

المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام



بعنوان:

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ببنك الوطني الجزائري

"دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ببلدية بوزريعة ولاية الجزائر"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: ميديا ومجتمع وثقافة

إشراف الأستاذة:

د. فاطمة الزهراء كبور

إعداد الطالبة:

شيماء موساوي

أعضاء لجنة المناقشة:

الرئيس: هديري محمد

المشرف: د. فاطمة الزهراء كبور

المناقش: ايت عبد الله صبرينة

السنة الجامعية: 2024/2023

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE JOURNALISME ET  
DES SCIENCES DE L'INFORMATION  
DEPARTEMENT DE: SCIENCES DE L'INFORMATION**



**Intitulé :**

**Le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration  
de la qualité des services à la Banque Nationale  
d'Algérie**

**Etude de cas de la Banque Nationale d'Algérie dans la commune  
de Bouzareah**

**Mémoire de Master en Sciences de l'information et de la communication  
Spécialité: Médias et société et culture**

**Préparé par l'étudiante:**  
Moussaoui chaima

**Sous la supervision du professeur:**  
Dr. Kebour Fatma zohra

**Membres du jury de soutenance**

**Présiden : Hadiri Mohamed  
Encadrant : Dr. fatma kebour  
Membre :Ait Abdallah sabrina**

**L'année universitaire: 2024/2023**



# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث، ونحمده على نعمة الصحة والعافية ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتورة المشرفة: كبور فاطمة الزهراء على ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات التي ساهمت في إثراء الموضوع في جوانبه المختلفة، كما أقدم جزيل الشكر إلى كل من له بصمة في تعليمنا حرفا بداية من معلمينا في المرحلة الابتدائية إلى أساتذتنا في المرحلة الجامعية، كما لا أنسى أن أقدم الشكر لكل من ساهم وساعد في إتمام هذه الرسالة من قريب أو من بعيد بعون من الله وحفظه وأخيرا أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبول تقييم وتصويب هذا البحث.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك أمي الكريمة أدعو  
من الله أن يحفظها لي وإلى والدي أطال الله عمره وإلى إخوتي  
الأعزاء

"روفيذة، عبد السلام، محمد، ساجد"

وإلى إخوتي في المسار الدراسي كل باسمه وإلى كل من يسعى إلى  
طلب العلى.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستمارة خاصة برضى المواطنين عن الخدمات المقدمة عن طريق البنك الوطني الجزائري والمقابلة مع مجموعة من الموظفين البنك الوطني الجزائري وقد تم معالجة البيانات عن طريق برنامج SPSS V19 وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للإدارة الإلكترونية دور في تحسين جودة الخدمات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، جودة الخدمات، البنك الوطني الجزائري

**Résumé:**

Cette étude visait à révéler le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration de la qualité des services à la Banque Nationale d'Algérie. La collecte des données s'est appuyée sur un questionnaire concernant la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services offerts par la Banque Nationale d'Algérie et sur des entretiens avec un groupe d'employés de la Banque Nationale d'Algérie. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS V19. L'étude a conclu avec plusieurs résultats, dont le plus important est que la gestion électronique joue un rôle dans l'amélioration de la qualité des services.

**Mots-clés:** gestion électronique, qualité des services, Banque Nationale d'Algérie

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

01 ..... مقدمة

الإطار المنهجي

03 ..... 1. الإشكالية

03 ..... 2. التساؤلات الفرعية

04 ..... 3. الفرضيات

04 ..... 4. أهمية الدراسة

05 ..... 5. أسباب إختيار الموضوع

05 ..... 6. أهداف الدراسة

06 ..... 7. الدراسات السابقة

07 ..... 8. تحديد المفاهيم

08 ..... 9. المنهجية المتبعة

08 ..... 10. مجتمع البحث

09 ..... 11. حدود الدراسة

10 ..... 12. صعوبات الدراسة

11 ..... خلاصة الفصل

الإطار النظري

13 ..... الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات

14 ..... تمهيد

<b>المبحث الأول: الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية.....</b>	<b>15</b>
1. تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها.....	15
2. مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	18
3. العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.....	20
4. مقومات الإدارة الإلكترونية.....	20
5. أهداف الإدارة الإلكترونية.....	23
6. الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.....	25
7. أساسيات الإدارة الإلكترونية.....	26
8. دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....	27
9. عناصر الإدارة الإلكترونية.....	28
10. وظائف الإدارة الإلكترونية.....	30
<b>المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات.....</b>	<b>33</b>
1. مفهوم الجودة.....	33
1.1. أهمية الجودة.....	34
2.1. أبعاد الجودة.....	36
2. مفهوم الخدمة.....	39
1.2. خصائص الخدمة.....	40
2.2. أنواع الخدمات.....	40
3. جودة الخدمة.....	42
1.3. خصائص جودة الخدمات.....	43
2.3. أبعاد جودة الخدمات.....	43
<b>المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.....</b>	<b>44</b>
1. خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية.....	44
2. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	46
3. عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.....	48
خلاصة الفصل.....	50

51	الفصل الثاني: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
52	تمهيد.....
53	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية في الجزائر .....
53	1. التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
55	2. مشروع الجزائر الإلكترونية.....
59	3. أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية .....
59	4. محاور مشروع الجزائر الإلكترونية.....
61	المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمات في ظل مشروع الإدارة الإلكترونية بالجزائر ..
61	1. التخطيط للإدارة الإلكترونية بالجزائر.....
63	2. إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر.....
64	3. الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية.....
65	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع المالي.....
65	1. مفهوم الاقتصاد الرقمي.....
65	2. مكونات الاقتصاد الرقمي.....
66	3. دعم الاقتصاد الرقمي.....
67	4. خصائص الاقتصاد الرقمي.....
68	5. تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية على مستوى البنوك.....
70	خلاصة الفصل.....
	<b>الإطار التطبيقي</b>
	<b>تجربة الرقمنة ببنك الوطني الجزائري BNA</b>
72	تمهيد.....
73	المبحث الأول: ماهية مؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة -محل الدراسة.
73	1. تقديم مؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة .....
73	2. تعريف نشأة مؤسسة البنك الوطني الجزائري.....
74	3. أهداف البنك الوطني الجزائري.....

75	4. الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
76	المبحث الثاني: الخدمات الرقمية المقترحة للبنك الوطني الجزائري
76	1. باقات خدمات البنك الوطني الجزائري
76	2. وظائف البنك الوطني الجزائري
78	المبحث الثالث: التكنولوجيا المالية البنكية
78	1. التكنولوجيا المالية على البنوك
78	أولاً: تعريف التكنولوجيا المالية على البنوك
79	ثانياً: خصائص التكنولوجيا المالية على البنوك
80	ثالثاً: أهمية التكنولوجيا المالية على البنوك
80	2. أثر التكنولوجيا المالية على مستوى البنوك
82	منهجية وأدوات الدراسة
82	تمهيد
83	1. المنهج والأدوات
86	عرض نتائج الدراسة وتحليلها
100	نتائج الدراسة
102	خلاصة الفصل
104	الخاتمة
106	قائمة المراجع
111	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
87	استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	01
88	اختبار العلمية لأداء الدراسة	02
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	03
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
90	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	06
92	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	07
93	تعامل الزبائن مع البنك	08
94	الخدمات الالكترونية البنكية	09
95	استخدام الخدمات الالكترونية من طرف عملاء البنك	10
96	جودة الخدمات الالكترونية البنكية	11
97	فوائد استخدام الخدمات الالكترونية البنكية	12
99	نوع الرقابة السائدة في المؤسسة	13

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية	24
02	أبعاد الجودة	38
03	شعار البنك الوطني الجزائري	74
04	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	75
05	تحليل خصائص العينة-الجنس	87
06	تحليل خصائص العينة-السن	88
07	تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	89
08	تحليل خصائص العينة - الحالة العائلية	90
09	تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	91
10	تحليل خصائص العينة- سنوات الخبرة	92

مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ

### مقدمة:

تسعى العديد من الدول في الوقت الحاضر إلى مواكبة التقدم على الصعيد العالمي وذلك لمواجهة الكثير من التحديات التي فرضها الواقع وتغيرات العصر كما أنه من المتعارف عليه أن مختلف القطاعات سواء الخاصة أو العامة إلى إدراك مدى الحاجة الماسة إلى عمليات التحسين المستمرة في مجال تقديم الخدمات مخصص، والسعي الدءوب لتحقيق التقدم في مختلف المجالات والاستفادة من التقنيات الحديثة، ما يتعلق بتكنولوجية المعلومات خصوصا. ولقد أدت تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة إلى إحداث تغيرات هائلة في الحياة العمومية سواء على مستوى الافراد و رغبتهم في الحصول على خدمات أكثر تقدما، أو على مستوى المؤسسات والهيئات القائمة على تقديم تلك الخدمات، وقد صار إدخال تكنولوجيا المعلومات في اعمال كافة هو هدف العديد من الدول من اجل الإزدهار والرقى، إذ أدت الثورة العلمية والمعرفية الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فزت واقعنا المعاصر الى إحداث تغيرات وتطورات هائلة وسريعة اذا يرى العوالم ان التقدم العلمي والتطور التكنولوجي يعدان من اسباب التي دعت للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، ويعلل ذلك بأن التطبيقات العملية الثورة التكنولوجية في مختلف مجالات الحياة قد اظهرت عدة مزايا من حيث نوعيو السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة والخاصة المجتمع ف للإدارة الإلكترونية دور بالغ في تحسين جودة الخدمات خصوصا في الوقت الراهن ما يجعلها تعتبر العنصر الأساسي الأول في تحقيق الميزة التنافسية، فعلى إثرها يمكن القول أن كسب حصص سوقية كبيرة للمؤسسات مرهون بمدى تطبيقها لذا تسعى مختلف المؤسسات العامة والخاصة إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الرفع من قدراتها التنافسية وتحقيق الريادة والتميز.

# الإطار المنهجي

### 1. الاشكالية:

اشارت العديد من البحوث العلمية لوجود اشكاليات متداخلة ومحورية تتعلق باليات تطوير النظم الاتصالية ,وتحديث اساليب العمل داخل المؤسسات العمومية عبر مراحل تاريخية عديدة ,وهذا ما ارتبط بعصر العولمة وما بعد الحداثة ,لنتأثر المجتمعات بشكل مباشر بخصائص البيئة الاتصالية وهذه الاخيرة تفرض طرق جديدة لتعامل بين افراد المجتمع من جهة وبين الفرد والمؤسسات من جهة اخرى داخل نسق اجتماعي اتصالي متكامل واختلفت تلك البحوث حول سبل تفعيل العمل داخل المؤسسة لتحقيق اهدافها وخلق صورة ذهنية ايجابية لدى جمهورها الداخلي والخارجي لتحافظ على سمعتها.

في ظل التغيرات المتسارعة والمستمرة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، بات على الشركات مواكبة تلك التغيرات حتى تظل في ركب المنافسة، لذلك سعت مؤسسة بنك الوطني الجزائري من خلال محاولاتها تبني استراتيجيات رقمية قصد تحسين الخدمة العمومية , بما يضمن جودة في اداء الخدمات ومن هذه المنطلقات الجوهرية تتمحور اشكالية الدراسة حول الادارة الالكترونية للبنك الوطني الجزائري ودور هذه الاخيرة في تحسين جودة الخدمات وتقديم طلبات الحصول على الخدمة عن بعد ,ودراسة الكيفيات التي يمكن للإدارة الإلكترونية ان تحسن بمقتضاها الخدمة العمومية وكيف تؤثر قلة التحكم في التكنولوجيات الرقمية على تحسين جودة الخدمات، وهذا ما يقودنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي :

**ما دور التي تؤديه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ببنك الوطني الجزائري؟**

### 2. التساؤلات الفرعية:

1. ما واقع الإدارة الإلكترونية بالبنك الوطني الجزائري؟

2. هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات؟

3. هل واكب البنك الوطني الجزائري تقنيات تكنولوجيا الحديثة؟

4. هل ساهمت الخدمات الإلكترونية في اختصار الوقت وتحسين كفاءة الموظف وتسهيل التواصل بين العملاء؟

### 3. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الاشكالية والتساؤلات الفرعية السابقة نضع جملة من الفرضيات كأجوبة اولية لها تتمثل الفرضيات في:

### الفرضية الرئيسية:

- تؤدي الإدارة الإلكترونية دور ايجابي في تحسين جودة الخدمات ببنك الوطني الجزائري، ببلدية بوزريعة ولاية الجزائر BNA

### الفرضيات الفرعية:

- أولاً ندرس واقع الإدارة الإلكترونية ببنك الوطني الجزائري BNA ببلدية بوزريعة ولاية الجزائر كنموذج لدراستنا.

- واكب البنك الوطني الجزائري تقنيات تكنولوجيا الحديثة تقنيات التحول الرقمي اي الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية.

- ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الموظف وتسهيل التواصل بين العملاء. الإدارة الإلكترونية اختصرت الوقت وقللت الجهد على الموظف.

### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ان موضوع الإدارة الإلكترونية يكتسي أهمية بالغة خاصة لاسيما عصرنا هذا عصر السرعة وتدفق المعلومات القائم على التطور التكنولوجي الدائم في جميع مناحي الحياة. وهذا ما سنتطرق اليه فمذكرتنا حيث ندرس دور إدارة الإلكترونية وآليات التكنولوجيا رقمية في تحسين جودة الخدمات وتسهيل العمل على الموظفين ورضا العملاء ببنك الوطني الجزائري.

وتتأثر كذلك اهمية الدراسة من خلال معالجتها للأسئلة المطروحة في مشكلتها وهي مستوى تبنى استخدام التطبيقات الرقمية ودورها في تحسين جودة الخدمات ببنك الوطني الجزائري ببلدية بوزريعة ولاية الجزائر

### 5. أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية: تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم التحولات التكنولوجية في العصر الحديث وتأثيرها على كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، او اصبح موضوع الإدارة الإلكترونية كقيمة ضرورية. حاولت من خلال هذه الدراسة إبراز الدور التي تؤديه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات، مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

الأسباب الذاتية: موضوع جد مهم خاصة اننا في عصر السرعة والمعلوماتية ,كما تعد الإدارة الإلكترونية من اليات تسهيل الخدمة بالنسبة للفرد والمجتمع وتقديم الخدمة عن بعد لذلك اخترتنا الإدارة الإلكترونية داخل بنك الوطني الجزائري ببلدية بوزريعة ولاية الجزائر كنموذج لنقدم نظرة عامة عن الإدارة الإلكترونية ودورها الشامل في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

### 6. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية، فالدراسة الهدف في جانبها النظري إلى التعرف متغيرات الدراسة المختلفة والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات وتهدف هذه الدراسة من جانبها التطبيقي الى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات على أرض الواقع. الإدارة الإلكترونية بالبنك الوطني الجزائري.

### 7. الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية:

ان كل بحث ماهو الا امتداد للبحوث السابقة وكل مشروع ينجز يعتمد على دراسات سابقة لابد ذكرها واستعراضها

أ/ جيبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة 8ماي 1945، قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2016م، اشكالية موضوعها كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟ قد أفادتنا هذه الدراسة في الإطار النظري في معرفة مفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها.

ب/ جولاح ندى، سهايلية إبتسام، الإدارة الإلكترونية كمدخل لعصرنة الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2018م، اشكالية موضوعها مالدور الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة؟ أفادتنا الدراسة في فهم الإدارة الإلكترونية، ودوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

#### الدراسات الأجنبية:

#### دراسة Olsen & other

عنوان الدراسة: التطور الحديث في جمع المعلومات الالكترونية وتقديمها بشكل علمي في القرن الحادي عشر.

أهداف الدراسة: اختبار التطبيق العلمي للمزايا والمساوئ اللوجستية الالكترونية مقابل العمليات الإدارية التقليدية لدراسة مشروع كينز.

وكذلك تقديم العلاقة التوافقية بين المعلومات المستقبلية الالكترونية مقابل إجراءات التجميع الورقي.

نتائج الدراسة: من أبرز نتائج الدراسة هو أن التقنيات الإدارية تسهم في توفير الوقت والجهد بشكل كبير، من خلال السرعة الفائقة في نقل المعلومات وإمكانية الحصول على نتائج غنية بالمعلومات من خلال العمليات الإلكترونية.

### 8. تحديد المفاهيم:

✓ **الإدارة الإلكترونية:** تعرف بأنها الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا، كما تعرف انها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.<sup>1</sup>

✓ **جودة الخدمات:** تعرف بأنها قياس مدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل فتقديم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات العميل على أساس ثابت، وتعرف أيضا بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي<sup>2</sup>

✓ **البنك الوطني الجزائري:** البنك الوطني الجزائري BNA شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها ب 41.6000.000.00 دينار مقرها الاجتماعي شكيكيفارا الجزائر العاصمة، أنشأه بموجب القانون رقم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 يتكون بنكنا من مجموعة من المديرات العامة ومديرة الاستغلال وهذه الأخيرة تتكون من مجموعة من الوكالات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حطبية عبد المالك، لخضاري عبد الغاني، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية -دراسة حالة برج بوعرييج - مذكرة تيب شهادة ماستر، جامعة محمد البشر ابراهيم -برج بوعرييج-،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،فسم علوم التسيير،2022م، ص 08.

<sup>2</sup> مرجع سابق ذكره، ص 08

<sup>3</sup> <https://www.wilaya.tindouf.dz>

### 9. منهج الدراسة:

منهج الدراسة يعتبر المنهج الذي يتبعه الباحث للكشف عن الحقائق من القواعد العمومية التي ترتبط بالبيانات وتحليلها للوصول الى النتائج وفي دراستنا اتبعنا المناهج التالية:

**المنهج الوصفي التحليلي:** يعد هذا المنهج من المناهج المتبعة في دراية الظواهر الانسانية وطريقة تحليلها وتفسيرها بشكل علمي ومنظم اجل وصول الى حلول لظاهرة اجتماعية مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك.

**منهج دراسة حالة:** هذا المنهج يركز على دراسة الوحدة كجزء من الكل وهنا اخترنا بنك الوطني الجزائري كوحدة لتحليل.

### 10. الأدوات المعتمدة في البحث:

**الملاحظة:** تعتمد الملاحظة كأداة من أدوات البحث العلمي على قدرات الباحث الشخصية، وعلى الرغم من تطلبها جهداً كبيراً، وإعداداً مُسبقاً، فإن نتائجها تتسم بالصدفة.

**تعريف الملاحظة:** هي عبارة عن مشاهدة دقيقة للظاهرة بحالتها في الطبيعة، والتعبير عن ذلك نوعياً أو كمياً، وتستخدم بكثرة في البحوث الوصفية.

**أنواع الملاحظة:** يوجد أنواع مختلفة من الملاحظة، وأبرزها:

- **الملاحظة المنظمة:** وهي تتسم بالأسلوب العلمي والدقة؛ حيث يقوم الباحث بتسجيل كل ما يخص الظاهرة موضع البحث بحالتها.
- **الملاحظة البسيطة:** وهي ملاحظة غير مسبقة الإعداد، ويستهدف الباحث من ذلك الحصول على معلومات مبدئية؛ يستطيع من خلالها أن يجد محاور أساسية لتفصيل الدراسة.
- **الملاحظة عن طريق المشاركة:** وفيها يقوم الباحث بالاندماج وسط مجموعة المبحوثين دون أن يشعرهم بذلك كأن يدخل إلى دور رعاية أو مصحة أو سجن... إلخ، ومن ثم يسجل الملاحظات.

• **الملاحظة دون المشاركة:** وفي ذلك النوع من أنواع الملاحظة يقوم الباحث بالمشاهدة عن بُعد؛ من خلال أجهزة المراقبة مثلاً، أو من مكان بحيث لا يراه المبحوثون. **المقابلة:** تعد المقابلة من بين أدوات البحث العلمي المهمة، وفيها يمكن جمع بيانات ومعلومات مع إمكانية التَّعرُّف على الانفعالات الخاصة بالمفحوصين أثناء الإدلاء بالآراء. **تعريف المقابلة:** هي عبارة عن لقاء بين الباحث ومجموعة المفحوصين، ويدور حوار فيما بينهما من خلال طرح الباحث لأسئلة، وإجابة المستجيبين عنها، ويتم تسجيل ذلك بكل دقة، ويمكن أن يستخدم الباحث أدوات إلكترونية في التسجيل؛ كبديل عن التسجيل الكتابي الذي قد يضيع من وقت الباحث، ويقلل من تركيزه عند طرح الأسئلة.

**الاستمارة:** يقصد بالاستمارة "تلك الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية وميدانية حول مشكلة أو ظاهرة البحث العلمي". كما تعني "مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها، وهي أداة أكثر استخداماً في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم وتجاهاتهم".

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من عملاء البنك الوطني الجزائري ببلدية بوزريعة ولاية الجزائر والموظفين داخل البنك الوطني الجزائري.

قام الباحث باختيار عينتين تمثلان جزء المجتمع الإحصائي العينة الأولى ثم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي الأفراد مجتمع الدراسة، يتم أخذ عينة مكونة من 70 فرد من المجتمع الإحصائي، بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية تتمثل هي 37 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبنك الوطني الجزائري ببلدية بوزريعة ولاية الجزائر.

### 11. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

**الحدود الموضوعية:** معالجة موضوع الدراسة من خلال البحث في عنصرين أساسيين هما:

• عنصر الإدارة الإلكترونية.

• عنصر جودة الخدمات.

اقتصرت هذه الدراسة على تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ببنك الوطني الجزائري BNA.

**الحدود المكانية:** تم اعتماد الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات على مستوى البنك الوطني الجزائري BNA ببلدية بوزريعة ولاية الجزائر.

**الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة من شهر افريل الى شهرماي سنة 2024م.

### 11. صعوبات الدراسة:

- حداثة الموضوع وقلة المراجع والمصادر
- قلة الدراسات التي تربط بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية
- ضيق الوقت مع صعوبة الحصول على موافقة المؤسسات المستقبلية الذين توجهنا لهم في البداية.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الجانب النظري للدراسة الخطوة الأساسية في أي بحث، وقد تم في هذه الدراسة وضع الأساس النظري بعد تحديد الأشكال المعتمدة وتقديم المبررات والأهداف. كما تم إبراز أهمية الدراسة وأهدافها وتوضيح المتغيرات الأساسية والمفاهيم المدروسة، بالإضافة إلى دعمها بالدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة من خلال مناقشة نتائجها والاستفادة منها. هذا النهج يسهم في فهم دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات

### تمهيد:

في العصر الرقمي الحالي، تشهد المؤسسات والشركات تحولات جذرية بفضل الابتكارات التكنولوجية. من بين هذه التحولات، تأتي الإدارة الإلكترونية كأحد أبرز المتغيرات التي تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

## المبحث الأول: الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية

## 1. تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها:

## تعريف الإدارة الإلكترونية:

لتحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية لابد من تحديد مفهوم الإدارة التي يمكن تعريفها بأنها تلك الأنشطة والمهام التي توجه الجهود البشرية في سياق رشيد ومنظم بغية تحقيق أهداف ومطالب المرجوة وفقا لأساليب وطرق تتبع غايات معينة ومحددة من اجل تحقيق هذه الأهداف بجودة وفاعلية بحتة.<sup>1</sup>

تعد الإدارة الإلكترونية مدخل إصلاحى بامتياز، فهي من مقتضيات التحديث العصري، فأهميتها بالغة في ترشيد التدبير العمومي القائم على الفعالية والفاعلية والاقتصاد، من مزاياها تقديم الخدمات عن بعد الأمر الذي يصبو في فائدة المواطن الذي يقتصر عن نفسه عناء التنقل إلى الإدارة بغرض الاستفادة من حقه في الخدمة العامة<sup>2</sup>

كما أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب وبرمجيات أنترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجيستية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة، وعرض التكنولوجيا الخاصة بخدمات الخدمة

العامة وضبط طلبات الحصول الخدمات وتلبية حاجات عميل الإدارة وهو المواطن وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية والغير الرسمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادية إبراهيم السيد هنيدي، الإدارة الإلكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة، باحث دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الإسكندرية، المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، العدد 2017، 03م، ص 110.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع سوريا-دمشق 2012م، ص 27.

<sup>3</sup> حواش خليفة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة الجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2017م، ص 05.

وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الأنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية.

كما يراد بالإدارة الإلكترونية (le management) إحلال الأنظمة والأجهزة والتقنيات الحديثة محل الوسائل التقليدية في إنجاز الوسائل التقليدية في إنجاز الأعمال الوظيفية، على نحو ما يصطلح عليه بأتمتة الوظيفة (officail automation) ويشكل مكل لوسائل الاتصال والأجهزة الحديثة، التي دخلت لاحقا للوظيفية مثل جهاز الفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم وغيرها.<sup>1</sup>

بناءً على التعريفات المذكورة سابقًا، يظهر أن الإدارة الإلكترونية تمثل نهجًا جديدًا يُعيد تصور العلاقة بين الدولة والمواطن، مُحلِّية بذلك النمط التقليدي للإدارة. هناك تداخل وارتباط مفاهيمي بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وقد أثير الكثير من النقاشات حول هذين المصطلحين والعلاقة بينهما، مما يستدعي توضيح وفصل المفاهيم بينهما بدقة.

### نشأة الإدارة الإلكترونية:

إن فكرة الإدارة الإلكترونية لا تختلف كثيرا عن فكرة الحكومة الإلكترونية، إذ أن فكرة الحكومة الإلكترونية كانت موضوعا لإحدى روايات الخيال التي كتبها الروائي "جون برنر سنة 1973 حول حكومة شمولية تتحكم في شعبها وترکز كل السلطات في يدها من خلال شبكة حاسوب عملاقة، تحتوي على بيانات كل أفراد الشعب مما أدى بأنصار الحريات إلى مكافحة هذه الشبكة، وقد تحدث هذا المؤلف عن دودة تقوم بعمل تخريبي تخترق من خلاله الكمبيوتر وتقرصن مابه من بيانات الشعب وقد سمي هذا العمل ببرنامج "الدودة" على انه شكل من اشكال المقاومة الالكترونية لمثل هذه النوعية من المكونات التي لا تحظى برضا الشعب، وفي نوفمبر 1988 قام أحد الدارسين لعلوم الحاسوب في أمريكا بنقل الفكرة من

<sup>1</sup> د.صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع،

الخيال العلمي إلى الواقع العملي، ماتسبب في إدانته جنائياً بتهمة الاحتيال وسوء استخدام الكمبيوتر، وبعد مضي بضع سنوات على ذلك أخذت فكرة الحكومة الإلكترونية تطرح نفسها في المجال الإداري، وكانت إرهاصاتها الأولى في عام 1992 أثناء الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي "بيل كلينتون" حيث أعلن انه يعد أن يجعل من طريق المعلومات السريع حجر زاوية جديد في البنية الأساسية القومية يشابه في أهميته نظام الطرق السريعة بين أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية أي أنه يعد أحد المرافق الأساسية العامة وبذلك انتقلت الفكرة إلى المجال الإداري، ليمنح الآلة الحكومية الضخمة فرصاً للتغيير من خلال أساليب عملها وخدمة عملائها من الجماهير العريضة، ثم أخذت دول أوروبية عديدة في تعليق نظام الحكومة الإلكترونية مثل هولندا، كندا، السويد، النرويج، الدنمارك وإيطاليا.... إلخ

ومن المعلوم أن الدول الاسكندنافية كانت من أوائل الدول الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك في محاولاتها ربط القرى البعيدة من جامعة أدونيس في الدنمارك رائد هذه التجربة التي سماها مراكز الخدمة عن بعد" ومن رواد المشروع مايكل دال صاحب شركة دال المعروفة التي كان لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع "قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدنماركية . التي تستند إليها عدة مشاريع فلاعية وقد أنشئ مضيف مانشستر بوصفه مرحلة أولى تهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والمعمارية، وقد بدأ المشروع فعليا عام 1991.

وفي عام 1992 عقد مؤتمر " الأكواخ البعيدة " في المملكة المتحدة الأمريكية المتابعة لهذه المشاريع وقد تبنى مجلس لندن مشروع "بونتيل" للاتصالات البعيدة التقنية، الذي أكد على جمع ونشر تنمية المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصل عن بعد لقواعد المعلومات، وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 في ولاية فلوريدا ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم.

## 2. مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائماً بتهيئة الظروف والمناخ الملائم فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية بما يتماشى مع الظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

لقد مر تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بثلاث مراحل أساسية بداية من مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة (أ)، مروراً بمرحلة الفاكس والتلفون الفاعل (ب) وانتهاءً بمرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة (ج)

**أ-مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تتميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي، بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

**ب-مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل وبدون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون قسم

أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية، لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

**ج-مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30 بالمئة من عدد الشعب) عال وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكتشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها. والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير والتنظيم التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ومفاجيء في الأساليب الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابن جراد عبد الرحمن، تاريخ الإدارة الإلكترونية جامعة أحمد دراية، أدرار، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد 08، 2018م، ص 191-193

### 3. العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

تعرف الحكومة الإلكترونية، كما يذكر الدكتور عمر أحمد أبو هاشم في كتابه "الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، بأنها "عملية تحول تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتغيير وتحسين العلاقات بين المؤسسات الحكومية والمواطنين ورجال الأعمال بهدف تقديم خدمات أفضل، وتعزيز التفاعل مع المجتمع الأعمال والمجتمع المدني". أما الإدارة الإلكترونية تعني تنفيذ العمليات والإجراءات بين مختلف الشركاء باستخدام التكنولوجيا المتقدمة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية.

بالنظر إلى العلاقة بين مصطلحي الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فإن الدراسات تشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل جزءًا من الحكومة الإلكترونية الأشمل. تختص الإدارة الإلكترونية بتحويل الإجراءات الإدارية من النمط الورقي إلى الرقمي، وتركز على تطوير البنية التحتية للمعلومات داخل المنظمات فقط. بينما تشمل الحكومة الإلكترونية العمليات الإلكترونية التي تسهل الاتصال بين المنظمات التي تنفذ الإدارة الإلكترونية، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية تعد خطوة أولية نحو تحقيق مفهوم الحكومة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### 4. مقومات الإدارة الإلكترونية:

الإدارة التقليدية لها مقومات مادية وأخرى غير مادية، حتى يمكن لها النجاح والاستمرارية والقدرة على أداء عملها الذي هو خدمة المواطن، أيضا الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى مجموعة من المقومات لمزولة المهام المنوطة بها.

**أولاً: المتطلبات التشريعية والسياسية:** يتحقق هذا المطلب من خلال إصدار التشريعات القانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل تطبيقها على أرض الواقع، بتحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وتحديد قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية،

<sup>1</sup> بومطرف سليمة، بوزيان هدنة، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على النظام القانونية المرفق العام، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون عام 2022م، ص 11

وتحديد الإجراءات العقابية، أيضا لابد على الدولة من إصدار قانونية تضمن السرية والخصوصية للبيانات.

يعني أن الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الإلكترونية ترتب عليها بناء نظام قانوني جديد ونظام رقابي جديد، لأن المعاملات الإلكترونية بحاجة وبلا شك إلى قوالب قانونية حديثة توضح فيها المسؤوليات وتسد الواجبات. كما أن الأمر يستلزم وجود سياسة داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، والمساهمة في دعم مشاريع الإدارة الإلكترونية من خلال تقديم العون المادي والمعنوي، حيث تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي يدعم فكرة العمل بالإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يفيد وجوب أن يكون لدى صناع القرار السياسي في الدولة وعلى أعلى المستويات والمهتمين بتطبيقات الإدارة الإلكترونية رؤيا واضحة على صعيد التأسيس في الشكل والمضمون على اعتبار أن هذه الإدارة تأتي بأشكال مختلفة وبنماذج متبانية لكل منها ظروف إنشائية وتطبيقية، مع نشر هذه الرؤية للعموم حتى يتسنى لهم معرفة الطرق الجدية التي ستشغل بها الإدارة.

**ثانيا: المتطلبات البشرية والتقنية:** في إطار تجويد خدمات الإدارة الإلكترونية فإن الأمر يتطلب مقومات معينة، في الموظف لتمكنه من الخدمة بها، من أهمها الاعتماد بشكل أساسي على مؤهلاته ومهاراته العلمية فيما يخص تعاطيه مع التقنيات الحديثة، فالانتشار السريع لهذه الوسائل واعتمادها في العديد من المجالات فرض على الإدارة وبالدرجة الأولى الموظف العام أن يكون ملما، فهذا الموظف يجب أن تكون له دراية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع حرص الإدارة نفسها على برمجة حصص تدريبية لموظفيها على استعمال الآلات التقنية، مما يعني ضرورة إكتساب الموظف الثقافة التكنولوجية، فهذا يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية ورفع من مستوى الثقافة لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين أو الموجودين سابقا مما يجعلهم

يتقبلون فكرة العمل في نسق هذه الإدارة، فبدون هذا العنصر البشري لن تتمكن الإدارات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات الإلكترونية.

فيما يخص المقومات التقنية، فلا يتصور وجود غدارة إلكترونية بدون أجهزة وحواسيب وشبكات، فهذه الأجهزة ضرورية لأن الموظفين في إطار هذه الإدارة لا يمكن أن يمارسوا المهام المنوطة بهم دون التقنيات الحديثة، لذلك تختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية بأخرى، وهناك مجموعة من تقنيات الإلكترونية الضرورية لاشتغال هذه الإدارة منها ضرورة التوفر على شبكة ذات نطاق واسع الحاسبات الآلية وقواعد البيانات والمعلومات

**ثالثا: المتطلبات الأمنية:** إن فلسفة الإدارة الإلكترونية ترتبط بالإدارة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات كما أن المواطنين والمؤسسات المتواجدين في المجتمع يعاملون كعملاء أو منتفعين لهم الرغبة في الاستفادة من هذه المعلومات الإلكترونية.

فتورة المعلومات أدت إلى أنماط جديدة من التحديات والجرائم مثل لصوص الحاسوب الذين يدخلون إلى أنظمتهم وقواد معلوماته ويسرقونها، فهذه المعلومات تشكل مصدر تهديد أمني لأنها تمثل رابطا تعتمد القطاعات الاجتماعية عليه لذلك لايزال من المستهلكين ينظر إلى الأنترنت كوسيلة غير آمنة، وهذا يحد ويقيد الإدارة من القيام بالعمليات الكبيرة ويحول دون نقل المعلومات الخصوصية، وبما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية الأداة الفاعلة فيها هي شبكة الأنترنت، فإن هذا يطرح مشكل فيما يخص أمن وحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالجمهور، فالإدارة الإلكترونية رغم إيجابياتها أنتجت مشاكل جانبية سبق ذكر بعضها فالإدارة الإلكترونية حتى تكون ناجعة يجب أن توفر الحماية الإلكترونية للمصالح فحماية المعطيات الشخصية في مرحلة المعالجة المعلوماتية بشكل آمن يعتبر تحدي حقيقي لإنجاح هذا النموذج الإداري.

فأمن المعلومات هو تأمين الحماية للمعلومات الخاصة بالمواطنين من المخاطر التي تهددهم أي للمعلومات والأجهزة، فالمعروف أن أي جهاز حاسب آلي يتم توصله بشبكة الأنترنت يمكن اختراقه، وعليه فإنه لتحقيق هذا الأمن فإنه يقع على الإدارة الإلكترونية أن تتخذ بعض الإجراءات من قبيل سن تشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الإنسان.

التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية العمل على توفير نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة حتى تتمكن الإدارة الإلكترونية من المحافظة على أهمية الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية:

- تحسين أفاق الأجهزة الحكومية
- تقليل نفقات الإنتاج لرفع أرباح الشركة
- توسيع نطاق الأسواق التي تعمل بها الشركة
- رفع مستوى جودة المنتجات لزيادة التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

#### 5. أهداف الإدارة الإلكترونية:

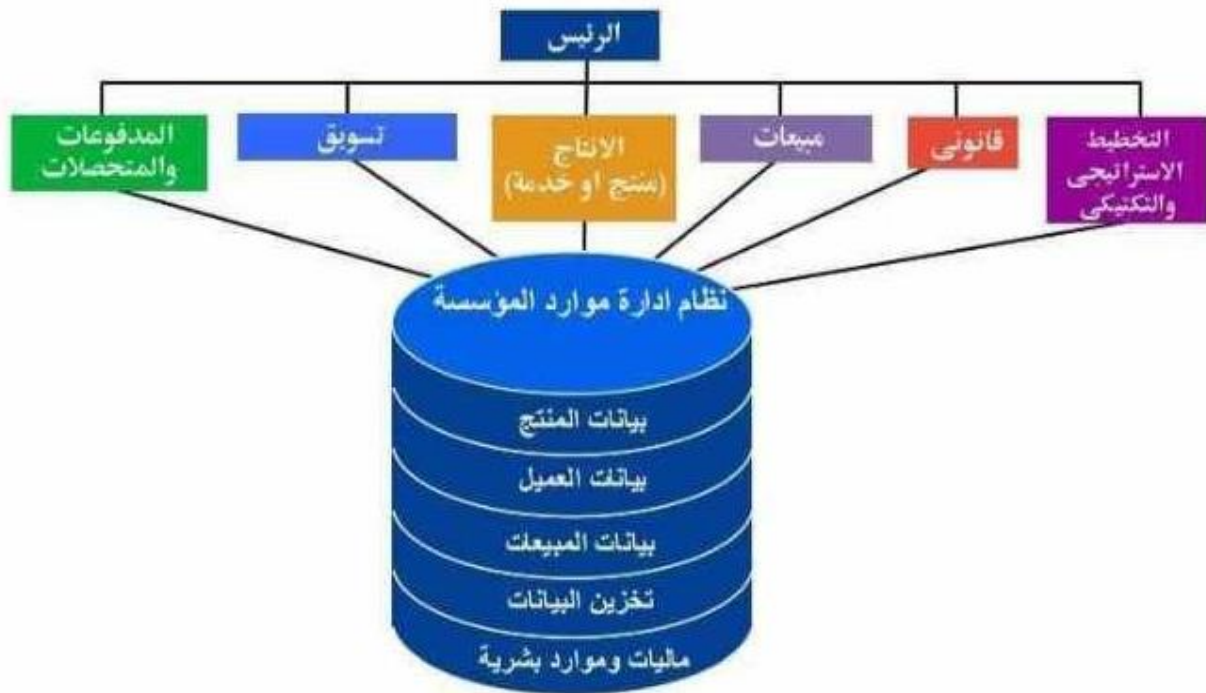
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛

<sup>1</sup> محمد أحجا، محمد الكرمات، الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية 2020م، ص 07-10

<sup>2</sup> آية الطبر، أهمية الإدارة الإلكترونية، موقع الموضوع، ت الإطلاع 2024/04/28 على الساعة 10:30

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد.

الشكل رقم 01: التنظيم الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>



مصادر البيانات منظمة ومرتبطة بشكل يسهل استرجاعها في حالة الاحتياج

تستند الإدارة الإلكترونية إلى عدة مبادئ رئيسية، منها:

✓ **التغيير المستمر:** تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على أساس السعي الدائم لتحسين

وتعزيز الخدمات القائمة، بهدف تحقيق رضا المواطنين وتعزيز القدرة التنافسية.

<sup>1</sup> رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار . ص04

✓ تقديم أفضل الخدمات للمواطنين: يركز هذا المبدأ على أهمية خدمة المواطن من خلال توفير بيئة عمل متنوعة الكفاءات والمهارات التي تسمح باستخدام التكنولوجيا الحديثة. ويتضمن ذلك التعرف الدقيق على المشكلات، تحليل المعلومات بشكل دقيق وصادق، واستخلاص النتائج لاقتراح حلول مناسبة.

✓ التركيز على النتائج: يهتم هذا المبدأ بتحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة يمكن مشاهدتها على أرض الواقع، حيث أن المواطنين يبحثون عن دلائل ملموسة تثبت فعالية العمليات الإلكترونية وتأثيرها الإيجابي.

✓ الحوار والتواصل: تُعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة أساسية للتواصل بين أفراد المجتمع ومؤسساته. يُشدد هذا المبدأ على أهمية الحوار الحضاري وبناء جسور الثقة بين الجمهور والإدارات العمومية، والابتعاد عن العنف وتجنب زوال الثقة والشكوك المتزايدة.<sup>1</sup>

## 6. الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

بناءً على التعريفات المذكورة سابقاً، يظهر أن الإدارة الإلكترونية تمثل نهجاً جديداً يُعيد تصور العلاقة بين الدولة والمواطن، مُحلّية بذلك النمط التقليدي للإدارة. هناك تداخل وارتباط مفاهيمي بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وقد أثير الكثير من النقاشات حول هذين المصطلحين والعلاقة بينهما، مما يستدعي توضيح وفصل المفاهيم بينهما بدقة. تعرف الحكومة الإلكترونية، كما يذكر الدكتور عمر أحمد أبو هاشم في كتابه "الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، بأنها "عملية تحول تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتغيير وتحسين العلاقات بين المؤسسات الحكومية والمواطنين ورجال الأعمال بهدف تقديم خدمات أفضل، وتعزيز التفاعل مع المجتمع الأعمال والمجتمع المدني".

<sup>1</sup> جولاح ندى، سهيلية إبتسام، الإدارة الإلكترونية كمدخل لعصرنة الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية تبسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2018م. ص 18

أما الإدارة الإلكترونية تعني تنفيذ العمليات والإجراءات بين مختلف الشركاء باستخدام التكنولوجيا المتقدمة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية.

بالنظر إلى العلاقة بين مصطلحي الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فإن الدراسات تشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل جزءاً من الحكومة الإلكترونية الأشمل. تختص الإدارة الإلكترونية بتحويل الإجراءات الإدارية من النمط الورقي إلى الرقمي، وتركز على تطوير البنية التحتية للمعلومات داخل المنظمات فقط. بينما تشمل الحكومة الإلكترونية العمليات الإلكترونية التي تسهل الاتصال بين المنظمات التي تنفذ الإدارة الإلكترونية، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية تعد خطوة أولية نحو تحقيق مفهوم الحكومة الإلكترونية.

#### 7. أساسيات الإدارة الإلكترونية:

##### التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

يمر التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بعدة مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى:** تركز الحكومة على جمع البيانات وتحديثها وتقديمها بطريقة مناسبة للمواطنين الذين يطلبونها.

**المرحلة الثانية:** تتطور الخدمات لتشمل تقديم تعاملات بسيطة بشكل إلكتروني، حيث تقتصر العمليات على اتجاه واحد يشمل استلام البيانات من المستخدمين وتسجيلها ضمن أرشيف المؤسسة الحكومية، مما يؤدي إلى بدء تمكين المواطنين وتقليل الاعتماد على الموظفين.

**المرحلة الثالثة:** يتطور التفاعل ليصبح ثنائي الاتجاه بين المواطنين والموظفين الحكوميين؛ حيث يمكن للمواطنين إدخال بياناتهم التي يتم حفظها إلكترونياً، ومن ثم يحدث تفاعل يتضمن ردوداً من الحكومة عبر المواقع الإلكترونية لتقديم خدمات مثل تجديد التراخيص وإصدار الشهادات الرسمية.

**المرحلة الرابعة:** يتم إنشاء شبكة تواصل بين المؤسسات الحكومية المختلفة، مما يسمح للمواطنين بالحصول على الخدمات العامة بشكل تفاعلي ومتكامل من خلال نقطة واحدة، وذلك لتعزيز الكفاءة وتسهيل الوصول للخدمات.

**المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة، تتخطى الإدارة الإلكترونية مجرد الاستجابة لطلبات المستخدمين وتبادر بالتواصل بشكل فعال مع المواطنين عبر وسائل الاتصال المفضلة لديهم. على سبيل المثال، تقوم الإدارة بإرسال تنبيهات تلقائية إلى الهواتف الخلوية للمواطنين لتذكيرهم بمواعيد تجديد الرخص وغيرها من الخدمات الهامة.<sup>1</sup>

#### 8. دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية بات ضرورة حتمية نظرًا لأهميته في تعزيز الكفاءة ومواكبة التطورات المستمرة في البيئة. من أبرز دوافع هذا التحول:

- ✓ **دافع الزمن:** الزمن يمثل عاملاً حاسماً في القدرة على المنافسة. استخدام التكنولوجيا يمكن الشركات من تجاوز الروتين وتسريع عملياتها، مما يوفر ميزة تنافسية بخفض الأوقات اللازمة لإنجاز المهام.
- ✓ **الابتكار في الخدمات:** التطبيقات الإلكترونية، مثل التعلم الإلكتروني، تفتح آفاقاً جديدة لتقديم خدمات مبتكرة ومتطورة عبر الإنترنت.
- ✓ **التواصل المستمر:** توفير قنوات اتصال فعّالة ومستمرة بين العاملين يعزز من تدفق المعلومات ويسهل التنسيق في العمل.
- ✓ **تبسيط الإجراءات:** الإدارة الإلكترونية تعمل على تنظيم وتبسيط العمليات، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية والكفاءة داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> حمدو ميلودة، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقة كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2022، ص 26، 27.

✓ التطور المذهل للحواسيب وتطبيقاتها: أحدث ثورة في العالم، حيث شهدت كل عقد زمني ظهور أجيال جديدة من الحواسيب، وصولاً إلى الحاسب الشخصي الذي سهّل وصول التكنولوجيا للجميع. هذا الانتشار أدى إلى تغييرات جذرية في المفاهيم الإدارية، حيث بدأت الآلات تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات بناءً على برمجيات متطورة، مما أسهم في تحول الإدارات نحو الأساليب الإلكترونية.

كذلك، أثرت التحولات الديمقراطية في رفع الوعي بين المواطنين وتحسين أداء المؤسسات في مختلف المجالات السياسية والإدارية والقضائية، مما عزز المشاركة الديمقراطية وحرية الرأي.

وأخيراً، ضرورة الاستجابة لمتطلبات العصر والتكيف مع التغييرات يفرض على كل دولة ومجتمع الانخراط في عصر الإدارة الإلكترونية لتجنب العزلة ومواكبة التطور المستمر في مجالات الحياة المختلفة.<sup>1</sup>

### 9. عناصر الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي منظومة تفاعلية تتألف من عدة عناصر رئيسية:

➤ **الحواسيب وملحقاتها (Hardware)** : قبل تبني التكنولوجيا، يجب على الإدارة التأكد من توافر الموارد المالية الكافية لشراء الحواسيب والملحقات اللازمة مثل الطابعات، أجهزة فصل الألوان، وسائط التخزين، وأجهزة البصمة الإلكترونية، بما يتناسب مع احتياجاتها الخاصة.

➤ **البرمجيات (Software)**: تشمل البرامج الأساسية لتشغيل الأنظمة والشبكات، وبرامج التطبيقات العامة مثل مستعرضات الويب، برامج إدارة النظام، وقواعد البيانات. كما

<sup>1</sup> جولاح ندى، سهيلية إبتسام، الإدارة الإلكترونية كمدخل لعصرنة الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية تبسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2018م. ص 16، 17

تشمل برامج التطبيقات الخاصة مثل البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، وبرامج تخطيط موارد المنشآت.

➤ **الشبكة الإلكترونية:** تشمل شبكات الاتصال داخل المنظمة مثل الإنترنت والإكسترانت، وهي تستخدم لتخزين ونقل البيانات والمعلومات الضرورية للعمليات اليومية مثل القوانين، القرارات، الملفات الشخصية، والمعاملات. توفر هذه الشبكات إمكانية الدخول المحمي بكلمات مرور لتتبع أداء الموظفين وتحديد المسؤوليات، وتسمح بالتواصل عبر البريد الإلكتروني وتخزين الأوامر والعمليات بدقة زمنية.

➤ **القوى البشرية:** تعتبر العناصر البشرية من أهم أصول المنظمة، خاصة القيادات الرقمية والكوادر الإدارية المتخصصة التي تلعب دورًا كبيرًا في تطبيق التقنيات الحديثة. الإدارة الحديثة تتطلب تنمية مهارات هؤلاء الأفراد وتعزيز ثقافتهم التقنية لضمان استفادة مثلى من الإمكانيات الرقمية المتاحة، وتجنب الأساليب البيروقراطية الروتينية التي يمكن أن تعيق الأداء وتهدر الموارد.

➤ **المجتمع:** الإدارة الإلكترونية يجب أن تتوافق مع ضوابط وقيم المجتمع الذي تعمل ضمنه لضمان قبولها وتجنب المقاومة. من الضروري مراعاة الدين، القانون، الثقافة، والتقاليد المجتمعية، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار تنوع المجتمعات سواء كانت أسرية، مهنية، زراعية، أو اقتصادية. الإدارة يجب أن توفق بين هذه الشرائح المختلفة لتحقيق نظام إداري فعال.

➤ **التشريعات والأنظمة:** تُشكل الأساس القانوني الذي تعمل بموجبه الإدارة. الالتزام بالتشريعات ضروري لضمان النزاهة ومنع الممارسات غير المرغوبة. هذه التشريعات تساعد على ضبط العمليات الإدارية وتعزيز الأداء.

➤ **الأنظمة الداعمة:** تشمل العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية مثل الأنظمة القاعدية، السياسية، الاجتماعية، والاقتصادية. هذه الأنظمة تحدد نمط

الإدارة، أساليب العمل، وحجمها، وهي ضرورية لبدء أي مشروع يأمل في النجاح. لضمان بقائها وتطورها، يجب على أي منظومة تحديد الأسس التي تقوم عليها والتي تستمد منها أسباب استمراريتها وتطويرها.<sup>1</sup>

## 10. وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن التقنيات الحديثة في مجال المعلوماتية قد غيرت جوهرياً طبيعة وممارسات الإدارة، مما يستلزم التخلي عن المفاهيم الإدارية التقليدية والنظريات التنظيمية مثل الهيكلية والمركزية. يجب البدء في تحليل وظائف الإدارة الإلكترونية بفهم الآثار العميقة لهذه التقنيات على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة.

### التحولات الرئيسية في الإدارة الإلكترونية تشمل:

- من منظومات معلومات مستقلة إلى شبكات معلوماتية: بفضل التطورات في المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة، تحولت التكنولوجيا من نظم معلومات منعزلة إلى شبكات معلوماتية تدمج جميع وظائف المنظمة بطريقة مترابطة.
- من نظم معلومات إدارية تقليدية إلى نظم ذكية: النظم الإدارية الحديثة تعتمد على تقنيات متقدمة تسهل الاتصال والتبادل البيانات، مما يعزز الكفاءة والتكامل بين مختلف الأقسام الوظيفية داخل المنظمة.
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAP): تطورت نظم المعلومات من المعالجة التقليدية بالدفعات إلى نظم OLAP التي تتيح تحديث البيانات وإنتاج المعلومات بشكل مستمر، مما يلبي الحاجة إلى التحليلات الفورية والدقيقة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

<sup>1</sup> جمبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة 8ماي 1945، فالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية 2016م. ص30،3

استخدام شبكات الإنترنت والإكسترنات: الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحديثة تعتمد على شبكات الإنترنت، وهي شبكات خاصة تستخدم تكنولوجيا الإنترنت لتوفير المعلومات الداخلية للموظفين، بينما تستخدم الإكسترنات لتسهيل التواصل مع الموردين والعملاء المهمين خارج المنظمة، مع ضمان الأمان عبر تقنيات مثل الجدران النارية للحفاظ على سرية البيانات والمعلومات.

**تقنية حوسبة المزود/الزبون:** هي أساس لعمل شبكات الإنترنت، الإكسترنات، والإنترنت، بالإضافة إلى تقنيات الخدمة الإلكترونية الفورية. في هذا النظام، يتكون من مكونين رئيسيين: الزبون، وهو جهاز يطلب الخدمات، والمزود أو الخادم، وهو جهاز يعالج ويقدم هذه الخدمات. الاتصال بين الزبون والمزود يتم عبر شبكة وبرامج خاصة تسهل هذا التبادل. تقنية حوسبة المزود/الزبون تمكن من تنفيذ أنشطة متعددة بكفاءة عالية، مثل تمكين العملاء من الوصول إلى حساباتهم المصرفية من أماكن مختلفة عبر اتصال جهاز العميل بخادم المصرف. هذا النظام يسمح للخادم بمعالجة طلبات متعددة من الزبائن في وقت واحد، كما يمكن للزبون أن يتفاعل مع عدة خوادم.

أساسيات التفاعل في هذا النظام تشمل التحقق من صحة الطلبات والاستجابة لها بتقديم البيانات المطلوبة أو بإصدار تحذيرات عند الحاجة. يجب أن تكون أنظمة الخوادم موثوقة وقابلة للتوسع والصيانة بسهولة، وتشمل مكونات يسهل استبدالها. النظام يحتاج أيضاً إلى برمجيات خاصة للواجهة الأمامية تسهل استخدامه من قبل المستخدم النهائي، وبرمجيات خلفية تساعد في إدارة البيانات وتأمينها.

في نظام المزود/الزبون، يلعب برنامج الوسيط (Middleware) دوراً مهماً في تسهيل التواصل بين الزبون والمزود بدعم الاتصالات، إدخال البيانات وتأمين الشبكة. تقنية المزود/الزبون شهدت نمواً كبيراً في التسعينيات، مما أدى إلى تعزيز المرونة، الكفاءة، والفعالية التشغيلية في المنظمات، ما جعلها ضرورية للمنافسة العالمية.

كذلك، تحولت المنظمات بفضل الإدارة الإلكترونية من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة والبيئية المعتمدة على المعلومات والتعاون الجماعي، وتأثرت بشكل كبير بالاقتصاد الجديد، إدارة الشبكات، والعولمة مع استخدام مكثف للتقنيات الحديثة في إدارة الموارد.

1. العمل من خلال شبكة الانترنت والاكسترنات تقنية حوسبة المزود/الزبون: هي أساس لعمل شبكات الإنترنت، الإكسترنات، والإنترنت، بالإضافة إلى تقنيات الخدمة الإلكترونية الفورية. في هذا النظام، يتكون من مكونين رئيسيين: الزبون، وهو جهاز يطلب الخدمات، والمزود أو الخادم، وهو جهاز يعالج ويقدم هذه الخدمات. الاتصال بين الزبون والمزود يتم عبر شبكة وبرامج خاصة تسهل هذا التبادل.

2. العمل على أساس تقنية المزود/الزبون: تقنية حوسبة المزود/الزبون تمكن من تنفيذ أنشطة متعددة بكفاءة عالية، مثل تمكين العملاء من الوصول إلى حساباتهم المصرفية من أماكن مختلفة عبر اتصال جهاز العميل بخادم المصرف. هذا النظام يسمح للخادم بمعالجة طلبات متعددة من الزبائن في وقت واحد، كما يمكن للزبون أن يتفاعل مع عدة خوادم.

أساسيات التفاعل في هذا النظام تشمل التحقق من صحة الطلبات والاستجابة لها بتقديم البيانات المطلوبة أو بإصدار تحذيرات عند الحاجة. يجب أن تكون أنظمة الخوادم موثوقة وقابلة للتوسع والصيانة بسهولة، وتشمل مكونات يسهل استبدالها. النظام يحتاج أيضاً إلى برمجيات خاصة للواجهة الأمامية تسهل استخدامه من قبل المستخدم النهائي، وبرمجيات خلفية تساعد في إدارة البيانات وتأمينها.

3. تحول المنظمات من الهياكل المركزية الى هياكل المرنة البيئية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسعد غالب، ياسين. الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن س2020م، ص 25-30

## المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات

### 1. تعريف جودة الخدمات:

إن الجودة يفترض أن تكون نظاماً متكاملًا ومتصلاً يهدف إلى تحقيق حد تنافسي والاحتفاظ به بشكل مستمر وهنا لا بد من التركيز على التفرقة بين الجودة والنوعية من الناحية اللغوية فمن ناحية المصادر اللغوية فإن الجودة تشير إلى الشيء الجيد من جاد الشيء فهو وجود ومن الناحية العملية فأغلب المصادر تشير إلى أن الجودة تعني في القدرة على التميز الإنتاجي في منتج يتميز عن غيره من المنتجات بمواصفات فريدة.<sup>1</sup>

الجودة هي:

- الملائمة للغرض (جوران (1986)
- المطابقة للمتطلبات كروسبي (1984)
- مجمل سمات وخصائص المنتج أو الخدمة المتعلقة بقدرتها على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية منظمة المعايير الدولية 1986
- درجة مطابقة جميع مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة) بجميع جوانب متطلبات العميل، مقتصرة على الأسعار وعملية التسليم التي سيقبلها (جروكوك، (1986).<sup>2</sup>
- معنى الجودة يختلف بين الأفراد. فقد يقدّم لك والداك سترة مصنوعة من أفضل المواد التقليدية ويعتبرانها ذات جودة عالية، لكنك لن ترتديها لأنها لا تناسب ذوقك أو الصورة التي تريد إظهارها. إذن، جودة السترة "نعم" بالنسبة لهم و"لا" بالنسبة لك.

<sup>1</sup> عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013م.

<sup>2</sup> شيراز محمد خضر، جودة الخدمات الصحية، ط1، دارا لأكاديمية للنشر والتوزيع 2022 ، م.

وقد عرفها Feigembaum بقوله التالي: «إن الجودة هي المجموع الكلي الصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال والتي ستلقت توقعات الزبون.<sup>1</sup>

### 1.1. أهمية جودة الخدمات:

لا شك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات يصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام ذلك لأن تحقيق الجودة في النظم الديمقراطية الحرة يعني تحقيق الوجود، وتراجع الجودة يعني تراجع الوجود. فالجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن الاستغناء عنه، وإنما هي التزام لا بديل له وإلا أصبح وجود الإدارة أو استمرارها محاطاً.

وتعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منظمة، وذلك من خلال تحقيق التحسين في النشاطات والعمليات الداخلية وترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعمل على استبعاد غير الصالح منها سعياً وراء رضى الزبون.

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات لقد نما مفهوم الجودة الشاملة وتخطى حدود إدارة الإنتاج والعمليات وأصبحت الجودة استراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة.

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني الميلا لا أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة.

### 1. سمعة المنظمة **Company Reputation**: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة

منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فإذا ما

<sup>1</sup> رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة ندخل الوظائف والأدوات، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع. 2016م. ص 18

كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

2. **المسؤولية القانونية للجودة Product Responsibility** : ترداد باستمرار عدد

المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها. لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من إجراء استخدامه لهذه المنتجات.

3. **المنافسة العالمية Global Competition** : إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر

في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطي قدم في السوق العالمية.

4. **حماية الزبون**: ان تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة

تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة. عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة، إذ أن عدم رضى الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.

5. التكاليف وحصة السوق **Costs and Market Share** : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح القرص لاكتشاف الأخطاء وتلاقيها لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.<sup>1</sup>

## 2.1. أبعاد جودة الخدمات:

إن قياس الجودة لم يكن دائماً بالمهمة السهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط، وإنما يكون هناك أيضاً أبعاد (Heizer and Render, 1996, 97) (James, 1996, 97) (Starr, 1998, 253-97) (1988, 704) أو أبعاد نوعية (qualitative) غير كمية كما يلي:

**المعولية: Reliability** هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، فكما كانت درجنا الموثوقية والمتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج وتعتيم المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة مثلاً هل السيارة تشتغل دائماً في الصباحات الباردة، وهل إطارات هذه السيارة تستخدم لفترة طويلة، وما هو عدد المرات التي تعطب فيها المصابيح الخلفية وهكذا

**التشغيل أو مستوى الأداء Performances** : وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد مثلاً هل مكيف الهواء تكييفه جيد ومرض هل التلفاز الملون ألوانه واضحة.

**التطابق Conformance** : تطابق الجودة يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً. وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة، وبذلك يمكن

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان محياوي، إدارة جودة الخدمات، مفاهيم. عمليات. تطبيقات، دارا لشروق للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2006م ص 32.

تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح والبعض يعتبر المطابقة مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق (197) أو أكثر من أن المنتج ضمن المدى المقبول والتفاوت المسموح به.

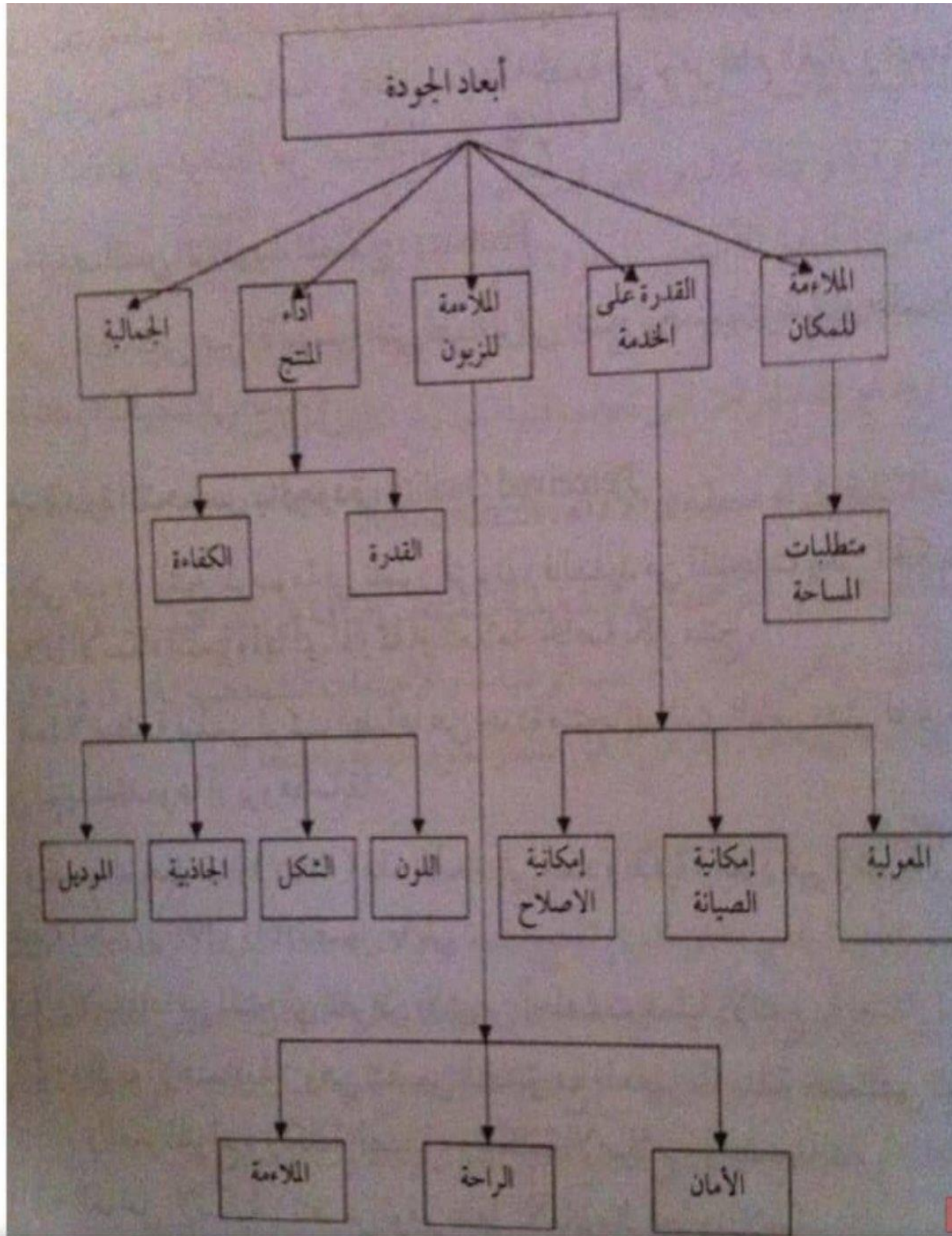
**الجمالية Esthétiques** : ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه معين أو تشكيلة من المنتجات ويتضمن متغيرات مثل النظر اللمس الصوت الذوق، أو الرائحة.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يقول جوزيف جوران "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يخطط لها.

---

<sup>1</sup> أ.د.مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، «الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، 2008م.

الشكل رقم 02: أبعاد الجودة



## 2. مفهوم الخدمة:

## أولاً: تعريف الخدمة

تعريف كرونروس "Comrows" : الخدمات هي عبارة عن أنشطة تدرك بالحواس وقابلة للتبادل، وتقدمها شركات أو مؤسسات معينة مختصة بتلك الخدمات، أو باعتبارها مؤسسات خدمية.

تعريف الخدمات كنشاط اقتصادي: الخدمات هي نشاط اقتصادي تمارسه الدولة أو القطاع الخاص لتوفير منافع معينة لإشباع حاجات ورغبات السكان دون تحقيق مكاسب مادية ملموسة لهم، أي تحقق منافع علمية وصحية وعقلية ونفسية وذهنية وبدنية وبيئية وتقنية للإنسان والتي تسهم في ديمومة عطاءه ورفع كفاءة أداءه من خلال توفير مستلزمات الحياة الأساسية التي تحقق الصحة والأمان.

كما يمكن تعريف الخدمة على أنها منفعة مادية أو معنوية يقدمها طرف الطرف آخر، والخدمات الاجتماعية أو المجتمعية كما يحلو للبعض أن يسميها هي أنشطة يقوم كل من القطاع العام والخاص بممارستها وتوفيرها للسكان في منطقة ما بهدف توفير سبل العيش الكريم وتحسين مستويات معيشتهم<sup>1</sup>

الخدمة تمثل هدف ونتيجة للنظام الخدمي، ومنه فالخدمة هي محصلة التفاعل بين العناصر الثلاثة الأساسية، والتي هي الزبون والحامل المادي، والمستخدمون المباشرون. وهذه المحصلة تشمل الفائدة التي تشبع رغبات الزبون، وتحقق أهداف المنظمة الخدمية بالاستمرار في التواجد. نظام التنظيم الداخلي التنظيم الداخلي له تأثيرا مباشرا على الحامل المادي. فالجمعية الأمريكية للتسويق عرفت الخدمة بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فؤاد بن غضبان، جغرافية الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022م، ص 38

<sup>2</sup> بشير العلق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019م، ص 37

## 1.2. خصائص الخدمة:

للخدمة مجموعة من الخصائص تميزها عن السلع، وهي:

- اللاملموسية؛
- التلازمية؛
- عدم تجانس الخدمة؛
- عدم القابلية للتخزين؛
- عدم تملك الخدمة؛
- صعوبة تقييم الجودة الخدمة.<sup>1</sup>

## 2.2. أنواع الخدمات العمومية:

تتباين وتختلف الخدمات العمومية حسب المعيار المستخدم والمعتمد في التصنيف والذي ينظر إليها من خلاله، حيث تقدم الدولة السلطة العامة) جملة من الخدمات العمومية في إطار منتظم يمكن تقسيمها إلى:

أولاً: حسب مجال الخدمة: وتنقسم إلى:

- خدمات إدارية وهي الخدمات التي تتعلق بالحياة الإدارية للمواطنين مثل: استخراج وثائق الحالة المدنية بالبلديات، جوازات السفر إصدار وتسليم مختلف الوثائق الإدارية...
- خدمات اجتماعية وثقافية وتتمثل في مختلف الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي تطورت بشكل ملحوظ وتخدم المواطن من الناحية الاجتماعية والثقافية كالتعليم، والصحة، والإعلام والمساعدات الاجتماعية...

<sup>1</sup>د.بلخاري سامي، مطبوعة في تسويق الخدمات، جامعة 8ماي 1945-ثالمه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2017م.ص 8، 11

- خدمات صناعية وتجارية وظهرت مع تطور دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية كخدمات النقل الكهرباء والغاز، الاتصالات...

ثانيا: حسب التكلفة: وتنقسم إلى:

- **الخدمات المجانية:** وهي خدمات تقدم دون مقابل حيث تتحمل الدولة تكلفتها (تمولها الدولة). كحملات التلقيح الأمن العمومي، الإدارة العمومية.
- **الخدمات بمقابل:** وهي خدمات يتحمل المستفيد منها تكلفتها كليا وبشكل مباشر، أو جزئيا وبشكل غير مباشر مثل الكهرباء الهاتف الماء الصالح للشرب...

ثالثا: حسب المنفعة وتنقسم إلى:

- خدمات للصالح العام: وهي الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية بهدف الصالح العام مثلا: الصرف الصحي، المياه، صيانة الطرق والحدائق...
- خدمات ذات النفع الفردي: وهي الخدمات التي ينتفع بها كل فرد على حدى مثل: خدمات الصحة. التعليم، الترفيه الاجتماع.
- خدمات ذات صلة بتطوير البنية التحتية تتضمن تهيئة الأراضي، إنشاء المباني العامة، حماية البيئة.
- خدمات متعلقة بالسيادة والأمن الداخلي: وهي الخدمات التي ترتبط عموما بالدور التقليدي للدولة كخدمات القضاء، والأمن...

رابعا: حسب موضوع الخدمة ومحلها وتنقسم إلى:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته كخدمات التعليم الصحة... وهي خدمات تقدمها الدولة وتضمن استمراريتها مهما كانت تكلفتها.

- خدمات ضرورية الأفراد المجتمع وهي خدمات لا يمكن الاستغناء عنها وهي خدمات تقدم الأفراد المجتمع على اختلاف مستوياته وقطاعاته، كخدمات التموين بالكهرباء والغاز، والماء، والنقل.
- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية تعود بالفائدة على أفراد المجتمع لكن قد لا تكون ذات فائدة وأهمية كبيرة بالنسبة لبعضهم كخدمات المكتبات العامة، والمتاحف، والمنتزهات العامة...
- خدمات اجتماعية وهي خدمات يمكن للأفراد تأديتها بأنفسهم إذا توفرت الإمكانيات إلا أن القصور في تلبيتها يؤثر على المجتمع مما يقود إلى تدخل السلطة العمومية لتوفير هذا النوع من الخدمات مثل السكن.
- خدمات ذات رؤوس أموال مكلفة تمتد أثارها مستقبلاً مثل بناء المدارس المستشفيات الجامعات المعاهد...

### 3. جودة الخدمات:

تتعدد تعاريف جودة الخدمة، ومنها:

- جودة الخدمة هي مستوى الخدمات المقدمة والمتوقعة من قبل الزبائن أو المدركة فعلياً، وهي عامل رئيسي في تحديد رضا الزبون وتعزيز جودة الخدمات.
- جودة الخدمة تعني التفوق على توقعات الزبون، أي أن المؤسسة تقدم خدمات تفوق توقعات الزبائن.
- جودة الخدمة هي تقديم نوعية عالية من الخدمات باستمرار وبشكل يفوق قدرة المنافسين الآخرين.

### 1.3. خصائص جودة الخدمات:

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية لأهمية جودة الخدمة:

- **نمو مجال الخدمة:** تزايد أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات، حيث يتعلق نشاط نصف منظمات الأعمال بالخدمات، مع استمرار توسع المنظمات المتصلة بالخدمات.
- **ازدياد المنافسة:** بقاء المنظمات يعتمد على التنافس الفعّال، وتوفر جودة الخدمة يمنحها مزايا تنافسية عديدة.
- **الفهم الأكبر للزبائن:** الزبائن يفضلون المعاملة الجيدة ويتجنبون المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون معاملة جيدة وفهم أعمق للزبائن.
- **المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:** المنظمات تسعى لاستمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، مما يتطلب الحفاظ على العملاء الحاليين واجتذاب عملاء جدد، ما يبرز أهمية جودة خدمة العملاء لضمان ذلك.

### 2.3. أبعاد جودة الخدمات:

نظراً لأن جودة الخدمات غير ملموسة، يصعب قياسها مقارنة بالسلع المادية. مع ذلك، يمكن قياس جودة الخدمة من خلال عشرة أبعاد رئيسية:

- **المعولية:** اتساق الأداء والاعتمادية، وتقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.
- **الاستجابة:** رغبة وجاهزية العاملين لتقديم الخدمة.
- **التعامل:** اللياقة، الأدب، والاحترام من قبل العاملين، خاصة في أقسام الاستقبال والتواصل.
- **الكفاية:** امتلاك المهارات والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة.
- **إمكانية الوصول:** سهولة الوصول إلى الخدمة وسهولة الاتصال.

- الاتصال: توفير المعلومات للزبائن بلغة مفهومة والاستماع لطلباتهم.
- الموثوقية: جدارة الشركة بالثقة، والتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة، والدفاع عن مصالح الزبائن.
- الأمان: التحرر من الخطر أو الشك.
- فهم الزبون: بذل الجهود لفهم احتياجات الزبائن.
- الملموسية: الجوانب المادية المرتبطة بالخدمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية

#### 1. خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية:

أما خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية فإن المعاملة تبقى في مكان إلكتروني واحد وكل ما في الأمر أن الموظف والمديرين والمسؤولين يقومون بالكتابة على المعاملة الإلكترونية وإرسالها إلكترونياً عبر الشبكة ولا يستطيع أي واحد منهم أن يخفي المعاملة، كما أن توقيت الإجراء مدون على المعاملة لا باليوم فحسب بل بالساعة والدقيقة التي تم فيها الإجراء.<sup>2</sup>

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي ثورة إلكترونية تبدي مخاطر مادية وسياسية وإذا لم تستوعب بشكل كاف فقد تكون مبادرة الإدارة الإلكترونية مضيعة للموارد وتحقق في تقديم خدمات مفيدة، لذا فإنه يجب منذ البداية تحديد الحاجات والعوائق الممكنة مثل ضعف البنية التحتية وتواضع النظام التعليمي وغياب وسائل التواصل مع التقنية أو محدودية الموارد والخبرات والمعلومات.

<sup>1</sup> نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن، ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة الشندي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2017م، ص 31.

<sup>2</sup> الكافي، نفس المرجع قد سبق ذكره، ص 36

إن خارطة الطريق هذه والتي هي بصدد العرض تجسد خبرة عدد من الدول وهي تقدم سبيلا واضحا بين مسائل وشؤون عامة، ويجب معرفة كيفية التعامل معها وتعرض خارطة عشرة أسئلة تحتاج إلى إجابة هو وهي عون للتخطيط والإدارة والتقييم للمشروع

- لماذا نسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- هل نملك رؤية واضحة وأولويات لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟ هذا نظرا لكون خطط الإدارة الإلكترونية تأتي أيضا بأشكال وأحجام مختلفة.
- ما نوع الإدارة الإلكترونية التي نرغبها؟ نظرا لاختلاف المجتمعات وأولوياتها، فلا يوجد نموذج واحد.
- هل تتوفر الرغبة السياسية الكاملة لإقامة إدارة إلكترونية؟ كأهم متطلب لتنفيذ المشروع، لتوفير الدعم المادي والتعاون بين المؤسسات.
- هل تم انتقاء مشروع الإدارة الإلكترونية بالشكل الملائم؟ بحيث يعد الاختيار في غاية الأهمية وخاصة المشاريع الأولية، إذ يمكن أن يكون المشروع الأولي الناجح بؤرة إشعاع للمحاولات المستقبلية.
- كيف يخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية؟ إذ لا بد وقبل الشروع في تنفيذ المشروع وضع آليات الإدارة لكافة مستويات المشروع.
- كيف يمكن التغلب على المعارضة للمشروع؟ نظرا لتطلب هذه المشاريع أموالا معتبرة وموارد بشرية وتكريسها للتعامل مع المعلومات فهي مسؤولية حساسة واختبار نجاحها يؤسس على مدى تحقيق المشروع للأهداف المرجوة. هذا بالإضافة إلى الخطوات التالية والتي تتمثل في:
- وضع خطة التنفيذ عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

- تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لفرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا ما يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

- تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة، لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة لها.

- متابعة التقدم التقني نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لا بد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من إتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.<sup>1</sup>

## 2. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الإدارة التقليدية تتطلب عناصر مادية وأخرى غير مادية لتحقيق النجاح والاستدامة في خدمة المواطن، كما تحتاج الإدارة الإلكترونية أيضًا إلى مجموعة من المقومات لأداء مهامها.

### أولاً: المتطلبات التشريعية والسياسية

يتحقق هذا المطلب من خلال إصدار التشريعات القانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل تطبيقها على أرض الواقع، بتحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني، وتحديد قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية، وتحديد الإجراءات العقابية، أيضا لا بد على الدولة من إصدار قوانين تضمن السرية والخصوصية للبيانات. يعني أن الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الإلكترونية ترتب عليه بناء نظام قانوني جديد ونظام رقابي جديد لان المعاملات الإلكترونية بحاجة وبلا شك إلى قوالب قانونية حديثة توضح فيها المسؤوليات وتسد الواجبات. كما أن الأمر يستلزم وجود سياسية داعمة لإستراتيجية التحول

<sup>1</sup> ساسي مريم، الإدارة الإلكترونية، دراسة مقارنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، 2016 م. ص 35، 36

الالكتروني، والمساهمة في دعم مشاريع الإدارة الالكترونية من خلال تقديم العون المادي والمعنوي، حيث تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي يدعم فكرة العمل بالإدارة الالكترونية الأمر الذي يفيد وجوب أن يكون لدى صناع القرار السياسي في الدولة وعلى أعلى المستويات والمهتمين بتطبيقات الإدارة الالكترونية رؤيا واضحة على صعيد التأسيس في الشكل والمضمون على اعتبار أن هذه الإدارة تأتي بأشكال مختلفة وبنماذج متباينة لكل منها ظروف إنشائية وتطبيقية، مع نشر هذه الرؤيا للعموم حتى يتسنى لهم معرفة الطرق الجديدة التي ستشغل بها الإدارة.

#### المتطلبات البشرية والتقنية:

في إطار تجويد خدمات الإدارة الالكترونية فإن الأمر يتطلب مقومات معينة في الموظف لتمكينه من الخدمة بها، من أهمها الاعتماد بشكل أساسي على مؤهلاته ومهاراته العلمية فيما يخص تعاطيه مع التقنيات الحديثة، فالانتشار السريع لهذه الوسائل واعتمادها في العديد من المجالات فرض على الإدارة وبالدرجة الأولى الموظف العام أن يكون ملما.

#### المتطلبات الأمنية:

إن فلسفة الإدارة الالكترونية ترتبط بالإدارة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات، كما أن المواطنين والمؤسسات المتواجدين في المجتمع يعاملون كعملاء أو منتفعين لهم الرغبة في الاستفادة من هذه المعلومات الالكترونية. فثورة المعلومات أدت إلى أنماط جديدة من التعديات والجرائم مثل لصوص الحاسوب الذين يدخلون إلى أنظمتهم وقواعد معلوماتهم ويسرقونها، فهذه المعلومات تشكل مصدر تهديد أمني لأنها تمثل رابطة تعتمد القطاعات الاجتماعية عليه، لذلك لا يزال من المستهلكين ينظر إلى الانترنت كوسيلة غير آمنة، وهذا يحد ويقيد الإدارة من القيام بالعمليات الكبيرة ويحول دون نقل المعلومات الخصوصية، وبما أن تطبيق الإدارة الالكترونية الأداة الفاعلة فهي شبكة الانترنت، فإن هذا يطرح مشكل فيما

يخص امن وحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالجمهور فالإدارة الإلكترونية رغم ايجابياتها أنتجت مشاكل جانبية سبق ذكر بعضها.

فالإدارة الإلكترونية حتى تكون ناجعة يجب أن توفر الحماية الإلكترونية للمصالح، فحماية المعطيات الشخصية في مرحلة المعالجة المعلوماتية بشكل آمن يعتبر تحدي حقيقي لإنجاح هذا النموذج الإداري. فامن المعلومات هو تامين الحماية للمعلومات الخاصة بالمواطنين من المخاطر التي تهددهم أي للمعلومات والأجهزة، فالمعروف أن أي جهاز حاسب آلي يتم توصله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه وعليه فانه لتحقيق هذا الأمن فانه يقع على الإدارة الإلكترونية أن تتخذ بعض الإجراءات من قبيل سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الإنسان، التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية، العمل على توفير نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة حتى تتمكن الإدارة الإلكترونية من المحافظة على سرية شخصية المستخدم وتعاملاته مع الشبكة.<sup>1</sup>

### 3. عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

لضمان نجاح الإدارة الإلكترونية، يجب توفير مجموعة من العوامل الأساسية:

- تطوير رؤية واضحة وتحديد أهداف ونتائج مرجوة للمشروع، مع تأمين دعم مالي مستمر ودعم سياسي.
- بناء الثقة بين المواطنين من خلال التوعية وإظهار الفوائد الملموسة للإدارة الإلكترونية، مثل تحسين دقة وسرعة الخدمات.
- تقسيم تنفيذ المشروع إلى مراحل لتسهيل التكامل التدريجي وتقليل المقاومة للتغيير.
- إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات لتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، وتحسين الإجراءات والهيكل العملياتية.

<sup>1</sup>محمد أحجا، محمد الكرمات، الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية 2020م. ص 10.

- تمكين الدوائر المحلية لتعزيز التواصل مع المواطنين وشرح فوائد الإدارة الإلكترونية.
  - التركيز على الإدارة كعنصر أساسي في النجاح، وليسقط التكنولوجيا.
- هذه الخطوات ضرورية لتحقيق تطبيق فعال ومستدام للإدارة الإلكترونية. ولتحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية، يجب وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة بدلاً من السماح لكل قطاع بتطوير مشاريعه المستقلة، مما يمنع تشتت الجهود وتكرار الدراسات. كما ينبغي تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية وضمان تقديم الخدمات العامة بشكل متساوي في جميع المناطق الجغرافية دون تمييز.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>جولاح ندى، سهيلية إبتسام، الإدارة الإلكترونية كمدخل لعصرنة الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية تبسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2018م.ص 29، 30

## خلاصة الفصل:

يُعتبر الجانب النظري للدراسة خطوة أساسية وجوهرية في أي بحث. في هذه الدراسة، تم وضع الأساس من خلال تحديد وطرح الإشكاليات المعتمدة، وتوضيح المبررات والأهداف التي تقوم عليها الدراسة وأهميتها. كما تم تسليط الضوء على أهم المتغيرات والمفاهيم الأساسية، ودعم ذلك بالدراسات السابقة التي ترتبط بمتغيرات الدراسة. تمت مناقشة نتائج هذه الدراسات والاستفادة منها لإثراء المعرفة بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة.

# الفصل الثاني

امكانيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

### تمهيد:

في السنوات الأخيرة، شهدت الجزائر تحولاً ملحوظاً نحو تبني الإدارة الإلكترونية كجزء من استراتيجيتها لتحسين كفاءة وجودة الخدمات، يمثل مشروع "الجزائر الإلكترونية" جزءاً أساسياً من هذه الجهود، ويهدف إلى تطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير خدمات إلكترونية متقدمة للمواطنين والشركات على حد سواء.

## المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تسعى الجزائر لتحسين جودة خدماتها الإدارية من خلال تطبيق تقنيات المعلومات والاتصال المتقدمة لتحقيق الفعالية والدقة في العمل. تشمل هذه الجهود توسيع استخدام الأنظمة الإلكترونية وربط المؤسسات الإدارية بشبكات الإنترنت لتعزيز الإدارة الإلكترونية ورفع مستوى أداء المؤسسات، رغم التحديات الموجودة.<sup>1</sup>

## 1. التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية في الجزائر:

بدأ استخدام الحاسوب والمعلومات في القرن العشرين عام 1900 ابتداء من التلغراف والتلغراف والراديو والهواتف إلى الحاسوب والبرمجيات ثم الأقمار الصناعية والتقنيات الرقمية ثم شبكة المعلومات، وقد تم سابقا اعتماد المكاتب بوجود الحاسب بأكثر من عقدين من الزمن وقد عرفت الإدارة بعض أنماط استخدام الآلات في ربط دوائرها منها آلات الهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم وغيرها. لكن الثورة الحقيقية لتطوير الإدارة ارتبطت بقوة بداية ظهور الحاسوب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب ثم التصنيع المتكامل بالحاسوب وتطبيقات الذكاء الصناعي في إنتاج الخدمات وغيرها، حيث ارتبط التطور والتغير في الإدارة بظهور الحاسوب ومختلف التقنيات المتعلقة به وأصبح خيار الإدارة الطموحة لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب بأسرع وقت والجهد وقل تكلفة ممكنة وأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعلها معها، وتعلم طريقة استخدامها.

يتضح أن الإدارة الإلكترونية مكنت مختلف الأطراف من الاستجابة السريعة والحقيقية لمختلف المتطلبات الإدارية.

<sup>1</sup> خنصري خيضر، بورنيسة مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات "نموذجاً"، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، العدد 2017، 01م.

يرى السالمي بأن بدايات الإدارة الإلكترونية التي في المكاتب بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية، وكانت سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت انتباه الإثارة في مكاتب إنتاج هذه الطابعات ربطها مع الحاسوب، واستخدام معالج الكلمات أو البرهان على أهميتها، حيث هذه الشركة منذ عام 1964، عندما انتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق، أطلق عليها اسم الشريط الممغنط (الجهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة MEST تقوم بكتابة أي رسالة وتخزن الكلمات على الشريط الممغنط بالمكان، وكذلك طباعة الرسالة بعد استرجاعها من الربط على الطابعة بعد أن تطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهد كبير، وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم. ..

فقد تولى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقات في المؤسسات لي اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بجودة عالية.

يشير نجم الدين عبود في كتابه الإدارة والمعرفة الإلكترونية من خلال دراسته للفكر الإداري والمدارس الإدارية، إلا أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي الإدارة بعد إحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب.

فالإدارة حسب نجم الدين عبود نجيم ما هي إنتاجاً لتطور الذي صاحب الإدارة في مختلف التقنيات وما صاحبها من تسهيلات.

في عام 1973 استخدم مصطلح المكتب الأورقي في الولايات المتحدة الأمريكية في إشارة إلى فكرة مفادها إن التحول إلى العمل الرقمي digital حيث أن في عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل، في عام 1996 بدأت شركة ميكروسوفت الأمريكية باستخدام الرابط الشبكي من الحواسيب المستخدمة في مؤسسات **rease baal** مما أدى إلى تقليص الحاجة إلى استخدام الورق بشكل كبير جداً في نهاية التسعينات استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية، مع انتشار شبكة الانترنت العالمي، وهو ما

ساعد ظهور الثورة الرقمية التي تقودونا إلى عصرنة المعرفة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي **email yahoo** على الإدارة في معاملاتها وتقديم الخدمات. . من خلال هذا يتضح بأن مع استخدام الحاسوب أصبحت معظم المؤسسات والمنظمات العامة في انجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد.<sup>1</sup>

## 2. مشروع الجزائر الإلكترونية:

يتطلب تحسين وترشيح الخدمات الإدارية العامة العمل بجهد وجدية للرفع من مستوى كفاءة الإدارة وترقية التعاملات اليومية والدورية بينها وبين المواطنين، لذلك لم يكن اتجاه الجزائر نحو تبني مشروع رقمنة الإدارة والحكومة تحت مسمى " مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2013" غريباً، باعتبار سعيها مبدئياً نحو ربط المؤسسات الإدارية في الدولة بشبكات اتصال تكون في مجموعها بمثابة بوابة رقمية حكومية تسمح بالتواصل فيما بينها ومع الهيئات العمومية، باستعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة من أجل دفع مخططات التحول الإلكتروني للخدمة العامة كأحد أشكال الحكم الإلكتروني.

تبنّت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة القطاع الحكومي وما تملّيه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساساً للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملاً رئيسياً لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور هذه الاستراتيجية في 13 محور كما يلي:

<sup>1</sup> موبحة خولة، د، خموش عايدة، دورا لإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع 2021م.

➤ تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الادارة العمومية: سيحدث ادخال تكنولوجيايات الاتصال وتعزيز استخدامها في الادارة العمومية تحولا كبيرا في اساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية :

- استكمال البنى الاساسية المعلوماتية؛
- وضع نظم اعلام مندمجة؛
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة؛
- تنمية الكفاءات البشرية.
- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والادارات الاخرى.

➤ تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الشركات:

استخدام تكنولوجيايات الاعلام والاتصال أضحى امرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم ادماج تكنولوجيايات الاعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الاهداف التالية:

- دعم امتلاك تكنولوجيايات الاعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير تطبيقات تحسن اداء الشركات.
- تطوير عرض خدمات الكترونية من طرف الشركات.

➤ تطوير الأليات والاجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من

تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الاعلام والاتصال

- إعادة بعث العملية عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.

- الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات متعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة...إلخ.

#### ➤ دفع تطوير الاقتصاد الرقمي:

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية "الجزائر الإلكترونية".
- توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.
- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون.
- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير.

#### ➤ تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة

- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات.
- تأمين الشبكات، توعية خدمات الشبكات.
- التسيير الفعال لاسم نطاق "DZ".

#### ➤ تطوير الكفاءات البشرية

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

#### ➤ تدعيم البحث والتطوير والابتكار:

- يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطور المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

➤ ضبط مستوى الاطار القانوني الوطني:

يستنتج من دراسة الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشييد مجتمع المعلومات، وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشياً مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

➤ الإعلام والاتصال:

- إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
- إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.

➤ تثمين التعاون الدولي:

- المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية.
- إقامة شراكات استراتيجية بهدف امتلاك التكنولوجيات والمهارات.

➤ آليات التقييم والمتابعة:

- اعداد الإطار التصويري لنظام مؤشرات نوعية.
- اعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

➤ اجراءات تنظيمية:

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات.
- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

الموارد المالية:

يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الالكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الالكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابن دادي هشام، مرجع سبق ذكره، ص 29\_31.

### 3. أهداف المشروع الجزائري الإلكترونية:

تتمثل أهداف المشروع فيما يلي:

- ضمان الفعالية والجودة في تقديم الخدمات الادارية للمواطنين على قدم المساواة بتسهيل وتبسيط وتسريع المراحل والإجراءات الإدارية.
- ضمان التنسيق وربط الشبكات مختلف الوزارات والادارات والمؤسسات العمومية أثناء تطبيق البرامج.
- القضاء على ظاهرة البيروقراطية بتخفيف الإجراءات وتبسيطها وتحقيق الانضباط والقضاء على الروتين ومكافحة الفساد الإداري والمالي لما تحمله الإدارة الإلكترونية من وضوح وشفافية، باعتبار الخدمات الإدارية أصبحت تؤدي عن طريق الانترنت ومنه تجنب الاتصال المباشر بين المواطن والإدارة ومنه تقادي عمليات الابتزاز والضغط.
- تطوير وعصرنة الإدارة العمومية عن طريق اتخاذ الإجراءات والتدابير الرامية إلى تنظيم أحسن للمرافق العامة من أجل تكيفها مع المستجدات وتحقيق النجاعة.

### 4. محاور مشروع الجزائر الإلكترونية:

خضع مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013 لعمليات واسعة للتشاور مع المؤسسات والادارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين والجامعات والنقابات مراكز البحث العلمي والجمعيات المهنية التي تنشط في المجال. وقد تضمن هذا المشروع مجموعة من المحاور والاهداف المسطرة وبرامج التنفيذ. وهي ثلاثة عشر محورا على التوالي:

- تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الادارات العمومية.
- تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الشركات.
- تطوير آليات وحوافز تسمح باستفادة المواطنين من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الاعلام والاتصال.

- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة.
- تطوير الكفاءات البشرية.
- تدعيم البحث - التطوير والابتكار.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني في مجال الاعلام والاتصال.
- تطوير التعاون الدولي.
- آليات التقييم والمتابعة.
- الإجراءات التنظيمية.
- الموارد المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خرشي إلهام، محاضرة بعنوان الإدارة الإلكترونية في الجزائر لطلبة ليسانس، شعبة العلوم القانونية و الإدارية، تخصص إدارة الإلكترونية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، كلية الحقوق والعلوم السياسية 2019-2020/2020-2021م. ص06-07

المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمات في ظل مشروع الإدارة الإلكترونية بالجزائر

### 1. التخطيط للإدارة الإلكترونية بالجزائر:

الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية. هذا قصد ضمان عملية التحول إلى إدارة إلكترونية ونجاحها:

#### أولاً: إعداد الدراسة الأولية

الإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية الفنية والبشرية.

- قياس درجة القابلية للتغيير.

تزداد فكرة الإدارة الإلكترونية قبولا لدى الكثير من المسؤولين والمهتمين في الدول المتقدمة والنامية، ويأتي ذلك نتيجة لقناعة هؤلاء بأن التقنية والاتصالات يمكنها تحويل الخدمات الحكومية التي يحصل عليها المواطن عبر انتظاره في طابور **in line** إلى خدمات تكون متاحة باستمرار طيلة اليوم ويمكن الحصول عليها مباشرة عبر خطوط الاتصال الإلكترونية **on line**.

يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي ثورة إلكترونية تبدي مخاطر مادية وسياسية... التحتية وتوضع النظام التعليمي وغياب وسائل التواصل مع التقنية أو محدودية الموارد والخبرات والمعلومات.

إن خارطة الطريق هذه والتي هي بصدد العرض تجسد خبرة عدد من الدول وهي تقدم سبيلا واضحا بين مسائل وشؤون عامة، ويجب معرفة كيفية التعامل معها وتعرض خارطة عشرة أسئلة تحتاج إلى إجابة هو وهي عون للتخطيط والإدارة والتقييم للمشروع.

✓ لماذا نسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

✓ هل نملك رؤية واضحة وألويات لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

هذا نظرا لكون خطط الإدارة الإلكترونية تأتي أيضا بأشكال وأحجام مختلفة.

✓ ما نوع الإدارة الإلكترونية التي نرغبها؟ نظرا لاختلاف المجتمعات وأولوياتها، فلا يوجد نموذج واحد.

✓ هل تتوفر الرغبة السياسية الكاملة لإقامة إدارة إلكترونية؟ كأهم مطلب لتنفيذ المشروع، لتوفير الدعم المادي والتعاون بين المؤسسات.

✓ هل تم انتقاء مشروع الإدارة الإلكترونية بالشكل الملائم؟ بحيث يعد الاختيار في غاية الأهمية وخاصة المشاريع الأولية، إذ يمكن أن يكون المشروع الأولي الناجح بؤرة إشعاع للمحاولات المستقبلية.

نظرا لتطلب هذه المشاريع أموالا معتبرة وموارد بشرية وتكريسها للتعامل مع المعلومات فهي مسؤولية حساسة واختبار نجاحها يؤسس على مدى تحقيق المشروع للأهداف المرجوة.

#### ثانيا: وضع خطة التنفيذ

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

#### ثالثا: تحديد المصادر

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لفرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا ما يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

#### رابعا: تحديد المسؤولية

عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة لها.

### خامسا: متابعة التقدم التقني

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.<sup>1</sup>

### 2. إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر

الإدارة الإلكترونية العديد من الايجابيات التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها وفيما يلي أهمها:

- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال من المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات الكترونيا.
- توفير معلومات دقيقة وموثوقة.
- تقليل من أعباء الأعمال الورقية
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تساهم في فتح قنوات الاتصال جديدة داخل المنظمات بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى.
- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها.
- تلغي المستويات الإدارية المتعددة بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة وتصبح شبكه هي الإدارة.

<sup>1</sup>ساسي مريم، الإدارة الإلكترونية، دراسة مقارنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، 2016 م. ص33.35

- تساهم في تحقيق التميز بالمنظمة من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في إنجاز الأعمال مع رفع مستوى الأداء<sup>1</sup>.

### 3. الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية:

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية يشير إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء الأجهزة الحكومية، مما يقربها من المواطنين ويعزز كفاءتها في تحقيق الأهداف. يهدف إلى توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العمومية عبر أساليب إلكترونية غير تقليدية، تمكن من الاطلاع على الخدمات وإتمام التبادل بين الدوائر الحكومية والمستفيدين. يعتمد ترشيد الخدمة العمومية على مبدأ مراكز خدمة المواطن، التي تتصل بكافة إدارات الدولة وتتابع المعاملات نيابة عن المواطنين.

ومن هنا يمكننا القول أن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على آفاق ترشيد الخدمة العمومية يركز على وجوب تحقيق العناصر التالية:

#### ✓ مردودية الخدمة العمومية:

- تحسين كفاءة مشاريع الخدمة العمومية.
- إعادة ترتيب الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تحقيق رضا وثقة المواطنين بمؤسسات الخدمة العامة.

#### ✓ تقليص تكاليف الخدمة:

- تخفيض التكاليف عبر استخدام الاتصال الإلكتروني بدلاً من الانتقال الشخصي.

#### ✓ سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:

- استخدام تقنية الشباك الوحيد لتسريع الإجراءات وتحقيق الالتزامات دون تأخير.

#### ✓ الدقة:

- إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحد من الأخطاء الإدارية والتجاوزات.

<sup>1</sup> موبحة خولة، دخموش عايدة، مرجع سبق ذكره، ص 51

✓ سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:

- توظيف تكنولوجيا المعلومات بالكامل لضمان الشفافية والمحاسبة.
- بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين وتحقيق السرعة في تقديم الخدمات<sup>1</sup>.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع المالي

1. مفهوم الاقتصاد الرقمي:

الاقتصاد الرقمي هو الاقتصاد القائم على التكنولوجيا الرقمية ويرتكز على عدة مكونات، منها البنية التحتية التكنولوجية، والأجهزة، والبرمجيات، والشبكات، بالإضافة إلى الآليات الرقمية التي تتم من خلالها الأعمال التجارية والاقتصادية، ومنها التجارة الإلكترونية، والمعاملات الإلكترونية التي تتم بالكامل على شبكة الإنترنت.

كذلك يعرف بأنه الاقتصاد القائم بصورة أساسية على عنصر المعرفة باستخدام العقل من خلال توظيف وسائل البحث والتطوير، والموارد الاقتصادية المتاحة، باستخدام الكوادر المؤهلة والقادرة على استيعاب جميع المتغيرات التي تطرأ على مجمل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية<sup>2</sup>.

2. مكونات الاقتصاد الرقمي:

الاقتصاد الرقمي يتألف من مكونين رئيسيين: الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

الأعمال الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية: تنفيذ الأنشطة الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتنقسم إلى:

- الإدارة الداخلية: تنفيذ الأعمال داخل المنشأة.
- الإدارة الخارجية: إدارة الخدمات الخارجية.
- الأرشيف الإلكترونية: حفظ الوثائق باستخدام أنظمة أرشفة إلكترونية.

<sup>1</sup> جيمية ذهبية، مرجع سبق ذكره، ص 81-82

<sup>2</sup> أماني فوزي، مفهوم الاقتصاد الرقمي، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد 54، العدد 2018، 03م. : ص 167

- الخدمات الإلكترونية: تقديم الخدمات إلكترونياً على مدار الساعة، مثل الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- التجارة الإلكترونية: تنفيذ الأنشطة الاقتصادية من بيع وشراء وتبادل السلع والخدمات عبر الإنترنت باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الشراء والبيع الإلكتروني: توفير السلع والخدمات عبر الوسائط الإلكترونية.
- التسويق والإعلان الإلكتروني: الترويج للسلع والخدمات عبر الإنترنت.
- الوساطة التجارية والبنوك...<sup>1</sup>

### 3. دعم الاقتصاد الرقمي:

نظراً لاعتماد الاقتصاد العالمي على المعرفة كقيمة أساسية، أصبح من الضروري للدول تطوير استراتيجية إلكترونية تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتحسين الأداء وزيادة التنافسية. يسعى تطوير الاقتصاد الرقمي لتحقيق أهداف تشمل تعزيز الحوار بين الحكومات والشركات، وتوفير الظروف الملائمة لاستخدام الكفاءات الوطنية في إنتاج البرمجيات وتقديم الخدمات.

يعرف الاقتصاد الرقمي بأنه الاقتصاد الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل تدفق المعلومات والسلع والخدمات ورؤوس الأموال عالمياً، مما يحقق الشفافية والفورية والإنتاجية. تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً استراتيجياً في تعزيز النمو الاقتصادي وإصلاح الآليات الاقتصادية والتجارية والمالية. كما يحسن الاقتصاد الرقمي العلاقات بين الموردين والمصدرين والمستثمرين والأطراف الأخرى، ويزيد من اندماج الدول في الاقتصاد العالمي ويوسع...

<sup>1</sup> عدنان مصطفى البار، خالد علي المرعبي، الاقتصاد الرقمي، المدونة البيانات الضخمة ومجالات تطبيقها، 21جانفي 2019، ت الإطلاع 2024/04/15 على الساعة 20:30.

يحقق ذلك بسرعة المعاملات والتجديد المستمر فيها وتقوم الشركات المساهمة الإلكترونية في الاقتصاد الرقمي بتصميم مواقع على شبكة الانترنت كتالوج الإلكتروني للتعريف بالشركة ونشاطها وخطتها ومراكزها المالية وأسواقها وأهدافها تصديرها لتحقيق الاتصال الفوري بالأسواق العالمية.

#### 4. خصائص الاقتصاد الرقمي:

يعمل الاقتصاد الرقمي على نشر مجتمع المعلومات والعرفة، أو ما يطلق عليه اقتصاد المعرفة، أو المجتمع الشبكي .

وفيما يلي أهم خصائص وسمات الاقتصاد الرقمي:

#### أولاً: سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات

يعتمد نجاح ونمو الاقتصاد الرقمي على قدرة الافراد والمؤسسات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الانترنت المختلفة، ويتطلب الاشتراك الفعال في تلك الشبكات وفي الاقتصاد الرقمي ضرورة توفر البنية التحتية، مثل شبكة الكهرباء، وشبكات الهواتف وانخفاض تكلفة ورسوم تلك الخدمات، وتوفر الآلات والاجهزة والمعدات والمهارات والتعليم والتدريب، توفر الموارد المالية واستخدام الاموال البلاستيكية مثل : بطاقات الائتمان الدائنة والمدينة.

#### ثانياً: يلغي أهمية الموقع

يسمح استخدام التقنية الملائمة خلق أسواق ومنشآت افتراضية تلغى فيها حدود المكان والزمان، ومثال ذلك التجارة الإلكترونية التي توفر...

يمكن التحكم في المعلومات بالاستخدام الفعال للمعلومات وتوظيفها لخدمة القرارات والسياسات الاقتصادية. وتساعد مهارات إدارة المعلومات في نجاح اتخاذ القرارات الاستثمارية بعيدة المدى بنقطة، ويوفر الاقتصاد الرقمي المعلومات عن طريق تعلم كيفية تحديد الاحتياجات المعلوماتية ثم اختيار المصادر المناسبة للمعلومات الأساسية والهامة أي

إدارة المصادر والوارد من المعلومات بطريقة أكثر كفاءة وتكون هذه المعلومات إما معلومات إلكترونية وتشمل البريد الإلكتروني والإنترنت والمواد المسجلة على الشرطة الفيديو والمعلومات الموجودة على الأقراص الصلبة أو المرنة معلومات منطوقة تتمثل في المكالمات الهاتفية والحوارات.

### ثالثاً: معلومات مطبوعة مثل التقارير والفاكسات

يوفر الاقتصاد الرقمي المعلومات المثالية من الحداثة والكفاءة والأهمية والدقة وامكانية التحقق من صحتها بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن إضافة الخصائص التالية: الاقتصاد الرقمي، المعروف أيضاً بالاقتصاد الجديد، يعتمد على الأفكار والمناهج والوسائل الحديثة ويركز على تطوير التكنولوجيا والاتصالات. هذا الاقتصاد يتجاوز حدود الدول وينظم التجارة بين الأعمال والمستهلكين، مما يخلق اهتماماً بسلوك الزبائن لضمان ولائهم والاستجابة السريعة لتغييراتهم.

الاقتصاد الرقمي يتفاعل مع تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويؤثر على جميع قطاعات الاقتصاد مثل الصناعة، الزراعة، التجارة، البنوك، والصحة. كما يساعد في فهم تأثير الاقتصاد على المجتمع وتشخيص المشكلات، بالربط بين النماذج الاقتصادية والبرمجيات والإنترنت لتحقيق الكفاءة المثلى<sup>1</sup>.

### 5. تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية على مستوى البنوك:

#### الرقمنة في قطاع البنوك:

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تجاوز الأطروحات الاقتصادية التقليدية ومحاولة الخروج من حلقة التخلف الناجم عن هياكلها، التي تعد غير قادرة على مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد، وهو ما فتح المجال أمام الأطروحات الجديدة التي كانت في

<sup>1</sup>شوالب إسلام، مزياني وائل عبد السلام واقع إنتقال المؤسسات الاقتصادية الرقمي ودورها في مواجهة المستجدات العالمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8ماي 1945، فائمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم الإقتصاد، 2021م. ص15-

النهاية محصلة للعصر الرقمي أو الاقتصاد الجديد أو تسيير الرقمنة، ومن ثم التوجه نحو بناء آليات هذا الاقتصاد، وما توفره والذي يأتي في مقدمتها - الآليات - البنوك الإلكترونية من إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء، وتقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة بما يضمن خفض التكاليف ويتجلى من خلال واقع القطاع البنكي في الجزائر بأن هناك بعض المبادرات نحو التحول للصيرفة الإلكترونية أو الصرافة الإلكترونية التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة، من خلال النظام الشبكي، أو ما يعرف بشبكات الاتصال الإلكترونية وهو ما يجعل الوصول إليها يقتصر على المشاركين فيها، تبعا للشروط العضوية التي يحددها البنك، ليصبح الدخول ممكنا لكل فرد عضو من خلال أحد المنافذ على الشبكات، التي تعد وسيلة متاحة أمام العملاء للاتصال بالبنك.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ابن دادي هشام، مرجع سبق ذكره، ص 33

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل، تم تناول انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، والتي تمثل جزءاً حيوياً من مشروع "الجزائر الإلكترونية". يهدف هذا المشروع إلى تحسين كفاءة وفعالية جودة الخدمات من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية والأدوات الإلكترونية.

# الإطار التطبيقي

تجربة الرقمنة ببنك الوطني الجزائري BNA

### تمهيد:

في إطار توطيد التكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وباعتبار ان التنسيق بين المعلومات يعد من الأولويات سنقوم بدراسة تطبيقية على البنك الوطني الجزائري حيث يعد من أحد البنوك الجزائرية الناشطة.

المبحث الأول: ماهية البنك الوطني الجزائري فرع وكالة بوزريعة

### 1. تقديم البنك الوطني الجزائري:

يعتبر البنك الوطني الجزائري من المؤسسات الوطنية التي تعتمد عليها الدولة في تمويل مشاريعها داخل وخارج الوطن يفترض أن يكون مر بعملية التطهير وإعادة الهيكلة والتحديث بين البنوك الجزائرية الأخرى بعد أن اختارته الدولة من ضمن المصارف الحكومية للدخول في عملية الخصخصة.

### 2. تعريف ونشأة البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري هو أول مؤسسة مصرفية تأسست بعد الاستقلال الخدمة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية تي رسمتها الدولة إضافة إلى عمليات الصرف والاقتراض ودراسة ملفات المشاريع لتمويلها فهو بنك الودائع والاستثمارات وبنك للمنشآت الوطنية وبنك يتوجه للداخل والخارج. انشأ هذا البنك بموجب الأمر رقم 66 المؤرخ في 13 جوان 1966 أي بعد أربع سنوات من الاستقلال في إطار تأميم قطاع البنوك واسترجاع سيرها نظرا لاستراتيجية الاقتصاد الوطني فهو عبارة عن مؤسسة وطنية مسيرة عن طريق التشريع التجاري على مستوى المؤسسات الجهوية إلى غاية سنة 1982 حيث انشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي انبثق من إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري الذي كان امرا هاما في اطار التخصص لهذه المؤسسة الجهوية حيث انفصل البنك الجزائري عن القطاع الفلاحي واصبح البنك الجزائري بنكا تجاريا حرا وهو الان مؤسسة بالإسهام برأسمال 41600000000 دج واحد واربعون مليار وستمئة مليون دينار جزائري.

الشكل رقم 03: شعار البنك الوطني الجزائري



3. أهداف البنك الوطني الجزائري:

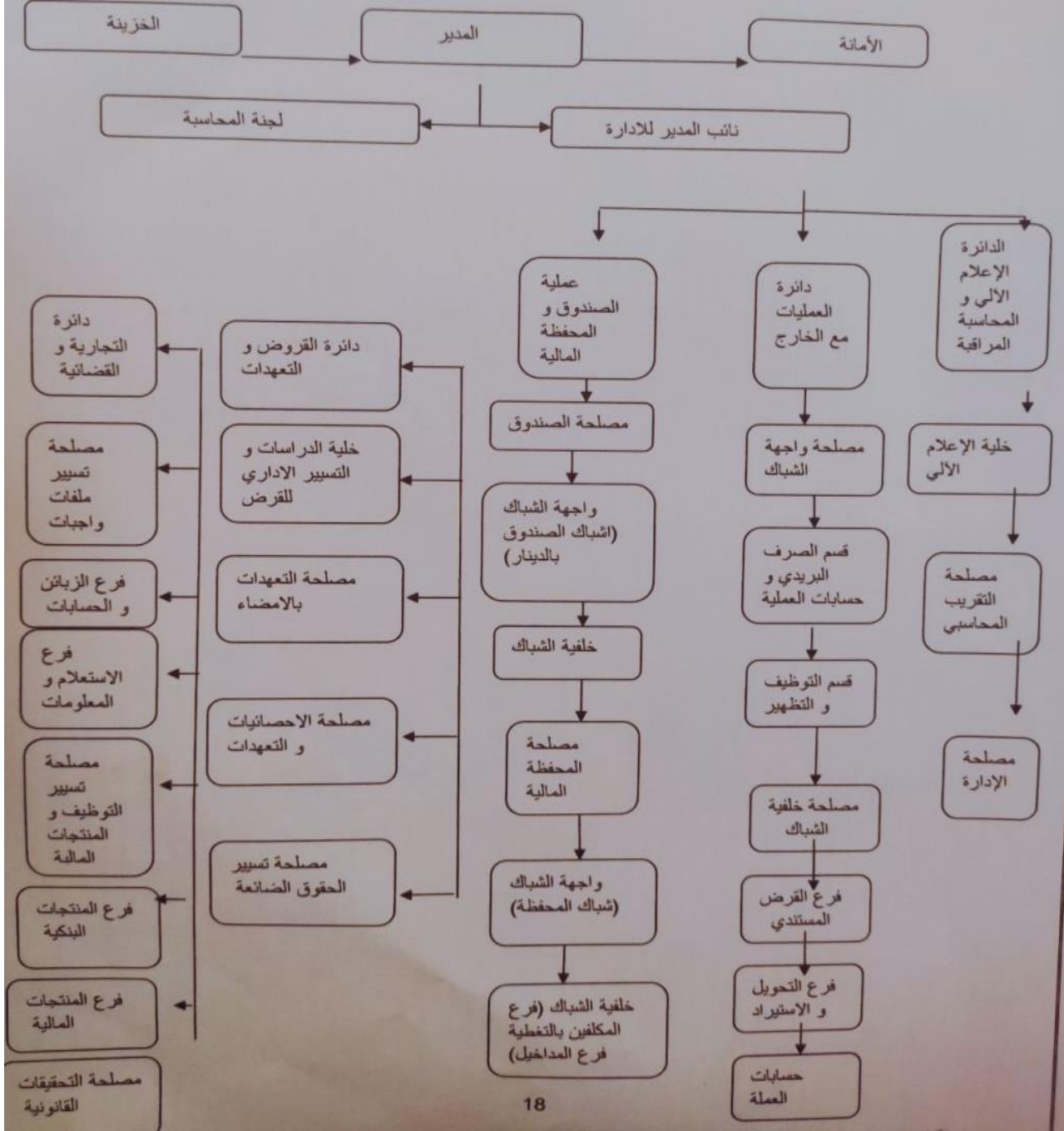
من الأهداف التي يسعى إليها البنك الوطني الجزائري نذكر:

- تحسين تسيير البنك وجعله أكثر فعالية من أجل ضمان التحولات اللازمة للتطور التجاري وذلك بإدخال التقنيات الجديدة في ميدان التسيير والتسويق.
- التوسع ونشر الشبكة واقترابها من الزبائن والعمل على التسيير والتوجيه المحكم للموارد البشرية.
- الأخذ بالمشاريع على الصعيد الوطني والخارجي.
- تقدير الوسائل المادية والتقنية حسب الاحتياجات.
- تقوية المراقبة على سير العمل والكفاءة فيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>البنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة

4. الهيكل التنظيمي لوكالة بوزريعة 627

الشكل رقم 04: تمت إضافة مصلحة الرقمنة الى البنك الوطني الجزائر



### المبحث الثاني: الخدمات الرقمية المقترحة للبنك الوطني الجزائري

#### 1. باقات خدمات البنك الوطني الجزائري:

تتضمن باقة pack basic جميع المنتجات والخدمات البنكية التكميلية اللازمة للزبائن الافراد الذين لديهم حساب الشيك بالبنك الوطني الجزائري حيث تشمل مايلي:

- حساب الشيك دفتر الشيكات البطاقة البنكية الكلاسيكية
- الدفع عبر الانترنت رسائل الرقم السري المتغير
- الاشتراك في خدمة الرسائل النصية القصيرة
- الاشتراك في منصة الخدمات البنكية الاليكترونية تطبيق BN @ tic net خدمة الدفع بدون تلامس wimpay-BNA

يثيري البنك الوطني الجزائري عرضه باطلاق باقات من المنتجات والخدمات البنكية الموجهة لزيائنه من الافراد المهنيين والمؤسسات

تجمع هذه الباقات بين مجموعة من الخدمات والمنتجات التكميلية المعروضة بسعر مغري وجذاب تهدف الى تلبية الاحتياجات المحددة لكل شريحة من الزبائن<sup>1</sup>

#### 2. وظائف البنك الوطني الجزائري:

للبنك الوطني الجزائري عدة وظائف وفي مجملها يقوم بكل وظائف بنك الودائع، ويتضمن كذلك كل الخدمات المالية للمؤسسات والمنشآت الاقتصادية، ويعالج كل العمليات البنكية، التبادل والقروض، وهذا في إطار القواعد القانونية والتنظيمية للبنوك ويقوم ايضا بالوظائف الآتية:

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص كما أن البنك يسمح بتسديد اما نقدا أو لأجل أي عند حلول أجال الاستحقاق وكذلك يصدر وصولات

<sup>1</sup> <https://www.bna.dz>

استحقاق وسندات وتتم عمليات الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين.

- استقبال عمليات الدفع التي تتم نقداً أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعمليات التوظيف والتحصيل رسالة القرض وجميع عمليات البنك .

- يمنح القروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.

- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو الحساب الدولة.

- توزيع رؤوس الأموال للأفراد ومراقبة استعمالها

- اكتساب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدون ضمان ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل جميع الديون والتي تتم دفعها مباشرة من طرف المدين

- يقوم بجمع العمليات المتعلقة بالاكتتاب الخصم / شراء / أوراق تجارية / وصولات الدفعات المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين الالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول الى أمر ناتج عن العمليات الصناعية والتجارية والزراعية أو المالية وكذلك العمليات التي تتم عن طريق هيئات وادارات عامة تتفاوض في وضع بعض الأبعاد وإعادة خصم القيم.

- يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى.

- التمويل بشتى طرق عمليات التجارة الخارجية.

- استقبال في شكل وديعة مبالغ السندات.

- استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفحة، سند لأمر شيك، فواتير، أدونات.

- الفائدة، أو وثائق أخرى تجارية ومالية.
- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة كالاسهم السندات وخصوصا القيم المنقولة أو الغير منقولة التي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.
- البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد متعلقة بمؤسسات او شركات أخرى تسعى لتطوير الاعمال الخاصة بها.
- يعمل على تسيير اعماله بصفة مباشرة او غير مباشرة لحسابه او لحساب اطرافه لوحده او مع شركائه في جميع الاعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بإنجاز الاعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: التكنولوجيا المالية البنكية

#### 1. التكنولوجيا المالية على البنوك

تعد التكنولوجيا المالية هي لغة العصر وبعد التطور التكنولوجي أصبحت المصارف باتجاهات نحو العمليات المالية الرقمية وذلك من اجل توفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف وان يتلقى العملاء خدماتهم بكل سهولة

#### أولاً: تعريف التكنولوجيا المالية البنكية:

**التكنولوجيا في اللغة:** تتكون كلمة التكنولوجيا من مقطعين تكنو: وهي كلمة يونانية وتعني الفن أو الحرفة أو الصنعة، ولوجي هي كلمة يونانية تعني الدراسة أو العلم، وأن تكنو مشتق من تكنولوجي، وتعني في اللغة العربية تقنيات أو التقنية، أو الطريقة الفنية أو العلم التطبيقي، وهو العلم الضروري لتسهيل معيشة الناس وتحقيق الرفاهية لهم.

<sup>1</sup> و ثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة

### التكنولوجيا المالية في الاصطلاح:

عرفت لجنة بازل التكنولوجيا المالية بأنها " أي تكنولوجيا أو ابتكار مالي ينتج عنه نموذج أعمال أو عمليات أو منتج جديد له تأثير على الأسواق والمؤسسات المالية. وعرفها معهد البحوث الرقمية في العاصمة البولندية دبلن بأنها عبارة عن الاختراعات والابتكارات التكنولوجية الحديثة في مجال قطاع المالية، وتشمل هذه الاختراعات مجموعة البرامج الرقمية التي تستخدم في العمليات المالية للبنوك والتي من ضمنها: المعاملات مع الزبائن والخدمات المالية مثل تحويل الأموال وتبديل العملات وحساب نسب الفائدة والأرباح، ومعرفة الأرباح المتوقعة للاستثمارات وغير ذلك من العمليات المصرفية.

وقد عرفت أحدى شركات أمازون Amazon شركة بيرفورت Payfort ومضة وحسب تقرير التكنولوجيا المالية الصادر عنها هي تلك الخدمات والمنتجات التي تعتمد على التكنولوجيا من أجل تطوير الخدمات المالية التقليدية وتمتاز بأنها أرخص وأسهل وأسرع. ومن خلالها يستطيع مجموعة من الأفراد الوصول إليها، ويتم تطوير الخدمات والمنتجات<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص التكنولوجيا المالية البنكية:

خلال دراسة مفاهيم التكنولوجيا المالية يمكن بيان أهم خصائصها فيما يلي:

- التكنولوجيا المالية تعنى في المعارف والمهارات والأساليب والطرق المصرفية والتي من خلالها يطور العمل المالي في المصارف
- التكنولوجيا المالية وسيلة تستخدمها المصارف من أجل تحقيق أهدافها كون إدخال هذه التكنولوجيا المالية إلى بيئة عمل المصرف بطور عملها ويحقق لها النجاح والتطور.

<sup>1</sup> محمد زياد النجدوي . غسان طالب، التكنولوجيا المالية في المصاريف الاسلامية وتطبيقاتها اثرها في مؤشرات الأداء المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 12-13

- تطبيق التكنولوجيا المالية لا يقتصر في مجال أداء الخدمة بل يمتد إلى أساليب الإدارة التي يتبعها المصرف.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهمية التكنولوجيا المالية:

- التكنولوجيا المالية أصبحت أساسية بعد الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الكبير.
- تعتمد جميع القطاعات، بما في ذلك الزراعة والصناعة والتجارة والقطاع المالي، على التكنولوجيا المالية.

- في القطاع المالي، أسهمت التكنولوجيا المالية بشكل كبير في التطور السريع.

أمثلة على ابتكارات التكنولوجيا المالية تشمل:

- أجهزة الصراف الآلي.
- التطبيقات المصرفية عبر الهاتف المحمول.
- الخدمات الإلكترونية.
- تطبيقات الخزينة في المصارف.
- نظام المقاصة.
- هذه الابتكارات تساهم في تطوير العمل المصرفي وتحقيق أرباح كبيرة.

### 2. أثر التكنولوجيا المالية على البنوك:

تؤكد دراسة على أهمية استخدام الابتكارات التكنولوجية المالية في المؤسسات المالية والمصرفية، حيث أثبتت أن لها تأثيراً كبيراً على تنوع المنتجات والخدمات المصرفية وكفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق الاستقرار المالي للبنك وحماية العملاء، مما يعزز الأداء الكلي للبنوك. أسهمت التقنيات الحديثة في تنويع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمؤسسات.

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق، ص 14

### أهمية الابتكارات التكنولوجية المالية في المؤسسات المصرفية

#### تأثير على تنوع المنتجات والخدمات المصرفية:

- دعم المدفوعات عبر الهاتف.
- تقديم خدمات الائتمان الرقمي.
- استحداث منصات الاقتراض الإلكتروني.
- قبول الودائع الإلكترونية.
- دعم العمليات الاستثمارية عبر التجارة الإلكترونية.

#### تأثير على كفاءة العمليات التشغيلية:

- تخفيض تكاليف الصفقة الواحدة.
- تقليل تكاليف إدارة النقدية والمعاملات الائتمانية والاستثمارية.
- تعزيز المنافسة وإدارة الموارد.

#### تأثير على الاستقرار المالي للبنوك:

- تخفيض التأثيرات السلبية لمخاطر الائتمان والسيولة والتشغيل.
- تقليل التحديات التشغيلية للبنية التحتية المصرفية.
- زيادة معدلات الربحية.

#### تأثير على حماية العملاء:

- تدعيم أنظمة الأعمال ومكافحة الغش.
- حماية سرية وخصوصية العملاء
- تجنب مخاطر التمييز بين العملاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حناني عائشة، مشهور هوارية، دور التكنولوجيا المالية في رفع من جودة الأداء البنكي، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة أحمد دارية، أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2022م ص 22

منهجية وأدوات الدراسة.

**تمهيد:**

يهدف هذا الجانب من الدراسة الى فهم دور الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ببنك الوطني الجزائري BNA بلدية بوزريعة ولاية الجزائر، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات وتحليلها، تشمل الملاحظة، الاستمارة، المقابلة.

### 1. المنهج والأدوات:

تسعى هذه المذكرة إلى تقديم توصيات مبنية على النتائج التي سيتم التوصل إليها، والتي من شأنها أن تسهم في تحسين جودة الخدمات البنكية عبر تبني وتطوير أدوات الإدارة الإلكترونية.

**الملاحظة:** تم الاعتماد على أداة الملاحظة في هذه الدراسة، حيث تتجلى أهميتها في التركيز على التقنيات المستعملة بشكل خاص في الدراسة الميدانية. تعتبر الملاحظة أداة فعالة تمكن الباحث من الحصول على بيانات دقيقة ومباشرة، مما يعزز تواصله العميق والمباشر مع البيئة البحثية والموضوع المدروس.

وللملاحظة دور مكمل للوثائق والسجلات والاستمارة والمقابلة من جمع المعلومات حول عينة الدراسة، فإثناء التجول في البنك الوطني الجزائري وأقسامها وإدارتها تم تسجيل العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوك العاملين ومدى تنظيم العمل والإنضباط وملاحظة كيفية ترتيب المكاتب، وأيضا العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم وذلك لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الطرفين ومعرفة مدى ملائمة بيئة ومناخ العمل لأداء العمل.

ما لاحظنا كذلك أن أغلب مصالح البنك الوطني الجزائري تتوفر على أجهزة الإعلام الآلي كما أن أغلب الموظفين يستخدمون أجهزة الحاسوب أثناء تأدية مهامهم الإدارية هذا ما ساعد على تقليل العمل اليدوي، لكن أغلبهم متاح له استعمال الانترنت في مكتبه. أن العمل الإداري يحتاج إلى استخدام شبكة الانترنت ". وعليه فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد وجود أجهزة الاعلام الآلي بل هي كل التطبيقات التي يجب أن تتوفر في الجهاز من برمجيات وشبكات معلوماتية وهذا ما يتوفر في البنك الوطني الجزائري مع استخدام كذلك الاوراق في تعاملاتهم.

البنك الوطني الجزائري محل الدراسة توجد بها شبكة انترانت داخلية تربط مصالح البنك الوطني الجزائري فيما بينها التبادل المعاملات الإدارية والمعلومات بين الموظفين في كل المصالح.

فبنك الوطني الجزائري الذي يبعد عن العاصمة فقط ب 7.9 كلم وتحتوي على عدة مرافق وهيكل حيوية، كما أنه يعتبر من المؤسسات الوطنية التي تعتمد عليها الدولة في تمويل مشاريعها داخل وخارج الوطن.

كما أن البنك الوطني الجزائري محل الدراسة يخصص خطا هاتفيا للتواصل مع الشغالات المواطنين، وذلك من خلال خلية الإعلام والاتصال الموكل إليها التواصل مع المواطن حر الوسائط الالكترونية البريد الالكتروني email وصفحة (face book يوجد خدمة الخط الهاتفي للتكفل هذه الخلية بالإجابة على الشغالات المواطنين وحتى يتمكن المواطن من الاتصال بالبنك الوطني الجزائري في أي وقت للاستفسار عن أي خدمة.

وتتوفر البنك الوطني الجزائري يحتوي على العتاد الالكتروني بدرجة كافية من شبكة الهاتف الداخلية وأجهزة السكاير، وكل ما يخص العتاد البيومتری المسلمة البيومتریة) مثل البطاقة الذهبية، صراف الألي... الخ.

**المقابلة:** تعد المقابلة من أهم الأدوات البحثية التي تتيح للباحث فرصة الحصول على معلومات عميقة ومفصلة من مصادرها المباشرة. في إطار هذه الدراسة، سنعتمد على إجراء مقابلات مع موظفي البنك الوطني الجزائري ببلدية بوزريعة، ولاية الجزائر، بهدف استكشاف دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات البنكية.

أسئلة المقابلة كانت موجهة لموظفي البنك الوطني الجزائري تم اختيار 70 موظف بالبنك الوطني الجزائري فهذه العملية تهدف الى اختيار افضل المرشحين الذي يمكنهم المساهمة في تحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري BNA وضمان تقديم خدمة متميزة للعملاء .

1. متى تأسست الإدارة الإلكترونية ومن القائم عليها؟

2. ماهي مستجدات البنك الوطني الجزائري لسنة 2024م؟
3. هل حققت هذه الخدمات الالكترونية التي تقدمها ادارة للمواطن الرضى؟
4. هل تحسين جودة الخدمات ساهم بتكريس مبدأ تقرب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها وسمعتها لديه؟

**الإستمارة:** الإستمارة في مجتمع البحث هي أداة تستخدم لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة أو الاستبيان. تُستخدم هذه الإستمارات بشكل واسع في الأبحاث الاجتماعية، النفسية، الاقتصادية، وغيرها من المجالات لجمع معلومات دقيقة ومنظمة من عدد كبير من الأشخاص. تتضمن الإستمارة عادةً مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن تكون مفتوحة أو مغلقة، تُصمم للحصول على بيانات نوعية أو كمية حول موضوع معين.

### المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للدراسة، تم إدخالها بعد ترميزها إلى الحاسوب ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والمعروف باسم SPSS اختصاراً لـ Statistical package for The social sciences وذلك باستخدام الإجراءات والاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات البسيطة والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- حساب الوزن النسبي للبيانات المقاسة على مقياس ليكرت الثلاثي، من خلال حساب المتوسط الحسابي لها.
- معامل ارتباط بيرسون
- الدراسة شدة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

تُعدّ نتائج الدراسة وتحليلها من الخطوات الحاسمة في عملية البحث العلمي، حيث يتم من خلالها تقديم البيانات التي تم جمعها وتفسيرها بطريقة تسهم في الإجابة على الأسئلة البحثية وتحقيق أهداف الدراسة. في هذا الجزء، سنستعرض نتائج الدراسة التي أجريت حول (عنوان الدراسة)، ونتناول تحليلاً شاملاً لهذه النتائج لفهم أبعادها المختلفة.

سننطلق أولاً إلى عرض البيانات الإحصائية والمعلومات النوعية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات والمقابلات، موضحين التوزيع الديموغرافي للمشاركين وأي أنماط أو اتجاهات بارزة تم ملاحظتها. بعد ذلك، سنقوم بتحليل هذه النتائج وتفسيرها في سياق الإطار النظري والأدبيات السابقة، مما يسمح بفهم أعمق للظاهرة المدروسة.

في النهاية، سنستعرض الاستنتاجات المستخلصة من هذه التحليلات ونناقش مدى توافقها مع الفرضيات المطروحة مسبقاً، بالإضافة إلى إبراز أي نتائج غير متوقعة قد تستدعي بحثاً إضافياً في المستقبل. يهدف هذا العرض التحليلي إلى تقديم رؤية واضحة وشاملة حول (موضوع الدراسة) وتأثيراته المختلفة، مما يسهم في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال.

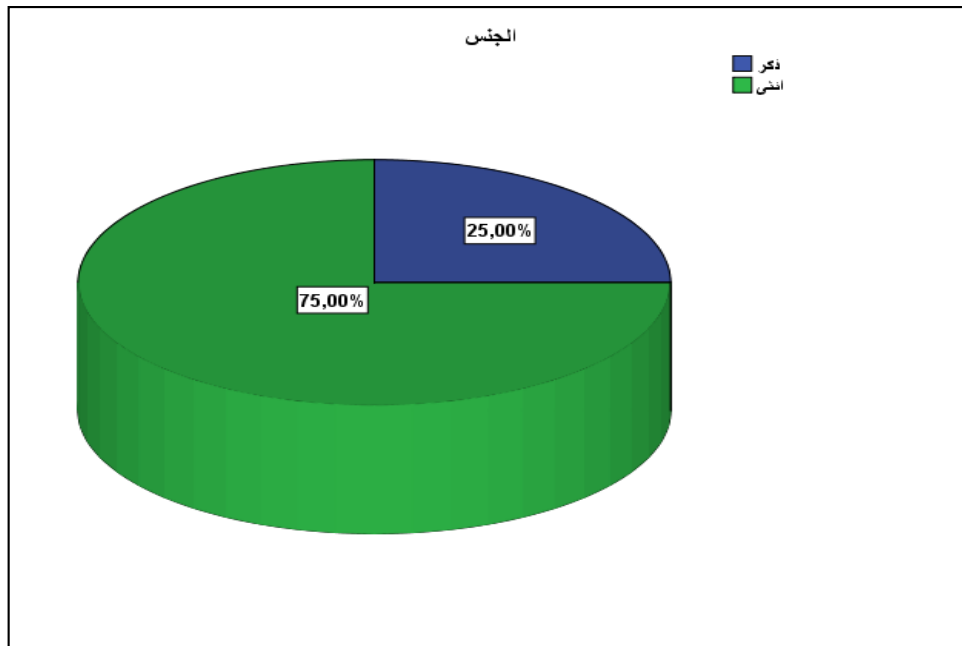
المحور الأول: البيانات الشخصية

خصائص العينة من حيث الجنس:

الجدول رقم (01): تحليل خصائص العينة-الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
25,0	9	ذكر
75,0	27	انثى
100,0	36	المجموع

الشكل رقم (05): تحليل خصائص العينة-الجنس



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن العينة المدروسة تتكون بشكل رئيسي من الإناث بنسبة تصل إلى 75.0%، في حين أن نسبة الذكور تبلغ 25.0% فقط. يعكس هذا التوزيع الفارق الكبير بين الجنسين في العينة، حيث يفوق عدد الإناث عدد الذكور بثلاثة أضعاف.

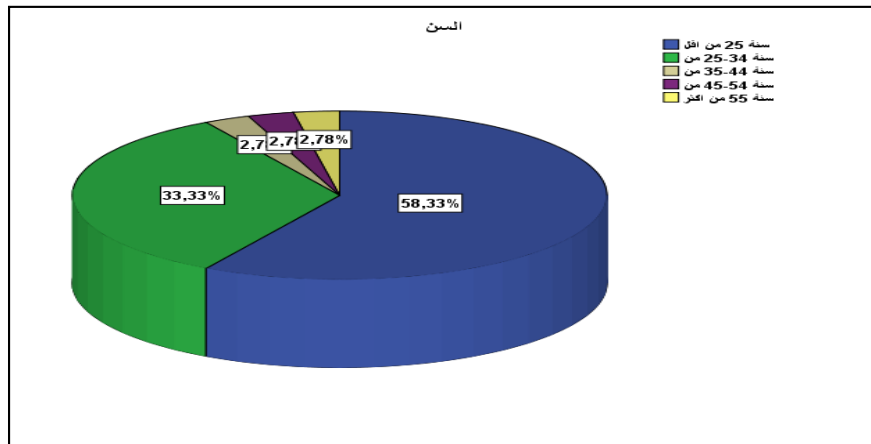
خصائص العينة من حيث السن:

الجدول رقم (02): تحليل خصائص العينة-السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
58,3	21	اقل من 25 سنة
33,3	12	من 25-34 سنة
2,8	1	من 35-44 سنة
2,8	1	من 45-54 سنة
2,8	1	اكثر من 55 سنة
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

الشكل رقم (06): تحليل خصائص العينة-السن



يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية المشاركين في الدراسة هم من الفئة العمرية "أقل من 25 سنة" بنسبة 58.3%. تليها الفئة العمرية "من 25-34 سنة" بنسبة 33.3%. أما الفئات العمرية "من 35-44 سنة"، "من 45-54 سنة"، و"أكثر من 55 سنة"، فتشكل كل منها نسبة ضئيلة جداً من العينة، بنسبة 2.8% لكل منها.

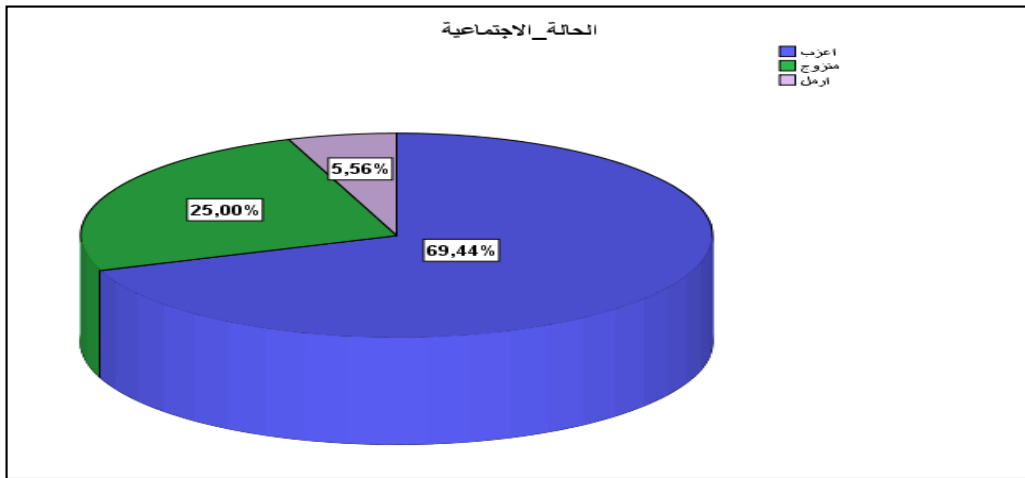
د- خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي :

الجدول رقم (03): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	3	8,3
بكالوريوس	12	33,3
ماجستير	19	52,8
دكتوراه	2	5,6
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (07): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن العينة تضم مستويات تعليمية متنوعة، ولكن تتركز النسبة الأكبر من المشاركين في الفئة التعليمية "ماجستير" بنسبة 52.8%. تليها الفئة التعليمية "بكالوريوس" بنسبة 33.3%. أما الفئتان "ثانوي" و"دكتوراه" فتمثلان نسباً أقل بكثير، بنسبة 8.3% و 5.6% على التوالي.

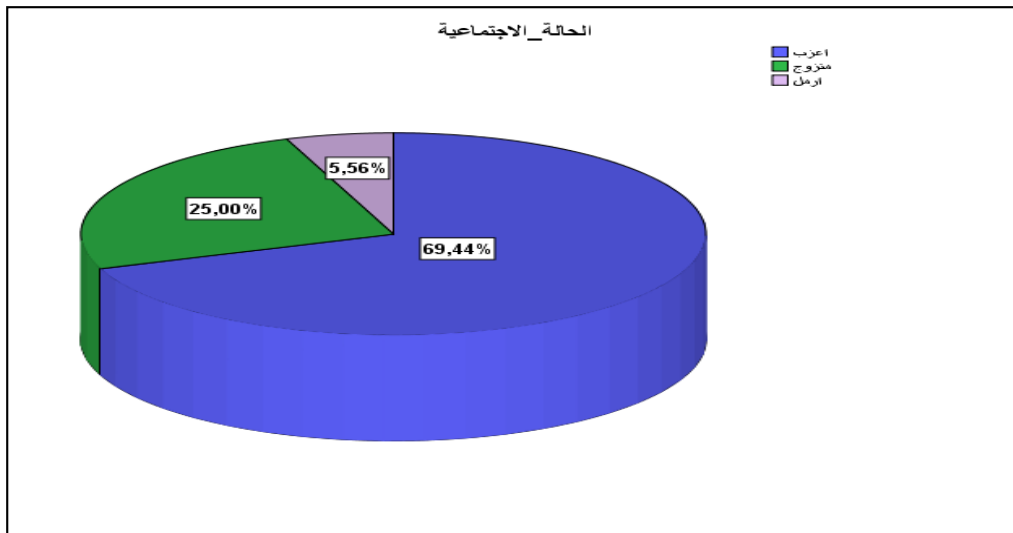
ج-توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (04): تحليل خصائص العينة - الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
69,4	25	اعزب
25,0	9	متزوج
5,6	2	ارمل
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

الشكل رقم (08): تحليل خصائص العينة - الحالة العائلية



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الفئة "أعزب" بنسبة 69.4%. تليها الفئة "متزوج" بنسبة 25.0%. بينما تمثل فئة "أرمل" نسبة قليلة جداً من العينة بنسبة 5.6%.

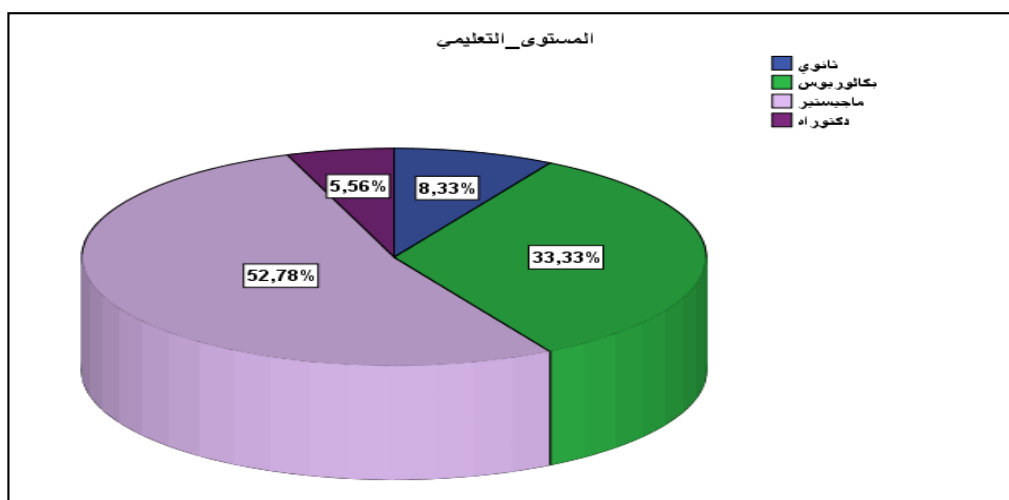
د- خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي :

الجدول رقم (05): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	3	8,3
بكالوريوس	12	33,3
ماجستير	19	52,8
دكتوراه	2	5,6
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

الشكل رقم (09): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن اغلب أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من ذوي التعليم العالي، حيث يمثل حملة شهادة الماجستير النسبة الأكبر بنسبة 52.8%. تليهم حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 33.3%. أما المشاركون من ذوي التعليم الثانوي فيشكلون نسبة صغيرة تبلغ 8.3%، في حين أن حملة شهادة الدكتوراه يمثلون نسبة ضئيلة جداً تبلغ 5.6%.

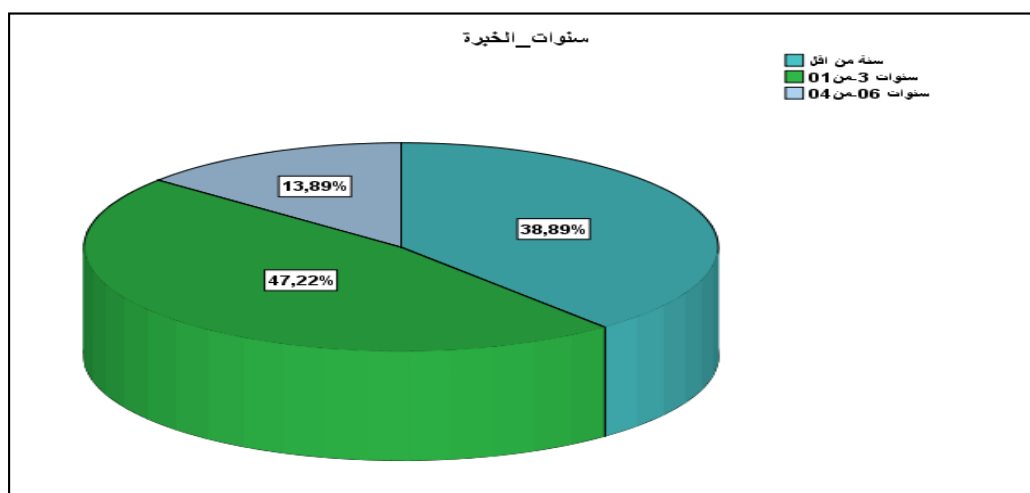
هـ- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (06): تحليل خصائص العينة - سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	14	38,9
من 01-3 سنوات	17	47,2
من 04-06 سنوات	5	13,9
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPS.V.22

الشكل رقم (10): تحليل خصائص العينة - سنوات الخبرة



يتضح من الجدول والشكل أعلاه نجد أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من ذوي الخبرة القصيرة إلى المتوسطة، حيث يمثل الأفراد الذين لديهم خبرة "من 1-3 سنوات" النسبة الأكبر بنسبة 47.2%. يليهم الأفراد الذين لديهم خبرة "أقل من سنة" بنسبة 38.9%. أما المشاركون الذين لديهم خبرة "من 4-6 سنوات" فيشكلون نسبة أقل تبلغ 13.9%.

الجدول رقم (07): منذ متى وانت عميل لدى البنك الوطني الجزائري

التكرار	النسبة المئوية	منذ متى وانت عميل لدى البنك الوطني الجزائري
36,1	13	اقل من سنة
38,9	14	من 01-3 سنوات
16,7	6	من 04-06 سنوات
8,3	3	اكثر من 6 سنوات
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPS.V.22

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن غالبية العملاء لدى البنك الوطني الجزائري هم من العملاء الجدد إلى المتوسطين في مدة تعاملهم مع البنك، حيث يمثل العملاء الذين لديهم تعامل مع البنك "من 1-3 سنوات" النسبة الأكبر بنسبة 38.9%. يليهم العملاء الذين لديهم تعامل "أقل من سنة" بنسبة 36.1%. بينما تمثل فئة العملاء الذين لديهم تعامل "من 4-6 سنوات" نسبة أقل تبلغ 16.7%. أما العملاء الذين لديهم تعامل "أكثر من 6 سنوات" فيشكلون النسبة الأقل بنسبة 8.3%.

الاستنتاج: يعكس الجدول أن العينة المدروسة من عملاء البنك الوطني الجزائري تتكون بشكل رئيسي من الأفراد الذين لديهم تعامل قصير إلى متوسط المدى مع البنك، مما قد يؤثر على تمثيل العملاء ذوي التعامل الطويل في النتائج النهائية للدراسة. من المهم مراعاة هذا التوزيع عند تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وخاصة إذا كانت الدراسة تهدف إلى تقديم توصيات لتحسين ولاء العملاء على المدى الطويل. ينصح بإجراء المزيد من الدراسات التي تشمل فئات متنوعة من مدة التعامل للحصول على نظرة شاملة ومتوازنة حول سلوك العملاء وولائهم للبنك.

الجدول رقم (08): هل تستخدم الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري

التكرار	النسبة المئوية	هل تستخدم الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري
94,4	34	نعم
5,6	2	لا
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPS.V.22

تشير البيانات إلى أن غالبية العملاء لديهم استخدام للخدمات الالكترونية المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري، حيث يبلغ عدد العملاء الذين يستخدمون هذه الخدمات 34 عميلاً بنسبة 94.4%. بينما يبلغ عدد العملاء الذين لا يستخدمون هذه الخدمات فقط 2 عميل بنسبة 5.6%.

الاستنتاج : يعكس الجدول أن العينة المدروسة من عملاء البنك الوطني الجزائري تتمتع بانتشار استخدام الخدمات الالكترونية المقدمة من البنك، مما يظهر تبنياً واسعاً للتكنولوجيا في العمليات المصرفية. ينصح بمواصلة تطوير وتحسين هذه الخدمات لتلبية احتياجات العملاء وزيادة رضاهم.

الجدول رقم (09): ماهي الخدمات الالكترونية التي تستخدمها في البنك الوطني الجزائري

التكرار	النسبة المئوية	ماهي الخدمات الالكترونية التي تستخدمها في البنك الوطني الجزائري
27,8	10	الصراف الآلي
27,8	10	تطبيق الهاتف المحمول للبنك
22,2	8	الخدمات المصرفية عبر الانترنت
19,4	7	خدمة العملاء عبر الانترنت
2,8	1	البريد الإلكتروني البنكي
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPS.V.22

تظهر البيانات في الجدول اعلاه أن الخدمات الالكترونية الأكثر استخدامًا بين عملاء البنك الوطني الجزائري هي كلاً من الصراف الآلي وتطبيق الهاتف المحمول للبنك، حيث استخدمها كل منهما 10 عملاء بنسبة 27.8%. تليها الخدمات المصرفية عبر الإنترنت التي استخدمها 8 عملاء بنسبة 22.2%، وخدمة العملاء عبر الإنترنت التي استخدمها 7 عملاء بنسبة 19.4%. بينما استخدمت خدمة البريد الإلكتروني البنكي عميل واحد فقط بنسبة 2.8%.

يشير الجدول إلى أن الصراف الآلي وتطبيق الهاتف المحمول للبنك هما الخدمات الالكترونية الأكثر استخدامًا بين عملاء البنك الوطني الجزائري، مما يدل على تفضيلهم للحصول على الخدمات المصرفية بشكل مريح وفعال. من الضروري أن يأخذ البنك هذه الاحتياجات والتفضيلات في الاعتبار عند تطوير وتحسين خدماته الالكترونية لضمان رضا العملاء وجذب المزيد منهم.

الجدول رقم (10): كيف تقيم جودة الخدمات الالكترونية المقدمة من بنك الوطني الجزائري.

التكرار	النسبة المئوية	كيف تقيم جودة الخدمات الالكترونية المقدمة من بنك الوطني الجزائري
2,8	1	مقبول
55,6	20	جيد
22,2	8	جيد جدا
19,4	7	ممتازة
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPS.V.22

يُظهر الجدول أن العملاء يُقدرون جودة الخدمات الالكترونية المقدمة من بنك الوطني الجزائري بشكل عام، حيث أن 55.6% من العملاء وصفوها بأنها "جيدة"، و22.2% وصفوها بأنها "جيدة جداً"، و19.4% وصفوها بأنها "ممتازة". ولكن هناك عميل واحد فقط (بنسبة 2.8%) وصف جودة الخدمات الالكترونية بأنها "مقبولة".

يُظهر الجدول أن العملاء يشعرون برضا جيد تجاه جودة الخدمات الالكترونية المقدمة من بنك الوطني الجزائري، وهذا يعكس جهود البنك في تقديم خدمات عالية الجودة لعملائه. لتحسين الخدمات الالكترونية للعملاء، يمكن للبنك النظر في تعزيز الخدمات الممتازة وتحسين الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتلبية توقعات واحتياجات العملاء بشكل أفضل.

الجدول رقم (11): ماهي فوائد وامتيازات التي لاحظتها من استخدام الخدمات الالكترونية للبنك

التكرار	النسبة المئوية	ماهي فوائد وامتيازات التي لاحظتها من استخدام الخدمات الالكترونية للبنك
47,2	17	سهولة الاستخدام
22,2	8	سرعة تنفيذ المعلومات
30,6	11	توفر الخدمات على مدار الساعة
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPS.V.22

نلاحظ من الجدول اعلاه أن العملاء يقدرون سهولة استخدام الخدمات الالكترونية للبنك بنسبة 47.2%، ويرون أن توفر الخدمات على مدار الساعة مهم بنسبة 30.6%، بينما يلاحظ فقط 22.2% منهم سرعة تنفيذ المعلومات. يمكن الاستنتاج من ذلك أن العملاء يستفيدون بشكل كبير من السهولة وتوفر الخدمات، لكن هناك حاجة لتحسين سرعة تنفيذ المعلومات لتلبية توقعاتهم بشكل أفضل.

الاستنتاج: بناءً على الجدول، يمكن استنتاج أن العملاء يستفيدون من سهولة استخدام الخدمات الالكترونية بنسبة عالية، كما يقدرون توفر الخدمات على مدار الساعة. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين سرعة تنفيذ المعلومات لتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل.

الجدول رقم (12): ماهي التحديات التي واجهتها عند استخدام الخدمات الاللكترونية للبنك

التكرار	النسبة المئوية	ماهي التحديات التي واجهتها عند استخدام الخدمات الاللكترونية للبنك
88,9	32	مشاكل تقنية
11,1	4	صعوبة في الاستخدام
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPS.V.22

يُظهر الجدول أن العملاء لاحظوا عدة فوائد وامتيازات من استخدام الخدمات الاللكترونية لبنك الوطني الجزائري. وجد أن 47.2% من العملاء يرون سهولة الاستخدام كفائدة رئيسية، يليها توفر الخدمات على مدار الساعة بنسبة 30.6%، وسرعة تنفيذ المعلومات بنسبة 22.2%.

الاستنتاج : توضح البيانات أن عملاء بنك الوطني الجزائري يستفيدون من عدة فوائد وامتيازات عند استخدام الخدمات الاللكترونية، مما يشجع على مواصلة تطوير وتحسين هذه الخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل.

الجدول رقم (13): ما نوع الرقابة السائدة في المؤسسة

التكرار	النسبة المئوية	ما نوع الرقابة السائدة في المؤسسة
27,8	10	الالكترونية
11,1	4	تقليدية
61,1	22	كلاهما معا
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPS.V.22

يظهر الجدول أن غالبية العملاء (61.1%) يعملون في مؤسسة تطبق كلاً من الرقابة الالكترونية والرقابة التقليدية معاً. في حين يعمل 27.8% من العملاء في مؤسسة تطبق الرقابة الالكترونية فقط، و11.1% يعملون في مؤسسة تطبق الرقابة التقليدية فقط. تظهر النتائج أن الرقابة في المؤسسات تتبع نهجاً متعدد الأوجه، حيث يتم دمج الرقابة الالكترونية والتقليدية معاً لضمان فعالية وجودة الرقابة. هذا يشير إلى تبني المؤسسات لأفضل الممارسات في مجال الرقابة لتحقيق الأداء المثلى وضمان التزامها بالمعايير واللوائح القانونية.

### تحليل الكمي والكيفي:

بالنظر الى النتائج المتحصل عليها من التحليل الكمي والكيفي المتعلق بإستمارة الاستبيان نؤكد الفرضية الثانية والتي تنص على مواكبة البنك الوطني الجزائري ببلدية بوزريعة ولاية الجزائر، وذلك من خلال الخدمات الالكترونية التي يوفرها البنك الوطني الجزائري أن الخدمات الالكترونية الأكثر استخداما بين عملاء البنك الوطني الجزائري هي ك الصراف الآلي وتطبيق الهاتف المحمول البنك وغيرها من الخدمات التي تبين ان البنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة انها تطبق نهج الالكتروني في خدمتها.

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة نستنتج أن البنك الوطني الجزائري واكب تقنيات التكنولوجيا خاصة مع آخر المستجدات إنشاء فيزا الإلكترونية، وتعاملاتها عبر الوسائط الالكترونية جيدة، وأكثر الوسائل استعمالا من طرف المواطن على الأرجح كلاً من الصراف الآلي وتطبيق الهاتف المحمول للبنك او من الآثار الإيجابية التي لامسناها من موظفي البنك ومواطنيها هي تسهيل المعاملات الإدارية وبالتالي تحسين مستوى الخدمات حيث أصبحت أكثر مرونة وذلك باختصار الكثير من الوقت والجهد.

### اختبار الفرضية الرئيسية:

من خلال الدراسة نستنتج أن البنك الوطني الجزائري واكب تقنيات التكنولوجيا خاصة مع آخر المستجدات إنشاء فيزا الإلكترونية، وتعاملاتها عبر الوسائط الالكترونية جيدة، وأكثر الوسائل استعمالا من طرف المواطن على الأرجح كلاً من الصراف الآلي وتطبيق الهاتف المحمول للبنك او من الآثار الإيجابية التي لامسناها من موظفي البنك ومواطنيها هي تسهيل المعاملات الإدارية وبالتالي تحسين مستوى الخدمات حيث أصبحت أكثر مرونة وذلك باختصار الكثير من الوقت والجهد من خلال الدراسة الميدانية بالبنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة فيما يخص دور التي تؤديه الإدارة الالكترونية في تحسين جودة خدماتها، ومن خلال تحليل مختلف

البيانات والمعطيات الإحصائية وكذا الملاحظات خلال الزيارات الميدانية وملاحظة مختلف المصالح، خلصنا إلى جملة من النتائج باعتبارها إجابة على مختلف التساؤلات التي اثارته مشكلة البحث وتلخصها كما يلي: ان عملاء البنك الوطني الجزائري يستخدمون الخدمات الالكترونية المقدمة من البنك، مما يشير إلى اعتماد واسع النطاق على هذه الخدمات.

تظهر الإجابات أيضًا أن سهولة الاستخدام هي الفائدة الرئيسية التي يستفيد منها العملاء من خدمات البنك الالكترونية، ويلاحظون أيضًا سرعة تنفيذ المعلومات وتوفر الخدمات على مدار الساعة كميزات إيجابية.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن العديد من العملاء يفضلون نهجًا متعدد الأوجه في الرقابة، حيث يجمعون بين الرقابة الالكترونية والرقابة التقليدية، مما يشير إلى تفضيلهم لتواجد كلا النوعين من الرقابة في المؤسسة بشكل عام، يعكس استجابة العملاء في الجداول الخاصة بالبنك الوطني الجزائري اعتمادًا قويًا على الخدمات الالكترونية وتقديرًا لفوائدها.

### خلاصة الفصل:

خلاصة الفصل: الإجراءات المنهجية للدراسة تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية الميدانية، حيث تم توضيح مجالات الدراسة المختلفة بما في ذلك المجال الجغرافي، البشري، والزمني. كما تم تقديم المؤسسة التي كانت موضوع الدراسة، واختيار منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات. باستخدام هذه الأدوات، يمكن الحصول على نتائج دقيقة. بالإضافة إلى ذلك، تم اختيار عينة الدراسة وتوضيح أساليب التحليل الكمي والنوعي المستخدمة

خاتمة

### خاتمة:

الإدارة الإلكترونية هي نهج إداري حديث نشأ مع تطوّر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يهدف إلى استبدال الإدارة التقليدية التي أصبحت مرادفاً للبيروقراطية والفساد بأشكاله المتعددة، من أجل تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتغيير نظرة المواطن إليها من خلال تقديم خدمات بجودة عالية. فهي تشكل دعامة أساسية لتحقيق التحول الرقمي الذي يسعى إليه كل المؤسسات والقطاعات، إذ تتمكن المؤسسات من تقديم خدمات أكثر شفافية وسرعة استجابة، مما يعزز الرضا لدى المستفيدين ويعزز الثقة في النظام الإداري إدارة الخدمات الإلكترونية. ومن خلال دراستنا الميدانية ببنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة نجد أن الوكالة تطبق كلا النهجين التقليدي والإداري ، بدليل ان توفير المعلومات اللازمة للمواطن والتواصل عبر وساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الانترنت كالبريد الالكتروني وموقع الالكتروني .

كما ان ادخال بعض عناصر الادارة الالكترونية بالبنك الوطني الجزائري \_محل \_الدراسة فقد قضى نوعا ما على ظاهرة الوساطة بالوكالة في المعاملات الادارية بين المواطن والموظف اضافة الى عدم بقاء السلوكيات السلبية من بعض الموظفين كالتباطؤ والتماطل في تأدية الخدمة العمومية، والاهمال وسوء معاملة المواطنين .

ورغبات المواطنين تحتاج لي مزيد من الموارد المدخلات التي تسمح لها ببلوغ مستوى المطلوب لتحقيق وتقديم أحسن خدمة.

وختاماً، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد حققت أهدافها في تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية. اجابة على الإشكالية فالإدارة الإلكترونية دور في تحسين جودة الخدمات ببنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة ولاية الجزائر .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا-الكتب:

1. رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع. 2016م.
2. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، الخدمات اجتماعية والتعليمية والصحية مجموعة النيل العربية، 2008م.
3. قاسم نايف علوان محياوي، إدارة جودة الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2006م.
4. شيراز محمد خضر، جودة الخدمات الصحية، ط1، دارالأكاديمية للنشر والتوزيع 2022م.
5. عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013م.
6. صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة 2014.
7. علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية دار الخليج للنشر والتوزيع 2021.
8. محمد زياد النجدواي. غسان طالب، التكنولوجيا المالية في المصاريف الإسلامية وتطبيقاتها اثرها في مؤشرات الأداء المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
9. فؤاد بن غضبان، جغرافية الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022م.
10. بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019م.
11. مصطفى يوسف الكافي، الادارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع سوريا-دمشق 2012م.

12. سعد غالب، ياسين. الإدارة الكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن  
س2020م
13. عمر احمد ابو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة  
الإلكترونية: مدخل الى الإدارة التعليم، الحديثة ط1، مؤسسة دار المناهج للنشر والتوزيع،  
عمان الأردن، س2013م.
14. بومطرف سليمة، بوزيان هدنة، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على النظام القانونية المرفق  
العام، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، كلية الحقوق  
والعلوم السياسية، تخصص قانون عام 2022م.
15. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
16. محمد زياد النجدوي. غسان طالب، التكنولوجيا المالية في المصاريف الاسلامية  
وتطبيقاتها اثرها في مؤشرات الأداء المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان،  
الأردن. 2024م.

#### ثانيا المطبوعات:

1. بلبخاري سامي، مطبوعة في تسويق الخدمات، جامعة 8ماي 1945-قائمة، كلية  
العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2017م.

#### ثالثا-البحوث العلمية: اطروحات دكتوراه ورسائل ومذكرات ماستر

#### الرسائل واطروحات:

1. نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن، ماجستير  
العلوم في إدارة الأعمال، جامعة الشندي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2017م.
2. علا سفيان، فقير جيلالي، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات  
الإقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، كلية العلوم التجارية  
والإقتصادية، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020م.

3. سايب رانيا، شيبوب أسية، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة، مذكرة الماستر جامعة محمد بوضياف، مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير س 2021 م.
4. حواش خليفة، الإدارة الكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2017م.
5. جولاح ندى، سهايلية إبتسام، الإدارة الإلكترونية كمدخل لعصرنة الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2018م.
6. محمد أحجا، محمد الكرماط، الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية 2020م.
7. ساسي مريم، الإدارة الإلكترونية، دراسة مقارنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، 2016 م.
8. جمبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة 8ماي 1945، قالة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية 2016م.
9. غرمول شيماء، بلغول فاطمة الزهراء، دور رقمنة المؤسسات الخدماتية في تحسين الخدمات المالية، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية س 2023 م.
10. عديلة ضياء الدين، عوام مسعود، دور الرقمنة في تحسين جودة خدمات البريد، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. 2023م.

11. بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة شهادة نيل الماستر، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2022م.
12. موبحة خولة، دخموش عايدة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع 2021م.
13. شوالب إسلام، مزياني وائل عبد السلام، واقع إنتقال المؤسسات الاقتصادية الرقمي ودورها في مواجهة المستجدات العالمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم الإقتصاد، 2021م.
14. حناني عائشة، مشهور هوارية، دور التكنولوجيا المالية في رفع من جودة الأداء البنكي، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة أحمد دارية، أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2022م.

### المحاضرات:

1. خرشي إلهام، محاضرة بعنوان الإدارة الإلكترونية في الجزائر لطلبة ليسانس، شعبة العلوم القانونية والإدارية، تخصص إدارة الإلكترونية، جامعة لمين دباغين، سطيف، كلية الحقوق والعلوم السياسية 2019-2020/2020-2021م.

### ثانيا-المقالات والمجلات:

1. بن جراد عبد الرحمن، تاريخ الإدارة الإلكترونية جامعة أحمد دراية، أدرار، مجلة الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد 08، 2018م.
2. الشيكور أيوب، الإدارة الكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد 01، 2019م.

3. نادية إبراهيم السيد هندي، الإدارة الإلكترونية وأشكالها التداخل بينها وبين الحكومة، باحث دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الإسكندرية، المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، العدد 03، 2017م.

4. خنفرى خيضر، بورنيسة مريم، الادارة الكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجرية الجزائرفي بعض القطاعات "نموذجا"، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، العدد 2017,01م

5. أماني فوزي، مفهوم الاقتصاد الرقمي، المجلة الإجتماعية القومية، المجلد 54، العدد 03 2018 م.

6. حطيبة عبد المالك، لخضاري عبد الغاني، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية -دراسة حالة برج بوعريريج -مذكرة تيب شهادة ماستر، جامعة محمد البشر ابراهيم -برج بوعريريج-،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،2022م.

### المواقع الكترونية:

1. آية الطبر، أهمية الإدارة الإلكترونية، موقع الموضوع،ت الإطلاع 2024/04/28 على الساعة 10:30. <https://www.wilaya.tindouf.dz>

2. عدنان مصطفى البار، خالد علي المرحبي، الإقتصاد الرقمي، المدونة البيانات الضخمة ومجالات تطبيقها،21جانفي 2019،ت الإطلاع 2024/04/15على الساعة 20:30. موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية <http://www.iasj.net>.

### المراجع باللغة الفرنسية:

1. Ecole national d'administration EnA

الملاحق

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	9	25,0	25,0	25,0
النسئ	27	75,0	75,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة من اقل 25	21	58,3	58,3	58,3
سنة 25-34 من	12	33,3	33,3	91,7
سنة 35-44 من	1	2,8	2,8	94,4
سنة 45-54 من	1	2,8	2,8	97,2
سنة 55 من اكثر	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	3	8,3	8,3	8,3
بكالوريوس	12	33,3	33,3	41,7
ماجستير	19	52,8	52,8	94,4
دكتوراه	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	