

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير  
شعبة: علوم المالية والمحاسبة  
تخصص: مالية وبنوك



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم المالية والمحاسبة

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

### من إعداد الطلبة:

خالدي حنان  
بوهادي حاجة

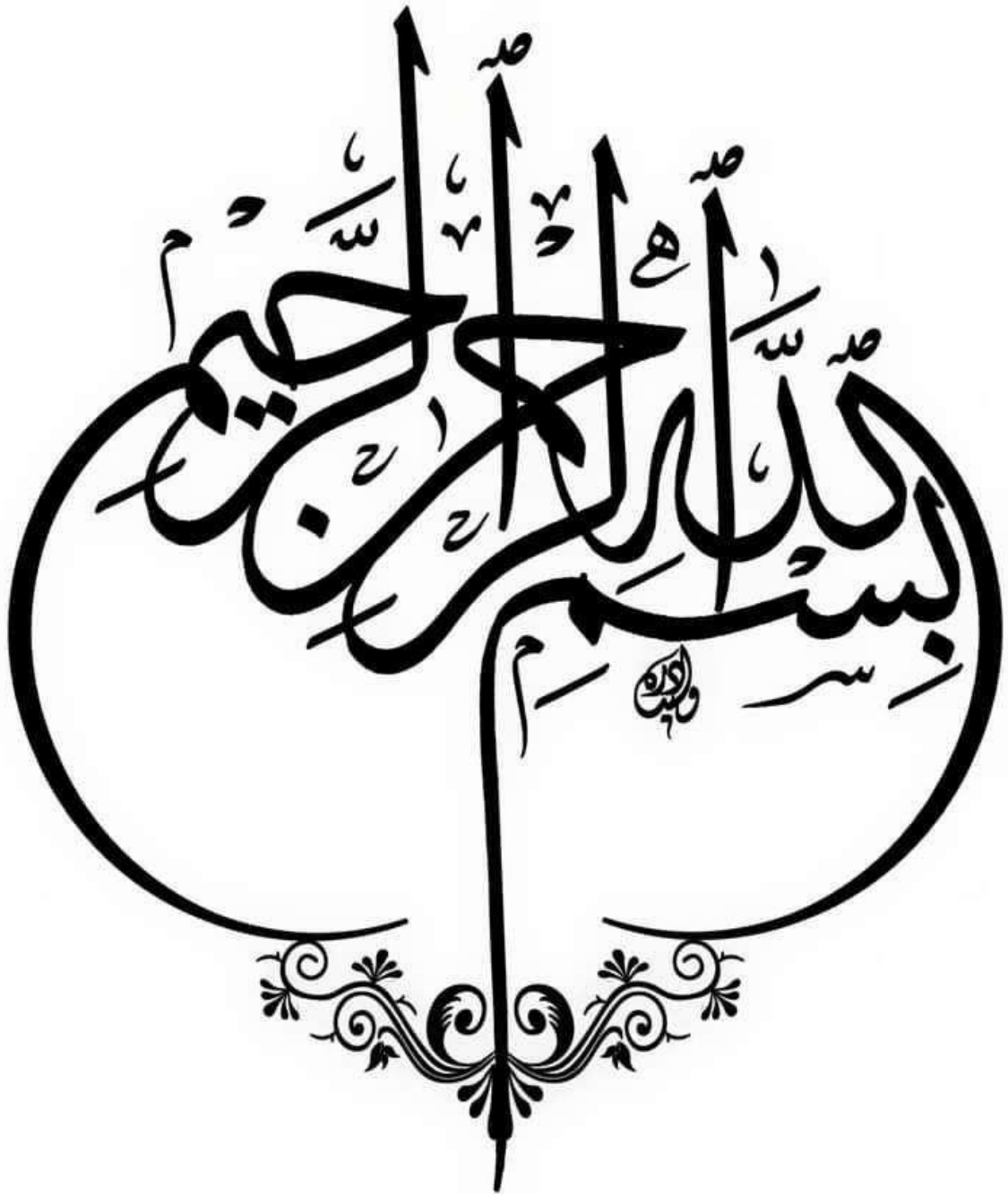
### تحت عنوان:

الإدارة الذكية ومساهمتها في تحسين الخدمات العمومية  
-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت-

### نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي)	أ. دحوعبد الكريم
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر ب)	أ. بوحركات بوعلام
مناقشا	(أستاذ مساعد ب)	أ. سكيو أنور

السنة الجامعية: 2023/2022



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

نهدي هذا العمل إلى

كل من علمنا حرفا في هذه الدنيا الفانية

إلى اللذان أوصلانا إلى ما نحن عليه الآن أدامهم الله لنا

إلى كل من ساندنا وساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص مالية وبنوك

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

# الشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا الى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساندنا وساعدنا على انجاز هذا العمل

من قريب أو بعيد

وبالأخص الأستاذ المشرف "بوحركات بوعلام"

وكافة عمال مؤسسة التربص

نختم بالشكر الخاص الى أساتذة اللجنة المحترمة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
أ - ز	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الذكية.</b>	
-1-	تمهيد
-2-	المبحث الأول: ماهية الإدارة الذكية وأهمية نظم المعلومات.
-2-	المطلب الأول: البعد المفاهيمي للإدارة الذكية.
-7-	المطلب الثاني: البعد المفاهيمي لنظم المعلومات.
-10-	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الذكية.
-12-	المبحث الثاني: دوافع ومتطلبات تطبيق الإدارة الذكية.
-12-	المطلب الأول: دوافع التحول نحو الإدارة الذكية.
-14-	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الذكية.
-16-	المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الذكية.
-18-	المبحث الثالث: آثار تطبيق الإدارة الذكية على الخدمات العمومية.
-18-	المطلب الأول: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الخدمات العمومية.
-20-	المطلب الثاني: أثر التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية.
-22-	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الذكية والتحديات التي تواجهها.
-25-	خاتمة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دور الإدارة الذكية في جودة خدمات BNA (دراسة حالة).</b>	
-26-	تمهيد
-27-	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري).
-27-	المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.
-30-	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري ومهامه وأهدافه.
-32-	المطلب الثالث: الخدمات والمعاملات الإلكترونية التي يقدمها بنك الوطني الجزائري.
-35-	المبحث الثاني: اختبار العينة والإجراءات المنهجية للدراسة.
-35-	المطلب الأول: إجراءات البحث الميداني.

-36-	المطلب الثاني: الاختبارات المرتبطة بالبيانات وأداة الدراسة.
-37-	المطلب الثالث: دراسة خصائص العينة.
-40-	المبحث الثالث: التحليل الوصفي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة.
-40-	المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بالإدارة الذكية.
-41-	المطلب الثاني: تحليل بيانات جودة الخدمات البنكية.
-48-	المطلب الثالث: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.
53-	خاتمة الفصل الثاني
-54-	الخاتمة العامة
-58-	قائمة المراجع
-61-	الملاحق

### فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
-14-	مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية.	1
-30-	توزيع موظفي وكالة تيارت.	2
-36-	أسقف البطاقات البنكية.	3
-37-	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	4
-37-	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	5
-38-	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	6
-38-	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.	7
-39-	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع الوكالة.	8
-40-	تقييم الإدارة الذكية (المتغير المستقل).	9
-41-	تقييم متغير الاعتمادية (المتغير المستقل).	10
-42-	تقييم متغير الاستجابة (المتغير المستقل).	11
-44-	تقييم متغير سهولة الاستخدام (المتغير المستقل).	12
-45-	تقييم متغير الأمان (المتغير المستقل).	13
-46-	تقييم متغير تصميم الموقع (المتغير المستقل).	14
-47-	ترتيب مؤشرات جودة الخدمات البنكية في الوكالة.	15
-48-	تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الإدارة الذكية والاعتمادية.	16
-49-	تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الإدارة الذكية والاستجابة.	17

18	تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الإدارة الذكية وسهولة الاستخدام.	-49-
19	تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الإدارة الذكية والأمان.	-50-
20	تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الإدارة الذكية وتصميم الموقع.	-51-
21	تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الإدارة الذكية وجودة الخدمات البنكية.	-51-

#### فهرس الأشكال

رقم الجدول	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	خصائص الإدارة الذكية.	-5-
2	عناصر الإدارة الذكية.	-6-
3	خطوات تطبيق الإدارة الذكية.	-17-
4	أنواع البرمجيات.	-21-
5	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540.	-32-
6	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.	-33-

#### فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبيان	-61-
2	معامل ألفا كرونباخ ب 19 SPSS.	-62-
3	حساب دراسة العينة ب 19 SPSS.	-63-
4	حساب المتوسطات والانحراف المعياري 19 SPSS.	-64-
5	اختبار وتحليل الفرضيات 19 SPSS.	-64-

# مقدمة



## مقدمة.

خضع مجال العلوم والتكنولوجيا لتغيير نوعي في مجال إنتاج المعرفة واستثمارها. وقد أسفر ذلك عن تغييرات كبيرة في طرق ووسائل الإنتاج بشكل خاص وفي أسلوب حياة الإنسان بشكل عام، وكان لذلك تأثير شديد على المجتمع. فامتدت الفجوة بين قدرة الإنسان على الاستثمار في منتجات المعرفة العلمية والتكنولوجية لتلبية الاحتياجات المتنامية وبين محافظة على الاستقرار البيئي والاجتماعي. ومن بين الخصائص الملحوظة لأواخر القرن العشرين التأكيد على أن العلوم والتكنولوجيا قد أصبحت دعامة أساسية للتنمية بمختلف أنشطتها، وأن أي نهج تنموي لا يأخذ ذلك في عين الاعتبار يصبح مشوشاً وغير فعال في الكثير من جوانبه.

ومع النمو التقني المتسارع ونشأة ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي عملت على تقصير المسافات بين الدول وتقليص الزمن بين قارات العالم أي تضيق الفجوات الزمانية والمكانية، كل ذلك ساهم في زيادة وتطوير أهمية المعلومات في اقتصاد يتميز بالشفافية الأمر الذي عمل على إضافة مورد اقتصادي جديد الى الموارد التقليدية ألا وهو تكنولوجيا المعلومات.

فقد اضحى تبني تقنيات المعلومات والاتصالات من الدعائم الهامة التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، فالتحول نحو الإدارة الذكية كمفهوم يجسد التفاعل والسرعة وتعزيز وتسيير العلاقة مع المواطنين والإدارة، علاوة على انه اتجاه عالمي يحفز على انتهاج أنظمة الخدمات الإلكترونية بما في ذلك الخدمات العامة الإلكترونية.

ونتيجة لذلك غيرت العديد من الإدارات أساليب ووسائل التعامل مع الزبائن، مما مهد الطريق لظهور ما يسمى بالإدارة الذكية كنهج إداري يستعمل الإنجازات التقنية في تطوير عمليات الإدارة، وبالنظر إلى أن أهم الأنشطة الإدارية تكمن في الخدمات العامة التي يتم تقديمها على أنها النشاط الرئيسي للإدارة والتي تديرها بمفردها أو بالاشتراك مع الأفراد. تهدف من خلاله إلى تلبية الاحتياجات العامة بشكل منظم ومتسق دون تمييز بين الأشخاص.

ومن هنا تبدأ هذه الدراسة بتحليل ماهية الإدارة الذكية ومساهمتها في تحسين الخدمات العمومية. وذلك بدراسة حالة بنك الجزائر الوطني بتيارت. ولذلك سينصب الاهتمام في هذه الدراسة على أسباب ودوافع عملية التحول من النمط الإداري القديم الى النمط الإداري الإلكتروني، لتحقيق الإدارة المتكاملة بدراسة الجانب المفاهيمي للإدارة الذكية وأثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على نمط تسيير الإدارة الذكية.

## إشكالية الدراسة:

مما سبق فان الركائز الأساسية للتسيير الإداري الحديث تقوم على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء المهام من ناحية وفي تقديم الخدمات الإلكترونية من ناحية أخرى، فالإدارة الذكية كنهج إداري معاصر للإدارة يهدف إلى تقليل الأعباء المالية وتبسيط العمل الإداري بطريقة تضمن تقديم أفضل الخدمات للمواطنين بالطريقة والوقت الذي يريدونه وفي المكان الذي يتواجدون فيه، والإشكالية العامة للدراسة تنحصر في تحديد أثر تطبيق الإدارة الذكية على الخدمات العمومية. وهذا ما دفعنا لطرح الإشكالية الرئيسية:

ماهي العلاقة بين الإدارة الذكية وجودة الخدمات البنكية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.005)$ ؟

## الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد الاعتمادية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد الاستجابة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد سهولة الاستخدام عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد الأمان عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد تصميم الموقع عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟

## فرضيات الدراسة:

لنجيب على إشكالية هذه الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وجودة الخدمات البنكية.

## الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد الاعتمادية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد الاستجابة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد سهولة الاستخدام عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد الأمان عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وبعد تصميم الموقع عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز كفاءة الإدارة الذكية في حل المشكلات التي تتعثر فيها الإدارة العامة ليس فقط في الجزائر ولكن في العديد من الدول العربية والدول النامية من خلال زيادة شفافية التسيير في الإدارة وتطوير تقديم خدماتها إلكترونياً للمواطنين للقضاء على مشكلة البيروقراطية التي أصبحت من المؤشرات الرئيسية الفعالة في تشجيع وجذب الاستثمار المحلي والأجنبي، وتزويد متخذي القرار بكافة المعلومات اللازمة.

وتسعى هذه الدراسة للوصول الى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

- التوصل الى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع ومفهوم الإدارة الذكية.
- معرفة أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الذكية.
- تبيان متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الذكية.
- الوقوف على اهم تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الذكية.
- اختبار الدور الذي تلعبه الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات العمومية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة إبراز دور الإدارة الذكية في تحسين الخدمات العمومية ومعرفة كيفية تطبيق الإدارة الذكية في وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري، حيث ان هذا التحول هو الطريق لتحديث الإدارة ومواكبة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فتكتسي الدراسة الأهمية التالية:

- تشكل الإدارة الذكية عاملاً أساسياً في التطور التكنولوجي والاقتصادي.
- تنتهج الإدارة الذكية أساليب حديثة في تقديم الخدمات العمومية من خلال تسهيل المعاملات.
- تستهدف الإدارة الذكية تطوير قدرات الموظفين وبالتالي تساهم في تطوير الخدمات العمومية.

## أسباب اختيار الموضوع.

1. الأسباب الذاتية: الرغبة والميل للموضوع.
2. الأسباب الموضوعية: باعتبار الإدارة الذكية موضوع ذو حداثة ومحور اهتمام الكثير من الخبراء والمختصين في هذا المجال، ولمحاولة زيادة قيمة علمية لموضوع الإدارة الذكية وإضافة الجديد والمفيد للمكتبة وللبحث العلمي الأكاديمي.

## حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على عرض الأسس النظرية للإدارة الذكية وأهميتها ومتطلبات تطبيقها، ودورها في تحسين جودة الخدمات البنكية.
2. **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023.
3. **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تيارت.
4. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على زبائن البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت.

## منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير الإدارة الذكية في تحسين الخدمات العمومية من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الذكية والاستفادة من إيجابياتها، والمعوقات والتحديات التي تواجهها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للوصف والتحليل في مناقشة فصول هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد في الجانب النظري على ما توفر من معلومات ومفاهيم أساسية للإدارة الذكية، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وبشكل رئيسي على الاستبانة الخاصة بزبائن هذه الوكالة البنكية محل الدراسة لمعرفة آرائهم حول الإدارة الذكية وهل لها علاقة بتحسين جودة الخدمات البنكية.

## عينة ومجتمع البحث:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مجموعة من العملاء في وكالة BNA بولاية تيارت، حيث قمنا بتوزيع 50 استبياناً، لكن تم جمع 43 استبانة تم استردادها، وبالتالي الدراسة الإحصائية شملت 43 استبانة، وهو ما يمثل حجم العينة المدروسة.

## الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** حمودي زهية، "دور الإدارة الذكية في جودة الخدمات - دراسة حالة بلدية عشعاشة مستغانم"، مذكرة تخرج ضمن شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة واقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016 - 2017، حيث توصل الباحث في دراسته الى النتائج التالية:

تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمات من خلال البيئات المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

تظهر محددات جودة الخدمات الرشيدة اثناء تطبيق الية الإدارة الالكترونية وتتجلى معاييرها في القيم التالية: الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام. اما النتيجة الرئيسية لهذا البحث فتطلق من ان الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المساءلة، الرقابة وسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية ويقر بها من المواطن.

**الدراسة الثانية:** يحيى شريف سعاد وشيبي يمينة خالدية، "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، جامعة ابن خلدون تيارت 2019 - 2020، حيث توصل الباحثين في الدراسة الى النتائج التالية: الإدارة الإلكترونية هي امتداد طويل للتطور التكنولوجي التاريخي في الإدارة. للإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات وتقليص التكاليف إضافة لتعزيز الأداء وتحسين جودة الخدمات.

التحول من الإدارة التقليدية للإدارة الالكترونية له جملة من الأسباب والدوافع منها التقدم الكبير في شبكة الاتصالات والانترنت والعولمة إضافة لتطور الحاسوب وتطبيقاته والاجماع على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودافع الزمن، وكان لهذا التحول جملة من المعوقات الإدارة والتقنية المتعلقة بالأجهزة والأدوات ومعوقات بشرية خاصة بالعاملين بالإضافة لمعوقات مالية، سياسية وقانونية من غياب هيئات على مستويات عليا الى عدم وجود بيئة عمل الكترونية.

ان وظائف وعمليات الإدارة الإلكترونية من أهم الأسس التي تحتاجها الإدارة الحديثة والناجحة من أجل رؤية مستقبلية وعصرية.

ساهمت الإدارة الإلكترونية في كسر العزلة التي كانت تدور داخلها ممارسات الإدارة التقليدية ومعاملاتها، الأمر الذي أدى لنفي هيمنة الإدارات المركزية على حركة العمل واختفاء ما يعرف بالبيروقراطية. المؤسسة كانت قديما خلية انتاج بسيطة أما اليوم أصبحت منظمة اقتصادية لها عدة وظائف وأنواع وتسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف.

جودة الخدمات هي أسلوب عمل واستراتيجية يتم من خلالها أداء الاعمال بطريقة صحيحة وتتحقق من خلال استخدام أحدث أنماط الإدارة ولها تأثير واضح على مستوى المؤسسات.

عصرنة الإدارة وتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كان له فائدة للمؤسسة والزبون على حد سواء، حيث سهل على المؤسسات القيام بأعمالها وعلى الزبون سرعة وسهولة حصوله على متطلباته.

الدراسة الثالثة: عمران كريمة، "دور الإدارة الذكية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة بلدية أم البواقي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، سنة 2020 - 2021، حيث توصل الباحث في دراسته الى النتائج التالية:

الإدارة الإلكترونية هي وسيلة عصرية لتطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة لتشكل أطرا جديدة للعمل الإداري وتقديم الخدمة العمومية.

ان استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المؤسسات مثل الوقت وحواجز المكان والزمان.

الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات) التي تساعد الموظفين في أداء مختلف مهامهم، كما تقلل من وظائف العمل التي كانت تمارس في الإدارة التقليدية. الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في انجاز الأعمال بسرعة، وتسهيل عملية الرقابة والمتابعة، وزيادة إنتاجية الموظفين.

تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصال يعتبر حافزا للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير.

ضرورة وعي المؤسسات بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

التأثير الإيجابي على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في صنع القرار.

وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود صعوبات في استخدام أجهزة الحاسب الآلي أو التعامل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية من قبل مفردات العينة، ولكن التحديات تكمن في التكاليف المادية العالية التي تحتاجها عملية تطوير الأنظمة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انه تم تقديم دور الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات المقدمة بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل الإدارة الذكية والمتغير التابع جودة الخدمات البنكية.

## صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من المشاكل والصعوبات ومن خلال اعداد هذا الدراسة واجهنا:

- صعوبة في جمع المعلومات في الفصل التطبيقي من خلال الاستبانة.
- صعوبة العمل ببرنامج SPSS.

## هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين، الفصل الأول هو الإطار المفاهيمي للدراسة حيث قسم الى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الإدارة الذكية تحديد مفهومها و خصائصها وعناصرها وأهدافها وأهميتها، وماهية نظم المعلومات وأهميتها في إدارة المؤسسات المختلفة، اما المبحث الثاني فتناول دوافع وأسباب التحول نحو الإدارة الذكية ومتطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الذكية، والمبحث الثالث تناول آثار التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية و البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الخدمات العمومية ومعوقات تطبيق الإدارة الذكية.

أما الفصل الثاني، الذي مثل دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري حيث تم التطرق الى مفهوم البنك وهيكله التنظيمي في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتناول الدراسة التحليلية لعينة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ثم الوصول الى النتائج من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي SPSS في تحليل النتائج وتفسيرها.

# الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الذكية



## تمهيد

نظراً للتطورات التي حدثت في السنوات الماضية، ولا سيما التطور الهائل في وسائل الاتصال، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الآن جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية. ودمج الإنترنت الذي أثر بشكل واضح على أنشطة الحياة المختلفة، والانتقال التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، وخاصة الانتفاع من شبكة الإنترنت، مع تنامي الاهتمام بهذه التكنولوجيا، حيث تم وضع خطط وبرامج لتطويرها واستثمارها بإنقاع، مع مراعاة ما يناسب احتياجاتها وقيمتها وثقافتها، خاصة في مجال المعلومات والاتصالات.

فقد أدى التقدم السريع وشبكات الاتصالات وأنظمة المعلومات إلى خلق مساحة واسعة لتطوير الأنظمة الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية، حيث أطلقت عدة دول مبادرات الإدارة ذكية التي ساعدتها على الانطلاق والخروج من بيئتها الجغرافية وقدراتها البشرية المحدودة، وتوفير خدماتها للمواطنين والمستفيدين في أي مكان في المدن والمناطق الريفية في وقت قياسي وعلى مدار الساعة مما يعود بفوائد كبيرة على الاقتصاد الوطني والذي بدوره ينعكس بشكل أساسي وإيجابي في تسهيل عمل المواطنين والمستثمرين والعاملين والمؤسسات.

فكان التوجه نحو الإدارة الذكية رابطاً جديداً في بناء مفهوم حديث لمفاهيم الخدمة العامة، مما أدى إلى تغيير جوهرى في أساليب تقديم الخدمات للمواطنين. في مرحلة تميزت بتكوين معالم مختلفة ونقاط انطلاق تشير إلى انتهاء التعقيدات والعقبات التي تعيق الخدمات العامة.

أدى إدخال مفهوم الإدارة الذكية كآلية لتقديم الخدمات العامة إلى تحسينات مهمة في شكل هذه الخدمات، وهو ما ينعكس في تطوير المهام والأنشطة التي تقوم بها منظمات الخدمة العامة. لذلك لجأت العديد من التجارب الحكومية إلى تنفيذ الخدمات العمومية الإلكترونية، بهدف تنفيذ التدقيق والمساءلة والشعور بالمسؤولية وسيادة القانون وسرعة الاستجابة للخدمات العامة وما إلى ذلك لتحقيق تبسيط الخدمات العمومية.

وعلى ضوء هذا سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث أساسية وهي:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الذكية وأهمية نظم المعلومات.
- المبحث الثاني: دوافع ومتطلبات تطبيق الإدارة الذكية.
- المبحث الثالث: آثار تطبيق الإدارة الذكية على الخدمات العمومية.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الذكية وأهمية نظم المعلومات.

تعتبر الإدارة الذكية من ثمار التقدم التقني في مجال الاتصالات والتقنيات المتطورة، وأصبحت الإدارة الذكية توجهاً حديثاً في الإدارة المعاصرة حيث يشهد العالم حركة نشطة لتوظيف جميع التقنيات المتطورة لتحسين أعمال مؤسسات وتحويلها إلى مؤسسات إلكترونية باستخدام شبكات الكمبيوتر وتطبيقات الآلية المتقدمة القادرة على القيام بكافة أعمالها الإدارية وواجباتها ومعاملاتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأداء كل وظائفها كالتسويق والإنتاج والتمويل والاستثمار والعمل المكتبي بسرعة ودقة عالية.

## المطلب الأول: البعد المفاهيمي للإدارة الذكية.

ان الإدارة الذكية من بين التوجهات الحديثة للمؤسسات المحلية والدولية وهذا راجع الى التطور الهائل في جميع المجالات الاقتصادية، وما توليه أهميتها في الرفع من مردودية وحداثة وسائلها، فهي وسيلة تسعى الحكومات من خلالها الى تذليل الصعاب التي قد تواجه المستفيدين من خدماتها وتحسينها.

## أولاً: التطور التاريخي للإدارة الذكية.

ظهرت الإدارة الذكية حصيلة لتقدم موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي كتوسع للمدارس الإدارية. فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تطورت إلى المدرسة السلوكية، إلى النهج الكمي، ثم إلى مدرسة النظم في أوائل الخمسينيات، ثم إلى المدرسة الموقفية في الستينيات وإلى النهج التنظيمي للتعلم في الثمانينيات، الى ان استمرت عملية التطوير لمنتصف التسعينيات مع ظهور الإدارة الذكية، أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية. (نجم، 2008).

اما بدايات الإدارة الذكية تتمثل في تعميم استخدام نظام الكمبيوتر في الأنشطة التجارية منذ أواخر الخمسينيات والستينيات، عندما أدركت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدام الكمبيوتر يعني تسريع العمل ومختصر للمجهود والوقت والموارد. ومن نتائج تطوير استخدام نظم المعلومات والاتصالات ظهور أنظمة تبادل البيانات الإلكترونية لنقل البيانات والرسائل المنظمة بين المستخدمين Electronic Data Exchange. أي أن تطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات نشأ من الضرورة الماسة لتطوير عمل المؤسسة الواحد وربط فروعها بشبكة اتصالات في مرحلة أولى، من أجل ربط المؤسسة أو المنظمة مع المنظمات اخرى لتبادل المعلومات والبيانات والموارد الأخرى. (الأسناوي، 2020).

## ثانياً: مفهوم الإدارة الذكية.

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE لتحفيز التقدم الاقتصادي والتجارة العالمية التي تأسست في 1961 والتي تضم 38 دولة، بأن الإدارة الذكية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصاً شبكة الإنترنت كوسيلة تسمح بتحقيق إدارة أفضل. وإذا أخذنا التعريف الكلاسيكي للإدارة كوظيفة لممارسة الأعمال الاقتصادية من خلال الآخرين فيمكننا القول إن الإدارة الذكية هي وظيفة تنفيذ الأعمال باستعمال الأنظمة والوسائط الإلكترونية. لذلك يُنظر إلى وظيفة الإدارة الذكية على أنها عملية ديناميكية متواصلة لتحسين أداء الأعمال من خلال استعمال شبكات الاتصال، وخاصة الإنترنت. (غنام، 2010).

فهي إدارة شاملة تستعمل جميع الطاقات المتوفرة من الموارد البشرية والمادية والتقنيات والبرامج العصرية لبلوغ الأهداف المرجوة وعرض خدماتها للعملاء بشكل أكثر كفاءة وبأقل الجهود والتكاليف. بما يكثف روح المنافسة لديهم مقابل المؤسسات المماثلة، ويجعل المنافسة مجدية لهم، وبالتالي يحقق قبول الجمهور. هذه هي الأسباب الكامنة وراء التطور والنمو السريع للعالم من حولنا. (العياط، 2014).

وبالتالي فإن الإدارة الذكية هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تهدف إلى تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والعملاء والمؤسسات، مع الاستعمال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال استخدام وسائلها في إطار إلكتروني حديث، وهي تمثل التطبيق الإلكتروني في الخدمات الذي يمكن من التفاعل والتواصل بين الإدارة والأفراد وبين الإدارة والشركات، وكذلك تنفيذ العمليات الداخلية والربط بين الشركات بالوسائل الإلكترونية، وذلك لتسهيل الجوانب المتعلقة بالإدارة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين والعمل على حد سواء. (حورية، 2018).

ويرى بعض علماء واختصاصي المعلوماتية أن الإدارة الذكية هي باختصار الأعمال الإلكترونية وأنها لا تعني شيئاً سوى إدارة الأعمال وتوجيهها وإدارتها بطريقة إلكترونية. (أحمد، 2008).

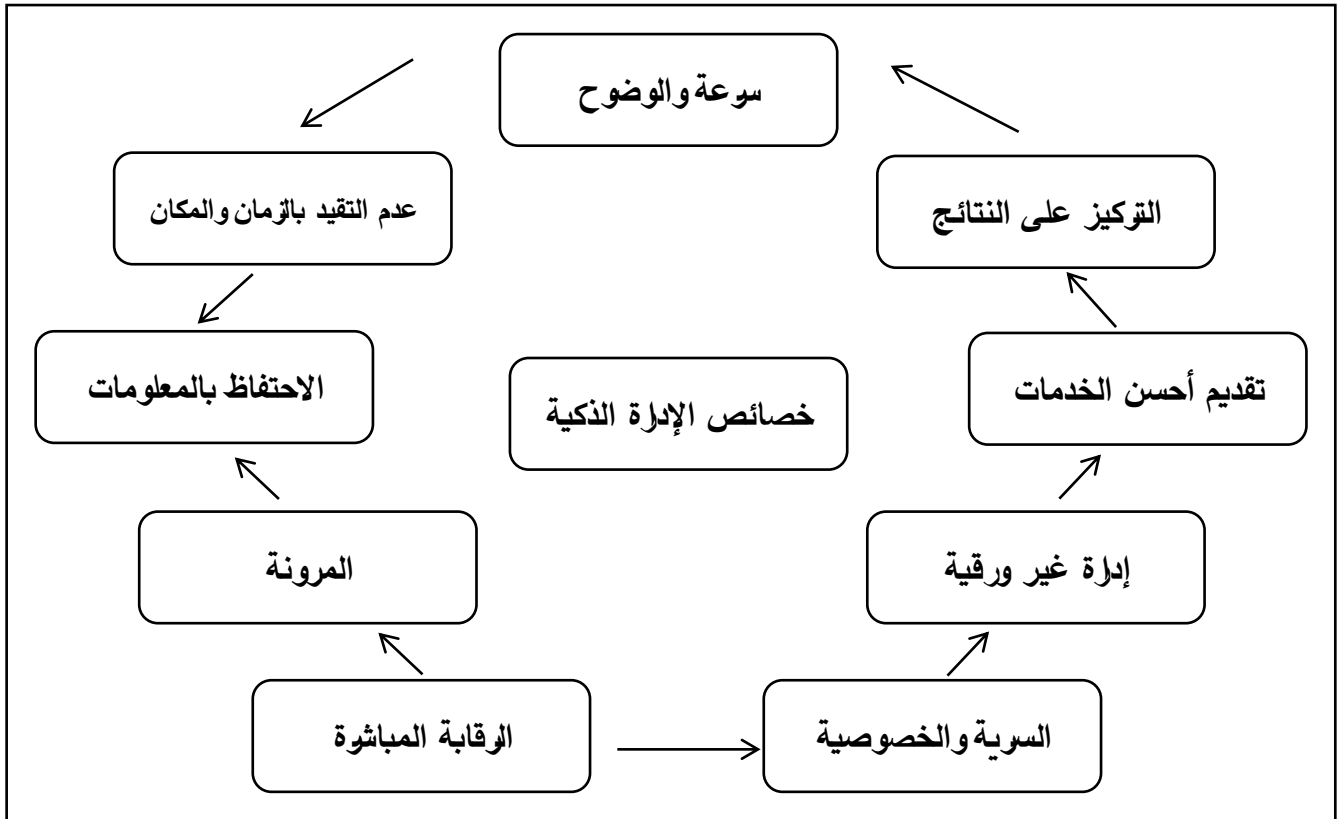
يمكننا الاستخلاص من خلال هذه التعاريف أن الإدارة الذكية هي الاستعمال الفعال والناجع لتقنيات المعلومات والاتصالات في وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة من أجل احراز أهداف وطموحات المنظمة، أي إنجاز جميع العمليات والخدمات الحكومية المعروضة للمواطنين أو الشركات من خلال شبكات الحاسب وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال العصرية والإنترنت والهاتف، بما يعزز فاعلية وكفاءة الإجراءات الحكومية في سياق التفاعل بين الطالب ومقدم الخدمة. (عبد القادر وفوزية، 2021).

## ثالثاً: خصائص الإدارة الذكية.

في ضوء الانتشار الكبير للإدارة الذكية ومميزاتها المتعددة القائمة على استعمال تقنيات المعلومات والاتصال مما يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1. **السرعة والوضوح:** وذلك عن طريق كسر حواجز الإدارة البيروقراطية، والابتعاد عن العوائق والعقبات الإدارية والقضاء عليها تمامًا نظرًا للسيطرة الكاملة للإدارة الذكية على المعلومات والمعاملات، بالإضافة لضمان الإنجاز الفوري للمعاملات والسرعة العالية في نقلها وتلقيها.
2. **عدم التقيد بالزمان والمكان:** حيث تتميز بخاصية الاتصال الدائم، فهي إدارة تدوم 24 ساعة دون انقطاع وتنتهي معاناة الناس في الطوابير وتزيد من جودة الخدمات المقدمة للمواطن. وتوفر إمكانية التحقق الدائم، فإن مواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت وعبر جميع أجهزتها. (رضوان، 2012).
3. **إدارة المعلومات والاحتفاظ بها:** وذلك عن طريق السعي على توفير برامج مرجعية للمساعدة على إنجاز المعاملات من خلال الشاشات والأزرار، وتبسيطها إلى مستوى شبه تعليمي.
4. **المرونة:** ويرجع ذلك إلى التجاوب السريع والتفاعل مع الوقائع والاحداث، وبالتالي اجتياز حدود الزمان والمكان والوقوع أخطاء في الاتصال، مما يساعد الإدارة على عرض العديد من الخدمات التي لم تكن متاحة في الماضي بسبب عوائق الإدارة التقليدية.
5. **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك من خلال الإشراف على أماكن عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وجميع منافذها الخاصة والأجهزة التي يتعامل معها الجمهور.
6. **السرية والخصوصية:** وذلك من خلال ما تمتلكه الإدارة من البرامج التي تسمح لها بحماية المعلومات والبيانات المهمة وجعلها متاحة فقط للمسؤولين الذين يعرفون كلمة المرور لسهولة الوصول إلى هذه المعلومات. (الغامدي، 2021).
7. **إدارة غير ورقية:** حيث تشمل تقنيات حديثة لإدارة العمليات والمعاملات كتقنيات المعلومات والاتصال وأجهزة الكمبيوتر والملفات الإلكترونية والبريد الإلكتروني والملاحظات والأدلة الإلكترونية والبريد الصوتي وأنظمة تطبيق التتبع الآلي.
8. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** لهذا من الضروري خلق بيئة عمل متنوعة فيها الفعاليات والمهارات، المجهزة مهنيًا لاستعمال التكنولوجيا العصرية، بحيث يمكن تحديد أي مشكلة يتم تشخيصها، وأهمية اختيار جوهر المعلومات الضرورية للموضوع. واداء تحليلات مفصلة ودقيقة للمعلومات المتاحة وتحديد مراكز القوة والضعف واستنتاج النتائج وتقديم الحلول الملائمة لكل معضلة.
9. **التركيز على النتائج:** حيث يتم التركيز على تحويل الأفكار إلى نتائج حقيقية وخلق قيمة للجمهور عن طريق تقليل الحمل على المواطنين من حيث الجهود والأموال والوقت وتقديم خدمة مستمرة على مدار 24 ساعة. (غنام، 2010).

الشكل رقم (1): خصائص الإدارة الذكية.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات المذكورة سابقا.

#### رابعاً: عناصر الإدارة الذكية.

ان الإدارة الذكية هي نتيجة المزيج الفعال لمجموعة العناصر التي تتمثل في عتاد الحاسوب (Hardware)، البرمجيات (Software)، شبكات الاتصال، وصناع المعرفة والموارد المالية.

1. يتكون العتاد من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها اللازمة لتسيير مواقع الإدارة على شبكة الإنترنت، ويجب أن تكون القدرات المتاحة على هذه الأجهزة متوافقة مع طبيعة عمل الإدارة. فقد تتطلب بعض المؤسسات أجهزة ذات مواصفات محددة من حيث السرعة والحجم وسعة التخزين.

2. البرمجيات: وهي القسم الذهني من أنظمة الكمبيوتر، وتتضمن برامج التشغيل مثل أنظمة إدارة الشبكة وجداول البيانات الإلكترونية وأدوات تدقيق البرمجة وبرامج التطبيقات كبرامج البريد الإلكتروني وقواعد البيانات والبيانات وإدارة المشاريع.

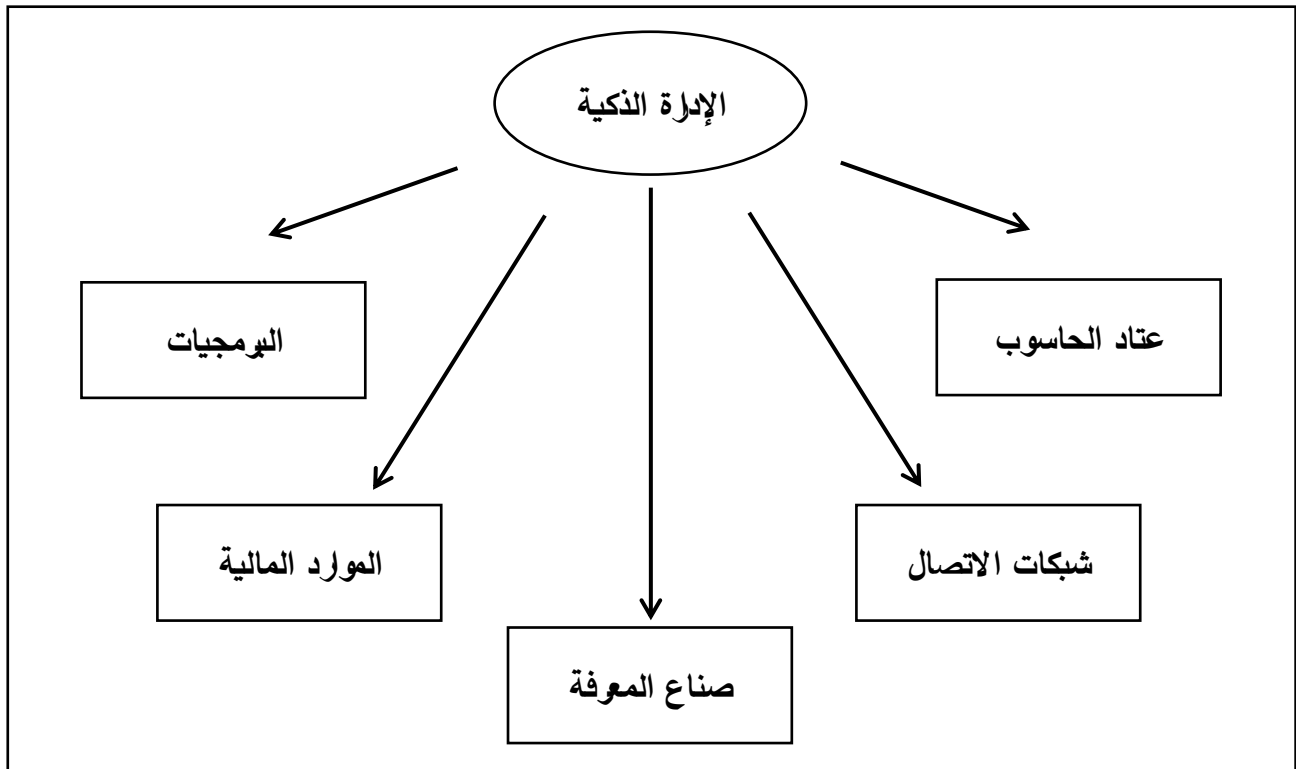
3. شبكات الاتصال: وهي الوصلات الإلكترونية التي تمتد من خلال انسجة اتصالات لشبكات الإنترنت وشبكة الاتصال الإدارية، والتي تتضمن قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة بما في ذلك القوانين والمعلومات والقرارات، والتي يمكن للإدارة من خلالها التعرف على أوجه القصور والمسؤوليات

لكل موظف اضافة إلى متابعة الأداء. كما يمكن لعملاء الإدارة أو المواطنين الوصول إلى هذه الشبكات للحصول على الخدمات المتوفرة أو الاتصال مع الإدارة عبر البريد الإلكتروني، وتقوم الإدارة بتخزين كل هذه البيانات والمعاملات في ذاكرة الشبكة ويمكن الوصول إليها بسرعة ودقة. (ذهبية، 2016)

4. **صناع المعرفة:** وهم العنصر البشري الذي يغذي ويتلقى المعلومات والأصل الحقيقي لأي مشروع. يمثل صناع المعرفة من الخبراء الإلكترونيين والمتخصصين والمديرين التنفيذيين، بمن فيهم مديرو مصادر المعرفة والمحللون الهيكل البشري والوظيفي لنظام الإدارة الذكية في قلب العناصر التقنية المذكورة أعلاه. ويدير صانعي المعرفة الإدارة الاستراتيجية لعناصر الإدارة الذكية من جهة والتغيير في طرق التفكير السائدة نحو ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

5. **الموارد المالية:** يعتبر مشروع الإدارة الذكية من المشاريع الكبيرة التي تتطلب الكثير من الأموال والموارد المالية الضخمة، تختلف في طبيعتها وحجمها عن المتطلبات المالية المطلوبة لتنفيذ أنظمة وطرق الإدارة التقليدية لضمان الاستمرارية وضمان نجاح المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير المعدات والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من حين لآخر، وتمارين العناصر البشرية باستمرار. (كريمة، 2021).

الشكل رقم (2): عناصر الإدارة الذكية.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات المذكورة سابقا.

## المطلب الثاني: البعد المفاهيمي لنظم المعلومات

يستلزم نجاح الإدارة الذكية توافر أنظمة معلومات إدارية فعالة تقدم البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال المهام سواء داخل الإدارات أو بين الإدارات والمواطنين. (اسماعيل، 2014). وتلعب المعلومات الواردة في الإدارة الذكية دورًا نشطًا وهامًا في حل المشكلات الإدارية عن طريق اعتماد أنظمة المعلومات التشغيلية والأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية الاصطناعية، التي يمكن لها أن تحدث فعالية وكفاءة للإدارة الحديثة. (هارون وجمال، 2017)

### أولاً: التطور التاريخي لنظم المعلومات.

منذ ستينيات القرن العشرين، أدركت الدول الصناعية المتقدمة ضرورة الارتقاء في المجالات الإدارية والصناعية مع الانتشار الغير العادي لأجهزة الكمبيوتر الإلكترونية، أهمية نظم المعلومات الإدارية ودورها في تأمين المعلومات الواجبة لاتخاذ القرارات الصحيحة. وقامت الجامعات والمراكز العلمية في هذه البلدان بمجموعات كبيرة من الكتب والأبحاث التي تسلط الضوء على التقدم الذي حدث في نظم المعلومات الإدارية.

يعد "نظم المعلومات الإدارية" Management Information System مصطلح جديد ومعاصر في المعجم الإداري، وفي معجم الكمبيوتر الإلكتروني هو أكثر حداثة حيث ارتبط بتطور أجهزة الكمبيوتر الإلكترونية في الثلاثين عامًا الماضية، ومنذ ذلك الحين كان هذا المفهوم ولا يزال يستخدم على نطاق واسع حيث جذب المزيد من الاهتمام العلمي المكثف. (Shim، 2010).

### ثانياً: مفهوم نظم المعلومات

تعرف الجمعية الأمريكية لأنظمة المعلومات "نظام المعلومات" بصورة شاملة على أنه نظام آلي يجمع المعلومات وينظمها ويبلغها ويعرضها ليستخدمها الأفراد في الرقابة والتخطيط والتحكم في الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية. (James، 2001)

وقد عرّفها Kenneth على أنها مجموعة من الأساليب المنظمة القائمة على منهجية محددة بمعنى توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية فيما يتعلق بالأنشطة المختلفة للمنشأة.

ويشار إليه أيضًا على أنه النظام الذي يزود الكيان الاقتصادي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ وصناعة القرار في الوقت المناسب وعلى المستوى المناسب في الإدارة، حيث انه نظام منهجي محسوب يمكنه دمج البيانات من مصادر مختلفة لتوفير المعلومات اللازمة للإدارة. وهو عبارة عن نظام من الأشخاص والمعدات والعمليات والمستندات والاتصالات يجمع البيانات ويعالجها ويخزنها لاستخدامها في التخطيط والموازنة والمحاسبة والرقابة والعمليات الإدارية الأخرى. فهذه الأنظمة تقوم بتوفير معلومات منظمة ومرتبطة لمراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

وتُعرف أنظمة المعلومات الإدارية أيضًا بأنها أحد تطبيقات أنظمة المعلومات المحوسبة التي تزود الإدارة بصفة دورية بالمعلومات. (Kenneth، 2019).

نستطيع القول ان نظم المعلومات هي التفاعل بين الأفراد وتكنولوجيا الأجهزة والبرمجيات وتقنيات شبكات الاتصالات من أجل توفير التدفق الفوري للمعلومات التي تحتاجها الإدارة لاتخاذ القرارات الصحيحة. وهي أنظمة تقدم المعلومات التي تساعد إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء وظائفها وفقًا للوظائف الأساسية للهيكل، مثل الإنتاج والتسويق والمشتريات والمستودعات والموارد البشرية والإدارة المالية.

### ثالثًا: خصائص نظم المعلومات.

تتميز نظم المعلومات بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1. تكامل المعلومات وتوافقها مع جميع الحقائق المتاحة، باعتبار ان شبكة الأنترنت الأوسع في العالم.
2. الحيادية والموضوعية وجودة المعلومات، فقيمة هذه المعلومات عالية من حيث الأهمية والموضوع.
3. تتطابق وانسجام هذه المعلومات مع الوقائع التي تواجهها، وتعزيز دور العملية الرقابية، فضلاً عن سرعتها واستمراريتها. (المطيري، 2012).
4. واقعية وحداثة المعلومات، حيث تجسد هذه المعلومات التطورات الأخيرة داخل وخارج المنظمة، وإمكانية التحقق منها أي يجب أن تكون المعلومات ذات مصداقية، وموضوعية، ودقة وامكانية مقارنتها مع غيرها من المعلومات لضمان سلامتها.
5. تركز الى حد كبير على تكنولوجيا مكونات الكمبيوتر الإلكترونية والميكانيكية، وحزمة البرامج الجاهزة، وتقنيات البنية التحتية للاتصالات عبر الإنترنت. (هارون وجمال، 2018).
6. تحدث من خلال جهود النظم المتعددة التخصصات مثل نظام جمع المعلومات الذي يضمن جمع البيانات وتحليلها، ونظام قاعدة البيانات الذي يضمن تخزين الملفات على الأقراص المضغوطة ونظام الاتصال الذي يضمن تسليم مكونات قاعدة البيانات مثل الجداول والتقارير والاستعلامات إلى الإدارة على مستويات مختلفة.
7. كل هذه الأنظمة تترابط مع بعضها البعض لضمان الوصول إلى المعلومات المطلوبة للإدارة في أي وقت عبر الإنترنت. (علي، 2006).



## رابعاً: أهمية نظم المعلومات في إدارة المؤسسات المختلفة.

تعود أهمية وجود نظم المعلومات في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية تجارية أو غير ربحية، الجمعيات أو الجهات الحكومية وغيرها لاعتبارات وأسباب متنوعة نذكر منها:

1. **النمو في حجم المؤسسة:** حيث ان نمو حجم معظم الشركات من حيث زيادة وتنوع العمليات التي تتم فيها، أدى ذلك إلى نمو كبير في كل من عدد الموظفين العاملين فيها، عدد الزبائن الذين يتعاملون معها والجهات ذات المصلحة المشتركة، زيادة رأس المال المستثمر، وهذا ما يؤدي إلى الحاجة لإنتاج المعلومات والإبلاغ عنها بشكل مستمر ودائم. (عز الدين وتواتي، 2021).

2. **زيادة قنوات الاتصال في المؤسسة:** نظراً لتنوع وتعقيد العمليات التي تمارسها معظم الوحدات اليوم، يجب تقسيم العمل فيها ضمن تخصصات معينة، كل منها يتعلق بمستوى معين من الإدارة، مما أدى إلى الحاجة إلى وجود قنوات متعددة للتواصل معها بعضها البعض لغرض التنسيق بين مختلف الوظائف المطلوبة. وهذا يعني ضرورة توفير المعلومات عمودياً وأفقياً وتبادلها من خلال وجود نظام معلومات، حيث أصبح هذا نظام وسيلة حديثة ضمن أساليب الإدارة العصرية التي تساعد على تبسيط عملية الإدارة لمواجهة التحديات في العالم الذي يتميز بالتغير المستمر. تديره وتؤثر فيه المعلومة كمصدر رئيسي، وتقوده "مدخلات النظم" التي تركز على نظرة شاملة للنظام كأساس لتحقيق الأهداف العامة، لذلك أصبح مفهوم نظام المعلومات دوراً أساسياً وحيوياً في الإدارة المعاصرة والتفكير المعلوماتي يجب التعرف عليه ومعرفة وظائفه وتطوراته المختلفة.

3. **تعدد أهداف المؤسسة:** فعلى سبيل المثال لم يعد هدف المؤسسة الاقتصادية مقصوراً على تحقيق أكبر ربح ممكن ولكن تضاعفت أهدافها لتشمل خفض التكلفة ووقف الإسراف، زيادة الإنتاجية، تلبية حاجيات المستهلكين، تنويع المنتجات، تحسين النوعية والمساهمة في الازدهار الاقتصادي للمجتمع ككل. هذا على عكس المؤسسات الحكومية وغير الحكومية غير الهادفة للربح. ما أدى إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات من أجل وضع الخطط واعتماد الخطوات الواجبة لتحقيق هذه الأهداف، من خلال توفر نظام معلومات مسؤول عن ذلك. (نجاة، 2017).

4. **التأثر بالبيئة الخارجية:** من الجلي ان المؤسسة تتأثر بالمحيط الذي تعمل فيه وتؤثر به، وقد تعززت هذه العلاقة حالياً من خلال العدد الكبير من التغييرات التي يمكن أن تحدث في المحيط نتيجة تطور الظروف التقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية للبلد والتي تؤثر على القرارات والسياسات التي تتخذها المؤسسة، فيجب أن تكون إدارة الوحدة على دراية كافية بهذه الظروف وأي تغييرات تحدث فيها حتى تتمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل عملياتها ونظامها لتتوافق مع هذه التغييرات والظروف. وليس هناك شك أن هذا يتطلب كمية كبيرة من المعلومات لتكون متاحة.

5. **التطورات التقنية:** حيث ان التطورات التقنية المتعددة التي حصلت في مجالات جمع البيانات ومعالجتها وأرشفتها وإبلاغ نتائجها إلى المستفيدين، استلزم أن يكون لدى الوحدات الاقتصادية نظام معلومات متخصص وأن يكون لديه القدرة على إدارة أنظمة المعلومات الخاصة بالوحدات الاقتصادية الأخرى. بالإضافة إلى القدرة على الاستفادة بشكل أفضل من خصائص ومزايا الأجهزة المتقدمة عند معالجة البيانات الكبيرة والمتنوعة، هذا ما يؤدي لمساهمة أكبر في تسيير بلوغ أهداف المنظمة. (مصطفى، 2019).

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الذكية

تمثل الإدارة الذكية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته (ياسين، 2005).

#### أولاً: أهمية الإدارة الذكية

تبرز أهميتها في تمكّنها من مواكبة التطور الكمي والنوعي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يصاحب ذلك من ظهور ما قد يسميه المرء ثورة المعلومات المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة، تتمثل أهميتها في:

1. تؤدي الإدارة الذكية إلى خفض تكلفة إنتاج السلع والخدمات، وهذه التخفيضات سوف ينجم عنها زيادة ربحية المؤسسة وزيادة كفاءة عملياتها.
2. تمكن الإدارة الذكية المؤسسة بدخول أسواق جديدة محلياً وعالمياً، والقدرة على تخطي الحواجز الزمنية والقيود الجغرافية، والابتكار المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة للمستفيدين، والوضوح في تقديم البيانات الدقيقة والكاملة، والاستثمار المستمر في البرمجيات ومتابعة آخر المستجدات في تكنولوجيا المعلومات، وهذا يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
3. تساهم الإدارة الذكية في القضاء على التعامل الورقي وما ينتج عن ذلك من إهدار للوقت وزيادة التكاليف ومخاطر التلف والخسارة، ويتم تحقيق ذلك من خلال استعمال تطبيقات الكمبيوتر المتعددة.
4. تحقق الإدارة الذكية أهداف نماذج التميز التنظيمي، بل هي شرط أساسي لتحقيقها، حيث يمكن للمؤسسات من خلال استعمالها تحقيق الأداء المتميز وبلوغ النتائج البارزة وخلق قيمة مضافة أكبر. (غنام، 2010).

## ثانياً: أهداف الإدارة الذكية.

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم ينشأ من العدم، بل من أجل تحقيق عدة أهداف، أهداف مباشرة يمكن ترجمتها الى مكاسب مادية كإنجاز الأعمال بشكل سريع وتقليص زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات، وتقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية والتقليل من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، وإمكانية تأدية وإنجاز الأعمال عن بعد. وأهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها الى مكاسب مادية ملموسة كالححد من الأخطار والمشاكل المتعلقة بالعامل الإنساني، والتوحد والانسجام مع مختلف دول العالم خصوصاً المتقدمة، وزيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. (الغامدي، 2021).

لذلك فإن للإدارة الذكية أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

1. إعادة بناء المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين أداء الإدارة التقليدية من خلال تقليل الوقت اللازم لتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة والدقة والوضوح في عمليات الإدارة المختلفة داخل المؤسسة وفقاً لمفهوم الإدارة الذكية.
2. جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية بطريقة منسقة، و إتاحتها للمستفيدين بصورة فورية، وتقليل الحواجز التي تحول دون اتخاذ القرار.
3. تسهيل تدفق الاتصالات بين إدارات المؤسسة والمؤسسات الأخرى وزيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا.
4. تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل مرض وفي غضون أربعة وعشرون ساعة في اليوم وطوال أيام الأسبوع، بما في ذلك العطل الأسبوعية.
5. متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كما لو كانت وحدة مركزية، وتركيز نقطة اتخاذ القرار على نقاط عملها مع منح المزيد من الدعم في مراقبتها.
6. إلغاء عامل المكان، حيث تهدف إلى تحقيق مواعيد الموظفين والتواصل معهم وإرسال التوجيهات والتعليمات ومراقبة الأداء، وعقد الندوات والمؤتمرات من خلال "vidéoconférence" وعبر الشبكة الإلكترونية للإدارة.
7. توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتلبية متطلبات الخدمة اللازمة من حيث الحجم والجودة، وتحقيق خدمات الإدارة الذكية.
8. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على زيادة كفاءتها ومحو الأمية التكنولوجية من أجل ربط الأهداف المرجوة للإدارة الذكية مثل الأداء والتطبيق. (غنام، 2010).

## المبحث الثاني: دوافع ومتطلبات تطبيق الإدارة الذكية.

يعتبر الانتقال إلى الإدارة الذكية والتعامل الإلكتروني عنصراً مهماً لتحسين الخدمة للمواطنين وتبسيط استخدام الموارد ومراقبة الأداء وفقاً للمواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة. (السالمي، 2008). فما هي الدوافع والأسباب التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الذكية وما هي متطلبات وخطوات تطبيق هذا المشروع.

### المطلب الأول: أسباب ودوافع التحول نحو الإدارة الذكية

إن الانتقال إلى الإدارة الذكية ضرورة وحاجة تفرضها التغيرات العالمية. أصبحت فكرة التكامل والمشاركة واستخدام المعلومات أحد محددات نجاح أي مؤسسة. والتقدم العلمي التقني والحاجة المستمرة لزيادة جودة النتائج وضمان السلامة التشغيلية فرضت كل ما يتطلب تطوراً إدارياً نحو الإدارة الذكية، وعامل الوقت هو أحد أهم مجالات القدرة التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول تأخير العمليات بحجة التحسين والتطوير المستمر لأن القدرات المؤسسية مرتبطة بعنصر الوقت. (العياط، 2014).

وان هذا الانتقال لا يقتصر فقط على أجهزة الكمبيوتر والإنترنت وشبكات الاتصال والجوانب التقنية الأخرى، على الرغم من أنها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الذكية. لكنها في الأساس مهمة إدارية، تعتمد على التفكير الإداري المتطور وقادة الإدارة الواعين الذين يسعون بكل قوتهم للتطوير والتشجيع والدعم، من أجل الوفاء بمسؤوليتهم الرئيسية، وهي خدمة للمستفيدين وتلبية رغباتهم لأعلى جودة وكفاءة في العمل. (السالمي، 2008). فتتمثل الأسباب الداعية للتحول نحو الإدارة الذكية في:

**أولاً:** التقدم كبير في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، كما انعكس التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات على نظريات الإدارة، حيث اتخذت الآلات بدلاً من البشر العديد من القرارات المبرمجة، وأدت ثورة المعلومات المصاحبة لهذا التطور إلى ظهور العديد من المزايا النسبية لتطبيقاتها العلمية في مختلف المجالات. مجالات الحياة البشرية.

**ثانياً:** أدى تطور شبكة الاتصال والإنترنت إلى تعزيز فكرة تحول الإدارات لتعميم ونشر التطبيقات التقنية إلى حد كبير، من خلال توفير شبكة اتصالات داخلية في الإدارة، التي تمكن من التواصل الفعال والسريع، لتشكيل مرجع معرفي يساعد على إنشاء الخطط والمشاريع والتصورات بكمية هائلة من المعلومات في وقت قصير، التي أصبحت ممكنة التنفيذ من خلال هذا الدعم المعلوماتي الذي تقدمه الإنترنت للإدارات.

**ثالثاً:** ساهمت الاتجاهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات البشرية المختلفة في ظهور العولمة كظاهرة حديثة تحكم العلاقات العالمية من وجهة نظر فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية. وتوفر الثورة التكنولوجية المعرفة والأدوات التقنية لتلبية مطالب العولمة وتحقيق أهدافها وترجمتها إلى

واقع عملي ملموس. إضافة إلى الدور المتعاظم للشركات متعددة الجنسيات ونتائجها على الحكومات، ودور القطاع الخاص والمؤسسات الخاصة في الدولة التي ترمي إلى دفع الحكومة نحو الرقمنة.

**رابعاً:** زيادة الضغط الشعبي على الحكومات، لا سيما بعد موجة التحولات الديمقراطية والتغييرات الاجتماعية اللاحقة التي طورت تطلعات المواطنين إلى مستويات أفضل من الخدمة، والوصول إلى المعلومات بشكل أسهل وأسرع، خاصة وأن مواطن اليوم أصبح أكثر وعياً بحقهم للمعلومات والمعرفة بآليات صنع القرار، إلى جانب العولمة الناشئة وتفرعاتها، والتي تتيح للمواطن الاطلاع على المعايير الدولية للخدمات المقدمة، وبالتالي إجراء مقارنات مع ما هو متاح له. (العياط، 2014).

**خامساً:** إن قادة معظم دول العالم مقتنعون بأهمية الإدارة الذكية في تعزيز التنمية وتحسين أداء إدارتهم العامة المتقدمة وغير الفعالة. والتي تهدف إلى تحسين التنسيق الإداري بين الجهات الحكومية، وتفعيل الروابط وتحسين التواصل مع المواطنين من خلال ميكنة العديد من العمليات الإدارية العامة وتقديم خدمات إلكترونية تفاعلية وتعزيز صورة الدولة على الساحة الدولية كدولة حديثة ومتقدمة تكنولوجياً.

**سادساً:** ليس أمام الإدارات الحكومية خيار سوى المرور بالتجربة الإلكترونية وتعميم إجراءاتها على إداراتها لتبسيط جهودها ونفقاتها، وسد الثغرات مقابل الموارد الضائعة، في ظل ارتفاع الطلب على الخدمات في المقابل. من أجل النمو السكاني المتزايد الذي يضاعف الأعباء على الحكومات، ولمواجهة الفساد الإداري المستشري. في القطاع العام بمعدل ينذر بالخطر، لا سيما في البلدان النامية.

**سابعاً:** الحاجة إلى تقليص الفجوة الرقمية الحالية ليس فقط بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية، بل بين المجتمعات الريفية والحضرية. البلدان في القارة الأفريقية على سبيل المثال، لديها ما يلزم لتطوير إدارة ذكية، لكنها تتأثر حالياً بشدة بالفجوة الرقمية، حيث توجد اختلافات كبيرة بين المجتمعات الريفية والمراكز الحضرية من حيث الوصول إلى الإنترنت. وغيرها من تقنيات المعلومات والاتصالات. (السالمي، 2008).

**ثامناً:** أحد الدوافع الاقتصادية هو الحاجة إلى خفض التكاليف لكل من الحكومات نفسها ومستخدمي الخدمات الإلكترونية. يمكن للهيئات الحكومية توفير ما يصل إلى 70 بالمائة من تكاليفها عن طريق نقل خدماتها عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تواصل أفضل مع الشركات والمستثمرين التفاعل بين الحكومة، الصناعة والأعمال والمواطنين بتجنب الحاجة لزيارة المكاتب الحكومية من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً.

**تاسعاً:** من وجهة نظر اجتماعية، عندما يصبح العالم مجتمع معلومات، تتغلغل التكنولوجيا في جوانب الحياة، وتتيح الإدارة الذكية الفرصة لتحسين أسلوب حياة المواطنين وتزود المستخدمين بخدمات ملائمة ومناسبة وفرصة للقيام بذلك في كل مكان والوصول إليه في أي وقت من النهار أو الليل مما يؤدي إلى زيادة رضا المواطنين الذين

يستفيدون من خفض التكاليف حيث لا يتعين عليهم إنفاق الأموال على السفر وتوفير أوقات الانتظار. (كريمة، 2021).

فعملية التحول نحو الإدارة الذكية تتبع من الرغبة في إنشاء آلة إدارية رشيقة تجعل خدماتها متاحة لأصحاب المصلحة في الوقت والمكان والميزات التي يريدها هؤلاء المستفيدين. (السالمي، 2008).

### جدول 01: مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية.

الإدارة الذكية	الإدارة التقليدية	أسس المقارنة
شبكات الاتصال الإلكترونية	التواصل المباشر، الملفات الورقية	الأدوات المستعملة
عمليات التوثيق الإلكترونية	الملفات الورقية في حفظ البيانات	الملفات المستعملة
التكنولوجيا	الموارد المادية والبشرية	الإمكانات
ارسال البيانات لأكثر عدد من الأشخاص في الوقت ذاته	فترة زمنية طويلة	القدرة على التفاعل
اقتصادية على المدى البعيد	تكاليف عالية على المدى الطويل	التكاليف
سهولة الوصول بسبب توفر قاعدة البيانات	صعوبة الوصول للبيانات بسبب كثرة المستندات الورقية	الوصول للبيانات
تحتوي على أنظمة ذكية وأمنة لحماية البيانات	لا تحتوي على أنظمة لحماية البيانات	الأمن والحماية
تعد عملياتها ذات جودة عالية	تتم إدارتها بجودة قليلة	النوعية

المصدر: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 2020، العدد 02.

### المطلب الثاني: متطلبات مشروع الإدارة الذكية.

يستلزم تنفيذ الإدارة الذكية الى تواجد رؤية إستراتيجية موحدة لمشروع التحول نحو العمل الإلكتروني، تتضمن أهدافاً ومهاماً تتماشى مع الرؤية الوطنية، تنبثق من رسالة الدولة وتركيزها الفكري والسياسي الداخلي والخارجي، مراعاةً لتحديد كيف سيبدو مشروع الإدارة الذكية في المستقبل، وأبعاده ونقاط انطلاقه فيما يتعلق بالرسالة والأهداف، لتوضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه في تطوير المنظمة والدولة ككل. حيث ان وضوح الصورة هو الخطوة الأولى في تشييد الإستراتيجية التي تعتبر المرجع الذي ينظم التوجه نحو تطبيق الإدارة الذكية.

أولاً: متطلبات تطبيق المشروع.

1. البنية التحتية: فالإدارة الذكية تستلزم وجود مستوى ملائم وكافي، ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تحتوي على شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متقدمة للاتصالات السلكية واللاسلكية، لتتمكن من الاتصال ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى. (شبوب، 2013).
2. توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات: التي من خلالها يمكننا التواصل مع الإدارة، بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وهواتف الشبكة وغيرها من الأجهزة التي تسمح لنا بالاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية للبلد بأسعار مقبولة تسمح لمعظم الناس بالحصول عليها.
3. توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت: نؤكد أن الأسعار يجب أن تكون مقبولة قدر الإمكان من أجل فتح الطريق أمام أكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الذكية بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة.
4. التدريب وبناء القدرات: ويشمل التدريب المناسب لجميع الموظفين على أساليب استخدام أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد البيانات والبيانات وجميع المعلومات اللازمة للعمل في إدارة وتوجيه "الإدارة الذكية"، ويفضل أن يكون ذلك من خلال معاهد التدريب والمراكز المتخصصة أو التابعة للحكومة، كما أنه من الضروري الترويج وتعميم ثقافة "الإدارة الذكية" إلى المواطنين وطرق ووسائل استخدامها.
5. توافر مستوى مناسب من التمويل: فهذا يتيح القيام بالصيانة الدورية وتأهيل الكوادر والموظفين، والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات ومواكبة جميع التطورات في التكنولوجيا و "الإدارة الذكية" حول العالم.
6. توفر الإدارة السياسة: حيث تكون هناك لجنة رسمية أو خاصة مسؤولة عن تنفيذ هذا المشروع والتي تعمل على تهيئة البيئة الواجبة والملائمة للدراسة، وتتعهد بمراقبة وتقييم المستوى الذي توصلت إليه في التنفيذ.
7. وجود التشريعات والنصوص القانونية: وهذا ما يجعل عمل الإدارة الذكية ويضفي عليها الصدق والمصداقية وكافة التبعات القانونية التي تنجم عنها.
8. توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية: على مستوى عالٍ لحماية البيانات الوطنية والشخصية وحماية الأرشيف الإلكتروني من جميع أنواع التلاعب، والتشديد على هذه النقطة لأهميتها وخطورتها على الأمن القومي والشخصي للدولة والشعب.
9. خطة تسويقية دعائية شاملة: للتسويق باستخدام الإدارة الذكية وعرض فوائدها وضرورة انخراط جميع المواطنين فيها والتجاوب معها، وتساهم في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية بما في ذلك الإذاعة

والتلفزيون والصحف. للاهتمام بالجانب الدعائي، وتنظيم الندوات والمؤتمرات، وتعريف المسؤولين والوزراء والموظفين بالموضوع في حلقات نقاش، من أجل خلق مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الذكية. (حامد، 2015).

### ثانياً: المتطلبات التنظيمية والإدارية.

تقتضي الإدارة الذكية تغييراً في كيفية تفكير المسؤولين، وإدارة مسؤولياتهم، وإدارة وظائفهم، وتبادل المعلومات بين الإدارات، مع القطاع الخاص والمواطنين وهذا عن طريق مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإدارية:

1. إعادة هيكلة المنظمة لتلبية مطالب التغيير من خلال إعادة تصميم التسلسل الهرمي للإدارة، وإعادة جدولة القوى العاملة، وتقسيم المهام وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة متوازنة، وتعزيز تفويض السلطات وحدود والمسؤوليات والواجبات. (زهية، 2017).
2. إنشاء إدارات جديدة في المنظمة أو إلغاء أو دمج الإدارات الموجودة فيها، وتصميم العمليات الحكومية وتبسيطها لتتكيف مع مبادئ الإدارة الذكية خاصة بعد إدخال التقنيات الرقمية.
3. التحديد الشامل والدقيق لأساليب عمل الإدارة الذكية ومهامها، وتوضيح آليات التنفيذ في مراحلها المختلفة، وكل هذا يتطلب مساندة ودعم المستويات العليا للإدارة عن طريق القيادة السياسية التي تحدد التوجهات العامة للمنظمة الحكومية، وعن طريق القيادة التنفيذية التي تضع السياسات العامة للمنظمات موضوع التنفيذ. (عبد الكريم، 2010).

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الذكية.

لتطبيق الإدارة الذكية في المؤسسة لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلف التي سوف تصرف عليها موازنة للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:

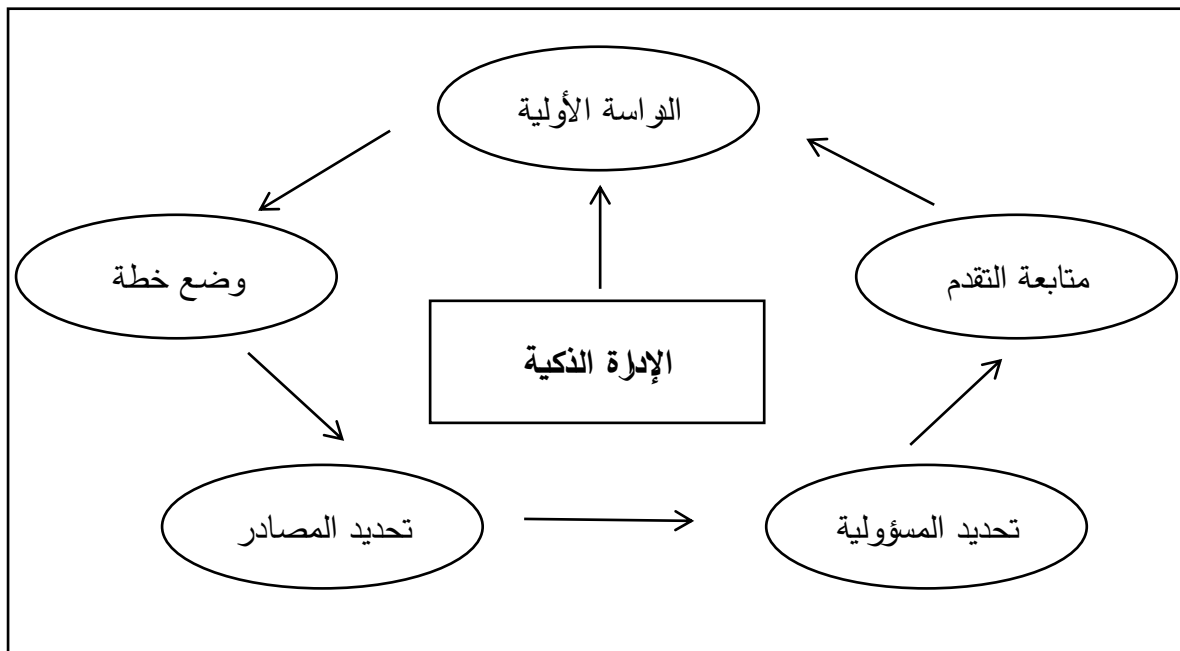
1. اعداد الدراسة الأولية: لتنظيم هذه الدراسة، يجب تشكيل مجموعة عمل تتألف من خبراء في مجالات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، بهدف معرفة واقع حالة تقنيات المعلومات في الإدارة وتحديد البدائل المختلفة وتوعية الإدارة في جميع الجوانب المالية والفنية والبشرية.
2. وضع خطة التنفيذ: إذا تمت الموافقة على توصية الفريق بشأن تنفيذ الإدارة الذكية في المؤسسة من قبل الإدارة العليا، فيجب إعداد خطة مفصلة ومتكاملة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
3. تحديد المصادر: وهذا يعزز الخطة بشكل محدد وواضح، ومن بين هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة بهدف التنفيذ، الأجهزة والمعدات والبرمجيات الضرورية، وذلك يعني تعيين البنية التحتية لتطبيق الإدارة الذكية في الإدارة.



4. **تحديد المسؤولية:** عند تنفيذ الخطة، يجب تحديد الجهات التي ستقوم بتنفيذها وتمويلها بوضوح ضمن الوقت والتكلفة المخصصين في الخطة.

5. **متابعة التقدم التقني:** نتيجة للتقدم المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ويهدف مواكبة أحدث الابتكارات في هذا المجال، هناك مسؤولية إضافية في تنفيذ الخطة هو العمل على تحقيق أحدث هذه الابتكارات في جميع عناصر الإدارة الذكية. مثل الاتصالات والأجهزة والبرامج والعناصر الأخرى المتعلقة بتنفيذ الإدارة الذكية. (العياط، 2014).

الشكل رقم (3): خطوات تطبيق الإدارة الذكية.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات المذكورة سابقا.

### المبحث الثالث: آثار الإدارة الذكية على الخدمات العمومية.

الخدمة العامة هي حصيعة عمل المرافق العمومية بشكل عام وهي تمثف حلفة وصل بين الدولة والمستخدم أي المواطن الذي يتلقى الخدمة العمومية وبالتالي فهي الرابف الأهم لضمان رضا هذا المستخدم ومحاولة تحسين العلاقة بين الدولة والمواطن، فالمرافق العمومية في الوقت الحاضر مطلوبة لمواكبة متطلبات الجودة وتقديم الأفضل فالمواطن ليس من حقه الحصول على الخدمة فقط بل له الحق في الحصول الخدمة بنوعية جيدة خاصة مع التطورات الحاصلة.

### المطلب الأول: آثار التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية.

تكم أهمية الإدارة الذكية في القدرة على تقديم الخدمات العامة عن بعد بأسرع وقت ممكن وبتكلفة زهيدة كما تعتبر منفذا للولوج الى الإدارة، إضافة إلى ذلك انها تقضي على العلاقة السيئة بين الإدارة والمواطن، فنقلص الإجراءات يقلل من العلاقة السيئة بينهما من حيث تقديم الخدمة وتميزها بالمرونة والشفافية والوضوح وهذا يقلل من ظاهرة البيروقراطية.

### أولاً: بالنسبة للمواطن.

"النوعية والجودة في ظل المرسوم 131 - 88 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطنين" يعتبر هذا النص من أحسن النصوص القانونية في الجزائر، ويعطي تصور والتزامات طرفي العلاقة إدارة/مواطن، ويعتبر قفزة نوعية من حيث المضمون، وهو من أولى النصوص التي تطرقت للنوعية و أعطت معنى للجودة كمييار لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن، بعدما اعترفت المادة الثانية منه على أن المؤسسات و الإدارات و الهيئات العمومية انها يجب عليها حماية حريات المواطن و حقوقه التي أقرها الدستور والتشريع، فعلى الإدارة حسب المادة ضمان الحصول على الخدمات التي أقرت للمواطن و بالكيفيات التي تحددها القوانين.

وعدد القانون التزامات الإدارة اتجاه المواطن من خلال الفصل الثاني والمتكون من 4 أقسام (تتضمن 4 التزامات للإدارة)، من الناحية الشكلية فقط تم معالجة الالتزام المتعلق بالإعلام (القسم الأول) في 4 مواد، والالتزام المتعلق باستقبال المواطنين في 3 مواد، واستدعاء المواطن في 6 مواد، بينما عالج التزام الإدارة بالتحسين الدائم لنوعية الخدمة التي تقدمها في 9 مواد (من المادة 21 إلى المادة 30)، وهذا ما يجعلنا نستنتج الأهمية الكبيرة التي أعطها المرسوم لمقاربة النوعية للخدمة المقدمة وربطها بالتحسين الدائم. ولقد كرس هذا المرسوم صراحة النوعية كمطلب جديد وكألية لتحسين العلاقة إدارة/مواطن لكن مع ربطه دائم بالتكليف وهو أمر ضروري ومبدأ يحكم كل المرافق العامة، حيث نصت المادة 6 منه على "تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين. ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة فهذه المادة نصت صراحة على ضرورة الجودة في الخدمة المقدمة من طرف الإدارة، أي التحول من الالتزام في ضرورة تقديم الخدمة للالتزام تقديم خدمة عمومية جيدة، وهو

تطور نوعي في الجزائر خاصة في الفترة التي صدر فيها النص. وقد نصت المادة 21 على "ضرورة أن تحرص الإدارة على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتسهر على تحسين صورتها العامة باعتبارها تعبيراً عن السلطة العمومية" فالمادة أعطت تصوراً واسعاً للجودة بعدم الاكتفاء بتقديم خدمة جيدة فقط بل ضرورة الاستمرار الدائم في تقديم أحسن الخدمات وبيّنت الهدف المنشود من تقديم خدمة عمومية ذات جودة هو تحسين صورة السلطات العمومية والدولة بصفة عامة. (نادية، 2016).

من الركائز التي تقوم عليها الإدارة الذكية تقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال، وتتلخص القيمة المقدمة للمستفيدين في توفير الخدمات الإلكترونية للمواطنين وفئات المستفيدين على شبكة الإنترنت، مما يساهم بشكل مباشر في حل المشكلات التي يواجهونها ويساهم في تلبية احتياجات عملهم وحياتهم، والمهم في هذه الخدمات وغيرها من وسائل الدعم والتحفيز لدور المواطن في المجتمع بشكل إيجابي وتقوية علاقته بالمؤسسات الحكومية الرسمية هو أنها تعمل بالكامل مع المعلومات المقدمة لتحسين رفاة المواطن والمجتمع وتحسين جودة الحياة، فإذا كانت الخدمات والمعلومات الإلكترونية المقدمة للمستفيدين ذات جودة عالية وسرعة فائقة فمن المؤكد أنها ستؤدي إلى توفير التكاليف والوقت وبالتالي زيادة في الفوائد والموارد التي يمكن للمستفيد أن يكتسبها من نشاطه الوظيفي أو من عمله في مجالات الأنشطة التجارية المختلفة. (ياسين، 2005).

### ثانياً: بالنسبة لقطاع العمال.

يعد الأداء الوظيفي المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع جهود وأنشطة إدارة المؤسسة من أجل زيادة مستوى الأداء الفردي والجماعي والذي يؤثر على مستوى أداء المنظمة، فتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات يعتمد على جودة الأداء الوظيفي للعنصر البشري، وتعني القيمة الموجهة للعاملين في الإدارة وبغض النظر عن ألقابهم ومستوياتهم الإدارية أنهم في المقام الأول عملاء ومستفيدون في الداخل، ومن المفترض أنهم ينتفعون بمزايا وفوائد الإدارة الذكية.

وتأتي في مقدمة هذه المزايا بيئة العمل الجديدة والمناخ التنظيمي المحفز الذي تساهم نظم المعلومات في تكوينه، لا سيما في مجالات الحد من البيروقراطية الإدارية، وتحسين الاتصال، وتطوير مهارات ومعارف العمال، وإثراء الوظائف وتطويرها، وأنظمة الحوافز والأجور الجديدة

فإن الإدارة الذكية تعد محورياً أساسياً في عملية رفع مستوى أداء التسيير العمومي وتنفيذ الإصلاح الإداري، حيث تقدم الخدمات إلكترونياً مما يجعل العمل أكثر فاعلية من خلال خفض التكلفة وتوفير الوقت والجهد للموظفين، وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم وتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بدقة ووضوح وتسهيل الحصول على المعلومات، الذي يؤدي لتحقيق رضا الموظف والشعور بالانتماء، ويقوي الاتصال بين المرؤوسين والرئيس في المؤسسة. (خليفة، 2017).

**ثالثاً: بالنسبة للمؤسسات العمومية.**

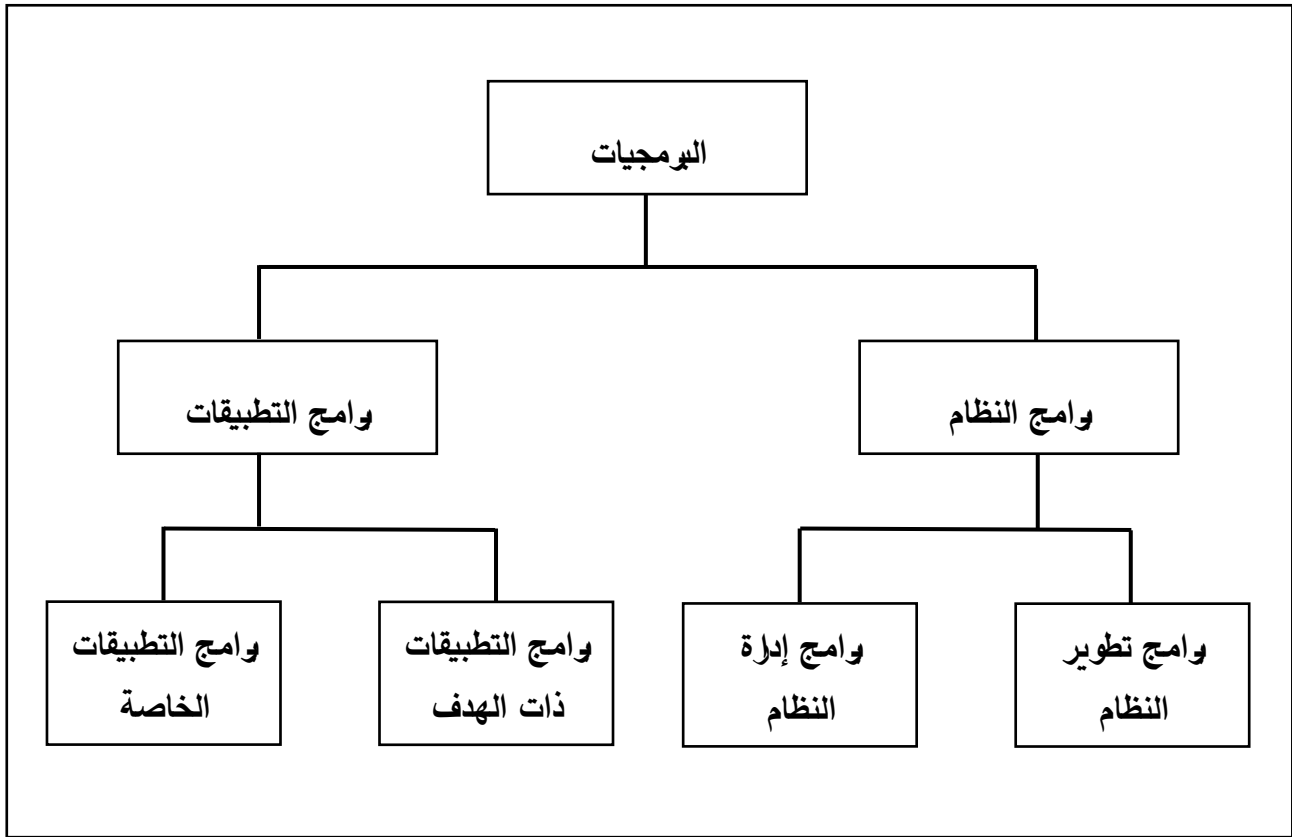
بدأت العديد من المؤسسات العمومية في التعاون من خلال الاتصال بشبكات الإنترنت لإدارة الاتصالات الإلكترونية ذاتياً وتعميم وصول المعلومات لجميع الموظفين، فيتمثل دور الإدارة الذكية في تحسين الخدمات العمومية من خلال:

1. تقليل الضغط على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص أوقات الانتظار في الطوابير وتحقيق مبدأ الشفافية الكاملة في الحصول الخدمة.
2. إعداد الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي بحيث يتمكن مستوى أداء الحكومة من مواكبة الأنظمة الحديثة المنتشرة في أماكن أخرى والتي تفرضها المؤسسات الحديثة في أعمالها.
3. تحسين فعالية التدخل الحكومي لمعالجة اهتمامات المواطنين وانشغالاتهم أو تنفيذ سياسات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية.
4. يحل تطبيق الإدارة الذكية مشكلة التخزين والتوثيق والحفظ، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى مساحات التخزين وإضاعة الوقت في البحث عن المعلومات.
5. من الأهداف التطويرية والتنموية التي تسعى إليها الإدارة الذكية الوصول إلى المناطق النائية ليسهل على المواطنين في تلك المناطق إدارة شؤونهم وتسييرها وتوفير عناء التنقل لإنهاء ومعاملاتهم وإجراءاتهم، حيث تصبح الإدارة أقرب من مواطن. (هوارى، 2018).

**المطلب الثاني: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الخدمات العمومية.****أولاً: البرمجيات.**

يعتبر مكون البرمجيات الروح في الجسد وبدونها تصبح الأجهزة التكنولوجية عديمة الفائدة لأنها تتحكم في البيانات وتعالجها لأداء العمليات الحسابية والمنطقية والحصول على النتائج وحل المشكلات عند الضرورة ومع ظهور الأنظمة الذكية ذات المهارات اللازمة لاختبار النظريات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيانات.

## الشكل رقم (4): أنواع البرمجيات.



المصدر: O'Brien James, (2001), Introduction to Information System, Boston.

## ثانياً: قواعد البيانات.

أما بالنسبة لعنصر البيانات فلا يمكن لباقي المكونات ان تكون بدونها، وهي تمثل البيانات الخام التي يتم تسجيلها وتخزينها بشكل عشوائي وليس لها معنى أو فائدة ما لم يتم تحويلها إلى معلومات، ومن ثم يتم تخزينها في أجهزة خاصة، حيث تعمل بشكل كبير في التسريع من عملية الوصول إلى البيانات الموجودة بها، بدلاً من الاضطرار إلى البحث هنا وهناك يمكن الوصول إليها واسترجاعها بسهولة كونها منظمة ومرتبطة، وهذا ما يؤدي إلى الجودة والإتقان في العمل وبالتالي تحسين أداء الوظيفي.

## ثالثاً: أثر البرمجيات وقواعد البيانات في تحسين الخدمات العمومية.

1. تهدف البرامج وأنظمة البيانات إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال تبسيط المهام والأعمال، مما يؤدي إلى إنجاز أسرع والوصول إلى الخدمة بأقل جهد ممكن.
2. يقوم الموظف بإعداد تقارير بناءً على قواعد البيانات، مما يسهل عليه فحص نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي تحقيق تطوير في الأداء.

3. تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة تخزين المعلومات واسترجاعها وتقليل الملفات الورقية المخزنة وأماكن الأرشيف وهذا ما ينتج عنه تنفيذ العمل وفقاً للمبادئ المهنية المعترف بها من قبل الموظفين.
4. يؤدي توفر البرامج المتقدمة في العمل الإداري في المؤسسة إلى زيادة كفاءة الموظفين مما يساهم بدوره في تطوير العمل الإداري والزيادة من فعاليته من خلال الوصول إلى المعلومات اللازمة للإدارة العليا المسؤولة. (كريمة، 2021).

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الذكية والتحديات التي تواجهها.

قد يعتقد البعض أنه من خلال تطبيق استراتيجية "الإدارة الذكية" سيتم القضاء على جميع الصعوبات والمشاكل الإدارية والفنية، لكن الواقع مختلف، مما يعني أن تطبيق الإدارة الذكية يحتاج إلى تدقيق متواصل ومستمر لضمان استمرار توفير الخدمات. وهناك سلبيات محتملة عند تطبيق الإدارة الذكية منها:

#### أولاً: المعوقات البشرية.

أصبح نقص الأشخاص المؤهلين للتكيف مع البيئة الرقمية مشكلة تعاني منها معظم البلدان، وخاصة النامية، ويعتبر هذا عقبة أمام المؤسسات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة. ومن أبرز هذه المعوقات البشرية ما يلي:

1. **الأمية المعلوماتية:** الأمية التكنولوجية هي جهل الكثير من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وافتقارهم إلى المعرفة للتعامل معها والاستفادة منها وخاصة الفئات الكبيرة في السن تعاني من الأمية في التعامل مع الحاسوب.
2. **العائق اللغوي:** بعض الباحثين الذين يشيرون إلى أن أحد القيود التي تحد حالياً من انتشار استخدام شبكة الويب العالمية في الجزائر هو قيد اللغة، فيجب على أي شخص يستخدم الإنترنت ان يكون قادراً على التحدث باللغة الإنجليزية، وحتى إذا كان المستخدم يتحدث الفرنسية بطلاقة، فلا يمكنه الاستغناء عن اللغة الإنجليزية تماماً، حيث أكثر من 95% من المعلومات المنشورة هي معلومات باللغة الإنجليزية.
3. **مقاومة التغيير والخوف منه:** تعتبر مقاومة التغيير والتجديد إحدى العقبات الرئيسية التي تواجهها معظم الإدارات الجزائرية، وذلك عندما يجهل الناس الغرض من التغيير وطبيعته، وأيضاً الخوف من فقدان مناصبهم ووظائفهم الحالية، مما يدفعهم الى مقاومة كل تغيير. (اللاوي، 2017).

## ثانياً: المعوقات المالية.

يحتاج مشروع مثل مشروع الإدارة الذكية إلى أموال ضخمة لدعم هذه الأسلوب التقني الحديث وتوفير جميع متطلباته، لكن معظم القطاعات والإدارات تعاني من نقص الموارد المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع، خاصة في ظل أزمة النقش حيث يشير الباحثون إلى أن من أكبر معوقات تطبيق الإدارة الذكية ضعف الدعم المالي والسياسي، لذلك يجب أن يكون المشروع مدعوماً سياسياً ومالياً من طرف القيادات العليا ليؤمن له الفرصة للمضي قدماً والتطور بشكل أكبر، مع ضرورة إشراك القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل بهدف تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات وإجراء صيانة الأجهزة وإنشاء معاهد للتدريب على الحاسوب.

## ثالثاً: التحديات التي تواجهها.

1. التجسس الإلكتروني: بعد ثورة المعلومات والتكنولوجيا التي عصفت بالعالم، قللت دول العالم وخاصة المتقدمة من اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التكنولوجيا، ويعد التجسس من هذه المجالات، وبطبيعة الحال عندما تنثق دولة في نظام الإدارة الذكية، فإنها تحول ملفها إلى ملف إلكتروني، مما يعرضها لمخاطر كبيرة تسمح بالتجسس والكشف عن هذه الوثائق ونقلها وحتى إتلافها، لذلك هناك مخاطر أمنية كبيرة على المعلومات والوثائق والملفات الخاصة بالإدارة بغض النظر عما إذا كانت تتعلق بالأفراد أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول. فأصل الخطر هنا ليس تطبيق الإدارة الذكية كي لا يفهم البعض أننا ندعو للبقاء في نظام الإدارة التقليدي، لكنها تعتبر أولوية في مجال تنفيذ استراتيجية الإدارة الذكية فإهمال هذا الجانب يؤدي إلى كارثة تجسس إلكتروني وطني. وغالباً ما يأتي مصدر تهديد التجسس الإلكتروني من ثلاث فئات: الفئة الأولى الأشخاص العاديون، والفئة الثانية هي القراصنة (الهاكرز)، الفئة الثالثة هي أجهزة المخابرات الدولية. (كافي، 2011).

2. زيادة التبعية للخارج: من المعروف ان البلدان العربية ليست الدول الرائدة في مجال المعلومات والتكنولوجيا، بل هي الدول التي تستهلك وتستخدم هذه التكنولوجيا، بالرغم من وجود العديد من العلماء العرب المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات. تعتمد الإدارة الذكية جزئياً، إن لم يكن كلياً، على التكنولوجيا الغربية، مما يعني أنها ستزيد من تبعية الدول المستهلكة على الدول الصناعية الكبرى، مع العديد من التداعيات السلبية، لا سيما في مجال الأمن كما ذكرنا سابقاً. فالاعتماد الكامل على التكنولوجيا الأجنبية لحماية معلوماتنا وتنفيذها في الشبكات الرسمية يعرض الأمن القومي لهذه الدول للخطر ويضعها تحت سيطرة الدول الأجنبية سواء كانت أعداء أو أصدقاء، وتتجسس الدول على بعضها البعض بغض النظر عن طبيعة علاقتها. لا يقتصر الموضوع على التجسس على المعلومات العسكرية والسياسية، بل يمتد أيضاً إلى المجال التجاري مما يمكّن الشركات الكبيرة من الحصول على معلومات التي من شأنها

أن توفر ميزة أمام منافسيها في الأسواق. لهذا السبب ننصح ونشدد على ضرورة تعزيز وتسيير عمل قطاع التكنولوجيا العربي، وتأييد البحث العلمي في مجال التكنولوجيا والأمن التكنولوجي، خاصة وأن لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لذلك. كما نؤكد على الحاجة لتطوير حلول أمن المعلومات محلياً، أو على الأقل وضع الحلول الأمنية. (حامد، 2015).

**3. شلل الإدارة:** إن التنفيذ غير الكافي والصحيح لمفهوم واستراتيجية "الإدارة الذكية" والابتعاد المفاجئ عن النمط التقليدي للإدارة دون اعتماد الترتيب والتدرج في الانتقال سيؤدي إلى شلل وظائف الإدارة لأنه عندما نكون قد هجرنا الأسلوب التقليدي للإدارة ولم نحقق بعد الإدارة الذكية بالمعنى الكامل، سنكون قد فقدنا الأولى ولم نفوز بالثانية مما يعني انقطاع الخدمات التي تقدمها الإدارة والعودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا ينبغي أن يحدث مع تطبيق لاستراتيجية الإدارة الذكية. وإن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط إداري ذكي لا يعني أن الطريق إلى تنفيذ هذه الاستراتيجية سهل وسلس ومعبود بشكل صحيح، لأنه سيكون هناك العديد من المعوقات والمشاكل التي تعترض تنفيذ الخطة. لذلك يجب على القائمين على تطوير وتنفيذ مشروع الإدارة الذكية التفكير بشكل شامل يشمل جميع العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تحدث وتعد خطة العمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الذكية، إما بتجنبها أو بإيجاد الحلول المناسبة لها. (الغامدي، ص30).



## خاتمة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل الى البعد المفاهيمي للإدارة الذكية وذلك بالتعرف على التطور التاريخي لها ومفهومها وخصائصها وعناصرها، والبعد المفاهيمي لنظم المعلومات من خلال مفهومها وخصائصها وأهميتها في إدارة المؤسسات المختلفة، حيث تعتبر الإدارة الذكية والتطورات المتسارعة المختلفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التحديات الرئيسية التي حاولت المنظمات مواجهتها من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها، فهي تغيير شامل في الأساليب والعمليات والهيكل مما يملئ عليها توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق أهدافها.

لهذا السبب كان لا بد من الانتقال الى الإدارة الذكية في العمل الإداري لمجاراة التغييرات والتطورات التي تحدث في الوقت الحالي، خاصة مع التطور الهائل لتقنيات الكمبيوتر وتطبيقاته والاتجاهات العلمية المتنامية نحو التفتح والتكامل والترابط بين المجتمعات، التي اوجبت ادخال هذا المفهوم الجديد في العمل الاداري والذي رغم سلبياته ساهم في تطوير عملياته المختلفة.

ولكي ينجح نموذج الإدارة الذكية كأسلوب لتقديم الخدمات العامة، يجب أن يتم تطبيقها من خلال بناء إستراتيجية سليمة، لأن إساءة استعمالها يمكن أن يترتب عنه نتائج مخالفة لتلك المطلوبة. لذلك من الضروري توافر الوسائل التقنية المجدية، وإعداد وتدريب العاملين في المجال الإلكتروني، وتوفير خدمات الإنترنت وتقديمها للجميع.

من هنا يمكن القول إن دور الإدارة الذكية في تحسين الخدمات العامة يكون أكثر وضوحًا إذا تم تناول أمثلة تطبيقية وهذا ما ستم مناقشته في الفصل الثاني، من خلال دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بتيارت ومدى تطبيقه للإدارة الذكية.

# الفصل الثاني

دور الإدارة الذكية في جودة  
خدمات البنك الوطني الجزائري

**تمهيد**

بعد تناول الجانب النظري في الفصل الأول الذي قدمت فيه مفاهيم عامة حول الإدارة الذكية وآثارها على الخدمات العمومية، سيتم في هذا الفصل تقديم الجانب التطبيقي وهو الدراسة الميدانية من خلال تبيان دور الإدارة الذكية في تحسين الخدمات العمومية في البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت.

وبناء على ذلك سيتم عرض العلاقة بين الإدارة الذكية وما يربطها بتحسين جودة الخدمات البنكية من خلال التعريف بالبنك الوطني الجزائري، ودراسة عينات من زبائن البنك للقيام باستقصاء حول الموضوع المدروس، ومن ثم تحليل هذه النتائج عن طريق برنامج Spss واستعراض النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضيات المطروحة. وللتوسيع أكثر والتدقيق في أهمية الإدارة الذكية ودورها في تحسين الخدمات البنكية تم تقسيم الفصل الثاني الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: اختبار العينة والإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث: التحليل الوصفي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة البنك الوطني الجزائري BNA.

من خلال تقديم الإطار النظري للإدارة الذكية وآثارها على الخدمات العمومية سيتم تقديم الإطار النظري بنك BNA حيث سيتم تقديم تعريف البنك ونشأته في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنقوم بتقديم هيكله التنظيمي ومهامه وأهدافه، والمطلب الثالث سنقوم بذكر المعاملات والخدمات الالكترونية التي يقدمها هذا البنك.

### المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

### أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري.

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 66-178 المؤرخ في 13 جوان 1966 في شكل شركة وطنية تخضع لقوانينها الأساسية والتجارية وتشريعاتها التي تخص الشركات الخفية، بشرط ألا تتعارض مع القانون الأساسي المؤسس لها.

وبالرغم من أنها تأسست على شركة وطنية برأسمال 20 مليون دينار جزائري، إلا أن هذا الوضع كان مخالفاً لبعض الشيء لمفهوم الشركة الوطنية، حيث سمحت المادة السابعة للجمهور بالمشاركة في رأس المال بمعدل نسبته 5 بالمائة والذي يمكن أن يبلغ مستوى مساهمة الدولة في رأس ماله والذي ذكرناه أعلاه.

وانتهت هذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك مع مطلع سنة 1970 عندما اشترت الدولة كل هذه المساهمات لتصبح بنكاً مملوكاً للدولة وفقاً للقانون الأساسي، ويرأس البنك بالكامل رئيس مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات، ويعمل كبنك للودائع قصيرة وطويلة الأجل وتمويل شتى احتياجات الاستغلال والاستثمار لجميع الفاعلين الاقتصاديين في القطاعات الاقتصادية مثل الصناعة والتجارة والزراعة. كما تم استخدامه كأداة لتحقيق سياسات التخطيط المالي للحكومة من خلال تقديم قروض قصيرة الأجل ومساعدة المؤسسات المالية الأخرى في تقديم قروض طويلة ومتوسطة الأجل.

وحتى عام 1982 كان البنك الوطني الجزائري يؤدي جميع الوظائف مثل أي بنك تجاري، باستثناء أنه كان يتمتع بامتياز تمويل القطاع الزراعي من خلال تقديم الدعم المالي والقروض وهذا تنفيذاً لسياسة الحكومة في هذا المجال. في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الوطني الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة الأسهم تعمل بموجب القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 المؤرخة 12 جانفي 1988 والقانون 88-119 الصادر في 21 جوان 1988 والقانون 88-177 المؤرخ 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري، وظلت تسميته بالبنك الوطني الجزائري المختصر ب "ب-و-ج"، وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر بشارع 8 شيفيفارة وحددت مدته ب 99 سنة بداية من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

في جوان 2009، تمت زيادة رأس مال البنك الوطني الجزائري حيث انتقل من 14.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري من خلال إصدار 27 ألف سهم جديد بقيمة 01 مليون دينار جزائري تم اكتتابها وشرائها من قبل الخزينة العمومية.

في جوان 2018، تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري من 41.600 مليار دينار جزائري إلى 150.000 مليار دينار جزائري. وفي سنة 2020 تم إطلاق نشاط التمويل الإسلامي.

### ثانيا: بطاقة تعريفية لوکالة تيارت 540 للبنك الجزائري.

تعد وكالة تيارت وكالة رئيسية من الصنف A لما لها من أهمية في عملها، وتحمل وكالة تيارت الرقم 540 تم تأسيسها فور إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الاستغلال لولاية مستغانم والتي تحمل بدورها الرقم 198 حيث تشرف على عمل الوكالة وتمولها. يكمن مقرها في شارع الانتصار لولاية بتيارت، وحسب الإحصائيات يعمل بالبنك حوالي 21 موظفًا موزعين على مختلف مكاتب وإدارات البنك وهم موزعون كالآتي:

#### جدول رقم (2): توزيع موظفي وكالة تيارت.

المدير	01	Directeur d'agence
المدير المساعد	02	Directeur adjoint
رؤساء المصلحة	02	Chef service
رؤساء الأقسام	02	Chef de section
مكلفون بالدراسة	04	Charge d'étude
مكلفون بالزيائن	02	Charge de clientèles
مكلف بالمنتجات الإسلامية	01	Chargé de produits islamique
مكلفون بالدراسة	02	Juristes
أمناء الصندوق	02	Caissier
موظفي الشباك	02	Guicheier
مراقب	01	Contrôleur
موظفي البنك	01	Employé de Banque
عمال النظافة	01	Femme de ménage
المجموع	23	Total

المصدر: نائب المدير، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540.

الجدير بالذكر أن وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري في مطلع العام 2017 جاءت بمنظومة إدارية جديدة، الغرض منها تعزيز أداء الوكالة تجاه عملائها من خلال فصل الخدمات المقدمة أمام الشبايبك (Front office) وتلك المتعلقة بعمليات منح القروض والتجارة الخارجية (Back office)، بالنظر إلى رغبة البنك في تحديث خدماته وتحديد المسؤوليات بدقة داخل الوكالة، مما يتيح للعملاء الوصول إلى خدمات متنوعة ومختلفة وذات جودة في أحسن الظروف.

للوكالة أهمية كبيرة في ولاية تيارت في مجال تمويل جميع أنواع الاستثمارات، وهي رائدة في تمويل قروض الشباب ANSEJ و CNAC. كما كانت من أوائل الوكالات التي تمويل القروض الصغيرة Micro credit. بالإضافة إلى ذلك قام البنك بتمويل عدد كبير من المشاريع للمستثمرين من القطاع الخاص في العديد من المجالات (نقل، بناء، صناعة، مهن...) بالإضافة إلى تمويل العديد من المؤسسات الوطنية المهمة مثل شركة Sonelgaz، ومؤسسة ALFET الوطنية للصلب، بالإضافة إلى حقيقة أن الوكالة لديها أكبر عدد من الحسابات المفتوحة بمختلف أنواعها (الاطلاع، الحسابات الجارية، الادخار، حسابات العملة الصعبة) المفتوحة من قبل مختلف شرائح المجتمع في تيارت بما في ذلك الموظفين والعمال والمتقاعدين.

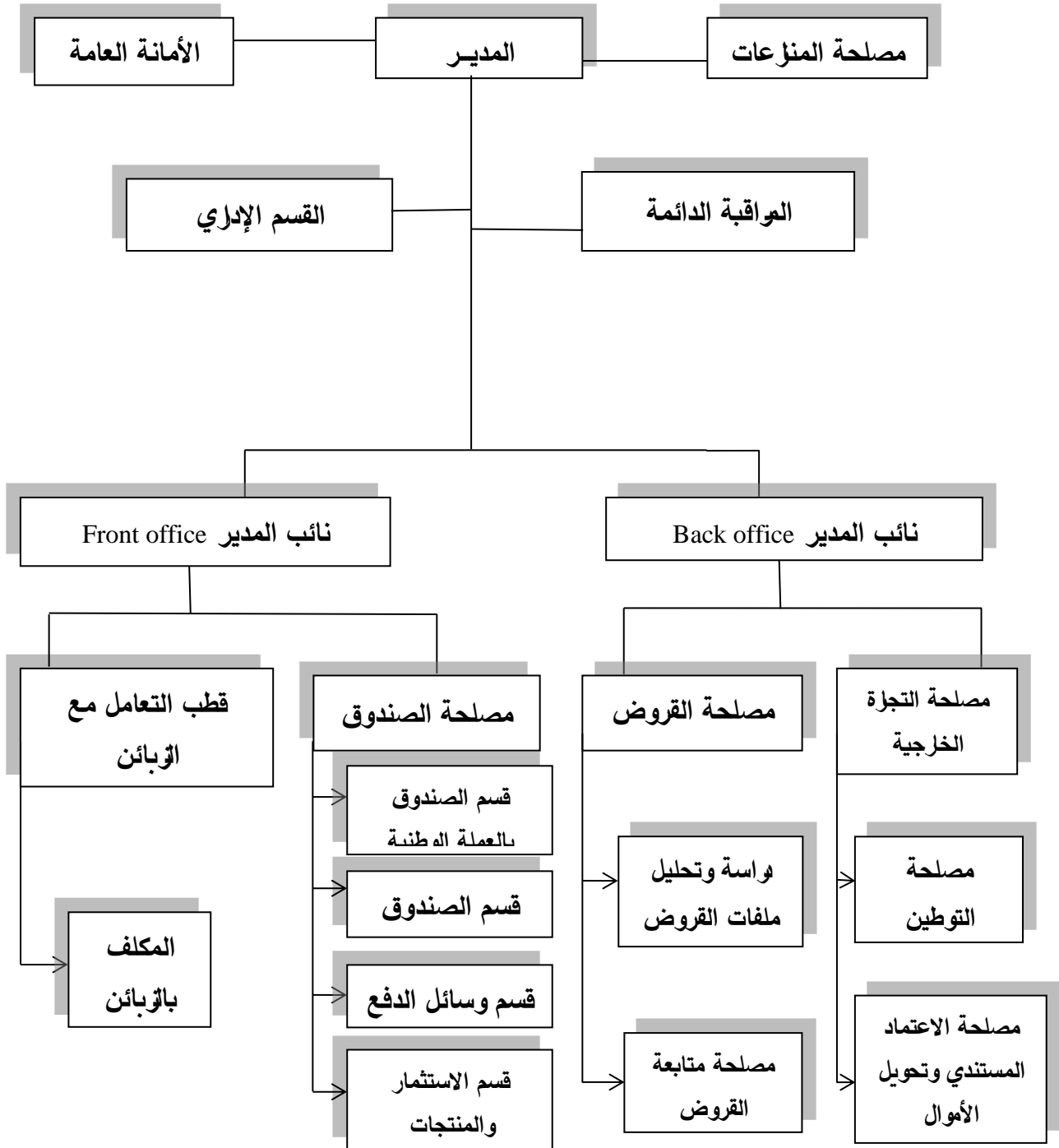
### ثالثا: إحصائيات مهمة عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2021:

- 223 وكالة تجارية موزعة عبر كافة التراب الوطني، 31 وكالة رقمية، و 21 مديرية جهوية.
- 5000 موظف و 2478493 حساب للزبائن.
- 68 شباك إسلامي، 99 شباك آلي و 180 موزع آلي و 380000 بطاقة بنكية.
- 145312 بطاقة دفع جديدة بمعدل تفعيل 88.67 بالمئة.
- 8000 جهاز دفع إلكتروني، و 64 متعامل منخرط في منصة الدفع الإلكتروني.
- 39092 حسابات "e-Banking" جديدة والتي ازدادت بنسبة 52.27 بالمئة.
- تثبيت 2654 جهاز دفع إلكتروني "TPE" مع التجار والمسؤولين عن اعداد الفواتير.
- 82349 أعضاء جدد في خدمة SMS OTP، و 121305 زبون مشترك في خدمة البنك عن بعد. (البنك الوطني الجزائري، 2023).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA ومهامه وأهدافه.

أولاً: الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540.

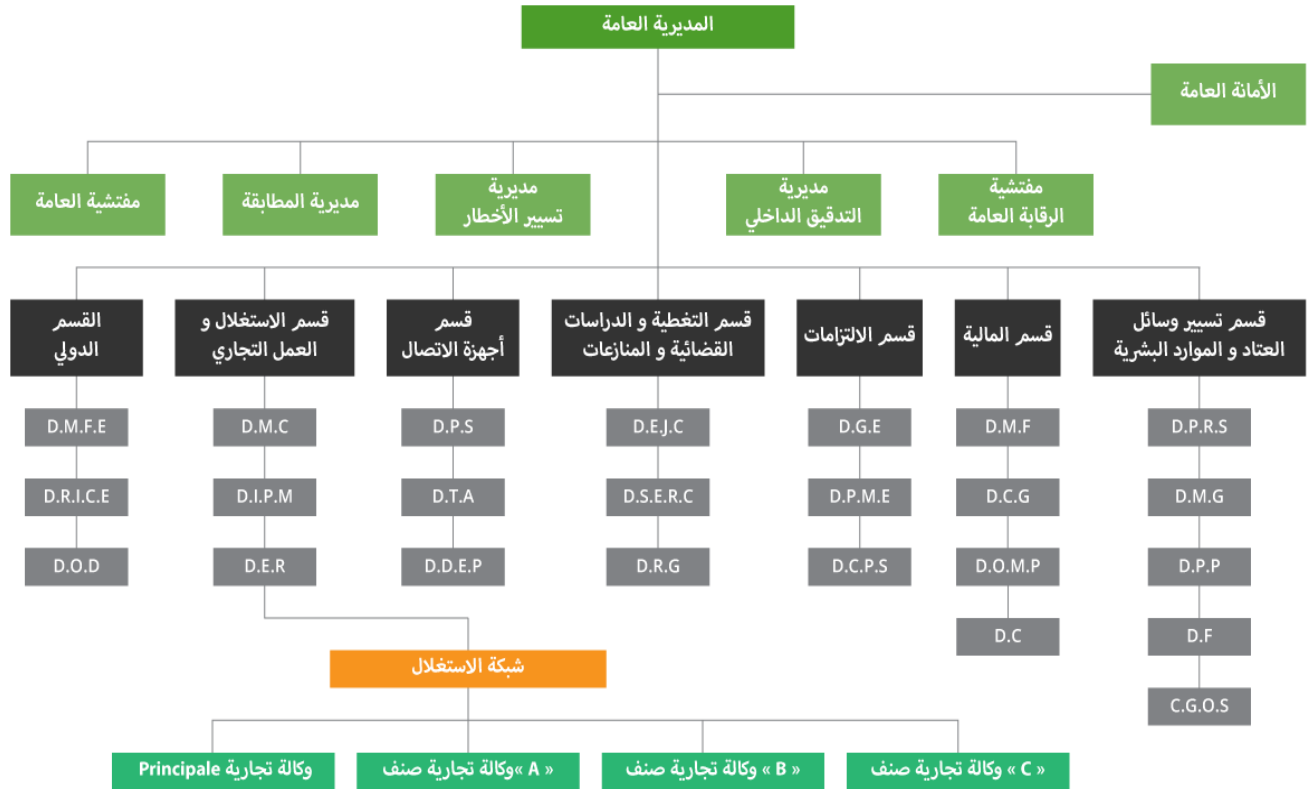
الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت 540.



المصدر: نائب المدير، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540.

## ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA.

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.



### الهيكل الملحقة بقسم الالتزامات

- DGE : مديرية المؤسسات الكبرى
- DPME : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- DCPS : مديرية القروض للأفراد و القروض الخاصة

### الهيكل الملحقة بقسم المالية

- DC : مديرية المحاسبة
- DOMP : مديرية تنظيم المناهج و الإجراءات
- DCG : مديرية مراقبة التسيير
- DMF : مديرية السوق المالي

### الهيكل الملحقة بقسم تسيير وسائل و الموارد البشرية

- DPRS : مديرية الموظفين و العلاقات الاجتماعية
- DMG : مديرية الوسائل العامة
- DPP : مديرية المحافظة على التراث
- DF : مديرية التكوين
- CGOS : مركز تسيير الخدمات الاجتماعية

### الهيكل التابعة للقسم الدولي

- DMFE : مديرية التحركات المالية مع الخارج
- DRICE : مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية

### مديرية العميات المستندية

### الهيكل الملحقة بقسم الاستغلال و العمل التجاري

- DOD : مديرية العميات المستندية
- DER : مديرية تأطير الشبكات
- DMC : مديرية التسويق و الاتصال
- DIPM : مديرية وسائل الدفع و النقد

### الهيكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام

- DDEP : مديرية تطوير الدراسات و المشاريع
- DTA : مديرية التكنولوجيات و الهندسة
- DPS : مديرية الإنتاج و الخدمات

### الهيكل الملحقة بقسم التغطية و الدراسات القانونية و المنازعات

- DSERC : مديرية المتابعة و التغطية و تحصيل القروض
- DEJC : مديرية الدراسات القانونية و المنازعات
- DRG : مديرية تحصيل الضمانات

المصدر: موقع البنك الوطني الجزائري على الأنترنت <https://www.bna.dz/ar>



### ثالثا: مهامه وأهدافه.

- يقوم باستلام الودائع من الجمهور ومنح الائتمان
- من الممكن ان يعمل هذا البنك لوحده أو بالتعاون مع مؤسسات أخرى مباشرة أو غير مباشرة في الجزائر أو في الخارج على أي شكل كان أي كل العمليات التي تدخل في حيز نشاطه
- يقوم بالتعامل مع كل البنوك التجارية المتعارف عليها في المهنة البنكية وكل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية وعمليات القرض في إطار التشريع المعمول به
- إدراج وإدخال الوسائل والتقنيات الحديثة لمواكبة التطور التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية
- لعب دور فعال في احداث التنمية الاقتصادية، وتحقيق الأرباح.
- ترقية العمليات المصرفية كمنح القروض وجذب الودائع.

### المطلب الثالث: الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك الوطني الجزائري.

#### أولا: خدمة البنك عن بعد.

#### 1. خدمة البنك الإلكتروني E-Banking.

هي خدمة تسمح لزبائن البنك بالولوج الى تفاصيل حساباتهم ومعاملاتهم لدى البنك من خلال شبكة الأنترنت كما تسمح لهم بإجراء عمليات بنكية والحصول على كافة المعلومات دون التوجه الى الوكالات البنكية، تقدم:

- كشف الحسابات وجميع العمليات المسجلة في الحساب.
- تحميل كشف الحساب البنكي وطباعة RIB (كشف الهوية البنكية).
- اجراء تحويل من حساب الى حساب آخر تابع لنفس البنك.
- طلب بطاقة CIB البنكية وتقديم شكاوى على البطاقات البنكية المفقودة CIB.

ومن مميزات:

- ✓ جوارية: تسمح لكم بمتابعة تعاملاتكم البنكية من أي مكان تتواجدون فيه.
- ✓ الأمان: تضمن لكم تأمين تعاملاتكم البنكية من خلال رقم سري شخصي.
- ✓ السهولة: الولوج الى حساباتكم البنكية بنقرة بسيطة على الأنترنت أو من خلال هاتفكم الذكي.
- ✓ التنوع: اختاروا نوعية العمليات التي تريدون القيام بها حسب باقات الخدمات المتوفرة (pack Net).

## 2. خدمة الدفع الإلكتروني عبر الأنترنت "E-PAIEMENT".

هي خدمة تسمح لحامل البطاقة البنكية CIB بعملية دفع المشتريات سواء سلع أو خدمات وتسوية الفواتير عن طريق الأنترنت وهي خدمة مجانية، تتم عن طريق استخدام نقود الكترونية، وهي وحدات نقدية عادية محفوظة بشكل الكتروني ويتم الوفاء بها الكترونيا، تستخدم هذه الخدمة لتسوية المعاملات الالكترونية التي تتم عن بعد، من مميزاتهما:

✓ **الحماية:** خدمة مؤمنة وتضمن حقوق المشتريين عبر الويب (Web Acheteurs).

✓ **السهولة:** الدفع عبر الأنترنت بكل بساطة.

✓ **إمكانية الولوج:** بإمكانكم الولوج الى خدمة الدفع الإلكتروني حيثما كنتم واینما وجدتم 24/24.

✓ **الرفاهية:** اقتصدوا وقتكم وطاقتم بتفادي التنقلات.

### ثانيا: الخدمات الائتمانية:

#### 1. البطاقة البيبنكية:

هي بطاقة ما بين البنوك مدعمة بحساب بنكي، وتأتي في شكلين الكلاسيكية والذهبية، تسهل وبشكل آمن معاملات الدفع والسحب وهي صالحة لمدة 3 سنوات، تسمح بإجراء:

- السحب على جميع أجهزة الصراف الآلي المتواجدة على الساحة البنكية.
- الدفع الجوّاري على أجهزة الدفع الإلكتروني.
- الاطلاع على رصيد الحساب على أجهزة الصراف الآلي.
- التحويلات على الشبايبك الأوتوماتكية للبنك الوطني الجزائري.

#### 2. البطاقة البيبنكية مسبقة الدفع.

هي بطاقة سحب ودفع بين البنوك يتم تعبئتها عن طريق التحويل من الحساب الرئيسي للزبون (من الأفراد) ويمكن أن يكون باسم صاحب الحساب أو حامله، وهي تسمح بإجراء نفس عمليات البطاقة الكلاسيكية أو الذهبية.

#### 3. بطاقة النخبة.

هي بطاقة مدعومة بحساب الشيك وتأتي في شكلين بطاقة النخبة الموجهة للأفراد وبطاقة النخبة الموجهة للمهنيين والمؤسسات، تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع الجوّاري والدفع عبر الأنترنت وكذا التحويل والتحصيل، من مميزاتهما:

✓ رأس المال حتى مليون دينار جزائري.

✓ المساعدة على الطريق في حالة حدوث عطل.

✓ ضمان النقل والإقامة لزيارة أحد الأقارب في المستشفى.

#### 4. بطاقة التوفير:

هي بطاقة سحب مدعومة بحسابات التوفير وهي صالحة لمدة 3 سنوات، وتأتي في ثلاث أشكال حساب التوفير بفائدة أو بدون، وحساب التوفير للمستقبلي للقصر بفائدة أو بدون وحساب التوفير ذو عائد تصاعدي، من مميزاتهما:

✓ عمليات السحب مؤمنة برمز سري.

✓ وفترة رأس المال المدخر في أي وقت.

✓ الاطلاع على رصيد حساب التوفير دون الحاجة للتنقل الى الوكالة.

#### جدول رقم (3): أسقف البطاقات البنكية.

نوع البطاقة	سقف السحب اليومي	سقف الدفع اليومي
البطاقة الكلاسيكية	100.000 دج	100.000 دج
البطاقة مسبقة الدفع	100.000 دج	80.000 دج
بطاقة النخبة	200.000 دج	250.000 دج

المصدر: الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <https://www.bna.dz/ar>

#### ثالثا: أجهزة الدفع الالكتروني.

أجهزة الدفع الالكترونية (TPE) وتعرف أيضا نهائيات الدفع الالكتروني وهذه الأجهزة ظهرت مع ظهور البطاقات الالكترونية ويستفيد من هذا الجهاز ثلاث أطراف البنك، العميل الخاص بالبنك الحامل للبطاقة والتاجر أو صاحب المؤسسة الذي يكون الجهاز مثبت عنده. ويعمل الجهاز حيث انه يسمح للزبائن حاملي البطاقة البنكية بالقيام بعملية تسوية مدفوعاته مقابل خدمة أو سلعة بطريقة الكترونية، من مميزاتة:

✓ الحماية: من خلال الوقاية من خطر التلاعب بالأموال، الأخطاء والأوراق النقدية المزورة.

✓ السرعة: اكتساب الوقت عن طريق معالجة العمليات الذي يتم خلال بضعة ثواني فقط.

✓ السهولة: فهو جهاز سهل الاستعمال.

**المبحث الثاني: اختبار العينة والإجراءات المنهجية للدراسة.**

سيتم تقديم أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها منت خلال توضيح بناء النموذج، أسلوب الدراسة ومجتمع الدراسة، والأدوات الإحصائية.

**المطلب الأول: إجراءات الدراسة.**

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مجموعة من العملاء في وكالة BNA بولاية تيارت، حيث قمنا بتوزيع 50 استبياناً، لكن تم جمع 43 استبانة تم استردادها، وبالتالي الدراسة الإحصائية شملت 43 استبانة، وهو ما يمثل حجم العينة المدروسة.

**ثانياً: أدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على ما يلي:

- **الاستبيان:** وهو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث عن طريق استمارة يتم تعبئتها من طرف العينة محل الدراسة. ويتكون الاستبيان من 25 سؤال حول المتغيرين الإدارة الذكية كمتغير مستقل وجودة الخدمات البنكية كمتغير تابع.

**ثالثاً: نموذج الدراسة.**

تقوم هذه الدراسة على بيان دور الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات البنكية محل الدراسة BNA وكالة تيارت، وبهدف التعرف على هذا الدور سيتم استخدام نماذج رياضية تعكس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية التابعة:

**1. المتغير المستقل:** وهو الإدارة الذكية.

**2. المتغير التابع:** جودة الخدمات البنكية المقسمة الى المتغيرات الفرعية التابعة (الاعتمادية، الاستجابة، سهولة الاستخدام، الأمان، تصميم الموقع).

**رابعاً: إجراءات الدراسة:**

- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة وتوزيع الأداة واسترجاعها.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

## المطلب الثاني: الاختبارات المرتبطة بالبيانات وأداة الدراسة:

## أولاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

نعني بذلك اختبار صحة البيانات للتحليل الإحصائي، وذلك من خلال التدقيق في صحة العبارات ومدى تماشيها مع متغيرات الدراسة، كذلك اختبار صدق وثبات عبارات الاستبانة.

1. **الصدق الظاهري:** بعد عرض أداة الدراسة على الأستاذ المؤطر لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبة ثم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات فقرات الاستبيان.

2. **الصدق الإحصائي:** لقياس مدى دقة الاستبانة، فقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ التي تشير الى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة، فهذه النسبة يجب أن تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا وبالغة 60% أو تفوقها، حيث بلغت نسبة معامل الثبات الكلي للاستبيان: 89.4%

## ثانياً: أسلوب تحليل البيانات والأدوات الإحصائية:

1. **أسلوب تحليل البيانات:** لقد استخدم أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل الاستثمارات، حيث استخدم أسلوب تحليل المتوسطات، وبرنامج SPSS تعني حروفه الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، أول نسخة من البرنامج ظهرت عام 1968، وقد تم تطويره ليعمل تحت برنامج Windows في 1993، فهو يعد من أكثر البرامج الإحصائية استخداما في مجالات عديدة منها البحث العلمي.

2. **الأدوات الإحصائية المستعملة:** بعد تفريغ الاستبيانات وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب بتشغيل برنامج SPSS تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

✓ استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بتقديم وصف شامل للعينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة.

✓ أسلوب الأهمية الترتيبية للمؤشرات التقييمية للإدارة الذكية وجودة الخدمات البنكية.

✓ أساليب الانحدار والارتباط ذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الذكية وجودة الخدمات البنكية.

✓ المقياس المعتمد في الدراسة هو: القيم المحصورة في المجال [1 - 1.81] منخفضة جدا، [1.81 - 1.81] -

[2.6] منخفضة، [2.6 - 3.4] متوسطة، [3.4 - 4.2] عالية، [4.2 - 5] عالية جدا.

**المطلب الثالث: دراسة خصائص العينة.**

اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية، فقد تضمنت الاستبانة مجموعة من المتغيرات هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

أولاً: الجنس.

**جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	نكر	24	55.8%
	انثى	19	44.2%
	المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم "4" أن أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة مئوية تقدر ب 55.8%، مقارنة بنسبة الإناث المقدرة ب 44.2%.

ثانياً: الفئة العمرية.

**جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	09	20.9%
	من 30 الى 40 سنة	21	48.8%
	أكثر من 40 سنة	13	30.2%
	المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

توضح نتائج تحليل الجدول "5" أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 الى 40 سنة وذلك بنسبة 48.8%، تليها الفئة الثانية الأكثر من 40 سنة بنسبة تقدر ب 30.2%، هذا ما يوضح أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب.

ثالثا: المستوى التعليمي.

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	07	16.3%
	ليسانس	12	27.9%
	ماستر/ ماجيستر	21	48.8%
	دراسات عليا	3	7%
	المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية أفراد العينة حاصلين على مستوى ليسانس بنسبة 27.9% متبوع بمستوى ماستر/ ماجيستر بنسبة 48.8% والدراسات العليا التي هي بمعدل 7% مما يعطي مصداقية أكثر لإجاباتهم نظرا لمستواهم التعليمي الراقى.

رابعا: سنوات الخبرة المهنية.

جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	17	39.5%
	من 5 الى 10 سنوات	21	48.8%
	أكثر من 10 سنوات	5	11.6%
	المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم "7" أن أغلبية أفراد العينة هم الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 الى 10 سنوات بنسبة 48.8% أما فئة أقل من 5 سنوات هم بمعدل 39.5%، من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الخبرة والوعي المصرفي في هذا المجال جيدة ومقبولة مما يضيف على البحث مصداقية في الإجابة.

خامسا: مدة التعامل مع الوكالة.

جدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع الوكالة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مدة التعامل مع الوكالة	من 12 الى 24 شهر	13	30.2%
	من 24 الى 36 شهر	09	20.9%
	أكثر من 36 شهر	21	48.8%
	المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

من خلال معطيات الجدول رقم "8" نلاحظ مدة تعامل أفراد العينة والمتمثلة في 43 زبون على مستوى الوكالة، حيث نلاحظ أن نسبة أكبر تتمركز في الفئة الأكثر من 36 شهر أي 21 زبون من اجمالي مفردات عينة الدراسة، في حين تليها الفئة الثانية المحصورة من 12 الى 24 أشهر بنسبة 30.2%.



**المبحث الثالث: التحليل الوصفي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة.**

بعدما قدمت أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تحديد نموذج ومتغيرات الدراسة، وتحليل المتغيرات الديموغرافي للعينة، سوف نقوم الآن بتحليل النتائج بمختلف الأدوات الإحصائية من متوسط حسابي وانحراف معياري لتقييم إجابات أفراد العينة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار الفرضيات لتحديد العلاقة والأثر بينهما.

**المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بالإدارة الذكية.**

**جدول (9): تقييم الإدارة الذكية (المتغير المستقل).**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارة	الرقم
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.83	4.07	01	00	07	22	13	توفر الإدارة الذكية سهولة إنشاء حساب الكتروني.	1
		2.3%	0%	16.3%	51.2%	30.2%		
0.97	4.05	00	04	07	15	17	توفر الإدارة الذكية سهولة عرض كشف الحسابات والأرصدة.	2
		0%	9.3%	16.3%	34.9%	39.5		
1.18	4.00	03	02	05	15	18	إمكانية استخدام البطاقات الإلكترونية سهلة وفي كل مكان.	3
		7%	4.7%	11.6%	34.9%	41.9%		
1.02	3.95	02	01	08	18	14	الوكالة لديها خط ADSL ذو سرعة عالية.	4
		4.7%	2.3%	18.6%	41.9%	32.6%		

0.97	4.04	02	01	04	22	14	القيام بكافة العمليات التي تتم على الحسابات بشكل مستمر.	5	
		4.7%	2.3%	9.3%	51.2%	32.6			
0.96	4.02	الإدارة الذكية					المجموع		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم "9" الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخمسة المتعلقة بالمتغير "الإدارة الذكية"، يتبين أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين (3.95-4.07) وان العبارة التي تحصلت على أكبر متوسط حسابي هي أن الإدارة الذكية توفر سهولة إنشاء حساب الكتروني، تليها العبارة توفر الإدارة الذكية سهولة عرض كشف الحسابات والأرصدة، وبشكل عام كان الاتجاه العام للإجابات متجه نحو أوافق أو أوافق بشدة ما يؤكد أن تطبيق الإدارة الذكية يسهم بشكل ملحوظ في تسهيل المعاملات التي تتم في البنك و العمليات التي تتم على الحسابات.

### المطلب الثاني: تحليل بيانات جودة الخدمات البنكية.

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الاعتمادية.

جدول رقم (10): تقييم متغير الاعتمادية كبعد من أبعاد جودة الخدمات البنكية (المتغير المستقل).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارة	الرقم
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.13	3.16	00	17	09	10	07	تتميز الخدمات الإلكترونية المقدمة بالدقة والملائمة للجميع.	6
		0%	39.5%	20.9%	23.3%	16.3%		
1.37	3.21	05	12	04	13	09	يوفر البنك قاعدة بيانات	7

		11.6%	27.9%	9.3%	30.2%	20.9%	متاحة للعملاء في أي وقت.	
1.46	3.21	09	05	06	14	09	تضمن الاتصالات الالكترونية الأمن وجودة المعلومات.	8
		20.9%	11.6%	14%	32.6%	20.9%		
0.91	4.12	00	02	09	14	18	تطبيق الإدارة الذكية أدى الى توفير المال والجهد.	9
		0%	4.7%	20.9%	32.6%	41.9%		
1.17	3.42	الاعتمادية					المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم "10" الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الأربعة المتعلقة بمؤشر "الاعتمادية"، حيث نلاحظ ان كل العبارات الأربعة حصلت على درجة موافقة عالية في حدود المجال [3.16-4.12] حسب المقياس المستعمل في الدراسة، ما يبين ان الوكالة البنكية تستعمل تكنولوجيا المعلومات مما يعطيها خاصية في الأداء والكفاءة في اتاحة الخدمات التي وعدت بها بشكل يمكن الاعتماد عليه اضافة الى أداء الخدمة بطريقة صحيحة ، وتدل هذه النتائج على ان غالبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية على مؤشر الاعتمادية وهذا ما يجسده المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر ب 3.42 المحصور في المجال [3.4-4.2].

ثانيا: التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الاستجابة.

جدول رقم (11): تقييم متغير الاستجابة كبعد من أبعاد جودة الخدمات البنكية (المتغير المستقل).

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
10	يتم الرد على الاستفسارات	09	02	16	07	09	2.88	1.38

		20.5%	16.3%	37.2%	4.7%	20.9%	حول الخدمة الإلكترونية في وقت قصير.	
1.04	2.33	10	17	08	08	00	يتم الحصول على الخدمات الإلكترونية للبنك دون تأخير.	11
		23.3%	39.5	18.6%	18.6%	0%		
1.35	2.63	08	19	03	07	06	يستجيب الموظفون على أي استفسار من العملاء حول الخدمات الإلكترونية.	12
		18.6%	44.2%	7%	16.3%	14%		
1.41	2.67	11	13	03	11	05	يهتم البنك بالشكاوى والمشاكل التي تواجه العملاء.	13
		25.6%	30.2%	7%	25.6%	11.6%		
1.26	2.62	الاستجابة					المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم "11" الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الأربعة المتعلقة بمؤشر "الاستجابة"، حيث نلاحظ ان كل العبارات الأربعة حصلت على درجة موافقة متوسطة في حدود المجال [2.33-2.88] حسب المقياس المستعمل في الدراسة، ما يبين ان هناك تذبذب وضعف في الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء والرد السريع والفوري لانشغالاتهم وتدل هذه النتائج على ان نصف أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة على مؤشر الاستجابة والنصف الآخر يوافق بدرجة منخفضة وهذا ما يجسده المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر ب 2.26 المحصور في المجال [1.81-2.6].

ثالثا: التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير سهولة الاستخدام.

جدول رقم (12): تقييم متغير سهولة الاستخدام كبعد من أبعاد جودة الخدمات البنكية (المتغير المستقل).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارة	الرقم
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.32	2.72	09	12	09	08	05	يعتبر استخدام الخدمة البنكية الإلكترونية سهلا.	14
		20.9%	27.9%	20.9%	18.6%	11.6%		
1.17	2.77	06	14	10	10	03	تقدم الخدمات البنكية الإلكترونية مساعدات سريعة لتوجيه العملاء.	15
		14%	32.6	23.3	23.3%	7%		
1.35	2.93	05	17	05	08	08	يساعدني استخدام الخدمات الإلكترونية على انجاز كافة المهام.	16
		11.6%	39.5%	11.6%	18.6%	18.6%		
0.96	3.98	00	04	08	16	15	يستطيع العملاء التحول من خدمة الكترونية الى أخرى بسرعة.	17
		0%	9.3%	18.6%	37.2%	34.9%		
1.15	3.10	سهولة الاستخدام					المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم "12" الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الأربعة المتعلقة بمؤشر "سهولة الاستخدام"، حيث نلاحظ ان كل العبارات الأربعة حصلت على درجة موافقة متوسطة في حدود المجال [2.72-3.98] حسب المقياس المستعمل في الدراسة، ما يبين الخدمة البنكية تمتاز بسهولة الاستخدام وتقديم مساعدات سريعة لتوجيه العملاء لحل المشاكل وتدل هذه النتائج على ان غالبية أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة على مؤشر سهولة الاستخدام وهذا ما يجسده المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر ب 3.10 المحصور في المجال [2.6-3.4].

رابعا: التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الأمان.

جدول رقم (13): تقييم متغير الأمان كبعد من أبعاد جودة الخدمات البنكية (المتغير المستقل).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارة	الرقم
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.38	3.77	06	02	04	15	16	يتوفر البنك على أنظمة حماية متطورة لحماية بياناته.	18
		14%	4.7%	9.3%	34.9%	37.2%		
1.23	3.23	04	09	10	13	07	يشعر العملاء بالثقة عند تحويل الأموال عبر الحسابات الإلكترونية.	19
		9.1%	20.9%	23.3%	30.2%	16.3%		
1.23	3.09	06	07	12	13	05	يشعر العملاء بالراحة عند تقديم المعلومات الشخصية للبنك عبر الأنترنت.	20
		14%	16.3%	27.9%	30.2%	11.6%		
1.12	3.51	03	05	09	19	07	يشعر العملاء بالأمان عندما	21

		7%	11.6%	20.9%	44.2%	16.3%	يتعاملون مع البنك الكترونيا.
1.20	3.40	الأمان					المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم "13" الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الأربعة المتعلقة بمؤشر "الأمان"، حيث نلاحظ ان كل العبارات الأربعة حصلت على درجة موافقة متوسطة في حدود المجال [3.09-3.77] حسب المقياس المستعمل في الدراسة، ما يبين ان البنك يتوفر على أنظمة حماية متطورة لحماية بياناته وان الوكالة البنكية تهتم بتوفير الأمن في تقديمها لمختلف الخدمات وتحافظ على سرية الزبون الشخصية. وتدل هذه النتائج على ان غالبية أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة على مؤشر الأمان وتشعر بالارتياح والطمأنينة وهذا ما يجسده المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر ب 3.40 المحصور في المجال [2.6-3.4].

خامسا: التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير تصميم الموقع.

جدول رقم (14): تقييم متغير تصميم الموقع كبعد من أبعاد جودة الخدمات البنكية (المتغير المستقل).

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
22	يتميز الموقع الإلكتروني للبنك بتصميم منظم يساعد العملاء على التصفح بسهولة.	07	08	12	14	02	3.09	1.17
		16.3%	18.6%	27.9	32.6%	4.7%		
23	اللغة المستخدمة في الموقع الإلكتروني للبنك واضحة ومفهومة.	03	13	09	07	11	2.77	1.33
		7%	30.2%	20.9%	16.3%	25.6%		

0.94	3.14	00	14	11	16	2	يوفر الموقع الإلكتروني للبنك معلومات وخدمات كافية لخدمة المواطن.	24
		0%	32.6%	25.6%	37.2	4%		
1.18	2.49	13	07	12	11	00	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للبنك بشكل دائم ومستمر.	25
		30.2%	16.3%	27.9%	25.6%	0%		
1.16	3.08	تصميم الموقع					المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم "14" الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الأربعة المتعلقة بمؤشر "تصميم الموقع"، حيث نلاحظ ان كل العبارات الأربعة حصلت على درجة موافقة متوسطة في حدود المجال [3.14-2.49] حسب المقياس المستعمل في الدراسة، ما يبين ان الموقع الإلكتروني للبنك يوفر معلومات وخدمات كافية لخدمة المواطن وان الوكالة البنكية تعمل على تحقيق سهولة الاتصال عبر الموقع الإلكتروني وتدل هذه النتائج على ان غالبية أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة على مؤشر تصميم الموقع وهذا ما يجسده المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر ب 3.08 المحصور في المجال [3.4-2.6].

سادسا: المؤشرات التقييمية للحكم على جودة الخدمات البنكية.

جدول رقم (15): ترتيب مؤشرات جودة الخدمات البنكية في الوكالة.

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الاعتمادية	3.42	1.17	عالية
2	الأمان	3.40	1.20	متوسطة
3	سهولة الاستخدام	3.10	1.15	متوسطة
4	تصميم الموقع	3.08	1.16	متوسطة
5	الاستجابة	2.63	1.26	متوسطة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجداول السابقة (9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14).



**المطلب الثالث: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.**

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال ادخال البيانات في برنامج SPSS وتشغيله للحصول على النتائج وعرضها في الجداول وتحليلها.

**أولاً: اختبار الفرضية الأولى.**

•  $H_0$  لا توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على الاعتمادية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

•  $H_1$  توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على الاعتمادية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

**جدول رقم (16): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين الإدارة الذكية والاعتمادية.**

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم (F) الجدولية	القيم المعنوية Sig
بين المجموعات	37.310	12	3.109	73.638	0.000
داخل المجموعات	1.267	30	0.042	عند مستوى الدلالة: Alfa=0.05	
التباين الكلي	38.577	42		$R = (0.893)$	$R^2 = (0.80)$

**المصدر:** من اعداد الطلبة باستخدام بيانات الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

وضح لنا الجدول رقم "16" أن القيمة (f) المحسوبة (73.638) عند درجة الحرية (12 و 30) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما وجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر الاعتمادية في الوكالة البنكية محل الدراسة.

ومعامل الارتباط الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين والذي قدر ب (0.893) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.80) وهي علاقة طردية قوية.

**ثانياً: اختبار الفرضية الثانية.**

•  $H_0$  لا توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على الاستجابة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

•  $H_1$  توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على الاستجابة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

جدول رقم (17): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين الإدارة الذكية والاستجابة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم (F) الجدولية	القيم المعنوية Sig
بين المجموعات	35.147	12	2.929	25.615	0.000
داخل المجموعات	3.430	30	0.114	عند مستوى الدلالة: Alfa=0.05	
التباين الكلي	38.577	42		R = (0.872)	R <sup>2</sup> = (0.76)

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام بيانات الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

وضح لنا الجدول رقم "17" أن القيمة (f) المحسوبة (25.615) عند درجة الحرية (12 و 30) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما يجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر الاستجابة في الوكالة البنكية محل الدراسة. ومعامل الارتباط الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين والذي قدر ب (0.872) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.76) وهي علاقة طردية قوية.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة.

- $H_0$  لا توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على سهولة الاستخدام عند  $(\alpha=0.05)$ .
- $H_1$  توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على سهولة الاستخدام عند  $(\alpha=0.05)$ .

جدول رقم (18): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين الإدارة الذكية وسهولة الاستخدام.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم (F) الجدولية	القيم المعنوية Sig
بين المجموعات	36.652	12	3.054	47.600	0.000
داخل المجموعات	1.929	30	0.064	عند مستوى الدلالة: Alfa=0.05	
التباين الكلي	38.577	42		R = (0.912)	R <sup>2</sup> = (0.83)

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام بيانات الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

وضح لنا الجدول رقم "18" أن القيمة (f) المحسوبة (47.600) عند درجة الحرية (12 و 30) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما يجب رفض الفرضية العدمية

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر سهولة الاستخدام في الوكالة البنكية محل الدراسة.

ومعامل الارتباط الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين والذي قدر ب (0.912) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.83) وهي علاقة طردية قوية.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة.

•  $H_0$  لا توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على الأمان عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

•  $H_1$  توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على الأمان عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

جدول رقم (19): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين الإدارة الذكية والأمان.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم (F) الجدولية	القيم المعنوية Sig
بين المجموعات	37.351	12	3.113	76.192	0.000
داخل المجموعات	1.226	30	0.041	عند مستوى الدلالة: Alfa=0.05	
التباين الكلي	38.577	42		(0.945) =R	(0.89) =R <sup>2</sup>

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام بيانات الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

وضح لنا الجدول رقم "19" أن القيمة (f) المحسوبة (76.192) عند درجة الحرية (12 و 30) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما يجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر "الأمان" في الوكالة البنكية محل الدراسة.

ومعامل الارتباط الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين والذي قدر ب (0.945) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.89) وهي علاقة طردية قوية.

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة.

•  $H_0$  لا توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على تصميم الموقع عند ( $\alpha=0.05$ ).

•  $H_1$  توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على تصميم الموقع عند ( $\alpha=0.05$ ).

جدول رقم (20): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين الإدارة الذكية وتصميم الموقع.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم (F) الجدولية	القيم المعنوية Sig
بين المجموعات	38.317	32	1.197	46.054	0.000
داخل المجموعات	0.260	10	0.026	عند مستوى الدلالة: Alfa=0.05	
التباين الكلي	38.577	42		R = (0.939)	R <sup>2</sup> = (0.88)

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام بيانات الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

وضح لنا الجدول رقم "20" أن القيمة (f) المحسوبة (46.054) عند درجة الحرية (32 و 10) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما وجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر "تصميم الموقع" في الوكالة البنكية محل الدراسة.

ومعامل الارتباط الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين والذي قدر ب (0.939) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.88) وهي علاقة طردية قوية.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

- $H_0$  لا توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على تحسين جودة الخدمات البنكية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- $H_1$  توجد علاقة ذات إحصائية لعنصر الإدارة الذكية على تحسين جودة الخدمات البنكية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

جدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الإدارة الذكية وجودة الخدمات البنكية.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم (F) الجدولية	القيم المعنوية Sig
بين المجموعات	38.317	32	1.197	46.054	0.000
داخل المجموعات	0.260	10	0.026	عند مستوى الدلالة: Alfa=0.05	
التباين الكلي	38.577	42		R = (0.918)	R <sup>2</sup> = (0.84)

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام بيانات الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS.

بعد اجراء تحليل الانحدار الخطي التي يبينها الجدول رقم "19" أعلاه أن القيمة (f) المحسوبة (46.054) عند درجة الحرية (32 و 10) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما وجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية و"جودة الخدمات البنكية" في الوكالة البنكية محل الدراسة، من خلال الحرص على تقديم الخدمات بالشكل الصحيح من خلال الاعتمادية والاستجابة للاستفسارات المقدمة من طرف العملاء وسرعة تقديم الخدمات البنكية من خلال سهولة الاستخدام وكسب ثقة العملاء بعنصر الأمان وسهولة التصفح في الموقع من خلال عنصر تصميم الموقع.

ومعامل الارتباط الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين والذي قدر ب (0.918) وهي علاقة طردية قوية، ومعامل التحديد الذي بلغ (0.84) يفسر ان نسبة (63.6%) من المتغيرات تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة في جودة الخدمات البنكية (المتغير التابع) ترجع الى الإدارة الذكية (المتغير المستقل) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

## ملخص الفصل الثاني

تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع والتي تتمثل في دراسة دور الإدارة الذكية في تحسين الخدمات العمومية، ومن خلال عرض نتائج الاستبيان الموزعة على أفراد عينة الدراسة وتحليلها ومناقشتها، وكذلك اختبار صحة الفرضيات ومطابقتها مع نتائج الدراسة المتوصل إليها والتي جاءت كلها معنوية ذات دلالة إحصائية وضحت لنا الدور الذي تلعبه الإدارة الذكية في تنمية وتطوير وتحسين جودة الخدمات البنكية وهذا من خلال معاملات التحديد والارتباط والانحدار التي كانت ذات دلالة إحصائية.

ومن خلال التحليل الإحصائي لموضوع البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج:

- تحرص الوكالة البنكية محل الدراسة على تقديم الخدمة الالكترونية بالدقة والملائمة للجميع.
- تعمل الوكالة البنكية على كسب ثقة وولاء ورضا العملاء في آن واحد.
- تهتم الوكالة البنكية بتوفير الأمان بخصوصية المعاملات المالية للعملاء.
- اعتماد الوكالة البنكية تسهيل خدماتها عن طريق الموقع الالكتروني للوكالة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الذكية (المتغير المستقل) ومتغير جودة الخدمات البنكية (المتغير التابع) حيث بلغ معامل الارتباط الذي قدر بـ (0.918) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.84) وهي علاقة طردية قوية ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

خاتمة

## خاتمة

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تغيير جذري في حياة الناس والمجتمعات ووضعت حد لمعاناة العديد من الناس في الحصول إلى المعلومة والخدمات، هذا التطور التكنولوجي الذي تم توظيفه من قبل العديد من الحكومات للقيام بواجباتها وتقديم الخدمات لمواطنيها أدى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتبسيط الإجراءات والتوفير الكبير للوقت وخلق قيمة مضافة في تنفيذ الأعمال والوظائف. وفي وسط هذه التطورات العالمية وانتقال العالم إلى مرحلة جديدة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي فرضها عصر العولمة، لم تعد الحكومات قادرة على العمل ضمن الأطر الضيقة بل أصبحت ملزمة بمواكبة هذه التغيرات.

فأصبح تطبيق الإدارة الذكية خطوة وضرورة تحتاجها المؤسسات اليوم وحتمية تفرضها التغيرات العالمية. فمفهوم التكامل والمشاركة واستخدام تكنولوجيا المعلومات أحد العوامل المحددة لنجاح أي مؤسسة لذلك فرض التقدم التقني والعلمي الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية نظرا إلى المساهمات الفعالة التي تقدمها في تحقيق وتحسين المؤسسات لأداء مهامها، والعمل بالطريقة المطلوبة وعلى مستوى أفضل، الا ان هذا التطبيق يستلزم العناصر والمتطلبات الأساسية التي لا بد من توفرها للممارسة الفعلية لهذا الدور بما في ذلك المعدات والوسائل، والبرمجيات الحديثة والمتقدمة وكذلك اليد العاملة المؤهلة للتعامل مع التقنيات بأسلوب فعال وهادف، باعتبار أن الأداء الوظيفي من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الذكية هي مرحلة حاسمة في الانتقال إلى الخدمات الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر مع المواطنين عبر الخدمات العامة إلى الاتصال الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، بالاعتماد على الاستخدام الأمثل لمختلف المعدات والأجهزة وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال كحل من الحلول لمشاكل الإدارة التقليدية وكطريقة جديدة ومعاصرة لتقديم الخدمات للمواطن قصد زيادة كفاءة الأداء وتقليل الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطن، وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة مبسطة للاستفادة من ثورة تكنولوجيا المعلومات.

## اختبار الفرضيات:

- من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية والاعتمادية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ). خاطئة، حيث تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن القيمة (f) المحسوبة (73.638) عند درجة الحرية (12 و 30) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما وجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر الاعتمادية في الوكالة البنكية محل الدراسة.



- في حين نجد ان **الفرضية الثانية**: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية والاستجابة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ). **صحيحة**، حيث تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن القيمة **(f)** المحسوبة **(25.615)** عند درجة الحرية **(12 و 30)** ومستوى دلالة **(f)** البالغ **(0.000)** حيث أنه أقل من **(0.05)** المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما وجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر الاستجابة في الوكالة البنكية محل الدراسة.
- اما **الفرضية الثالثة**: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وسهولة الاستخدام عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ). **خاطئة**، حيث تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن القيمة **(f)** المحسوبة **(47.600)** عند درجة الحرية **(12 و 30)** ومستوى دلالة **(f)** البالغ **(0.000)** حيث أنه أقل من **(0.05)** المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما وجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر سهولة الاستخدام في الوكالة البنكية محل الدراسة.
- وبالنسبة **للفرضية الرابعة**: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية والأمان عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ). **خاطئة**، حيث تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن القيمة **(f)** المحسوبة **(76.192)** عند درجة الحرية **(12 و 30)** ومستوى دلالة **(f)** البالغ **(0.000)** حيث أنه أقل من **(0.05)** المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما وجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر والأمان في الوكالة البنكية محل الدراسة.
- اما بالنسبة **للفرضية الخامسة**: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وتصميم الموقع عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ). **صحيحة**، حيث تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن القيمة **(f)** المحسوبة **(46.054)** عند درجة الحرية **(32 و 10)** ومستوى دلالة **(f)** البالغ **(0.000)** حيث أنه أقل من **(0.05)** المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما وجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر وتصميم الموقع في الوكالة البنكية محل الدراسة.
- في حين نجد ان **الفرضية الرئيسية**: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية والاعتمادية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ). **صحيحة**، حيث تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن القيمة **(f)** المحسوبة **(46.054)** عند درجة الحرية **(32 و 10)** ومستوى دلالة **(f)** البالغ **(0.000)** حيث أنه أقل من **(0.05)** المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما وجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وعنصر الاعتمادية في الوكالة البنكية محل الدراسة.

## النتائج.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج يمكن اجمالها فيما يلي:

- يؤدي استخدام الإدارة الذكية إلى تجاوز وكسر العديد من الحواجز والمشكلات التي تعيق سير العمل داخل المؤسسات، مثل: حواجز الوقت والمكان والزمان.
- ساهمت الإدارة الذكية في تنفيذ الأعمال بسرعة، وتسهيل عملية المراقبة والاشراف والرفع من إنتاجية الموظفين.
- يعتبر تفعيل الإدارة الذكية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصال حافزا للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الذكية وعنصر الاعتمادية لمتغير جودة الخدمات البنكية، حيث بلغ معامل الارتباط الذي قدر ب (0.893) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.80) وهي علاقة طردية قوية ما يثبت عدم صحة الفرضية الجزئية الأولى.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الذكية وعنصر الاستجابة لمتغير جودة الخدمات البنكية، حيث بلغ معامل الارتباط الذي قدر ب (0.872) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.76) وهي علاقة طردية قوية ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الذكية وعنصر سهولة الاستخدام لمتغير جودة الخدمات البنكية، حيث بلغ معامل الارتباط الذي قدر ب (0.912) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.83) وهي علاقة طردية قوية ما يثبت عدم صحة الفرضية الجزئية الثالثة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الذكية وعنصر الأمان لمتغير جودة الخدمات البنكية، حيث بلغ معامل الارتباط الذي قدر ب (0.945) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.89) وهي علاقة طردية قوية ما يثبت عدم صحة الفرضية الجزئية الرابعة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الذكية وعنصر تصميم الموقع لمتغير جودة الخدمات البنكية، حيث بلغ معامل الارتباط الذي قدر ب (0.939) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.88) وهي علاقة طردية قوية ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الخامسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الذكية و متغير جودة الخدمات البنكية، حيث بلغ معامل الارتباط الذي قدر ب (0.918) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.84) وهي علاقة طردية قوية ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

## توصيات الدراسة.

وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

- تشجيع الموظفين على الانتقال إلى ممارسة الإدارة الذكية في الواقع، وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في استخدامها.
- إعداد دليل حول مفهوم الإدارة الذكية وأهدافها وكل ما يتعلق بها، بحيث يساهم ذلك في انتشار الثقافة الإلكترونية.
- تأمين المخصصات المالية اللازمة والامكانيات المادية للتطبيق الإلكتروني الناجع.
- تطوير سبل التغلب على التحديات التكنولوجية والمشاكل التي تواجه الأعمال البنكية ككل.
- تعزيز وتنمية البحث والتطوير والابتكار من خلال التنظيم والبرمجة وتفعيل نتائج البحث.
- الاعتماد على جودة الخدمات البنكية كونها عنصر رئيسي لخلق التنافسية بين البنوك.

## آفاق الدراسة:

من خلال تحليل ودراسة جوانب البحث الذي هو مجرد توضيح للإدارة الذكية ومساهمتها في تحسين الخدمات العمومية وعليه فان البحث ما زال في مهده، لذا نجد إمكانية مواصلة البحث من جوانب أخرى لها صلة بالموضوع:

- دور الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات العمومية.
- أثر استخدام الإدارة الذكية على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
- أثر الإدارة الذكية على الاعتمادية لجودة الخدمات العمومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- جلال فاروق أحمد الأسناوي، وإبراهيم جابر السيد. (2020). الإدارة الإلكترونية، الجزائر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- العياط جمعة إسماعيل، (2014)، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- حسين مصطفى هلال، وإيمان صالح حسن عبد الفتاح، وريم الألفي، وغريب جبر غنام، ومحمد محمد الألفي، (2010)، الإدارة الإلكترونية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- محمد فوزي محمد الغامدي، (2021)، الإدارة الإلكترونية، الدمام: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- محمد سمير أحمد، (2008)، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مصطفى يوسف كافي، (2011)، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان إدارة بلا تنظيمات جامعة، سوريا دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- فداء محمود حامد، (2015)، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- سعد غالب ياسين، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- محمود عبد الفتاح رضوان، (2012)، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- نجم عبود نجم، (2008)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية – الوظائف والمجالات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رياض سلطان علي، 2006، نظم المعلومات الإدارية: التنظيم والتكنولوجيا، عمان: دار زهران.
- عبد العزيز السيد مصطفى، وعادل إبراهيم عذب، ومحمود علي سليمان غريبة، وجمال عبد العزيز صابر، وإيناس مصطفى سليمان، وتهاني سامي ناسة، وإيمان عبد الونيس، (2019)، نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي عملي، جامعة القاهرة.

## 2. الأطروحات والرسائل:

- جمبية ذهبية، (2016)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
- حواش خليفة، (2017)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجلفة: جامعة الجلفة.
- نصيرة شبوب، (2013)، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر (رسالة ماجستير)، كلية العلوم السياسية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- عمران كريمة، (2021)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- عشور عبد الكريم، (2010)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة: جامعة منتوري.
- حمودي زهية، (2017)، دور الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.
- علي مانع شرار المطيري، (2012)، دور نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في تحسين قياس مخاطر الائتمان في البنوك الكويتية (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- عبد الله بن شريف هواري، (2018)، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.

## 3. المجلات:

- عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد السابع، الجزء الأول، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2017.
- ضريفي نادية، جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسة، العدد الرابع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ديسمبر 2016.
- بوالقول هرون، ومالكي جمال، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الإدارة المحلية الذكية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الجزائر 03، سبتمبر 2018.

- بولسان نجاة، دور نظم المعلومات في تنمية الموارد البشرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد العاشر، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2017.
- عبد الرؤوف عز الدين، وفضيلة تواتي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، جامعة المسيلة، 2021.

**ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية.**

- O'Brien James, (2010), Introduction to Information System, Boston : McGraw-Hill Irwin
- Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, (2019), Management Information Systems – Managing the Digital Firm, 12th Edition.
- Jae K. Shim, (2010), Information Systems and technology for Managers and Entrepreneurs, Global Professional publishing.

**ثالثا: المواقع الإلكترونية.**

الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري: <https://www.bna.dz/ar> ، وقت دخول الموقع: 14:45، تاريخ دخول الموقع: 2023-05-02.

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والبنوك

استمارة استبيان حول موضوع:

الإدارة الذكية ومساهمتها في تحسين الخدمات العمومية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت

أما بعد سيدي، سيديتي

يقوم الباحثين بدراسة تحت عنوان: "الإدارة الذكية ودورها في تحسين الخدمات العمومية" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في المالية والبنوك من جامعة ابن خلدون تيارت.

أعد لذلك الاستبيان المرفق لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرات هذه الاستبانة وتحديد درجة موافقتكم أو تأييدكم بوضع إشارة في العمود المناسب لها وكلنا أمل في اجابتكم على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك للوصول الى نتائج صحيحة وصادقة مؤكدين لكم بأن الإجابات ستعامل في سرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتم في اثناء هذه الدراسة متمنين لكم دوام الصحة والعافية.

إعداد الطلبة:

خالدي حنان.

بوهادي حاجة.

## قائمة الملاحق

<b>الجنس:</b>	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
<b>السن:</b>	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 الى 40 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 40 سنة
<b>المستوى التعليمي:</b>	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> ليسانس	
	<input type="checkbox"/> ماستر/ماجستير	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
<b>الخبرة المهنية:</b>	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 الى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات
<b>مدة التعامل مع الوكالة:</b>	<input type="checkbox"/> شهر الى 10	<input type="checkbox"/> من 10 أشهر الى 36	<input type="checkbox"/> أكثر من 36 شهر

البعد	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الإدارة الذكية	1- توفر الإدارة الذكية سهولة إنشاء حساب الكتروني.					
	2- توفر الإدارة الذكية سهولة عرض كشف الحسابات والأرصدة.					
	3- إمكانية استخدام البطاقات الإلكترونية سهلة وفي كل مكان.					
	4- الوكالة لديها خط ADSL ذو سرعة عالية.					
	5- يوجد في الوكالة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين.					
الاعتمادية	6- تتميز الخدمات الإلكترونية المقدمة بالدقة والملائمة للجميع.					
	7- يوفر البنك قاعدة بيانات متاحة للعملاء في أي وقت.					
	8- تضمن الاتصالات الإلكترونية الأمن وجودة المعلومات.					
	9- تطبيق الإدارة الذكية أدى الى توفير المال والجهد.					
الاستجابة	10- يتم الرد على الاستفسارات حول الخدمة الإلكترونية في وقت قصير.					
	11- يتم الحصول على الخدمات الإلكترونية للبنك دون تأخير.					
	12- يستجيب الموظفون على أي استفسار من العملاء حول الخدمات الإلكترونية.					
	13- يهتم البنك بالشكاوى والمشاكل التي تواجه العملاء.					
سهولة الاستخدام	14- يعتبر استخدام الخدمة البنكية الإلكترونية سهلا.					
	15- تقدم الخدمات البنكية الإلكترونية مساعدات سريعة لتوجيه العملاء.					
	16- يساعدني استخدام الخدمات الإلكترونية على انجاز كافة المهام.					
	17- يستطيع العملاء التحول من خدمة الكترونية الى أخرى بسرعة.					
الأمان	18- يتوفر البنك على أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها.					
	19- يشعر العملاء بالثقة عند تحويل الأموال عبر الحسابات الإلكترونية.					
	20- يشعر العملاء بالراحة عند تقديم المعلومات الشخصية للبنك عبر الأنترنت.					
	21- يشعر العملاء بالأمان عندما يتعاملون مع البنك الكترونيا.					
	22- يتميز الموقع الإلكتروني للبنك بتصميم منظم يساعد العملاء على التصفح بسهولة.					
تصميم الموقع	23- اللغة المستخدمة في الموقع الإلكتروني للبنك واضحة ومفهومة.					
	24- يوفر الموقع الإلكتروني للبنك معلومات وخدمات كافية لخدمة المواطن.					
	25- يتم تحديث الموقع الإلكتروني للبنك بشكل دائم ومستمر.					



الملحق رقم 02: معامل ألفا كرونباخ ب SPSS 19.

		N	%
Observations	Valide	43	97,7
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,3
	Total	44	100,0

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	2

الملحق رقم 03: حساب دراسة العينة ب SPSS 19.

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	ذكر	24	55,8
	انثى	19	44,2
	Total	43	100,0
Manquante	Système manquant	6	
Total		49	

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	المن 30 سنة	9	20,9
	من 30 الى 40 سنة	21	48,8
	أكثر من 40 سنة	13	30,2
	Total	43	100,0
Manquante	Système manquant	6	
Total		49	

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	ثانوي	7	16,3
	ليسانس	12	27,9
	مستر/ماجستير	21	48,8
	دراسات عليا	3	7,0
	Total	43	100,0
Manquante	Système manquant	6	
Total		49	

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	المن 5 سنوات	17	39,5
	من 5 الى 10 سنوات	21	48,8
	أكثر من 10 سنوات	5	11,6
	Total	43	100,0
Manquante	Système manquant	6	
Total		49	

مدة التعامل مع الوكالة

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	من شهر الى 10 أشهر	13	30,2
	من 10 الى 36 شهر	9	20,9
	أكثر من 36 شهر	21	48,8
	Total	43	100,0
Manquante	Système manquant	6	
Total		49	

## الملحق رقم 04: حساب المتوسطات والانحراف المعياري SPSS 19.

الإدارة الذكية			الاعتمادية			الاستجابية		
N	Valide	43	N	Valide	43	N	Valide	43
	Manquante	1		Manquante	1		Manquante	1
Moyenne		4,0233	Moyenne		3,4244	Moyenne		2,6279
Ecart-type		,95838	Ecart-type		1,17328	Ecart-type		1,25756

سهولة الاستخدام			الأمان			تصميم الموقع		
N	Valide	43	N	Valide	43	N	Valide	43
	Manquante	1		Manquante	1		Manquante	1
Moyenne		3,0988	Moyenne		3,4012	Moyenne		3,0849
Ecart-type		1,14842	Ecart-type		1,20285	Ecart-type		1,16049

## الملحق رقم 05: اختبار وتحليل الفرضيات.

## ANOVA

## الاعتمادية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	37,310	12	3,109	73,638	,000
Intra-groupes	1,267	30	,042		
Total	38,577	42			

## Corrélations

	الإدارة الذكية	الاعتمادية
com-general	1	,893**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	43	43

## ANOVA

## الاستجابية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	35,147	12	2,929	25,615	,000
Intra-groupes	3,430	30	,114		
Total	38,577	42			

## Corrélations

	الإدارة الذكية	الاستجابية
com-general	1	,872**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	43	43

ANOVA

سهولة الاستخدام

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	36,652	12	3,054	47,600	,000
Intra-groupes	1,925	30	,064		
Total	38,577	42			

Corrélations

		الإدارة الذكية	سهولة الاستخدام
com-general	Corrélation de Pearson	1	,904**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	43	43

ANOVA

الأمان

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	37,351	12	3,113	76,192	,000
Intra-groupes	1,226	30	,041		
Total	38,577	42			

Corrélations

		الإدارة الذكية	الأمان
com-general	Corrélation de Pearson	1	,945**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	43	43

ANOVA

تصميم الموقع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	38,317	32	1,197	46,054	,000
Intra-groupes	,260	10	,026		
Total	38,577	42			

Corrélations

		الإدارة الذكية	تصميم الموقع
com-general	Corrélation de Pearson	1	,912**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	43	43

ANOVA

جودة الخدمات البنكية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	38,317	32	1,197	46,054	,000
Intra-groupes	,260	10	,026		
Total	38,577	42			

Corrélations

		الإدارة الذكية	جودة الخدمات
com-general	Corrélation de Pearson	1	,918**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	43	43

## ملخص الدراسة:

ساهم التطور الذي طرأ في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظهور الإنترنت والاستخدامات الإلكترونية المختلفة بشكل كبير في تحديث الإدارة، حيث تعتبر الإدارة الذكية من المفاهيم الحديثة في التسيير، والتي تقوم على الاستخدام المكثف للتقنيات الحديثة كأسلوب جديد في التسيير، فلهذا المفهوم الجديد أثر بالغ على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين الإدارة الذكية كمتغير مستقل وجودة الخدمات العامة كمتغير تابع، وهو ما أكدته نتائج الاستبيان المعد لهذا الغرض من خلال النتائج المتوصل إليها التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وجودة الخدمات البنكية مما استوجب على البنوك تبني الإدارة الذكية بتحقيق الدقة والسرعة في الأداء من خلال عنصر مهم وجودة الخدمات البنكية وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى وهو كسب رضا العميل من خلال الحرص على تقديم الخدمات بالشكل الصحيح من خلال الاعتمادية والاستجابة للاستفسارات المقدمة من طرف العملاء وسرعة تقديم الخدمات البنكية من خلال سهولة الاستخدام وكسب ثقة العملاء بعنصر الأمان وسهولة التصفح في الموقع من خلال عنصر تصميم الموقع.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الذكية، الإدارة الإلكترونية، الخدمات العمومية، جودة الخدمات البنكية، البنك الوطني الجزائري (BNA).

### Summary :

The development that occurred in the field of information and communication technology and the emergence of the Internet and various electronic uses greatly contributed to the modernization of management, as smart management is considered one of the modern concepts in management, which is based on the extensive use of modern technologies as a new method in management, so this new concept has a significant impact on the performance of employees And the nature of the relationship between smart management as an independent variable and the quality of public services as a dependent variable, which was confirmed by the results of the questionnaire prepared for this purpose through the results reached, which showed the existence of a statistically significant relationship between smart management and the quality of banking services, which necessitated banks to adopt smart management by achieving accuracy and speed In performance through an important element and the quality of banking services, and thus achieving the ultimate goal, which is gaining customer satisfaction by ensuring that services are provided in the correct manner through reliability and response to inquiries submitted by customers and the speed of providing banking services through ease of use and gaining customer confidence with the element of safety and ease of browsing in Website through the website design element.

**Keywords:** Smart management, Electronic management, Public services, Quality of banking services, National Bank of Algeria.