



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

العنوان

## اثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات العمومية في بنك BADR

دراسة حالة بنك BADR وكالة جندل -273-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في

تخصص: إدارة أعمال

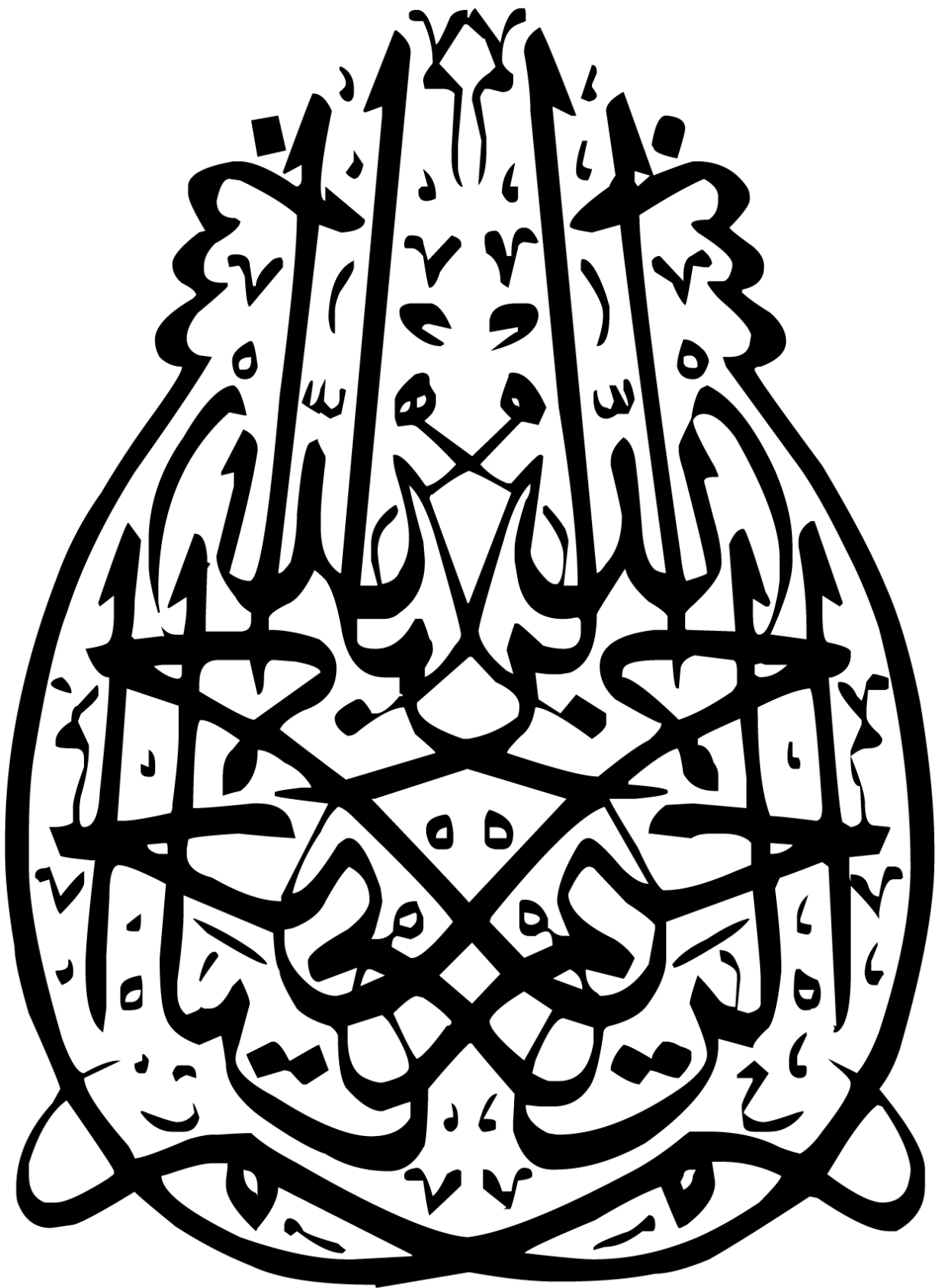
تحت اشراف:

د/مسعودي نادية.

من اعداد الطالبين:

- حبيش يونس حسام الدين.
- عاشور عصام.

السنة الجامعية: 2020/2019



## شكر وتقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي انعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا في بلوغ هذه الدرجة.

"فاللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى"

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا في هذا العمل وبالأخص الاستاذة المشرفة.

وفي الاخير نتقدم بجزيل الشكر الى كل من بذل جهدا ووفر وقتا، ونصح قولاً، اسأل الله ان

يجزيهم كل خير.



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى أعلى وأحب الناس إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى كافة أفراد عائلة عاشور وأخص بالذكر.

إلى كافة أفراد عائلة حبيش وبالأخص الاخت شريفة وابنتها اليسا وعلاء الدين وغادة.

وإلى كافة الاصدقاء والزملاء خاصة سليم وهشام.

## الملخص:

تسعى هذه الدراسة الى دراسة اثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات البنكية ، حيث تم اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة جندل - 273- باعتباره اهم المصارف الناشطة بسوق المصرفي الجزائري .

حيث استخدمنا المنهج الوصفي التجريبي فهذه الدراسة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني ، كما تم تناول فصلين الأول يتعلق بالاطار النظري للإدارة الالكترونية و جودة الخدمات ، اما الفصل الثاني يتعلق الجانب الميداني للدراسة والمتمثل اثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات العمومية في بنك BADR فرع جندل .

وقد قمنا بتصميم إستبيان بغرض جمع البيانات حيث تم توزيع 35 استبانة على عينة عشوائية من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولقد تم استرجاع 30 استبانة صالحة للتحليل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تاجر الإدارة الالكترونية من وجهة نظر الزبون هو مستوى ذو تاثير عالي كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مستوى متوسط لرضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جندل .

**الكلمات المفتاحية:**

**الإدارة الالكترونية، الجودة، الخدمات، جودة الخدمات**

## Résumé de la recherche :

Cette étude vise à examiner l'impact de la gestion électronique sur la qualité des services bancaires, où une banque a été sélectionnée Banque BADR Djendel -273- En tant que banque la plus active sur le marché bancaire algerien .

Là où nous avons utilisé l'approche expérimentale descriptive, cette étude, qui permet de projeter la recherche scientifique sur la réalité du terrain . Deux chapitres ont également été étudiés, le premier chapitre traite du cadre théorique de la gestion électronique et de la qualité des services, tandis que le deuxième chapitre traite de l'aspect terrain de l'étude, qui est l'impact

de la Gestion électronique des qualités de services publics dans la banque badr djendel

Nous avons conçu un questionnaire dans le but de collecter des données.35 questionnaires ont été distribués à un échantillon aléatoire de clients de la Banque de l'agriculture et le développement rural, 30 questionnaires ont été récupérés pour l'analyse.

Les résultats de l'étude ont montré que le niveau d'impact de la gestion électronique est celui du point de vue du client . Les résultats de l'étude ont également montré qu'il existe un niveau moyen de satisfaction de la clientèle pour les services fournis par la Banque de développement rural DJENDEL.

## Mots-clés:

-E-gouvernance ، qualité ، services ، Services de quality

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	العنوان.....
-	الإهداء.....
-	الشكر والتقدير.....
-	الملخص.....
-	قائمة المحتويات.....
-	قائمة الجداول.....
-	قائمة الأشكال.....
-	قائمة الملحقات.....
أ-ج	المقدمة العامة.....
<b>الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية و جودة الخدمات</b>	
6	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات .....
6	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الالكترونية .....
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات .....
25	المبحث الثاني : الإدارة الالكترونية و أثرها في جودة الخدمات.....
25	المطلب الأول : دور الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة.....
26	المطلب الثاني: مزايا الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة .....
28	المبحث الثالث : الدراسات سابقة و علاقتها بدراسة الحالية.....
28	المطلب الأول : الدراسات السابقة.....
31	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية.....
<b>الفصل الثاني : اثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات العمومية في بنك BADR فرع</b>	
<b>جدل - 273 -</b>	
37	المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع جندل و اليات جمع المعلومات
38	المطلب الأول : بطاقة فنية لبنك الفلاحة و التنمية.....
44	المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية .....
49	المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج.....

47	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.....
52	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.....
56	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات الدراسة.....
62	الخاتمة العامة.....
65	قائمة المراجع.....
68	الملاحق.....

## قائمة الاشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
15	خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية	1-1
18	أهداف الجودة	2-1
19	أبعاد الجودة	3-1
41	الهيكل التنظيمي للوكالة	1-2
49	أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	2-2
50	أفراد العينة في الدراسة وفقا لمتغير العمر	3-2
51	أفراد العينة في الدراسة وفقا لمتغير المهنة	4-2
52	أفراد العينة في الدراسة وفقا لمتغير سنوات التعامل مع البنك	5-2



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
44	عينة الدراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جندل - 273 -	01
45	محور الإدارة الالكترونية	02
46	محور جودة الخدمات	03
46	توزيع العبارات حسب مقياس ليكارت الخماسي	04
47	تحديد اتجاهات العينة.	05
48	توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس	06
49	توزيع افراد العينة وفق متغير الفئة العمرية	07
50	توزيع افراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	08
50	توزيع افراد العينة وفق متغير المهنة	09
51	توزيع افراد العينة وفق متغير سنوات التعامل مع البنك	10
52	استجابات افراد العينة من زبائن البنك لبعء لإدارة الإلكترونية	11
55	استجابات افراد العينة من زبائن البنك لبعء جودة الخدمات	12
57	معامل إرتباط بيرسون بين الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات	13

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
68	استمارة الاستبيان	01

مقدمة

## توطئة :

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة و متنوعة خلقت العديد من الضغوط و افرزت الكثير من التحديات امام المنظمات و المؤسسات من اجل مواجهتها و فرض عليها تغيير اساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الحديثة ، حيث تراجعت اشكال الخدمة التقليدية الى نمط جديد يتركز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي، لإعادة تحسين صياغة جودة الخدمة و جعلها قائمة على الإمكانيات المميزة للأنترنت و شبكات الاعمال و بالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية

لقد افرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من تغييرات على مفهوم جودة الخدمات تؤسس في النهاية الى مقولة نهاية الإدارة التقليدية ، ف نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح و الوضوح و الدقة في تقديم الخدمات و انجاز المعاملات و بالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي و نقلة نوعية في نموذج الخدمات .

و يعد قطاع البنوك من بين أهم القطاعات التي تهتم بجودة الخدمات العامة باهتمام القطاعات المجتمع ككل و ذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين بصفة عامة و النمو الاقتصادي و الاجتماعي بصفة خاصة ، و لقد ازدادت القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بضرورة التغيير و مواكبة التطورات التكنولوجية و الثورة الرقمية الهائلة حتى تتمكن من تحقيق رضا الزبائن.

اليوم البنوك في جميع أنحاء العالم تعيد توجيه استراتيجياتها نحو الفرص الجديدة التي تتيحها الخدمات المصرفية الإلكترونية. ويظهر التوجه الأخير أن معظم البنوك تعمل على تطوير قدراتها المصرفية الإلكترونية الجديدة . الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، أجهزة الصراف الآلي، تحويل الأموال اليكترونيا، التحويل من حساب إلى حساب، دفع الفواتير عبر الانترنت، بطاقات الائتمان، كل تلك الخدمات التي تقدمها البنوك اليوم هي لتحقيق رضا الزبائن و التحسين من جودة الخدمات.

ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جندل ؟

و من خلال هذه الإشكالية تتدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية :

- ✓ ما مفهوم الإدارة الالكترونية؟
- ✓ ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية؟
- ✓ ماذا نقصد بالجودة وفيما تتمثل أهميتها؟
- ✓ ما مفهوم جودة الخدمات؟
- ✓ كيف تساهم الإدارة الالكترونية في جودة الخدمات؟

## الفرضيات:

- ✓ تتأثر جودة الخدمات بالإدارة الالكترونية
- ✓ التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الادارة التقليدية ( الورقية ) في تقديم الخدمات
- ✓ تحسين مستوى الاستجابة و الفعالية في جودة الخدمات مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية
- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية

## دوافع اختيار الموضوع:

إن البحث في مجال الإدارة الالكترونية بات ضرورة حتمية قصد ضمان اكبر قدر من التعامل وذلك لحدائة الموضوع وقيمتة العلمية ولعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عما سواه مبني أساسا على اعتبارات ذاتية ترتبط بذات الشخص الباحث .

وقد دفعنا للبحث في هذا الحقل عدة دوافع ومبررات منها القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية إضافة إلى توفر عنصر الجد في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعني به وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد و محاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.

## أهداف البحث:

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية :

- ✓ إزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على جودة الخدمات.
- ✓ محاولة التعرف على الخدمة ودور التكنولوجيا في تطويرها.
- ✓ محاولة الوصول إلى التعرف على مدى تغيير الإدارة التقليدية إلى إدارة الرقمية.

## أهمية البحث:

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتة بجودة الخدمات أهمية بالغة انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة الالكترونية هو أساس ترشيد الخدمات وتحسينها و النهوض بجهودها و بالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر الآتية :

- ✓ جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين .
- ✓ قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتة بالخدمات على مستوى الطرح الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسيه الغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين و بالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبين فجوة هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمات.

## حدود الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم حدود الدراسة إلى قسمين:

✓ البعد الزمني : يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2020/2019 ، ابتداء من إعداد قوائم الاستبيان، وصولاً إلى التوزيع والتحليل واستخلاص النتائج.

✓ المجال المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على زبائن وكالة جندل بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR الذين يستخدمون خدمة الكترونية واحدة على الأقل.

## منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي المناسب لتطبيق الموضوع وكذا منهج التجريبي الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني.

## صعوبات البحث:

تمركزت الصعوبات أساساً في دراسة الحالة صعوبة إجراء التربص لفترة مقبولة وصعوبة الحصول على بعض المعلومات، وكذا تناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض.

## هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى :

مقدمة: حيث تحتوي مختلف الخطوات التي يتضمنها البحث بشكل دقيق ومفصل.

الفصل الأول: يتطرق هذا الفصل على الإدارة الالكترونية الدور الذي تلعبه في تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة من خلال الإحاطة الكلية بالتعاريف واهداف وأهمية كل من الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات وكل ما من شأنه ان يحدد العلاقة بينهم وهذا عبر خطوات متسلسلة تبدأ من مبررات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية الى معوقات وخطوات تطبيقها.

الفصل الثاني: فهو الفصل التطبيقي تطرقنا فيه إلى دور الإدارة الالكترونية في تطوير وتحسين جودة الخدمات في البنوك وتقديم رؤية تحمل تصور مستقبلي حول الإدارة الالكترونية وإمكانية ترشيد جودة الخدمات في هذه البنوك.

خاتمة: سيتم الخروج بخلاصة عامة تجمع بين ما تم التطرق اليه في الدراسة النظرية والتطبيقية

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات

## تمهيد:

سيتطرق هذا الفصل إلى توضيح العناصر الرئيسية لهذا الموضوع، وبالتالي الاتجاه نحو محاولة ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الإدارة الالكترونية، وجودة الخدمات، ومن ثم البحث في نموذج الخدمة العمومية الالكترونية كنمط جديد.

لقد مثلت الإدارة الالكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم جودة الخدمات العمومية، مما نتج عنه تحولاً جوهرياً في طرق تقديم الخدمات للمواطنين، في مرحلة اتسمت بتشكّل معالم ومنطلقات مغايرة توحى بنهاية التعقيدات، والمعوقات التي تعترض الخدمات العمومية.

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات مما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الالكترونية بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات الحكم الرشيد هي الشفافية، الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة ... وغيرها بما يصل إلى غاية ترشيد الخدمة العمومية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسعارها أخذت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وقد ساعد أيضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه الدوائر، مما جعل الإدارة الحالية تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات لأن استخدام هذه الأخيرة تساعدها على تلبيبة رغبات الزبائن و تبسيط الإجراءات إلى أقل ما يمكن مما يساعدها على تحقيق جودة الخدمات. لذلك ظهر مؤخرا مفهوم شائع بكثرة في معظم دول العالم ومنها بعض الدول العربية، يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية للإدارة الإلكترونية

سنتناول فيما يلي التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية ومحاولة إعطاء تعريف شامل لها من خلال النقاط التالية:

## أولا: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية لابد أولا عرض التطور التاريخي لها كما يلي:

## 1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات WORD PROCESSING على الطابعات الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى منتج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات. وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق فأطلق عليه اسم M TIST الشريط الممغنط وجهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدامها يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة، بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر بهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح، و بالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.<sup>1</sup>

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي: امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقة الإنسانية وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بالوصول إلى الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>السالمي علاء عبد الرزاق محمد، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 32.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 235.



## 2- تعريف الإدارة الالكترونية :

إن التوسع في مفهوم الإدارة الالكترونية أدى إلى ظهور عدة تعاريف كل حسب المنظار أو الجانب الذي يراه الأساس في الإدارة الالكترونية، من هذه التعاريف :

✓ التعريف الأول: عرفها كل من مزهر شعبان العاني بأنها: " استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية وفي إطار الكتروني حديث، و في ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبأسلوب الالكتروني، ليصل إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية"<sup>1</sup>.

✓ التعريف الثاني: عرفها آخرون بأنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"<sup>2</sup>.

✓ التعريف الثالث: كما عرفها الدكتور محمد سمير أحمد بأنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان"<sup>3</sup>.

✓ التعريف الرابع: كما عرفها السالمي علاء عبد الرزاق بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"<sup>4</sup>.

من هذه التعاريف يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد في الإدارة، يرتكز أساساً على استخدام الوسائل الالكترونية من حواسيب، تقنيات الانترنت، الأنترنت، الاكسترانت والبرمجيات للقيام بالمهام الإدارية بجهد أقل ووقت أسرع وجودة عالية.

## ثانياً: أهداف و فوائد الإدارة الالكترونية:

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الأهداف والفوائد نوجزها في النقاط التالية:

## 1- أهداف الإدارة الالكترونية :

أهداف الإدارة الالكترونية كثيرة تنطوي كلها على أساس زيادة كفاءة وفعالية الخدمة وقللة التكاليف سنستعرض بعضها منها:<sup>5</sup>

✓ إدارة الملفات بدل من حفظها.

<sup>1</sup>مزهر شعبان العاني، شوقي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 33.

<sup>2</sup>حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 392.

<sup>3</sup>محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 27.

<sup>4</sup>السالمي علاء عبد الرزاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>5</sup>مرجع نفسه، ص ص 59-63.

- ✓ مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- ✓ إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية. و تجميع البيانات من مصادرها الأصلية .
- ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ✓ تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- ✓ خلق الفعالية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة .
- ✓ إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة.
- ✓ تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات .
- ✓ تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.

## 2- أهمية الإدارة الالكترونية :

- إن اهتمام العالم الكبير بالإدارة الالكترونية وتوسع استعمالها يدل على الأهمية الكبيرة التي تتطوي عليها:<sup>1</sup>
- ✓ حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة، للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة.
  - ✓ تختصر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها و تبسط إجراءاتها وتجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهل تقديمها.
  - ✓ توفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشيد استخدام الأوراق في المعاملات و تختصر وقت تنفيذها
  - ✓ إن التقليل من استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
  - ✓ تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل، لغرض مواكبة التطورات ، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء .

## ثالثا: مبررات تطبيق الإدارة الالكترونية :

هناك عدة أسباب للتحويل نحو الإدارة الالكترونية من بينها:<sup>2</sup>

1. عامل الزمن: عندما تسعى الإدارة إلى كسب سباق السرعة، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية، بوصفها المطلب الأول لإلقاء أسباب بطء الحركة من روتين ومعاملات يدوية وراء ظهرها، والانطلاق إلى أفاق الإبداع التقني، وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وانجاز معاملاتها في الوقت الملائم لوضعها في دائرة المنافسة، فان لم تكن الإدارة منافسة فإنها تكون إدارة خدمية حكومية فهنا الفائدة تكون أعظم، إذ أن المجتمع بأكمله سيكتسب ميزة اختصار الزمن في ظل سباق مجتمعات العالم نحو التطور والبناء.

<sup>1</sup>حسين محمد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-68.

<sup>2</sup>حسين محمد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-116.

2. قفزة الحاسوب: لقد انعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية، التي بدأت تتميز وتخرج من وضعها القديم وتبذل بعضا من الحراك والتقدم في اتجاه هذه التقنية، فأصبحت الآلات تتخذ كثير من القرارات بناء على برامج الكترونية تم تحميلها عليها، فبدأت الآلة تتوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل، ومن هنا فقد كان الحاسوب وتطبيقاته، والقفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة دافعا مهما للتحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية .
3. تطور الاتصالات: إن التقدم المذهل في شبكة الاتصالات والانترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية بما أتاحتها الاتصالات من تواصل فعال، سريع، مختصر للوقت والجهد والإمكانات المادية عبر شبكات الاتصالات الداخلية للإدارة، ، اذ وفرت شركات الانترنت للإدارة كمية هائلة من المعلومات، فكانت لها مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل الدعم المعلوماتي الذي تقدمه للإدارة التقنية، التي بدأت تشعر بثقة كبيرة في اتخاذ قراراتها، بخلاف الإدارات التقليدية التي لم تكن تتمتع بالثقة بنفسها في اتخاذ القرار فضلا عن زهد تكلفة هذا الحد من المعلومات الذي تستطيع الإدارة الالكترونية جمعه عبر شبكة الانترنت في زمن قياسي، الأمر الذي لم يكن متاحا أبدا في ظل واقعها القديم، وكان يحتاج إلى نفقات طائلة ووقت طويل حتى تتمكن الإدارة من الحصول عليه، وربما لتباعد الفترات الزمنية ليصبح عديم الفائدة عند توافره بين أيدي الجهات الإدارية .
4. القرية الكونية: أصبح مصطلح القرية الكونية من البديهيات، و أحد من بدائل اصطلاح العولمة، وهي في مجملها تعبيرات تشير إلى حالة من اختزال المسافة، الزمن وسرعة تبادل المعلومات والأداء وسهولة تبادلها عبر العالم، إذ أن هذا الواقع الجديد الذي لم يكن إلا خيالاً أو حلماً في الماضي، وضع العالم أمام فكرة الحصول على جميع التفاصيل في كل مكان وفي الوقت نفسه، دون بذل جهد يذكر.
5. أزمات القطاع العام: لم يعد أمام الإدارات الحكومية خيار خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وبخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد، مما يضاعف من أعباء الحكومات ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة، مما لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل إدارات الكترونية تتكامل فيما بينها لتشكل حكومة الكترونية تساعدها على تحديد مواضع الخلل وتضع أيديها على الاحتياجات، وأيضا فرص العمل التي يمكن إتاحتها وما يمكن خصصته من مشروعات الدولة لزيادة مواردها واستغلالها على الجانب الخدماتي ولإتاحة مزيد من فرص العمل للعمالة الفائضة.
6. الإجماع على التقنية: لقد شاعت الثقافة الالكترونية وانتشرت بين الشباب، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والانترنت سواء المتخصص منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص إلى درجة باتت محرجة للحكومات إن لم تتخذ خطوات عاجلة، لتشعر أجيال الشباب الجديدة أنها على قدر طموحاتهم وثقافتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول

- الأجيال الجديدة حكوماتها في حين أن الأصل أن تبادر الحكومات بما يرفع من مستوى وعي شعوبها وثقافتها من خلال تزويدهم بالتطبيقات التقنية التي توسعت مفاهيمها الجديدة و ثقافتها في أجواء العالم.
7. العوامل السياسية: كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية، أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح، الحرية، المشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى شعوبها لكسب الثقة والتأييد من جراء انجاز هذا الحلم لكل شعب، وقد رافق هذا التطور في البناء الاجتماعي و التوجه نحو كل جديد في تلك المجتمعات ارتفاع في المستوى الإداري وتولد رؤية جديدة للقطاع العام بأبعاده كافة، ما دفعه إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، مما جعل من الإدارة الالكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال لشعوبها.
8. التواصل والحوار: إن الرغبة الجمعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالآخر وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي، وإنشاء أوصل الصداقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمع ، شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقاتها التقنية على الدوائر الإدارية، بوصفها تلك النافذة التي ستمكن مجتمعها من أن يطل على العالم ويتواصل معه إنسانيا، معلوماتيا، اقتصاديا وإداريا وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة ، ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل منقوصة محدودة، لذلك كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية كأداة تواصل قبل أن تكون أداة إنتاج.

#### رابعاً: متطلبات التحول :

إن الانطلاق نحو تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية دون دراسة متطلبات هذا التحول، إجراء قد ينذر باحتمال فشل هذه الإدارة، على الرغم من أن الأجواء مهيأة لنجاحها إلا أن الاندفاع نحو تطبيق التقنية من دون توفير الإعدادات و التجهيزات المادية و البشرية اللازمة لها ستضيع على الإدارة فرصة الاستفادة التامة من نجاح التجربة، وربما تضيع ميزة هذا النجاح المرجو من عمل غير مدروس وغير معد له سلفاً.

#### 1- المتطلبات الإدارية والأمنية:

تتحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب توفرها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

✓ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، المتابعة وتنفيذ مشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

<sup>1</sup> أسعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة مسحية للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص ص 18-19.

- ✓ توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية، إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات تتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، أجهزة، وحاسبات آلية ومحاولة توفير وإتاحة للأفراد والمؤسسات.
- ✓ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي، بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية، مما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل إلغاء إدارة و استحداث إدارة جديدة تسير التطور التكنولوجي؛
- ✓ متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة، وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
- ✓ وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية قبل التطبيق، عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني، وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق توضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعلومات الالكترونية، و تحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية، وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الالكترونية لم تصدر تشريعات عامة تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد بالوسائل الالكترونية، إلى جانب الوسائل التقليدية.
- ✓ متطلبات الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الالكترونية، من الضروري إصلاح الإداريين والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء تأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية .

## 2- المتطلبات السياسية:

- حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الالكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني و الإدارة الالكترونية، إذ تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تفضيل سياسي وإرادة لدى القيادة حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس برنامج عمل يقوم على نقاط منها:
- ✓ اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية لتعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.
- ✓ تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على أحدث التقنيات.
- ✓ ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق المبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور الى جانب تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

✓ توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدائرة الحكومية.

### 3- المتطلبات الاقتصادية الاجتماعية:

تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية وعلى دراية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، و الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية ، برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية و توفير المخصصات المالية الكفيلة لمشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي

### خامسا: معوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية :

هناك عدة معوقات تحول دون تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية إذا لم يتم وضع استراتيجية متكاملة، سلسلة ومرنة، من بينها:

#### 1. المعوقات الإدارية: هناك معوقات إدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية مثل:<sup>1</sup>

- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية .
- ✓ عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدقيق العمل بينها، غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية .
- ✓ المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية .
- ✓ مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

#### 2. معوقات سياسية و قانونية: تتمثل هذه المعوقات في:<sup>2</sup>

- ✓ غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- ✓ غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.

<sup>1</sup>عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تخصص إدارة الأعمال، 2015-2016 ص 79.

<sup>2</sup>رحماني عبد الجليل، معززة سميرة، فعالية الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية و تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة الجيلالي بونعامة تخصص وسائل اعلام و تنمية مستدامة، 2014-2015 ص 46.

- ✓ عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية تحدد شروط التعامل الالكتروني، مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- ✓ إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو الإدارة الالكترونية شكل التوقيع الالكتروني وحجة الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية.

### 3. المعوقات المالية و التقنية: من هذه العوائق:<sup>1</sup>

- ✓ ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية من أجهزة حاسوب وشبكات وبرامج تطبيقية.
- ✓ يتضرر الجانب التدريبي أيضا في المؤسسات الساعية إلى مشروع الإدارة الالكترونية من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية وصرف مكافآت المتدربين.
- ✓ تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عملية الصيانة لأجهزتها وشبكاتها وغيرها من العمليات المكلفة.

### 4. المعوقات البشرية: من بين هذه العوائق:<sup>2</sup>

- ✓ انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين و عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والملمة بالمهارات الأساسية لشغل الوظائف القائمة على استخدام الحاسوب والانترنت.
- ✓ خوف بعض الموظفين من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد.
- ✓ يحد ضعف الحوافز المادية والمعنوية من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال المعاملات الإدارية.
- ✓ نقص البرامج المعتمدة من قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص في مجال التقنية الحديثة المتطورة.

### سادسا: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية :

- لتطبيق الإدارة الالكترونية يجب على المنظمات أولا أن تتأكد من عدة أمور أهمها: الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل التكاليف التي تصرف في سبيل تطبيقها تكون موازية للخدمات التي سوف تقدمها، وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاحها ولكي تطبق الإدارة الالكترونية هناك عدة خطوات يجب إتباعها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حسن محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 193.

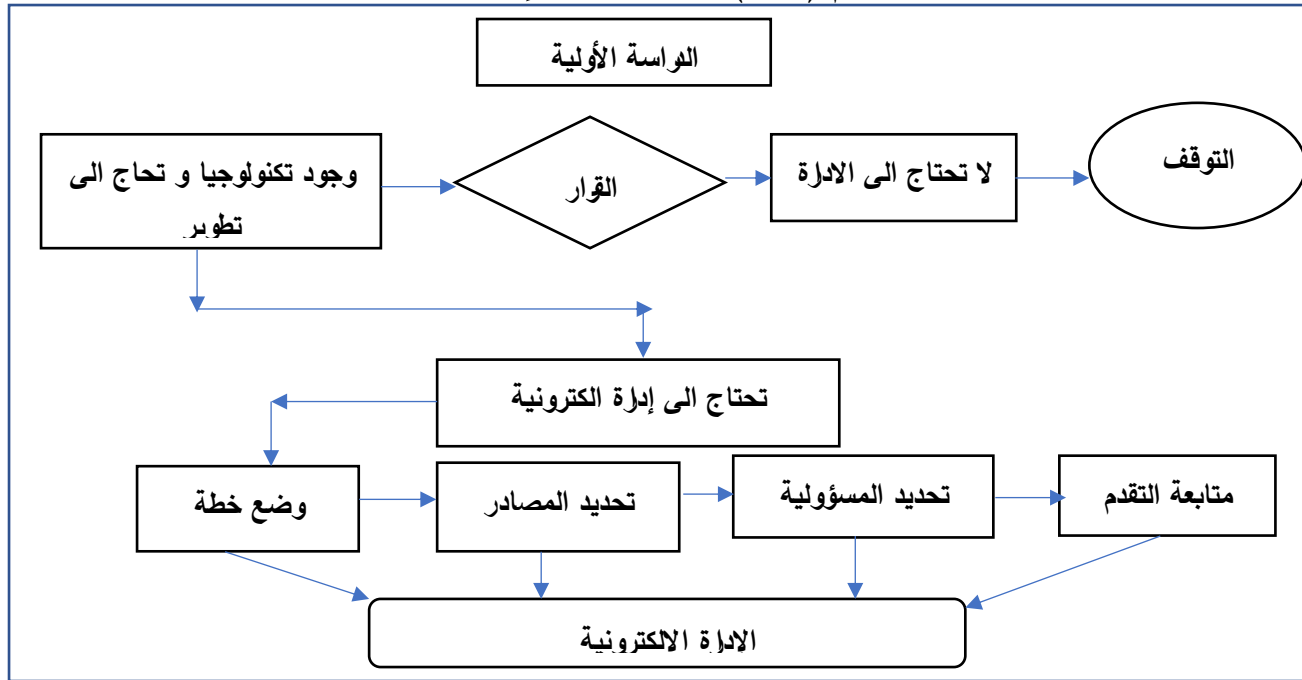
<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص 189.

<sup>3</sup>السالمي علاء عبد الرزاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

1. إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال تلك الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية و الفنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية :
  - ✓ تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية .
  - ✓ وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير .
  - ✓ ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية.
  - ✓ عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.
2. وضع خطة التنفيذ : عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
3. تحديد المصادر: وهي المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد و واضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة الميدانية والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.
4. تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتحويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصود اليها.
5. متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضاعفة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر أي التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الكترونية .



شكل رقم (1-1): خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية



المصدر: السالمي علاء عبد الرزاق محمد، حسين علاء، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 66.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات

في عصر المعلوماتية والمعرفة أصبحت كل الخدمات تقدم على الشبكة العالمية للإنترنت التي توفر لمستخدميها عدة مزايا، وبدورها سعت الحكومات إلى استغلال هذه التكنولوجيا من أجل تقديم خدماتها لعملائها بجودة عالية. أولاً: أساسيات حول الجودة :

الجودة من المصطلحات التي ارتبطت بالقطاع الخاص والمنافسة كمفهوم اقتصادي مرتبط بنوعية السلع والخدمات وبخصائص وسمات تجعل من المنتج والخدمة قادرة على المنافسة وإرضاء الزبائن من خلال خصائص تقنية تجعل منها الأحسن.

#### 1- مفهوم الجودة:

إن الاهتمام الكبير في مجال الجودة الذي شهدته الشركات الحديثة أدى إلى تطور مفهوم الجودة بشكل لا يمكن معه تقديم تعريف مشترك متفق عليه للجودة وذلك لأن الجودة اليوم حافلة بالمداخل والمنظورات التي تتعامل مع مفهومها من جوانب مختلفة وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال ما يأتي:

✓ الجودة تعني تحسين العملية: عندما يتم الحديث عن تحسين الجودة يكون السؤال المهم كم تكلف ؟ لأن الحكمة التقليدية تشير إلى أن المزيد من الجودة يعني تكلفة أعلى ولكن فليب كروسبي ( p. Crosby ) في كتابه " الجودة مجان " أشار إلى أن الجودة لا تكلف شيئاً بل هي لها مردود عندما تقوم بتحسين الجودة فإن هذا سيعني تلفاً أقل وهذا ما ينتج عن تحسين العملية وخفض التلف بحسن الجودة ويؤدي إلى خفض التكلفة؛

✓ الجودة تحسين المنتج: وهذا هو الأكثر عرضة لسوء الفهم لأنه قد يؤدي إلى رؤية الجودة بلغة المنتجات، حيث أن إضافة خصائص للمنتج يزيد التكلفة كما في القلم الناعم الذي يكلف أكثر من القلم العادي، ولكن السعر الأعلى قد لا يعني أن الجودة أعلى من منظور الزبون، إذا كان هدف الزبون إنفاق الكثير من المال فإن المنتج المكلف قد ينظر إليه على أنه الجودة الأعلى ولكن الزبائن عادة ما يبحثون عن المنتج الذي يفي بحاجاتهم بأسعار أدنى وليس الأعلى لهذا لا بد من مراعاة الموازنة بين التكلفة التي يتطلبها تحسين جودة المنتج وبين قيمتها للزبون لإيفاء بحاجاته.<sup>1</sup>

✓ امتلاك الوقت: إن القول المأثور الذي يتردد مرارا هو أنه أليس هناك دائما وقت كاف للقيام بالعمل بشكل سليم، ودائما أن الوقت الكافي للقيام بذلك قد انتهى وفي المقابل فإنها الجودة الجيدة بقدر ما تتطلب الوقت الكافي لعملها بشكل سليم فإنها توفر الكثير من الوقت، فالجودة الرديئة في الإنتاج تقود إلى إعادة العمل وتوريد الجودة الرديئة يعود إلى استبدال وأعباء الاستبدال وزبائن مفقودين وسمعة أقل وهذه كلها هدر في وقت العمل و التسليم بعد فوات الأوان؛

✓ الجودة في الابتكار: إن الابتكار هو الذي يأتي بالمنتجات الجديدة ومع أن بعض المنتجات الجديدة هي ابتكار زائف وحاجات مفتعلة، إلا أن المنتجات الجديدة التي أصبحت لها دورة حياة أقصر هي الاستجابة الجديدة الأفضل لحاجات الزبون سواء في ظل التأكد على أن " الحاجة أم الابتكار" أو عن طريق تقديم منتجات أفضل في الاستخدام بما يلاءم ويرضى الزبون.

✓ أن الجودة يمكن أن تثير في الأذهان دلالات عديدة منها:

- أن الجودة في عدم التلف ومطالبة المواصفات ودرجة القدرة على تحقيق رضا المستهلك وتحقيق كلفة مناسبة لمواصفات المنتج ومجموعة الخصائص التركيبية (المواد المستخدمة) أو الشكلية (الحجم والأبعاد) أو الوظيفية تأدية ما تم شراء المنتج من أجله) أو الجمالية (المظهر والملبس والألوان) لإشباع حاجات المستهلك.<sup>2</sup>

- وبناء على التعريفات التي قدمت للجودة فإن هناك تعريفين اعترافا عبرا عن نظرتين سائدتين في التعامل مع مفهوم الجودة الأول قدمه " فيليب كروسيي" حيث عرف الجودة بأنها "المطابقة للمواصفات" وهذا التعريف يمثل المدخل الإنتاجي الذي يخضع الجودة لمتطلبات التصميم والعملية الإنتاجية، حيث أن المواصفات هي جوهر الجودة التي يجب تحقيقها من خلال النظام الإنتاجي التشغيلي.<sup>3</sup>

✓ كما عرفها "joseph juran" بأنها هي الملائمة للغرض أو للاستعمال أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبى احتياجات مستخدميها.

✓ وعرف joseph Jablonski الجودة بأنها تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 26 - 27.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 28

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 29

✓ وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها " مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة".

من خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول أنه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة بل يأخذ أبعاد مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها.<sup>1</sup>

**2- أهمية الجودة :**

إن البحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه وهذا يحتم على المؤسسة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها الزبون منها، لذا ولتحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون الجزء الأول فاعلا من إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة من جهة وأن يسهم جميع العاملين والأقسام في بناء منظمة الجودة وهنا يمكن القول بأن الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن أن يحقق مزايا هامة للمؤسسة منها:<sup>2</sup>

✓ تحسين سمعة المؤسسة؛ تحسين الإنتاجية؛ تقليل الهدر في الموارد؛ تقليل الكلفة؛ زيادة الحصة السوقية؛ تحسين الربحية.

### 3- أهداف الجودة:

هناك أهداف تخدم ضبط الجودة وأهداف تحسين الجودة:<sup>3</sup>

1. أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي على المؤسسة المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا العملاء.

2. أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي العملاء بفعالية كبيرة ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات وهي:

✓ الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛ أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات العملاء والمنافسة؛ أهداف الأداء الداخلي ويتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛ أهداف الأداء للعاملين وتتناول القدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

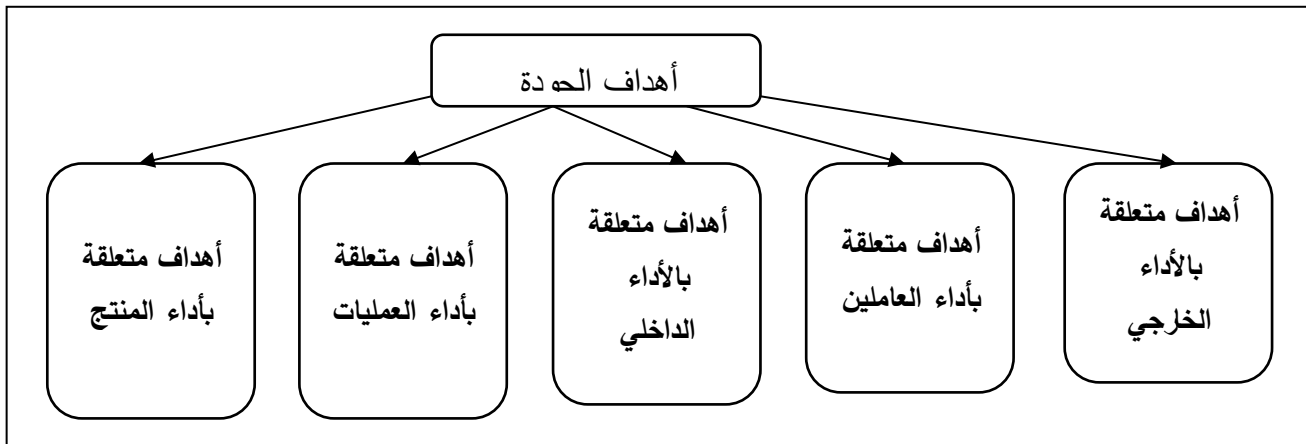
والشكل التالي يوضح أهداف الجودة كما يلي:

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، الإدارة الجودة الشاملة ، دار مكتبة الجامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 ، ص 20.

<sup>2</sup> سعد صادق، إدارة الموارد المشروعات، الدار الجامعية، مصر 2004، ص 299.

<sup>3</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، الأردن، دار المناهج، 2001، ص 207.

الشكل رقم (1-2): أهداف الجودة



المصدر: عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار المناهج، عمان، 2001، ص 207.

#### 4- أبعاد الجودة:

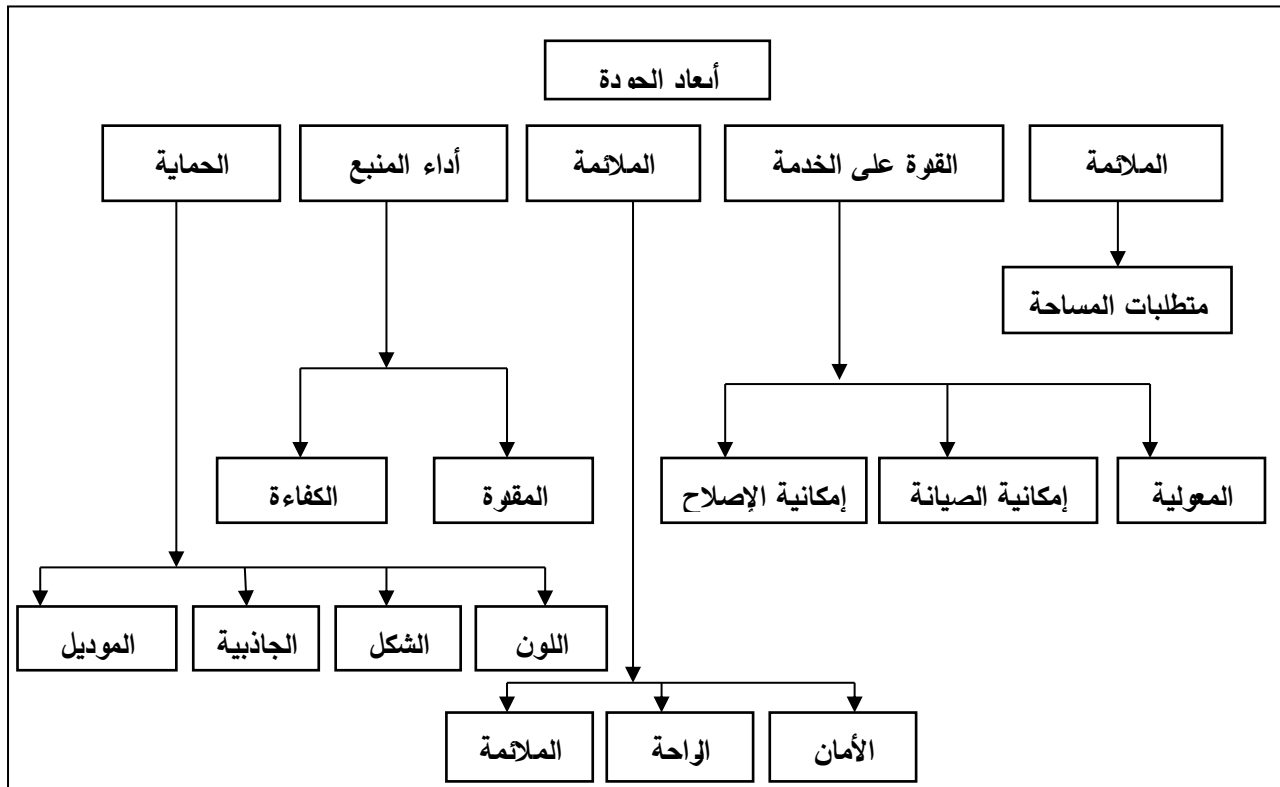
إن الجودة تعني أشياء كثيرة وتعتبر عن وجهات نظر متباينة لذلك فإنها تكون نسبية وليس مطلقة وغير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة، وقد تكون محددة المعالم ولكنها بدون نهاية وذلك فإن مجمل احتياجات ورغبات المستهلك ساهمت في تحديد معالم وأبعاد الجودة المطلوبة حيث حدد الباحث "ديفيد جارفين" ثمانية أبعاد تعبر عن الجودة ويمكن من خلالها ضبط جودة المنتج أو الخدمة وهذه الأبعاد هي أبعاد غير كمية (نوعية):<sup>1</sup>

- ✓ **المعولة أو الدقة:** وهي احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة وفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج وتعتبر المعولة البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه المستهلك وخاصة السلع المعمرة مثلا هل السيارة تعمل دائما في الأوقات الباردة وهل إطارات السيارات تستخدم لفترة طويلة وهكذا؛
- ✓ **مستوى الأداء:** وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد، مثلا هل أن التلفزيون الملون ألوانه واضحة ؟ هل أن مكيف الهواء هواءه مرض ؟ .
- ✓ **التطابق:** وهي درجة القياس التي تعبر عن قياس تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق 97 % أو أكثر من أن المنتج ضمن الحدود المسموح به للتفاوت.
- ✓ **الجمالية:** ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد والمتمثلة بالمظهر الخارجي أو المذاق أو الرائحة أو الصوت أو التحسس وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج لاسيما السلع الكمالية و الملابس وغيرها.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، 2000 ، دار الثقافة، عمان، 2009، ص34.

- ✓ **القدرة الخدمائية:** وهي سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله، وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار والخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.
  - ✓ **العمر الافتراضي للمنتج:** وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.
  - ✓ **الخصائص الثانوية للمنتج:** وهي الخصائص غير الأساسية عدد سنوات استخدام المنتج التي تضاف للمنتج وحسب الرغبة أو طلب المستهلك، مثلا إضافة نظام تكييف الهواء إلى السيارة.
- نلخص مما سبق أن للجودة أبعادا تحتل درجة أعلى قياس لأحد هذه الأبعاد فيما يتعلق بمنتج معين بينما يختلف ذلك إلى منتج آخر وعموما يمكن تحديد خمسة أبعاد للجودة بالنسبة للسلع المعمرة وهذه الأبعاد الرئيسية يمكن أن يقسم كل منها إلى أبعاد فرعية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): أبعاد الجودة



المصدر: خليل إبراهيم و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو، مكتبة الأشقر، 2002، ص5.

#### ثانيا: أساسيات حول الخدمة العمومية

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ أن مجال الخدمات وإن اتحد في الصفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها، إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، وشكلها.

## أولاً: تعريف الخدمة

ليس من السهل تقديم تعريف لكلمة الخدمة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها :

- ✓ من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها وأكثر تجرداً من المنتج ولهذا نستعمل مصطلح منتج للدلالة على الخدم كأن نقول منتجات بنكية، منتجات سياحية؛
- ✓ كلمة الخدمة لا تقتصر على نشاط قطاع واحد معين؛
- ✓ الخدمة تعتبر دائماً كنشاط إنساني ذاتي يقوم به الفرد لحساب آخر.<sup>1</sup>

على الرغم من الاتجاهات المتعددة التي أوردتها العديد من الكتاب بخصوص مفهوم الخدمة إلا أنهذه الاجتهادات لم تخرج عن كون الخدمة بأنها أي فعل أو انجاز يقوم به طرف لطرف آخر ويكون بالعادة غير ملموس ولا يؤدي إلى حصول الملكية، وأن إنتاجية الخدمة قد تكون أولاً تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج مادي.<sup>2</sup>

## ثانياً: تعريف الخدمات العامة

1. مفهوم الخدمة العامة كعملية:<sup>3</sup>

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

✓ الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته. مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد، و سفرهم وغيرها من الأمثلة.

✓ الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

✓ المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات .

## 2. مفهوم الخدمة العامة كنظام :

<sup>1</sup>معراجي هوارى، التسويق المصرفي، مدخل تحليل استراتيجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 63 - 64.

<sup>2</sup>محمد عوض الترنوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 14.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد النشر، 2001، ص ص 455 - 460.

انطلاقاً من مفهوم النظام يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة : وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- ✓ نظام تسليم الخدمة : ووفق هذا النظام يتم تجميع مرئي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين: خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)

خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفن ، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية ، أو المنظورة في نظام الخدمة، و تعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقاً من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع، فقد يتوجه المواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة، ويسدد ما هو مخصص و مطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة، وعليه بالانتظار قليلاً لكي تنتهي الخدمة، وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن ( يراه بنفسه)، لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة، يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العامة ( مكتب المرور مثلاً)، مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة، والمخالفات، التسجيل، المراجعة الداخلية، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي، الذي لا يراه المواطن، وهو ضروريا لاستكمال الخدمة وتقديمها.

### ثالثاً: نظم و أنواع الخدمات العمومية

يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين: نظام الخدمة العامة المفتوحة، ونظام الخدمة العامة المقفلة.

**1. نظام الخدمة العامة المفتوحة<sup>2</sup>:** حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية، و تقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقاً لنوع الخدمة ( اقتصادية، زراعية، تجارية، حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 457، 458.

<sup>2</sup>عبد الحميد محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، منشورات ELGE ، دون بلد النشر، 1997 ، ص 164 ، 166.

وما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة، بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام). ويمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:

ا . البساطة: إذ يظهر ذلك من خلال:

✓ لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتحمل نفقات هذا الإعداد؛  
 ✓ لا تتحمل المنظمة مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو غيرها ( الموظف هو المسؤول عن تحسين مستواه بنفسه)، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على تصنيف الوظائف وتقييمها والإبقاء على هذا التقويم صالحا على الدوام، بالإضافة إلى تقديم دراسات حول الرواتب، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة، والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

ب . مرونة النظام: تترجم حرية الإدارة في التخلي، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف، كي يبحث على وظيفة أخرى، تتناسب مع ميوله، واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.

ج . اقتصادية النظام: تتبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

✓ التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستقادة من العناصر المتخصصة، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والتدريب؛  
 ✓ عنصر الانفتاح على المجتمع، وعدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.

أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتكمن فيأنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما، وذهنية خاصة، ومهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين، وتضمن توفيرهم للمنظمة العامة، وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور، يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام، بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات.

2. نظام الخدمة العامة المقفلة<sup>1</sup>: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، واكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات. ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي:

أ. قانون الموظفين: هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين،

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 169، 179.



والمعاملة المالية، والإجازات والمنافع المادية، والمعنوية المختلفة، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف، ومختلف الإجراءات الجزائية، الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة.

ب. **حياة وظيفية متميزة:** إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام العامل، استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة. يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات وهي :

- ✓ إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة و تفهم أهدافها؛
- ✓ رعاية الموظفين، وتنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة؛
- ✓ الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام التعليم السائد.

أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي:

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات، مما يضفي التعقيد في الهياكل الإدارية؛
- إشكالات قياس حجم الإنتاجية، ومقارنتها بين القطاع العام والخاص (إنتاجية الموظف).
- كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول، والالتكالية، والقضاء على عنصر التجديد والابتكار، مع إشكالات الرواتب، وإمكانية استقطابها للكفاءات، والخبرات التي تحتاجها الإدارة وتمثل إدارة شؤون الأفراد نموذجا آخر لنظام الخدمة المقفلة، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا، هو منحه صفة الموظف العام للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية ( التعليم، الصحة، الأمن..)، و مع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة، شملت صفة الموظف العام العاملين في وظائف ذات علاقة بالنظام الاقتصادي، وتختص منهم ذوي الوظائف القيادية في هذه المؤسسات، دون غيرهم من العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

**ثالثا: جودة الخدمات العمومية:**

تعود الجودة في أصولها للقواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص، لكن التطور الحاصل وكذا أهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة وجود وخضوع الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة لمراقبة النوعية وضرورة تحسينها وفقا لمقتضيات المصلحة العامة.

**1- تعريف جودة الخدمات العمومية:**

لجودة الخدمات عدة تعاريف من بينها:

تعرف جودة الخدمات على أنها: "مقيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وإنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأوليات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".<sup>2</sup>

وكذلك تعرف على أنها: "مقيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة".

ويعرفها (kotler) على أنها: "إحدى الاستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من اجل ضمان مستوى أفضل".<sup>3</sup>

## 2- أهمية جودة الخدمات:

لجودة الخدمات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار وتمكن هذه الأهمية في:<sup>4</sup>

- ✓ نمو الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات مفصلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك المؤسسات الخدماتية في نمو متزايد مستمر؛
- ✓ فهم العملاء: أن تزايد عد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى جودة منافسة شديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي المؤسسات مزايا تنافسية عديدة؛
- ✓ المعاملة: أن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل المؤسسات التي تركز على خدمة فلا يكفي تقديم ذات جودة وسعر منخفض دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعمليات؛
- ✓ المدلول الاقتصادي الجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك لمحافظة على العملاء الحاليين ولتحقيق ذلك لابد الاهتمام أكثر بجودة الخدمة.

## رابعاً: قياس الجودة في الخدمات:

تهدف عملية قياس الجودة في الخدمات إلى تحقيق التميز في أداء الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة وإلى تحقيق الملائمة وتعددية مفهوم الجودة الفعلية المدركة من قبل المستفيدين وتشمل عملية القياس إيجاد معايير يمكن أن تشكل صفات للجودة حسب نوع الخدمة ونوع النشاط المؤدي من قبل مقدم الخدمة وعلى العموم فإن الجوانب أو المحاور

<sup>1</sup> سامي احمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية Gatt في رفع كفاءة الخدمات المصرفية، مصر، المكتب العربي، 2005، ص167.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدراكة، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص181.

<sup>3</sup> يشير العلاق حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 36.

<sup>4</sup> مأمون سلمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

التي يمكن اتخاذها أبعادا لقياس الجودة في الخدمات تشمل مدى توفر الأجهزة والمواصفات ذات التقنيات الحديثة وجوانب خاصة بالمستلزمات المادية للمنظمة والتسهيلات ومدى توفيرها للراحة المطلوبة والمظهر العام لتلك المرافق المادية ومحاور مدى تطوير العلاقة مع المستفيدين ومدى توفر المعرفة والخبرة لدى مقدمي الخدمات.

ثم تحديد محاور أساسية من شأنها أن تحدد أو تؤثر في تكوين إطار عام لقياس الجودة في النشاط الخدمي على مستويات المنظمة الخدمية وهي:<sup>1</sup>

1. عوامل المادية الملموسة: وهي الأدلة المادية للخدمة المعينة كالسلع والمواد والتجهيزات والمعدات والأدوات والأجزاء والمعاونة أو المكملة لها.

2. الجدارة ودرجة الاعتماد: وهي تشير إلى مدى التشابه والتطابق بين مستوى أداء الخدمة ودرجة الاعتماد والالتكال على نوع معين من الخدمة من بين الأنواع المقدمة ودرجة الاعتماد على المتخصص في تقديم الخدمة وحده دون غيره في أنشطة تقديم الخدمة درجة

3. الاستجابة: وهي رغبة أو استجابة المستخدمين والمواطنين واستعدادهم على تقديم الخدمات أن المعالجة الفورية والعاجلة للحالات الطارئة في أي مركز طبي أو علاجي مثال واضح لهذه العامل.

4. الضمانة ودرجة الثقة: وهي تشير إلى مدى الثقة والضمانة التي ينقلها مقدم الخدمات فالضمانات التي تقدم في مجال الخدمات هي الاستمرار في تقديم الخدمة لحين حصول قناعة أو إشباع تام نسبيا لدى المستفيدين .

5. التقمص النفسي: وهو الجهود المبذولة من قبل مقدم الخدمة من أجل التعريف على احتياجات المستفيد ومتطلباته واستيعابها ومن ثم تخصيص وتكييف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات.

### المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية وأثرها في جودة الخدمات العمومية

تعد الجودة سلاحا تنافسيا لذا ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة، كما أصبح الزبائن هم أيضا أكثر اهتماما بالجودة نظرا للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقييمها وما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات إذ تعد توقعات الزبائن وحاجاتهم من العوامل المهمة في تقييم الجودة، كما احتلت جودة الخدمة مكانة وأهمية كبيرة لدى مقدمي الخدمات والمستفيدين الأمر الذي زاد من إدراك المؤسسات الخدمية الأهمية ولن يأتي هذا إلا باهتمام هذه المؤسسات بتبني وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتدريب الكفاءة البشرية على استخدام هذه الوسائل والاستغلال الأمثل لها.

### المطلب الأول: دور الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة

يعتبر تحسين أداء الخدمة مقوم أساسي للإدارة الحديثة يهدف إلى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الغايات والأهداف وتعريف الاستراتيجيات، وإزالة جميع العقبات الموجودة التي تؤثر على سير العمل، وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير الإدارة بشكل يستجيب لاحتياجات المستفيدين من خدماتها، خاصة بعد أن أصبح تحسين أداء الخدمة ضرورة حتمية في الإدارة الحديثة.

<sup>1</sup> عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 121.

- 1- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إنتاجية الخدمة: تلجأ المؤسسات الخدمية لتطوير إنتاجيتها إلى التوجه نحو إدخال التكنولوجيا والإكثار من الاعتماد على الأنظمة من خلال تحديد عناصر التشغيل الأساسية المطلوبة عملها واختيار الطرق البديلة للقيام بأدائها والتوصية بالطرق البديلة وتحسين التنسيق داخل النظام ككل.
- 2- دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات: جاء مصطلح الإدارة الإلكترونية للدلالة على استخدام إنتاج الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز دوره في تحقيق الأهداف ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة وتزايد التقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية من حيث وفرة هذه الخدمة وتحسين أساليب تقديمها عبر طرق غير تقليدية تمكن من الاطلاع على الخدمة وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها.

إن ترشيد جودة الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبني على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملته.

### 3- دور التطور التكنولوجي في تحسين جودة الخدمات

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة بغية زيادة مردودية الخدمات وتحسين أنشطة المؤسسات العمومية التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدمية.

#### المطلب الثاني: مزايا الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات والشبكات الكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر، مع تسجيل السرعة في انجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما تؤدي إلى محدودية وقلّة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، وتوفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية.

إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطنين سيمكن الإدارة الإلكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم إقامة روابط اقتصادية محسنة وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزام المشروعات الحكومية، فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية حيث تعد التقنية الحديثة آلية:

- ✓ تقليص تكاليف الخدمة: من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف الناتجة عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.
- ✓ سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.
- ✓ الدقة: تشير الدقة بمقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.
- ✓ سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: انطلاقاً من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية يؤدي إلى إمكانية المحاسبة في أداء الخدمة العمومية يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى فالمصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة عامة.
- ✓ إن الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين ومن ثم الوصول إلى سرعة في انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة وهو ما يؤدي إلى حل مشاكل الطابور ومختلف العراقيل البيروقراطية ولهذا تعطي مبادرات التحول الالكتروني أولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الأعمال.
- في هذا السياق أدى وجود الحاسوب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة التي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة اليدوية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري الثبات والذي يعني تنفيذ تعليمات عنهم ويتألف دور التكنولوجيا المعلومات في التخزين مثل الطلبات وتميرها إلى الإدارات المختصة ذات العلاقة وثيقة بتنفيذها. وتساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تسريع عملية حل المشاكل أيضا فمهمة شركة التأمين المعروفة باسم **USSA** تصور كافة الوثائق الكترونيا وتخزينها على ديسكات بصرية، كما أنها تتولى مهمة ترقيم الاتصالات الهاتفية الكترونيا وتخزينها مع الوثائق والصور والأدلة ذات علاقة بدعاوي المطالبة بالتعويض وغيرها من أمور التأمين وبهذا تم تسريع الإجراءات من خلال تقليص الوقت والجهد اللازمين لمعالجة الكثير من مسائل التأمين التي كانت في السابق تستنزف وقتا وجهدا ثمينا ناهيك على الصعوبات التي كانت تنطوي عليها عمليات تخزين الوثائق وفق الأساليب الورقية التقليدية .
- ✓ إعداد الفواتير والدفع: تعتبر الفواتير وكشوفات الحساب من الوثائق المهمة سواء كانت على شكل ورقي أو الكتروني، فالزبائن يرغبون بأن تكون الفواتير وكشوفات الحساب واضحة ومتضمنة معلومات مفيدة ومرتبطة بشكل يوضح سهولة كيفية حساب مفرداتها للوصول إلى إجمالي المبلغ المطلوب، وغالبا ما تلجأ المؤسسات الرائدة في هذا المجال إلى بحوث التسويق للوقوف على ما يتوقعه الزبائن بصدد الكشوفات والفواتير من حيث هيكلتها والتفاصيل المطلوبة فيها لكي تتمكن من استخدام التكنولوجيا الملائمة لتنظيم عملية إعداد وإصدار الفواتير والكشوفات بما يتطابق مع رغبات الزبائن الحقيقية، فقد قرر أحد المصاريف العربية طرح ثلاثة أنواع من كشوفات

الحساب وترك المجال للزبائن لاختيار أفضلها بغرض فاتورة الحساب على شاشة التلفزيون الداخلي ( أو عبر الشبكة ) الموجودة داخل غرف النزلاء وذلك لتمكنهم بشكل مسبق من الإطلاع والتحقق منها والمصادقة عليها. إن أمكنة كهذه توفر الوقت للزبون ومزود الخدمة معا بالإضافة إلى تقليصها للعمل الورقي واحتمالات الوقوع في الأخطاء التي غالبا ما تنتج عن نقل يدوي للبيانات؛

✓ المعلومات والاستشارة: لكي يحصل المستفيد على القيمة فإنه يحتاج إلى معلومات عن هذه الخدمة، كما أن مزودي الخدمة هم أحوج للمعلومات عن الخدمات التي يرغبون بتسويقها إلى الزبائن. وهناك معلومات أساسية يحتاجها الزبون من مزودي الخدمة مثل المعلومات حول استلام الطلبية ومواعيد تنفيذها. واليوم أصبح التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا المجال، فالمواقع الشبكية المصممة بشكل بارع هي التي توفر ثورة من المعلومات التي تحتاجها الزبائن حول المؤسسة وخدماتها استلام الطلبيات فتقديم الطلبيات بشكل شخصي أو عبر البريد أو الفاكس هي أساليب مازالت تستخدم على نطاق واسع. وبالاستفادة من التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح بالإمكان تقديم الطلبيات عبر نظم الهواتف المؤمنة المرتبطة بالحواسب والشبكات وهي إحدى الخيارات المتاحة اليوم فمؤسسات الطيران تشجع الزبائن على التحقق من جداول السفر والقيام بإجراءات الحجز بأنفسهم كما تنامت استخدامات أساليب تقديم الطلبيات عبر الشبكة

✓ الضيافة حماية ممتلكات الزبائن والاستثناءات: تساهم عناصر الضيافة وحماية ممتلكات الزبائن والتي تتطوي على إجراءات ملموسة في بيئات مادية في المساعدة على جعل زيادات الزبائن أكثر متعة وراحة من خلال معاملاتهم والاهتمام بتلبية حاجاتهم ورغباتهم المتنوعة، أما فئة الاستثناءات فهي تتضمن الطلبات الخاصة وحل المشاكل مع فالطلبيات الخاصة خصوصا تلك التي تتطوي على حاجات طبية وغذائية معينة تعتبر شائعة في الصناعات مثل الضيافة الفندقية والسياحة ويمكن تحديد الأسس في هذا المجال السريع من قبل القائمين على تقديم الخدمة أو الإدارة المسؤولة كبير منه الخدمات أمر محدد يكون صعبا في بعض الأحيان .

### المبحث الثالث: الدراسات سابقة وعلاقتها بدراسة الحالية

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر او دور الإدارة الالكترونية في التطوير و دورها فتحسين من جودة الخدمات وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها . مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية . وشملت جملة من الأقطار و البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي . هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية وفيما يلي نقدم عرضة لهذه الدراسات ، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها ، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، وأخيرة جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية .

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

## أولاً : الدراسات العربية

- 1- دراسة أحمد قبلان آل فطوح بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية". والتي هدفت إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية من خلال معرفة ضباط شرطة المنطقة الشرقية بمزايا الإدارة الإلكترونية ومزايا التطوير التنظيمي ومعرفة تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأيضاً مدى الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية، وكذلك التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، معرفة أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
- ✓ أن المزايا التي تترتب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشرطة المنطقة الشرقية تتمثل في (توفير المعلومات الإلكترونية لجميع المستويات الإدارية، تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، وضوح الاختصاصات للعاملين، توفير الوقت والجهد والتكلفة، التوافق مع المستجدات التكنولوجية، السرعة والدقة في إنجاز العمل، توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات، الحد من المنازعات والصراعات بين العاملين.
  - ✓ أن هناك تطبيقات للإدارة الإلكترونية بشرطة المنطقة الشرقية وتتمثل أهمها في الحصول على المعلومات الشخصية والوظيفية للمواطن والمقيم إلكترونياً، التعميم على المطلوبين والمفقودين وكف البحث عنهم إلكترونياً، التعميم على المسروقات وكف البحث عنها إلكترونياً، خدمة الرد الهاتفي الإلكتروني، التأكد من حالات السفر والقدوم من وإلى المملكة إلكترونياً؛
  - ✓ العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي يتمثل أهمها في ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي، عدم دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، نقص الكوادر المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات، قصور التشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتنظيم العمل الإلكتروني.
- 2- دراسة أحمد المير بعنوان "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، والتعرف على الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية، والتعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، التعرف على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على العمل بالإدارة الإلكترونية، والتعرف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية، الوقوف على تباين آراء مفردات مجتمع البحث نحو متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. استخدم

- الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخله (الوثائقي) و (المسح الاجتماعي)، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور.
  - ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك تخطيط لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية.
  - ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين بالإدارة العامة للمرور لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على طرق متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية.
  - ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيقات العمل بالإدارة الإلكترونية.
  - ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الدراسة (سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية)؛
  - ✓ طبقة الاختلاف الجنس لصالح الإناث اللائي كن أكثر موافقة من الذكور.
- 3- دراسة مبارك العنزي بعنوان " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض.**  بحيث هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في الإدارة العامة للمرور ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي وبيان علاقته بأداء العاملين والتحقق من طبيعة الاختلافات في موقف عاملين نحو التغيير التنظيمي باختلاف (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم النتائج:
- ✓ ان الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي تحقيق مبدأ التخصص في العمل الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل الإداري.
  - ✓ بينت نتائج الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
  - ✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (45 سنة فما فوق)، وجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا (ماجستير، ودكتوراه)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين نحو التغيير التنظيمي.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية

- 1- دراسة ماركوس وآخرون بعنوان: "مراجعة نظم إدارة المعلومات العامة من أجل خدمات أكثر فاعلية للحكومة الإلكترونية.**  وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأسباب التي تؤدي إلى رفع كفاءة، وجودة الخدمات الحكومية



المقدمة إلكترونيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال تحليل الوثائق والتقارير. وكان من أهم نتائجها ما يلي:

- ✓ رفع الخدمات الحكومية لا يعتمد على التكنولوجيا الجديدة فحسب، ولكنه يعتمد أيضا على رؤية وأهداف واضحة، إلى جانب استراتيجية عمل مناسبة.
- ✓ أن تطبيق هذه التكنولوجيا يلزمه عمل تحضيرى في المنظمات، وفلسفة جديدة لإدارة المعلومات وإعادة توجيه نظم المعلومات لخدمة المستفيدين.

2- دراسة فيك 2 بعنوان: مدى استخدام الإدارة الإلكترونية والبرامج الملحقة بها في إدارة الأقسام الإدارية في الجامعات. أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من ( 36 ) رئيس قسم تكور يعملون في الأقسام الإدارية المختلفة، وتم تطبيق استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على المعرفة الحاسوبية واستخدام البرامج الملحقة، والرغبة في التطبيق، أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (67%) من رؤساء الأقسام يمتلكون معرفة مناسبة بالحاسوب، ويرغبون بتطبيقه في عملهم الإداري، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين المعرفة بالحاسوب، وبين مستوى استخدامه في الإدارة الإلكترونية، كما بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تخفف من عبء العمل على رؤساء الأقسام، وتسرع من وتيرة العمل، وتقلل الأخطاء.

### 3- التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة

- التقرير الأول: يتمثل في تقرير صادر عن الأمم المتحدة بالتعاون مع الجمعية الأمريكية للإدارة، يهدف إلى توضيح مختلف مؤشرات دول العالم في مجالات التوجه نحو تطبيق **ASPA** العامة للحكومة الإلكترونية، من خلال تقديم عددا من المؤشرات قابلة للقياس مثل قدرة عدد السكان في جميع أنحاء الدولة على الوصول إلى المعلومات إلكترونيا ، حيث توصل التقرير إلى نتيجة أساسية هي أن هناك علاقة كبيرة بين مستوى التطور الاقتصادي وفعالية الحكومة الإلكترونية.
- التقرير الثاني: كان صدور هذا التقرير سنة 2004 عن قسم الاقتصاد والشؤون الاجتماعية ويحتوي على عدد من الفصول تمحورت حول الإشارة إلى مجتمع المعرفة، والإشارة إلى الإطار المرجعي للحكومة الإلكترونية، إضافة إلى البحث الاستكشافي والتحليلي الذي يحتوي على استطلاعات في مجال الحكومة الإلكترونية حسب المناطق والدول، إضافة إلى تقدير قياسات الويب، ودرجة المشاركة السياسية، مع تخصيص فصل من الدراسة. كما يحتوي التقرير على عددا من المؤشرات التي تشمل : ترتيب الدول حسب مؤشر الويب، وحسب مؤشر الاتصالات ( الانترنت لكل 100 شخص ..)، إذ توصل التقرير في **Web** الأخير إلى وجود فجوة بين دول العالم المتقدم ودول العالم النامي، حيث تتصدر دول العالم الأول مثل أمريكا، بريطانيا، كندا) المراتب الأولى عالميا، من حيث البنية التحتية للاتصالات والرأسمال البشري ... وهو الأمر الذي كرس الفجوة الرقمية والتباين في تطبيقات الحكومة الإلكترونية.

## المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية

اولا : أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة :

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي فادارة العامة باستثناء دراسة دراسة مبارك العنزي بعنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين و دراسة "ماركوس وآخرون بعنوان : "مراجعة نظم إدارة المعلومات العامة من أجل خدمات أكثر فاعلية للحكومة الإلكترونية التي هدفت إلى معرفة الأسباب التي أدت الى التغيير التنظيمي و رفع الكفاءة و جودة الخدمات الحكومية

- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة "ماركوس وآخرون بعنوان : "مراجعة نظم إدارة المعلومات العامة من أجل خدمات أكثر فاعلية للحكومة الإلكترونية و دراسة راشد الفوزان بعنوان "نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين: دراسة مسحية في مصلحة الجمارك العامة بالمملكة العربية السعودية حيث استخدمت أداة تحليل البيانات

- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي بمدخله ( الوثائقي) و (المسح الاجتماعي)

ثانيا : الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية :

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس و هدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب مثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي : اثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية

✓ تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة .

✓ استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين ( المدخل الكمي / المدخل الكيفي ) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي و المنهج التجريبي

✓ لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة

✓ تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الاستبيان و التحليل الاحصائي وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع اثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية وشمول عينتها وتعدد ادواتها بين الاستبيان و التحليل الاحصائي واستخدامها لمنهج الوصفي التحليلي

ثالثا : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية :

ما يمكن استنتاجه من تأثير الإدارة الإلكترونية على واقع الخدمات العامة الإلكترونية في الدول الأجنبية يكمن في تحسين مستوى تلك الخدمات ، حيث أصبح بإمكان المواطنين طلب الحصول على الخدمة بشكل متواصل ، دون انتظار ، وهذا ما تحسد من خلال نماذج الخدمات العمومية عبر الخط ، والتي وفرت على المواطن في هذه الدول عناء التنقل لطلب الخدمات من المؤسسات الحكومية ، وخلفت نوعا من الفعالية في إيصال المعلومات و الخدمات للعلاء.

حيث يحظى النموذج الأجنبي للإدارة الإلكترونية بدعم كلي من القيادة السياسية ، ووعي جماهيري ، له من الفرص أن يحقق الأفضل ويحسن من هذا النموذج باستمرار. حيث أصبح يهتم بالأمن القومي الإلكتروني ، وهو بذلك يقدم تكاملاً منطقياً ، بين مستوى التخطيط والتنفيذ للبرامج الإلكترونية ، انطلاقاً من تركيزه على خدمة المواطن وفق مبدأ المواطن أولاً ، إذ يغلب على تطبيقات الخدمات العامة الإلكترونية الأمريكية معاملات ، مثل تحديد الرخص ، تسجيل السيارات ، تسديد الضرائب ، الغرامات ، و بالتالي يكون الأفراد في مأمن عن الهجمات الإلكترونية ، التي تستهدف انتحال الشخصية و المساس هوية المواطنين.

إضافة إلى شمولية مشروع إدارة الحكومة الإلكترونية في هذه الدول ، الذي تقدم نموذجاً راقياً فيما يتعلق بوضوح الإستراتيجية الإلكترونية ، وتركيزه على تقديم الخدمات العمومية كأولوية ، وهذا ما تظهره أنماط الخدمة المقدمة وفق هذا النموذج ، التي تمحورت حول النهوض بالقطاع الخدمي الحكومي ، وإعادة الاختراع للخدمات الحكومية من خلال آلية الإدارة الإلكترونية .

مقابل ذلك توجهت التجربة في الدول العربية في مجال الخدمات العمومية الإلكترونية ، لتمثل نقطة تحول هامة في وظائف المنظمات العامة ، خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات في المدن ذات الكثافة السكانية ، وبذلك لم تعد هناك حاجة كي يتم التنقل إلى مكان تواجد الخدمة ، كما يوفر على مواطنها الجهد ، والوقت ، واختزال المسافات أثناء طلب الخدمة

غير أن ضعف الجاهزية الإلكترونية في الدول العربية أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الإلكترونية ، والتي أعادت مشكلة الطابور من جديد في مؤسسات الخدمة العمومية مثل مشكل خروج الشبكات الإلكترونية عن الخدمة ساعات طويلة ، وضعف التجاوب مع مفهوم الخدمة الإلكترونية بسبب نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الإلكترونية .

و بالتالي فالتجربة العربية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت إرهاباً أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية ، وهي بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أكثر في مؤسسات الخدمة العمومية ، ودعم مجتمع المعلومات بما يخلق مسارات هامة وحقيقة ترنقي بترشيد الخدمة العمومية

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل علاقة الإدارة الإلكترونية بالجودة الخدمات حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءا من الوجود البشري حول العالم ويصعب إيجاد حقل لا يشمل على استعمالات الحاسب الإلكتروني أو يتأثر به وعليه ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث ثورة هائلة في دنيا الأعمال الإلكترونية من خلال مساعدة منظمات الأعمال بالاعتماد على منهج الأعمال الإلكترونية كبديل للإدارة التقليدية في انجاز وتطوير الأنظمة الإدارية، وبسبب التطور التكنولوجي أصبحت الإدارات تتعامل مع زبائنها ومواطنها في تقديم الخدمات بطريقة سهلة وفي أقل وقت ممكن.

# الفصل الثاني

اثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات العمومية في بنك

**BADR**

تمهيد:

تجسيدا للمفاهيم التي تطرقنا إليها في الفصل السابق اخترنا القيام بتريص في أحد وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جندل -273- ولاية عين الدفلة التي تأثرت بالإدارة الإلكترونية، نظرا لما حققته مؤخرا من نتائج حسنة، وسنحاول في هذا الإطار الإجابة على إشكالية الدراسة، والتعرف على اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية والتي تعد السبابة في تجسيد مفهوم الحكم الإلكتروني، والذي تهدف من وراءه إلى عصنة الخدمات المقدمة للمواطنين ، والتماشي مع التحولات ، والاستفادة القصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الإعلام ، والاتصال في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

## المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع جندل و اليات جمع المعلومات .

سيتم في هذا المبحث توضيح كل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها، ومعرفة أهم النشاطات التي تقدمها، وتوضيح هيكل المؤسسة وتنظيمها الداخلي و اليات جمع المعلومات.

## المطلب الاول : بطاقة فنية لبنك الفلاحة و التنمية

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. تم إنشائه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 / 04 / 1990 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعها بالفائدة و بدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملته مع زبائنه اقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

## 1- تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي:

- 1) مرحلة 1982-1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.
- 2) مرحلة 1991-1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:
  - 1991: تم الانخراط في نظام سوييف «SWIFT» لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

- 1992: تم وضع نظام «Sybu» يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.
- 1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية.
- 1994: بدء العمل منتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.
- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB)
- 3) مرحلة 2000-2004:** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.
- وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:
- عام 2000: القيام بفحص دقيق النقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.
- عام 2001: سعيها منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن.
- إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس La Banque Assise مع خدمات مشخصة.
- عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك
- عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شبكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شبكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية Les Guichets Automatiques des Billets المرتبطة ببطاقات الدفع.



**2- تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية :**

هو مؤسسة اقتصادية مالية وطنية لها قانونها الأساسي التجاري بمقتضى المرسوم 82-106، أوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي، و مع مرور السنوات تعددت نشاطاته، بدءا بتدعيم فروعه علي مستوى التراب الوطني حيث حقق ما كان يصبو إليه إذ بلغ عدد وكالاته سنة 1985 إلى 269 وكالة منها 6 رئيسية و 31 فرع ، أما في يومنا هذا فقد أصبح له 31 مديرية جهوية تشغل حوالي 7000 عامل ما بين إطار و موظف. عدد وكالاته 286 وكالة من بينها وكالة BADR الواقعة ببلدية جندل الذي اخترناه كمركز للدراسة.

**3- تقديم الوكالة المستقبلية ( وكالة جندل 273 ) :**

بعد التعرف إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة عامة، نتعرض الآن إلى تقديم الوكالة المستقبلية التي كانت موضع تربصنا التطبيقي ألا و هي وكالة جندل - 273.

ففي إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية و نظرا لحجم الحاجات و الطلبات ذات الطابع الفلاحي و الاستثماري خاصة فيما يخص ولاية عين الدفلى، جاء قرار إنشاء و تأسيس الوكالة (273) في 04/05/1984، تعتبر الوكالة (273) خلية من الخلايا القاعدية البنكية للمؤسسة النقدية بنك الفلاحة و التنمية الريفية عامة، و تدخل ضمن الهيكل القاعدية لهذه الأخيرة تحت ما يسمى ب : الوكالات المحلية للاستغلال، والتي تعتبر الوصلة المباشرة مع الزبائن.

**ثانيا : نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.****1- نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية :**

- العمليات العامة لبنك الفلاحة و التنمية
- باعتباره وسيلة لتمويل القطاع الفلاحي و العالم الريفي حسب المادتين 06/07 من المرسوم 82/106 فان بنك الفلاحة يقوم بالنشاطات التالية:
- استعمال أية قروض تمنح له من طرف مؤسسات مالية أخر أو ي المساهمة في التنشيط أو الاستعمال الأحسن للاعتمادات أو القروض التي قد يمنحها.
- المساهمة في جلب الادخار الوطني.
- اكتتاب، شراء، رهن و إيداع أي سند تجاري عام صادر عن الدولة.
- القيام بكل العمليات البنكية أي كل النشاطات المتصلة بالبنك.
- استقبال الودائع بمختلف أجالها من الأشخاص الطبيعيين و المعنويين.
- منح القروض لكل شخص طبيعي أو معنوي في إطار الأشكال المعمول بها.
- المساهمة في تنمية المهن الفلاحة و المهن الأخرى.
- توزيع المنح الواردة من الدولة و مستحققاتها و السهر على الاستعمال الأحسن و العقلاني.
- القيام بكل تحصيل للمستحقات، سندات الأمر، سندات فائدة، الفاتورة أي كل الوثائق التجارية المالية.

- كما يقوم بنك الفلاحة بحكم المادة 08 من المرسوم 82/106 بكل العمليات والاجراءات التي من شأنها مساعدة الدولة في تمويل قطاع ما من نشاط اقتصادي أو إبرام اتفاقيات مالية لصالحه ولصالح المؤسسة الوطنية والجماعات المحلية.

• العمليات الالكترونية لبنك الفلاحة والتنمية

مستوى التحول نحو الخدمات الالكترونية فبنك الفلاحة والتنمية الريفية، يمكن توضيح ذلك من خلال

✓ بطاقة الخصم (Cache de debit) التي يتم استعمالها في السداد عن طريق خصم يتم مباشرة من الحساب البنكي الخاص بالعميل، ويكون الحساب بالضرورة دائنًا.

✓ بطاقة الائتمان (Carte de crédit) تقدم هذه البطاقة خدمات للعميل، تشمل السماح له بالسداد حتى وإن كان حسابه مدينة، غير أن ذلك يجري وفق حدود يقرر فيها مقدار المبلغ، الذي يعتبر قرصًا ضمن هذه الحالة إلى مدة معينة.

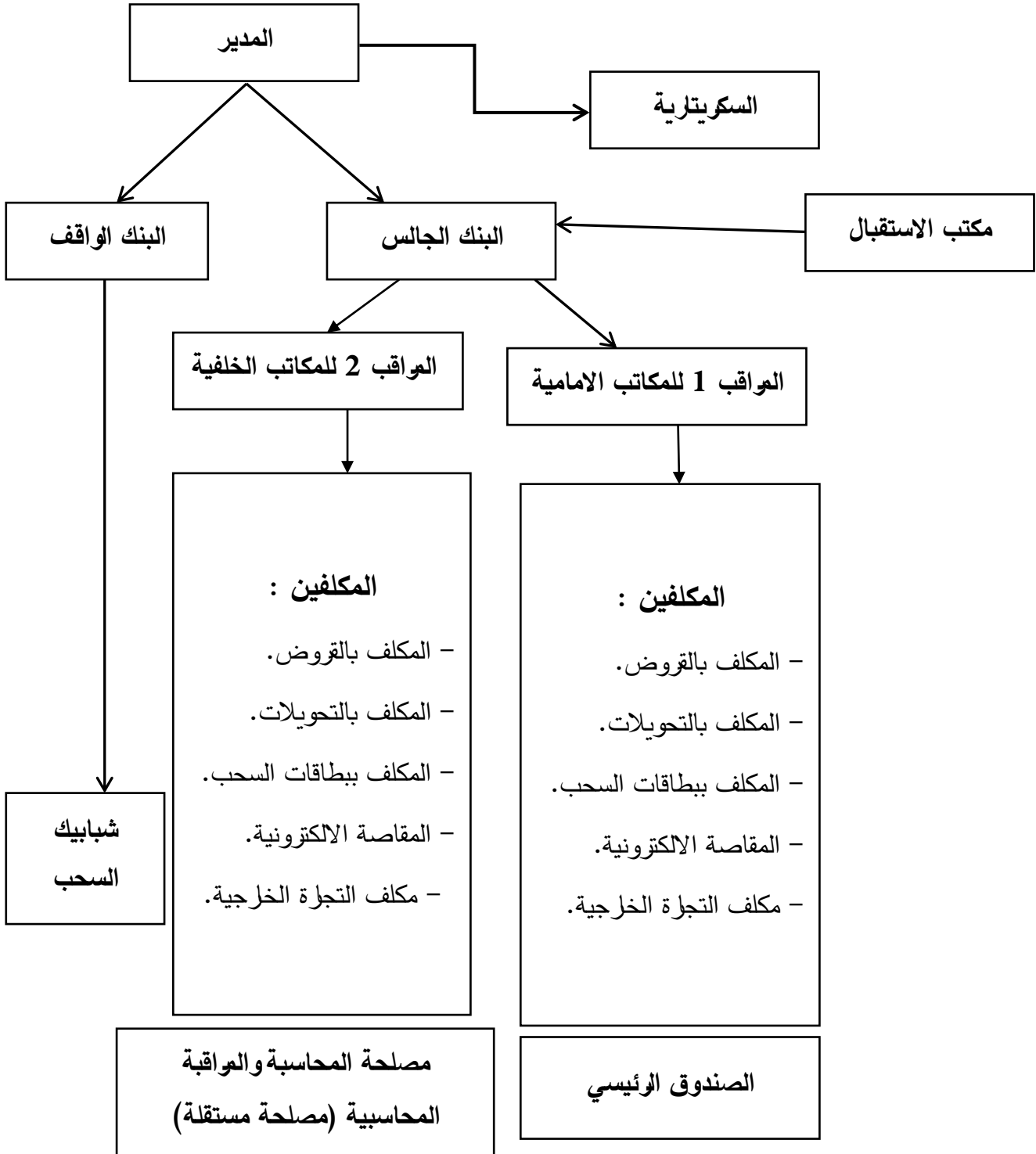
✓ البطاقة الذكية تعرف البطاقة انتشارًا كبيرًا ، ويرجع سبب ذلك إلى طريقة استعمالها ، التي تتسم بالمرونة مقارنة ببطاقتي الخصم والائتمان السابقين ، وبالتالي تحتوي البطاقة الذكية على معالج (puce) يسمح بتخزين الأموال ، وذلك من خلال البرمجة الأمنية ، وللتوضيح فان هذه البطاقة لا تشكل وسيطًا بين البائع والمشتري والبنك ، من خلال الشبكة البنكية الموسعة ببطاقتي الخصم والائتمان ، اللتان تتجزآن عملهما على الحسابات البنكية للبائع والمشتري ، بل هي تحمل مبلغًا ماليًا بنقص بالاستعمال ، وبالتالي تشكل نموذجًا للنقود الالكترونية ، وهي صفة لا توجد في بطاقتي الخصم و الائتمان.

ولتوضيح نوع الخدمة التي يقدمها البنك أكثر، يمكن القول أنه بإمكان المستهلكين صرف نفودهم الالكترونية في المحلات ، أو حتي مواقع التجارة الالكترونية ، التي تعترف وتقبل النقد الالكتروني كوسيلة للسداد.

✓ الخدمات البنكية عبر الإنترنت حيث يحتوي بنك الفلاحة و التنمية الريفية على موقع الكتروني على شبكة الانترنت يقوم على إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية، أي باستخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو بالتحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: وثائق الوكالة.

ثالثا: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### 1- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة و شاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 8.5 مليار دولار. وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر، وكذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة .
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- تحسين العلاقات مع الزبائن.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة و وضع وسائل تقنية حديثة و أجهزة و أنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات و الهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بما يلي:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

- تسيير صارم لحزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.

## 2- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف و الصندوق.
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها و استقبال الودائع.
- المشاركة في تجميع الادخارات.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تأمين الترفقات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة.

- تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.

- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب :

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.

- إعادة تنظيم إدارة القروض .

- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض و تطبيق معدلات فائدة تتماشى و تكلفة الموارد.

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة و سياستها

بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين؛ تلخصت

أهم محاوره في :

- إعادة تنظيم و تسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.

- عصرنة البنك (تقوية تنافسيته).

- احترافية العاملين.

- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.

- تطهير وتحسين الوضعية المالية.

## المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة:

لقيام باي دراسة ميدانية و بغية الوصول لنتائج كلية وجب الاستعانة بمجموعة من القوائم و الأنظمة العامة بإضافة الى محاولة جمع البيانات التي تساعد على حل المشاكل محل الدراسة التي تم رفعها للوصول الى حقائق حول الظاهرة محل الدراسة .

## ثانياً : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية bard وكالة جندل -273- الذين يستخدمون على الأقل خدمة إلكترونية واحدة .

عينة البحث: نظرا لعدم التمكن من الحصر الشامل لزبائن البنك، قد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 30 زبون، كما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم «01» عينة الدراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جندل - 273 -

العينة	الاستمرات الموزعة	النسبة	الاستمرات المسترجعة	النسبة	الاستمرات للتحليل	القابلة	النسبة
عدد الاستمرات	35	% 100	32	91.42	30		85.72

المصدر: من إعداد الطالبين

## ثالثاً: أدوات جمع وتحليل البيانات والمعلومات وثباتها:

أجل القيام بالدراسة الإحصائية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات من أجل جمع العينة وكذلك تحليل البيانات والمعلومات التي يتم الخروج بها من الدراسة وهذا ما سنتعرض له .

1- : أدوات جمع البيانات والمعلومات

• أنواع البيانات

✓ البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبيان، وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

✓ البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الالكترونية ، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر او غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

✓ المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

• اداة البحث:

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة, و التي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة الموضوع البحث.

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي :

- القسم الأول: تناول الخصائص الشخصية و الوظيفية و المتمثلة في: الجنس, العمر, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخبرة, المركز الوظيفي.

- القسم الثاني : يحتوي على محاور الدراسة حيث قمنا ببتقسيمها الى محورين .

❖ المحور الأول : يتعلق بالادارة الالكترونية ويحتوي على 09 عبارة

❖ المحور الثاني : يتعلق جودة الخدمات ويحتوي على 06 عبارة

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

الجدول رقم « 02 » يمثل المحور الأول الإدارة الالكترونية

الرقم	الفقرات
1	توفر أجهزة حاسب آلي حديثة وكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
2	يتبنى البنك شبكات اتصالات فعالة بين أقسامه
3	توثيق المعاملات والسجلات الرسمية إلكترونياً.
4	تساعد قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لتقديم أفضل الخدمات
5	يوفر البنك العديد من الخدمات الالكترونية
6	تتوفر الخدمات الالكترونية بشكل مستمر
7	تقلص الخدمات الالكترونية من معوقات اتخاذ القرار
8	تختصر الخدمات الالكترونية وقت تنفيذ انجاز المعاملات البنكية
9	تخفف الخدمات الالكترونية الأعباء على الزبائن وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات

المصدر: من إعداد الطالبين.

المحور الثاني: جودة الخدمات

الجدول رقم «03» يمثل المحور الثاني جودة الخدمات

الرقم	الفقرات
1	تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بسهولة الاستخدام
2	يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة
3	يتوافر لدى البنك معدات تسير العصر و التكنولوجيا
4	أشعر بأمان عند تعاملي مع البنك
5	تعد جودة الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك مناسبة
6	تعمل الإدارة الإلكترونية على تعزيز جودة الخدمات المقدمة وفعاليتها وكفاءتها

المصدر: من إعداد الطالبين.

وتم وضع العبارات على اساس مقياس ليكارت الخماسي ووزعت درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم «04» يمثل توزيع العبارات حسب مقياس ليكارت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS.

كما قمنا بتقسيم سلم ليكارت الخماسي إلى خمس مجالات لتحديد درجة التقييم كما يلي:

$$\text{حساب المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الخلية} = 4 / 5 = 0.8$$

$$\text{الحد الأعلى للخلية} = \text{طول الخلية} + \text{أقل قيمة في المقياس}$$

بالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقمي «05» مثل تحديد اتجاهات العينة.

المجال	الاتجاه
من 1 الى اقل من 1.80	غير موافق بشدة
من 1,8 الى اقل من 2.6	غير موافق
من 2,6 الى اقل من 3.4	محايد
من 3,4 الى اقل من 4.20	موافق



من 4,2 الى اقل من او يساوي 5	موافق بشدة
------------------------------	------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS .

2- : الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على اسئلة البحث و اختيار صحة فرضياته تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ذلك لوصف مجتمع البحث و اظهار خصائصه باعتماد على النسب المئوية والتكرارات والاجابة على اسئلة البحث و ترتيب متغيراته حسب اهميتها باعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

✓ : التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة، ولتحديد الاستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب

✓ : معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

حيث :

$\alpha$  : يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة

Vt: .يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحور

✓ معامل الارتباط بيرسون : لتحديد درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل، و تم حسابها انطلاقا من حزمة الإحصائية SPSS.

✓ معامل الارتباط بيرسون R : لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري

عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - \bar{x})^2}}{N}$$

## المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج

بعد وضع الإستبيان النهائي والتأكد من صدقه وبعد توزيعه وإسترجاع الإجابات الصالحة ، لذا سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل اليها بناءا على المعلومات التي تم جمعها، تلخيصها ومعالجتها من خلال البرامج الإحصائية SPSS سالفه الذكر.

## المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

## أولاً : تحديد متغيرات الدراسة

انطلاقا مما سبق و في ضوء إشكالية البحث و تساؤلات الدراسة و أهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة و الذي يتالف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في(الإدارة الالكترونية) ومتغير تابع تمثل في جودة الخدمات .

## ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية

سيتم في هذا الفرع عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية .

## 1- متغير الجنس :

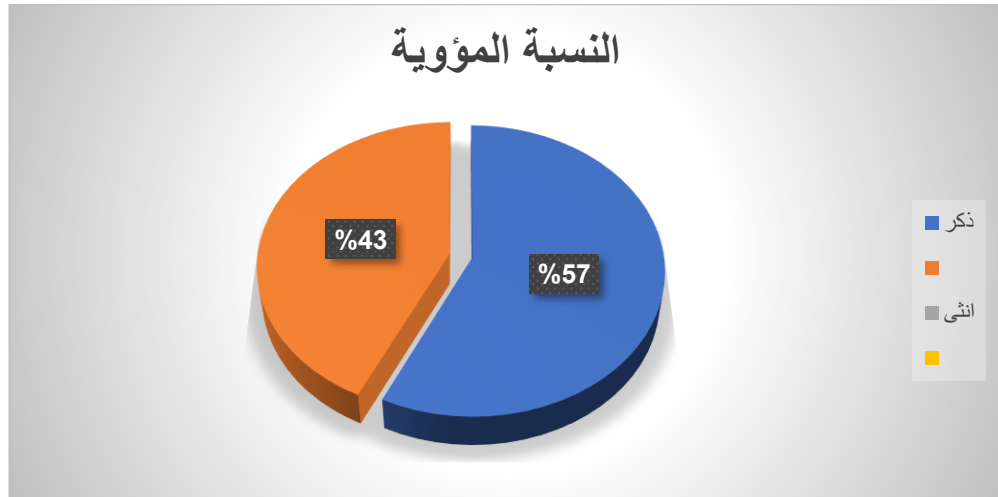
## الجدول رقم « 06 » توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	56.7 %
انثى	13	43.3 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مفردات العينة حسب الجنس موزعة بنسب متقاربة فقد كانت نسبة الذكور المجيبين على فقرات الإستبيان % 56.7 وفي المقابل نسبة الإناث كانت % 43.3

شكل رقم ( 2-2 ) أفراد العينة في الدراسة وفقا لمتغير الجنس



من اعداد الطلبة

2- متغير الفئة العمرية :

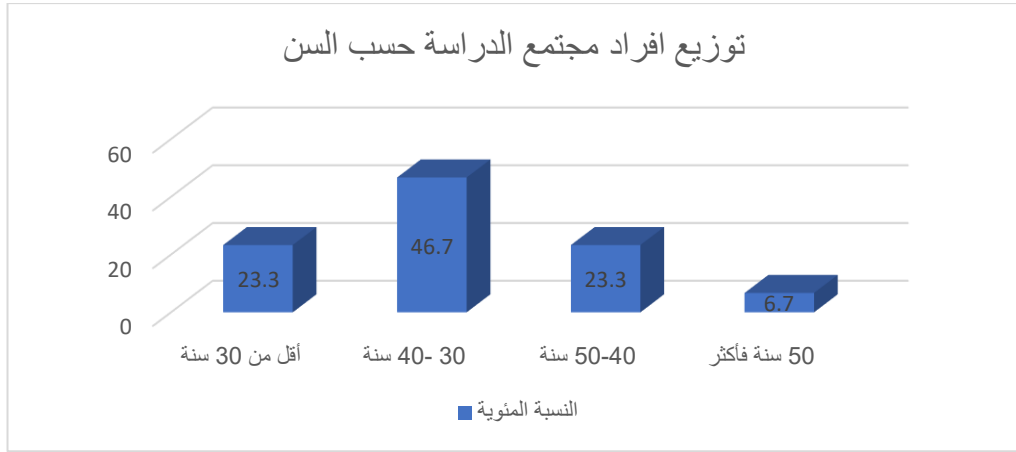
الجدول رقم «07» توزيع افراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
23.3%	7	أقل من 30 سنة
46.7%	14	30- 40 سنة
23.3%	7	40-50 سنة
6.7%	2	50 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 46.7 % من أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة وهي أكبر نسبة مما يدل على أن زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة جندل محل الدراسة لديهم الخبرة الكافية لإستيعاب فقرات الإستبيان والإجابة عليها، بينما بلغت الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة و الفئة الأقل من 30 سنة نفس النسبة والمقدرة ب 23.3 % في حين بلغت الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر أقل نسبة والمقدرة ب: 6.7 % .

الشكل رقم (2-3) أفراد العينة في الدراسة وفقاً لمتغير العمر.



المصدر: من إعداد الطلبة

3- متغير المؤهل العلمي :

الجدول رقم «08» توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	03	10%
ليسانس	14	46.6%
ماستر	09	30%
شهادات أخرى	04	13.4%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 70.6% من أفراد العينة ذات مؤهل جامعي من طلبة ليسانس و الماستر في حين أن نسبة 13.4% ذات شهادات أخرى. أما النسبة المتبقية بـ 10% تعود لمستوى الثانوي وهذا مؤشر يدل على أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بشكل كافي لفهم فقرات الإستبيان والإجابة عليها بدقة والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

4- متغير المهنة :

الجدول رقم «09» توزيع أفراد العينة وفق متغير المهنة

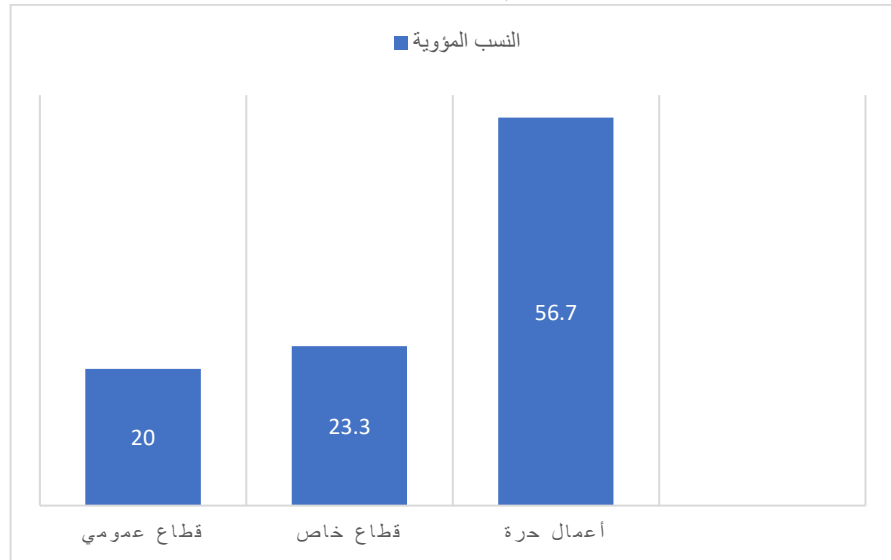
الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
---------	-----------	---------------

قطاع عمومي	6	20
قطاع خاص	7	23.3
أعمال حرة	17	56.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss.

يتضح من الجدول السابق أن 17 من المبحوثين يزاولون أعمال حرة وهذا ما يمثل نسبة 56.7 % ، وهي الأكثر بالنسبة للعدد الإجمالي للعينة المبحوثة في حين أن 7 من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 23.3 % من إجمالي أفراد الدراسة يعملون بالقطاع الخاص ، بينما كان 6 من أفراد الدراسة يشتغلون بالقطاع العمومي أي بنسبة 16.7% .

الشكل رقم ( 2-4 ) أفراد العينة في الدراسة وفقا لمتغير المهنة



5- متغير سنوات التعامل مع البنك

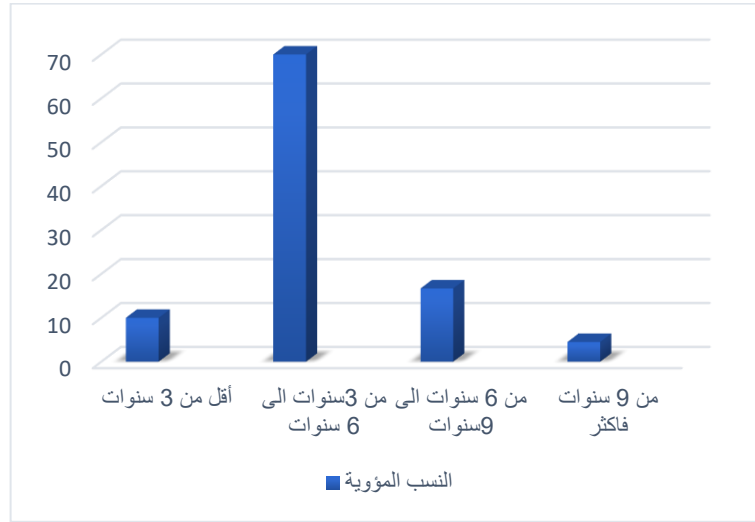
الجدول رقم « 10 » توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات التعامل مع البنك

سنوات التعامل مع البنك	التكرار	النسب المؤوية
أقل من 3 سنوات	03	10 %
من 3 سنوات الى 6 سنوات	21	70 %
من 6 سنوات الى 9 سنوات	05	16.7 %
من 9 سنوات فاكثر	01	3.3 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPss.

يتضح من الجدول السابق أن 21 من المبحوثين تتراوح مدة تعاملهم مع البنك عن 03 - 06 سنة وهذا ما يمثل نسبة % 70 ، وهي الأكثر بالنسبة للعدد الإجمالي للعينة المبحوثة، في حين أن 05 من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته % 16.7 من إجمالي أفراد الدراسة هم ممن تتراوح مدة تعاملهم مع البنك من 06 - 09 سنوات بينما كان 03 من أفراد الدراسة ممن كانت مدة تعاملهم مع البنك اقل من 3 سنوات أي بنسبة % 10 . في حين ان عينة واحدة فقط كانت مدة تعاملهم مع البنك اكثر من 9 سنوات بنسبة 3.3 % .

الشكل رقم (2-5) أفراد العينة في الدراسة وفقا لمتغير سنوات التعامل مع البنك



مصدر: من اعداد الطالبين.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث يحتوي على تحليل ومناقشة عبارات الاستبيان، كما سيشمل هذا المطلب على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير الخدمات البنكية الإلكترونية في جودة الخدمة البنكية في البنوك العمومية الجزائرية. وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية

أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الأول:

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات زبائن البنك لمحور الإدارة الالكترونية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع جندل، وكذلك التوزيع النسبي- لإجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم «11» استجابات افراد العينة من زبائن البنك لبعء لإدارة اللكترونية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
التكرار	24	6	0	0	0	4.8	0.406	مرتفع جدا

			0	0	0	20	80	النسبة %	01
مرتفع	0.434	3.86	0	0	5	24	1	التكرار	02
			0	0	16.7	80	3.3	النسبة %	
منخفض	1.041	2.86	0	15	5	7	3	التكرار	03
				50	16.7	23.3	10	النسبة %	
مرتفع جدا	0.498	4.60	0	0	0	12	18	التكرار	04
			0	0	0	40	60	النسبة %	
مرتفع جدا	0.406	4.8	0	0	0	6	24	التكرار	05
			0	0	0	20	80	النسبة %	
مرتفع جدا	0.466	4.30	0	0	0	21	9	التكرار	06
			0	0	0	70	30	النسبة %	
مرتفع جدا	0.749	4.70	0	1	2	2	25	التكرار	07
			0	3.3	6.7	6.7	83.3	النسبة %	
مرتفع جدا	0.305	4.90	0	0	0	3	27	التكرار	08
			0	0	0	10	90	النسبة %	
مرتفع	0.402	3.90	0	0	4	25	1	التكرار	09
			0	0	13.3	83.3	3.3	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه إجابات زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جندل لمحور الإدارة الالكترونية في البنك من خلال بعد الإستجابة ، حيث اشتمل على 09 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، إذ بلغت درجة الموافقة على هذا المحو متوسطات حسابية تتراوح ما بين 2.86 و 4.90 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.749 و 1.041 وهذا يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدا على عبارات ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج الآتية المتعلقة بهذا المحور:

**العبارة رقم 01** " توفر أجهزة حاسب آلي حديثة وكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.80 وإِ انحراف معياري قيمته 0.406 و بدرجة قبول مرتفعة جدا مما يدل على أن بنك BADR وكالة جندل يقوم بتوفير أجهزة حاسب الي حديثة تخدم زبائن البنك

**العبارة رقم 02** " يتبنى البنك شبكات اتصالات فعالة بين أقسامه « حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.86 وإِ انحراف معياري قيمته 0.434 بدرجة مرتفع وهذه دلالة على أن BADR يحتوي على شبكات اتصالات فعالة بين أقسامه .

**العبارة رقم 03** توثيق المعاملات والسجلات الرسمية إلكترونيا" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.86 وإِ انحراف معياري قيمته 1.041 بدرجة قبول منخفض و هذه دلالة على ان البنك يقوم بتوثيق معظم معاملاته الكترونيا **العبارة رقم 04** " تساعد قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لتقديم أفضل الخدمات " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.60 وإِ انحراف معياري قيمته 0.498 بدرجة مرتفع جدا مما يدل على ان بنك البدر و وكالة جندل يوفر المعلومات اللازمة لتقديم أفضل الخدمات.

**العبارة رقم 05** " يوفر البنك العديد من الخدمات الالكترونية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.80 وإِ انحراف معياري قيمته 0.406 بدرجة قبول مرتفعة جدا مما يدل على أن بنك BADR وكالة جندل يقوم بتوفير يقوم بتوفير العديد من الخدمات الالكترونية لمصلحة الزبائن

**العبارة رقم 06** " تتوفر الخدمات الالكترونية بشكل مستمر " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.30 وإِ انحراف معياري قيمته 0.466 بدرجة مرتفع جدا مما يدل على ان بنك يوفر الخدمات الالكترونية بشكل مستمر . **العبارة رقم 07** " تقلص الخدمات الالكترونية من معوقات اتخاذ القرار " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.70 وإِ انحراف معياري قيمته 0.749 بدرجة مرتفع جدا وهذا يدل على ان زبائن البنك راضون بالخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك

**العبارة رقم 08** " تختصر الخدمات الالكترونية وقت تنفيذ انجاز المعاملات البنكية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.90 وإِ انحراف معياري قيمته 0.305 بدرجة مرتفع جدا وهذا يدل على ان الإدارة الالكترونية تختصر من وقت تنفيذ انجاز المعاملات البنكية .



العبارة رقم 09 " تخفف الخدمات الالكترونية الأعباء على الزبائن وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.90 و انحراف معياري قيمته 0.402 بدرجة مرتفع جدا وهذا على ان لإدارة الالكترونية تخفف الأعباء على الزبائن و على البنك .

ثانيا : عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات زبائن البنك لمحور الإدارة الالكترونية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع جندل ، وكذلك التوزيع النسبي- لإجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري  
الجدول رقم «12» استجابات افراد العينة من زبائن البنك لبعده جودة الخدمات

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	التكرار	15	3	2	10	3.76	1.381	مرتفع
	النسبة %	50	10	6.7	33.3			
02	التكرار	02	26	02	0	4.00	0.371	مرتفع
	النسبة %	6.7	86.7	6.7	0			
03	التكرار	18	12	0	0	4.60	0.498	مرتفع جدا
	النسبة %	60	40	0	0			
04	التكرار	26	0	3	1	4.76	0.678	مرتفع جدا
	النسبة %	86.7	0	10	3.3			
05	التكرار	02	26	1	1	4.70	0.794	مرتفع جدا
	النسبة %	6.7	86.7	3.3	3.3			
06	التكرار	9	21	0	0	4.30	0.466	مرتفع جدا
	النسبة %	30	70	0	0			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه إجابات زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جندل لمحور جودة الخدمات في البنك من خلال بعد الإستجابة ، حيث اشتمل على 06 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، إذ بلغت درجة الموافقة على هذا المحو متوسطات حسابية تتراوح ما بين 3.76 و 4.70 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.749 و 1.381 وهذا يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدا على عبارات ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج الآتية المتعلقة بهذا المحور :

**العبارة رقم 01** " تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بسهولة الاستخدام " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.76 و انحراف معياري قيمته 1.381 و بدرجة قبول مرتفعة جدا مما يدل على أن بنك BADR وكالة جندل يقوم بتقديم خدمات سهلة الاستخدام

**العبارة رقم 02** " يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00 و انحراف معياري قيمته 0.371 بدرجة مرتفع وهذه دلالة على أن عمال البنك يلبون خدمات الزبائن بأكبر سرعة ممكنة .  
" **العبارة رقم 03** يتوافر لدى البنك معدات تساير العصر و التكنولوجيا " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.60 و انحراف معياري قيمته 0.498 بدرجة قبول مرتفعة جدا و هذه دلالة على توفر البنك بأحدث المعدات .

**العبارة رقم 04** " أشعر بأمان عند تعاملي مع البنك " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.76 و انحراف معياري قيمته 0.678 بدرجة مرتفع جدا وهذا يدل على الثقة بين البنك و الزبون  
**العبارة رقم 05** " تعد جودة الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك مناسبة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.70 و انحراف معياري قيمته 0.794 بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا يدل على رضا الزبائن من جودة الخدمات التي يقدمها البنك

**العبارة رقم 06** " تعمل الإدارة الإلكترونية على تعزيز جودة الخدمات المقدمة وفعاليتها وكفاءتها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.30 و انحراف معياري قيمته 0.466 بدرجة مرتفع جدا مما يدل على ان الإدارة الالكترونية تعزز من كفاءة و فعالية الخدمات البنكية .

### المطلب الثالث : نتائج إختبار الفرضيات و تحليلها

#### أولا : الفرضية الأساسية

ويحتوي هذا الفرع عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تهدف الى التعرف إلى اثر الخدمات الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة البنكية و هذا باستخدام معامل ارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية ومعامل التحديد لإختبار فرضيات الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جندل وفي هذه الحالة سوف يتم إختبار الفرضية الإحصائية التالية:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: تاثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات العمومية

وتم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ( زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جندل )  
 ✓ الفرضية البديلة  $H_0 1$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ( زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جندل )  
 وتقبل الفرضية الصفرية عندما تكون مستوى المعنوية أكبر من 0.05 ، ونقبل الفرضية البديلة عندما يكون مستوى المعنوية أقل من 0.05.

وبالتالي فإنه حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الإحتمالية (sig (p- value) أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  فإنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وفي هذه الدراسة وحسب نتائج spss فإنه يتم قبول الفرضية البديلة كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تقيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات البنكية المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جندل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الالكترونية والمتغير التابع وهو جودة الخدمات البنكية و بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS تم تشكيل الجدول الموالي:

الجدول رقم 13 معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات

المتغير المستقل	المتغير التابع	جودة الخدمات	القيمة الاحتمالية	معدل التحديد $R^2$
الإدارة الالكترونية	معامل الارتباط بيرسون = 0.579	*0.001	0.645	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين متطلبات الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جندل - 273 - حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.579 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، كما أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك بإعتبار أنها أشارت إلى أن 64 % من التغيرات تطرأ على المتغير التابع (جودة الخدمات) تعود للمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى. وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ثانيا : الفرضيات البديلة

3. فرضيات الدراسة: استهدفت الدراسة الحالية اختبار الفرضيات الفرعية الأساسية:

✓ الفرضية الأولى: التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الادارة التقليدية ( الورقية ) في تقديم الخدمات. حيث أشار الكثير من افراد عينة الدراسة إلى فشل الإدارة التقليدية و دور الأداة الالكترونية ، كما سنشير إلى البعض منها، وضمن هذا السياق سيتم اختبار الفرضية العدمية التالية:

H0 : إن تقييم افراد عينة الدراسة اي زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكاة جندل - 273 - لفشل الادارة التقليدية و الذي كان سببا في التحول نحو الإدارة الالكترونية كان إيجابيا .

✓ الفرضية الثانية: تحسبن مستوى الاستجابة و الفعالية في جودة الخدمات مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية ، وضمن هذا السياق سيتم اختبار الفرضية العدمية التالية:

H0 : تحسبن مستوى الاستجابة و الفعالية في جودة الخدمات مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية معتدلا.

✓ الفرضية الثالثة: تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية حسب افراد عينة الدراسة المتمثلين في زبائن الوكالة ، و مستوى الجودة التي يتوقعها هؤلاء الزبائن في تلك الخدمات، وضمن هذا السياق سيتم اختبار الفرضية العلمية التالية:

H0 : إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا من قبل المصارف التي يتعاملون معها كان إيجابيا .

## خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل تناول دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة جندل -273- من خلال التعريف بها والتطرق إلى الخدمات التي تقدمها الوكالة، وتم أيضا دراسة مستوى تاثير الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات العمومية ، ومن هذا المنطلق تم إعداد إستبيان موجه لزيائن البنك محل الدراسة قصد الكشف عن مدى تاثر تطبيق هذه الأخيرة في تحسين خدماته العمومية من خلال عرض نتائج البيانات المتحصل عليها ومناقشتها وتحليلها بعد القيام بمعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS. وقد تم التوصل من خلال نتائج الدراسة إلى أن البنك يسعى لتحسين خدماته وتطويرها بإستمرار من منطلق تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيق متطلباتها كإستراتيجية تضمن له التميز والإنفراد بجودة خدماته وتحقيق ميزة تنافسية وضمان الإستمرارية . ومن هنا نثبت تحقق الفرضية الرئيسية والتي تفيد بأنه بين إدارة الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ( بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جندل ) ونفي الفرضية البديلة والتي تفيد بعكس ذلك.

خاتمة

إن ما سبق التعرض له من أفكار ليعكس بوضوح أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية التي أصبحت لزاما على الحكومات التحول إليها تعشيا لمتطلبات العصر في الجودة وسرعة انجاز المعاملات وكسر الحواجز البيروقراطية والروتين الذي يتكيف تأدية الأعمال التقليدية و هذا استجابة لرغبات المواطنين في الحصول على خدمات سهلة وسريعة وذات جودة تواكب روح العصر التي تعيشه.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتعزيز الجودة يعد الغيار الأفضل للمؤسسة العامة الراقية في تحقيق التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وبلوغ هدف خدمة متميزة و تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتعتبر في مجملها المطلب الرئيسي لمؤسسات القطاع العام وتتطلب التزامات وإدارة سياسة كافية لقيادة جهود الإدارة الإلكترونية والان الإدارة الإلكترونية الجزائرية مازالت في بدايتها و تخطو خطواتها الأولية ونحن لا نعرف بعد التأثيرات السلبية أو الايجابية التي قد تؤثر على نموها أو انتشارها وأن العديد من التحديات مازالت في الواجهة يجب على الحكومة أخذها بعين الاعتبار إذا ما أرادت التطور إلى الإدارة الإلكترونية ذات الكفاءة والفعالية لمساندة طلبات المواطنين .

ومن هذا المنطلق فقد إستهدفت الدراسة التطبيقية تسليط الضوء على معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جندل - 273 - في تحسين خدماتها المصرفية من خلال الكشف عن مدى التطبيق الفعلي لإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة ومدى جودة الخدمات المقدمة وواقع التحسين والتطوير المستمر لدى إدارة البنك بدر.

#### نتائج الدراسة :

فيما يتعلق بالنتائج المستخلصة من هذا البحث فيمكن الوصول إلى جملة من النقاط يمكن استخلاصها في النتائج التالية :

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمات من خلال الياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية و التكنولوجيا .

- تظهر محددات جودة الخدمات الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية وتتجلى معاييرها في القيم التالية : الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة السرعة و ربح الوقت ، الدقة في تحديد المهام .

أما النتيجة الرئيسية لهذا البحث فتتعلق من أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة و تؤثر في بناء و ترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المساءلة ، الرقابة و سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين و يرفع من مستوى و وضوح الخدمة العمومية ويقربها من المواطن

#### التوصيات:

- نشر الوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين وتزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية.

- العمل على ترسيخ مفهوم التطوير و تفعيله ضمن ثقافة المجتمع لأن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتمد أساسا على مدى تكيف و استجابة مختلف الأطراف الفاعلة لها للوصول إلى تطبيق ناجح للإدارة الإلكترونية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التشريعية والإدارية والفنية والأمنية والإنسانية.

- زيادة عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.

- استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت / الإكسترانت) ومما يساعد على ذلك الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.

- التشديد على أمن المعلومات بحماية مواقع الإدارة الإلكترونية ضد هجمات القرصنة وسوء الاستخدام والتجاوز في حماية أمن المعلومات يفقد ثقة المواطنين، بالإدارة الإلكترونية حيث تعتبر الثقة عنصرا رئيسها وجوهريا من عناصر المشروعات وبرامج الإدارة الإلكترونية وبدون الثقة لن يفكر المواطن على التردد على مواقع الإدارة الإلكترونية وخاصة في حالة الخدمات التي تصب الحصول عليها.

- قيام المواطن بتزويد هذه الإدارة بمعلومات شخصية ذات صفة خاصة وباستطاعة الإدارة القيام بدور مهم في الكشف عن سياستها والتعريف بها أو إعلامهم بمخططاتها ومشروعاتها والأهداف المستهدفة في تحقيقها من عملية جمع وتخزين البيانات منه حيث أن اطمئنان المستخدم على أن المعلومات التي يقدمها عن نفسه لن تشغل الأعراس غير مهنية وأخلاقية مما يعتبر الأساس الأهم في قيام الإدارة الإلكترونية .

#### النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى: التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الادارة التقليدية ( الورقية ) في تقديم الخدمات إن تقييم افراد عينة الدراسة اي زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكاة جندل - 273- لفشل الادارة التقليدية و الذي كان سببا في التحول نحو الإدارة الإلكترونية كان إيجابيا أي الفرضية صحيحة .

الفرضية الثانية: تحسبن مستوى الاستجابة و الفعالية في جودة الخدمات مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية إن تقييم افراد عينة الدراسة كان معتدلا مما يدل على ان الفرضية غير مرتبطة بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية. الفرضية الثالثة: إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا من قبل المصارف التي يتعاملون معها كان إيجابيا مما يدل على صحة الفرضية .

#### افاق البحث :

من خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزيئات المتعلقة به, يمكن أن تمثل آفاق لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها ومن هذه المواضيع نذكر:

- متطلبات تطبيق الادارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

- واقع الخدمات الإلكترونية في الادارات العمومية الجزائرية .



# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

أولاً : الكتب

- 1) السالمي علاء عبد الرزاق محمد، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2007
- 2) مزهر شعبان العاني، شوقي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3) حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 4) محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 5) نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة ، دار مكتبة الجامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
- 7) سعد صادق، إدارة الموارد المشروعات، الدار الجامعية، مصر 2004 .
- 8) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، الأردن، دار المناهج، 2001 .
- 9) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، 2000 ، دار الثقافة، عمان، 2009 .
- 10) معراجي هوارى، التسويق المصرفي، مدخل تحليل استراتيجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008 .
- 11) محمد عوض الترنوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 12) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد النشر، 2001 .
- 13) عبد الحميد محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، منشورات ELGE ، دون بلد النشر، 1997 .
- 14) سامي احمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية Gatt في رفع كفاءة الخدمات المصرفية، مصر، المكتب العربي، 2005 .
- 15) مأمون سليمان الدراكة، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 16) يشير العلاق حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

ثانيا : الرسائل و الأطروحات:

- (1) سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة مسحية للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 .
- (2) عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تخصص إدارة الأعمال.
- (3) رحمانى عبد الجليل، معزوزة سميرة، فعالية الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية و تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة الجبلاى بونغامة تخصص وسائل اعلام و تنمية مستدامة .

ثالثا : المجلات

- (1) علي حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23 ،مركز الخليج للابحاث، 2006 ،متاح.

الملاحق

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع: استبيان  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام بدراسة استكمالية لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، والتي يناقش موضوعها " أثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة عبارات الاستبيان بتأني و الإجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب ، علما أن إجابتكم مهمة جدا لنا ومفيدة ، ولن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. وفي الأخير لكم كل الشكر والتقدير على تعاونكم ومساعدتكم لنا.

إشراف الأستاذة:

د/ مسعودي نادية

إعداد الطالبين:

➤ حبيش يونس حسام الدين

➤ عاشور عصام

السنة الجامعية: 2019-2020

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1/ النوع الاجتماعي

ذكر  أنثى

2/ السن

أقل من 30 سنة  30-40 سنة  40-50 سنة  50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي

ثانوية عامة فما دون  ليسانس  ماجستير  شهادات أخرى

4/ المهنة

أعمال حرة  قطاع عمومي  قطاع خاص

سنوات الخبرة

أقل من سنة  من سنة إلى سنتين  من 3 إلى 4 سنوات  5 سنوات فأكثر

5/ عدد سنوات التعامل مع البنك

أقل من 3 سنوات  من 3 سنوات الى 6 سنوات  من 6 سنوات الى 9 سنوات

الجزء الثاني: الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: الإدارة الإلكترونية</b>						
1	توفر أجهزة حاسب آلي حديثة وكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
2	يتبنى البنك شبكات اتصالات فعالة بين أقسامه					
3	توثيق المعاملات والسجلات الرسمية إلكترونياً					
4	تساعد قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لتقديم أفضل الخدمات					
5	يوفر البنك العديد من الخدمات الإلكترونية					
6	تتوفر الخدمات الإلكترونية بشكل مستمر					
7	تقلص الخدمات الإلكترونية من معوقات اتخاذ القرار					
8	تختصر الخدمات الإلكترونية وقت تنفيذ انجاز المعاملات البنكية					
9	تخفف الخدمات الإلكترونية الأعباء على الزبائن وتخفيض					

					الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات	
<b>جودة الخدمات</b>						
					1 تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بسهولة الاستخدام	
					2 يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة	
					3 يتوافر لدى البنك معدات تساير العصر و التكنولوجيا	
					4 أشعر بأمان عند تعاملي مع البنك	
					5 تعد جودة الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك مناسبة	
					6 تعمل الإدارة الإلكترونية على تعزيز جودة الخدمات المقدمة وفعاليتها وكفاءتها	