



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
الموضوع

واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات  
- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية - ولاية بسكرة -

إشراف الأستاذ الدكتور:  
بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الطالبة:  
العمودي مينة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذة التعليم العالي	حساني رقية
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	بن بريكة عبد الوهاب
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	حجازي إسماعيل
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذة التعليم العالي	يحياوي نعيمة
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	برحومة عبد الحميد
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	شريط صلاح الدين

السنة الجامعية : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى اللذين أنارا دربي ودفعا بي إلى معارج العلم... الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما وحفظهما؛

إلى الإخوة والأخوات ..... حفظهم الله؛

إلى كل الأصدقاء..... أدامهم الله؛

إلى الأهل والأقارب والزملاء؛

إلى كل من علمني حرفا؛

أهدي هذا العمل.

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي أعانني ووفقني لإتمام هذا العمل، حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه وجليل عطائه وإنعامه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور بن بركة عبد الوهاب على كرم قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه، كما يفوتني أن أشكر كلا من :

- ✓ جميع الأساتذة والزملاء الذين تفضلوا بدعمهم ونصحهم وتحفيزهم لي في كل مراحل انجاز هذا العمل، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.
- ✓ جميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم استبيان البحث.
- ✓ الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل.
- ✓ مسؤولي والإداريين مؤسسات محل الدراسة الذين قدموا لنا يد المساعدة طيلة فترة الدراسة الميدانية.
- ✓ إخوتي الذين أقدر مؤازرتهم لي والوقوف معي دائما، شكر الله سعيهم.

الحمد لله من قبل ومن بعد.

الباحثة: العمودي مينة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع وأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات، ولذلك أجريت دراسة ميدانية على مستوى مجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة، بحيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على كل من المقابلة مع مسيري مؤسسات الخدمية محل الدراسة والملاحظة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي استهدف كل العاملين الإداريين بهذه المؤسسات والبالغ عددهم (342)، حيث تم توزيع (342) استبيان على عينة الدراسة وقد تم استرجاع (305)، واستبعد منها (42) استبيان ليصبح عدد الاستبيانات القابلة لتحليل والمعالجة (253) استبيان، ولتحليل الاستبيان استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v20).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة يرقى إلى المستوى المقبول، وأن ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة جاء بمستوى متوسط وتُبين النتائج المتوصل إليها مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين كل من (نظام تقديم الخدمة وعناصر المزيج التسويقي الخدمي وإدارة علاقات العملاء) كأهم أبعاد لترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة، وينحصر في الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات المتاحة بأشكال عديدة كأداة وساطة أو تسهيل لتقديم الخدمة أو تسويقها لبعض المؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تنشط في القطاع الخاص، أما بالنسبة للخدمات الإلكترونية تقتصر على الخدمات الذاتية وخدمات المعلومات، أما بالنسبة لآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية يتضح من خلال سعي أغلب المؤسسات لتفعيل مواقعها الإلكترونية واستغلالها لتقديم الخدمات وتسويقها بشكل أفضل مما عليه، وهذا ما يعكس حرص المؤسسات الخدمية محل الدراسة على وضع استراتيجية لمواكبة الاستخدامات الحديثة للإدارة الإلكترونية لترقية خدماتها.

ومن جانب آخر أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط، وكذلك أظهرت النتائج بأن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط.

**الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية، قطاع الخدمات، الخدمة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني.**

## **Abstract**

The aim of this study was to identify the reality and prospects of implementing e- management in the promotion of the service sector. Therefore, a field study was conducted at the level of a group of service companies in the state of Biskra. The researcher used the descriptive approach. The data were collected based on each interview with the service companies managers, as well as the questionnaire that targeted all the administrative staff in these companies, (342). A questionnaire was distributed (342) on the sample of the study and a questionnaire was got back (305) and a number of refused questionnaires were (42), and then the selected questionnaires were (253). To analyze them, the researcher used Statistical Package for the Statistical Package of Social Sciences (spss v20)

The study reached a number of results, the most important of which is the availability of e-management requirements in the service companies in question. The e-management functions in the service companies under study were at an average level and the findings revealed the extent to which e-administration has contributed to improving both the Service marketing mix and customer relationship management) as the most important dimensions of the upgrade of the service sector of the service under study, and is limited to benefiting from the use of information technology available in many forms as a mediation tool or facilitating the provision or marketing of the service. Some of the service establishments in the private sector are active in the private sector. Electronic services are limited to self-service and information services. The e-governance application is evident in the efforts of most institutions to activate their websites and make use of them to provide services and marketing them better than they do. The service companies under study are keen to develop a strategy to keep pace with the modern uses of e-management to upgrade their services.

On the other hand, the results showed that there were statistically significant differences in the responses of the sample of the study about the level of application of e-management in the service organizations under study due to the nature of the activity. The results also showed that there were statistically significant differences in the respondents' The service establishments under study are due to the nature of the activity.

**Keywords** : e-management, service sector, e-service, e-marketing

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء.
-	شكر وتقدير.
I	الملخص باللغة العربية.
II	الملخص باللغة الأجنبية.
X-I	فهرست المحتويات.
XII-XI	فهرس الجداول.
XVI-XII	فهرس الأشكال.
XVII	فهرس الملاحق.
أ-ي	المقدمة.
73-2	<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية</b>
02	<b>تمهيد</b>
03	<b>المبحث الأول : مفاهيم أساسية للإدارة الإلكترونية .</b>
03	<b>المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية .</b>
03	<b>الفرع الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية .</b>
10	<b>الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية .</b>
13	<b>الفرع الثالث : الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمفاهيم أخرى.</b>
16	<b>المطلب الثاني :أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.</b>
16	<b>الفرع الأول : أهداف الإدارة الإلكترونية.</b>
18	<b>الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية.</b>
21	<b>المطلب الثالث : متطلبات الإدارة الإلكترونية.</b>
21	<b>الفرع الأول : متطلبات الإدارية والتنظيمية والمالية.</b>
23	<b>الفرع الثاني : متطلبات البشرية والقوانين والتشريعات.</b>
24	<b>الفرع الثالث : متطلبات التقنية والفنية.</b>
27	<b>المبحث الثاني : التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.</b>



27	المطلب الأول : دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية.
27	الفرع الأول : تطور الفكر الإداري.
30	الفرع الثاني : تطور أشكال المؤسسات.
34	المطلب الثاني : الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأساليبها.
34	الفرع الأول : الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
35	الفرع الثاني : الأساليب الأساسية للإدارة الإلكترونية.
39	الفرع الثالث : الأساليب الثانوية للإدارة الإلكترونية.
40	المطلب الثالث : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية و عوامل نجاحها.
40	الفرع الأول : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
42	الفرع الثاني : عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
43	المبحث الثالث : أشكال الإدارة الإلكترونية ووظائفها.
43	المطلب الأول : أشكال الإدارة الإلكترونية.
43	الفرع الأول : الإطار العام للحكومة الإلكترونية.
48	الفرع الثاني : الإطار العام الأعمال الإلكترونية.
56	الفرع الثالث : الأشكال الأخرى للإدارة الإلكترونية.
56	المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية.
56	الفرع الأول : التخطيط الإلكتروني.
62	الفرع الثاني : التنظيم الإلكتروني.
66	الفرع الثالث : القيادة الإلكترونية.
69	الفرع الرابع : الرقابة الإلكترونية.
73	خلاصة الفصل.
152-75	الفصل الثاني : الإطار النظري لقطاع الخدمات
75	تمهيد
	المبحث الأول : أساسيات حول قطاع الخدمات.
76	المطلب الأول : فهم قطاع الخدمات.

76	الفرع الأول : نظريات قطاع الخدمات.
76	الفرع الثاني نظريات النمو والدور الاقتصادي.
82	المطلب الثاني : العوامل المساعدة للتحويل لاقتصاد الخدمات وبنيته وأهميته .
86	الفرع الأول : العوامل المساعدة للتحويل لقطاع اقتصاد الخدمات.
86	الفرع الثاني : بنية وأهمية قطاع الخدمات.
91	المبحث الثاني : الإطار العام للخدمة ونظامها.
95	المطلب الأول : مفهوم الخدمة.
95	الفرع الأول: تعريف الخدمة .
95	الفرع الثاني : خصائص الخدمة.
101	الفرع الثالث : تصنيف وأنواع الخدمة.
103	المطلب الثاني : مدخل لعملية الخدمة ونظامها.
108	الفرع الأول: تعريف عملية الخدمة .
109	الفرع الثاني : أساسيات لنظام تقديم الخدمة.
112	المبحث الثالث : تسويق الخدمات.
121	المطلب الأول : أساسيات حول المزيج التسويقي.
121	الفرع الأول : أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات.
124	الفرع الثاني : المزيج التسويقي للخدمات.
132	المطلب الثاني: الإطار العام لإدارة علاقات العملاء .
132	الفرع الأول : نشأة إدارة علاقات العملاء .
135	الفرع الثاني : مفهوم إدارة علاقات العملاء وأهميتها وأهدافها.
140	الفرع الثالث : أبعاد وأشكال إدارة علاقات العملاء .
142	المطلب الثالث: مرتكزات إدارة علاقات العملاء .
142	الفرع الأول : عناصر ومكونات وتنفيذ إدارة علاقات العملاء .
144	الفرع الثاني : استراتيجية تطبيق إدارة علاقات العملاء ومتطلباتها.
149	الفرع الثالث : أسباب تبني إدارة علاقات العملاء ومعوقات وعوامل نجاحها.

152	خلاصة الفصل.
218-154	الفصل الثالث : إسهامات وفرص تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات.
154	تمهيد
155	المبحث الأول : الفرص المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات.
155	المطلب الأول : التوجه نحو الخدمة الإلكترونية.
155	الفرع الأول : طرق التحول إلى الخدمة الإلكترونية.
157	الفرع الثاني : العوامل المساعدة في التحول إلى الخدمة الإلكترونية.
157	الفرع الثالث : عوامل نجاح الخدمة الإلكترونية.
159	المطلب الثاني : الإطار العام للخدمة الإلكترونية.
159	الفرع الأول : مفهوم الخدمة الإلكترونية.
169	الفرع الثاني : تطور الخدمة الإلكترونية ومتطلباتها.
172	الفرع الثالث : منافع وتحديات الخدمة الإلكترونية.
173	المطلب الثالث :: أساسيات في التسويق الإلكتروني.
173	الفرع الأول : مفهوم التسويق الإلكتروني وأهميته.
177	الفرع الثاني : فرص وتحديات التسويق الإلكتروني.
180	الفرع الثالث : آلية عمل التسويق الإلكتروني.
186	المبحث الثاني: نظام عمليات الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
186	المطلب الأول: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية عملية الخدمة.
186	الفرع الأول : تحسين إدارة عمليات الخدمة.
190	الفرع الثاني : تحسين جودة الخدمة المقدمة.
192	الفرع الثالث : تحسين جودة الخدمة الإلكترونية.
193	المطلب الثالث : نظام تقديم الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
193	الفرع الأول : أثر استخدام التكنولوجيات الحديثة على تصنيع لقاء الخدمات.
195	الفرع الثاني : اسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمات.
204	المبحث الثالث: تسويق الخدمات في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

204	المطلب الأول : اسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي.
204	الفرع الأول : اسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين عناصر المزيج التسويقي.
209	الفرع الثاني : اسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين عناصر المزيج التسويقي المميز للخدمات.
210	المطلب الثاني : اسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء.
210	الفرع الأول : الإطار العام للإدارة علاقات العملاء الكترونيا.
213	الفرع الثاني : متطلبات و أدوات إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.
215	الفرع الثالث : إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الكترونيا.
218	خلاصة الفصل.
302-220	<b>الفصل الرابع :الدراسة التطبيقية</b>
220	تمهيد
221	المبحث الأول : تشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
221	المطلب الأول : واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
221	الفرع الأول : مشروع الجزائر الإلكترونية 2013.
225	الفرع الثاني : متطلبات الإدارة الإلكترونية المتوفرة في الجزائر.
231	الفرع الثالث : أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية.
232	المطلب الثاني : تقييم مشروع الجزائر الإلكترونية.
232	الفرع الأول : تقييم إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013.
233	الفرع الثاني : تقييم جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر على الصعيد الدولي والمحلي.
237	الفرع الثالث: أهم الإنجازات وفق المؤشرات الأساسية.
241	المطلب الثالث : توجه قطاع الخدمات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
241	الفرع الأول: قطاع المالية.
245	الفرع الثاني : قطاع السياحة والضيافة.
245	الفرع الثالث : قطاع الاتصالات.
246	المبحث الثاني :إجراءات الدراسة الميدانية.

246	المطلب الأول : مراحل الدراسة الميدانية.
246	الفرع الأول : مرحلة ما قبل التطبيق.
247	الفرع الثاني : مرحلة التطبيق.
247	الفرع الثالث : مرحلة تفسير وتحليل النتائج.
247	الفرع الرابع: مصادر جمع المعلومات والبيانات.
249	المطلب الثاني :منهجية و صدق وثبات أداة الدراسة.
249	الفرع الأول : منهج الدراسة.
250	الفرع الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة.
252	الفرع الثالث : أساليب التحليل الإحصائي.
253	المطلب الثالث : التعريف بمجتمع وطبيعة عينة الدراسة ووصف خصائصها.
253	الفرع الأول : التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.
258	الفرع الثاني : وصف خصائص عينة الدراسة.
262	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة.
262	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.
263	الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى.
264	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
264	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية.
265	الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى.
265	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
266	الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.
266	المطلب الثالث :اختبار فرضيات الفروق.
266	الفرع الأول :اختبار الفرضية الثالثة.
276	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرابعة.
277	المبحث الرابع : تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
277	المطلب الأول : تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى.

277	الفرع الأول : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى .
280	الفرع الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
285	المطلب الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية.
285	الفرع الأول : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.
287	الفرع الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
292	الفرع الثالث : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.
297	المطلب الرابع : تحليل نتائج اختبار فرضيات الفروق.
297	الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة.
298	الفرع الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة.
299	المطلب الخامس : تحليل نتائج الفرضية الخامسة.
299	الفرع الأول: ركائز المستقبلية المنتهجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لترقية قطاع المؤسسات الخدمية.
300	الفرع الثاني العوامل الداعمة لفرص تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع المؤسسات الخدمية.
303	خلاصة الفصل.
305	الخاتمة.
312	قائمة المراجع.
324	الملاحق.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	تعريف توضيحي للإدارة الإلكترونية	01
06	طبيعة الإدارة الإلكترونية	02
15	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	03
16	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومفاهيم أخرى ذات الصلة	04
25	مكونات الإدارة الإلكترونية	05
30	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية	06
32	السلسلة المتصلة للمؤسسات التقليدية إلى المؤسسات الإلكترونية	07
36	توضيح الربط والتكامل لعمليات الأعمال باستخدام برمجيات تخطيط موارد المؤسسة	08
45	العلاقات التفاعلية بين المكونات المختلفة لقطاعات الحكومة الإلكترونية	09
49	الإطار العام للأعمال الإلكترونية	10
52	العلاقة بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني	11
59	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	12
64	شكل التنظيم القديم والجديد	13
67	تطور تركيز القيادة	14
68	ظهور القيادة الإلكترونية	15
71	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	16
81	الواجهة الأمامية	17
81	الواجهة الخلفية في الصناعة	18
87	العوامل المساعدة للتحويل نحو اقتصاد الخدمات	19
97	التداخل بين السلع والخدمات	20
99	زهرة الخدمة	21
111	مستويات اتصال المستفيد مع المؤسسة الخدمية	22
112	توضيح دور نظام تقديم الخدمات في المؤسسة	23
114	أنواع إتصال العميل	24

116	نظام تقديم الخدمات النوع الأول	25
116	نظام تقديم الخدمات النوع الثاني	26
117	نظام تقديم الخدمات النوع الثالث	27
118	مؤسسة الخدمة كنظام	28
119	نظام التسويق لخدمة ذات اتصال مباشر عال	29
120	نظام تسويق خدمة اتصال منخفض	30
128	أشكال قنوات التوزيع في الخدمات	31
132	تطور إدارة علاقات العملاء	32
140	أهداف إدارة علاقات العملاء ونتائجه المتوقعة	33
145	موقع إدارة علاقات العملاء في المؤسسة	34
162	وصف لنطاق الخدمة الالكترونية	35
189	نموذج عمليات الخدمة الالكترونية الصافية	36
193	أساليب اتصال وجه لوجه	37
194	أساليب اتصال وجه بشاشة	38
196	نظام تقديم الخدمات التقليدي	39
197	نظام تقديم الخدمات الآلي	40
198	نظام تقديم الخدمة عن بعد مع اتصال شخصي	41
199	نظام تقديم الخدمة عن بعد مع اتصال غير شخصي	42
200	نظام تقديم الخدمة الإلكتروني	43



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	المقارنة بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية	01
28	تطور الفكري للإدارة	02
33	نقاط الضعف الموجودة في كل من المؤسسات المادية والرقمية	03
50	الإطار العام لنماذج الأعمال الإلكترونية.	04
51	وجهات نظر حول العلاقة بين مفهوم الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية	05
61	الفرق بين التخطيط التقليدي والالكتروني	06
65	التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني	07
76	ركائز نظرية القطاع الثالث	08
79	تصنيف براونينغ-سا نقلمان	09
80	ركائز النظرية الاستنباطية للخدمات الصافية	10
82	ركائز النظرية نظرية تعميم الخدمات (كل العالم في الخدمات)	11
88	التأثيرات الناتجة عن تغيير محيط الخدمات	12
92	تشكيلة الخدمات التجارية	13
94	التجارة الدولية للخدمات التجارية لخمس عشر دولة الأولى لتصدير واستيراد الخدمات	14
97	أصناف المتوفرة لوظيفة التداخل السلع والخدمات	15
102	المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	16
106	تصنيف الخدمة	17
110	توضيح طبيعة الخدمة	18
113	أصل مصطلح نظام تقديم الخدمات	19
123	عناصر المزيج التسويقي الخدمي	20
129	استراتيجيات النمو التوزيعية	21
139	أهداف إدارة علاقات العملاء.	22
142	أشكال إدارة علاقات العملاء	23
161	الفرق بين الخدمات التقليدية والخدمات الإلكترونية	24

166	تصنيف الخدمات الإلكترونية	25
169	فئات الخدمة الإلكترونية.	26
175	مقارنة التسويق التقليدي بالتسويق الإلكتروني.	27
198	مفهوم طبيعة للنظام الخدمات الآلي	28
201	مقارنة بين النظامين لتقديم الخدمة (التقليدي،الإلكتروني) لمعاملة بنكية قصيرة	29
202	مقارنة بين أنظمة الخدمات ( النظام التقليدي،النظام الآلي،النظام الإلكتروني).	30
214	إدارة العملاء الكترونيا	31
230	توزيع الأغلفة المالية حسب محاور الانجاز.	32
234	تطور جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر حسب تقارير الأمم المتحدة	33
236	مؤشرات المحاور الكبرى.	34
237	تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت في الجزائر.	35
238	تطور نسبة التغطية السكانية بالهاتف الثابت في الجزائر.	36
238	تطور الاشتراك في الهاتف النقال في الجزائر	37
239	تطور عدد مشتركين من الجيل الثالث والجيل الرابع للهاتف المحمول ونسبة النفاذ لشبكة الهاتف النقال	38
240	خدمات النفاذ إلى شبكة الانترنت المتوفرة بالجزائر	39
249	سلم ليكارت الخماسي	40
251	المصفوفة الارتباط للأبعاد	41
252	معامل الثبات ألفا كرونباخ	42
254	عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة لتحليل حسب طبيعة المؤسسة	43
258	توزيع مفردات حسب متغير الجنس	44
259	توزيع مفردات حسب متغير حيث العمر	4
259	توزيع مفردات حسب متغير المؤهل العلمي	46
260	توزيع مفردات حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	47
261	توزيع مفردات حسب متغير عدد سنوات الخبرة	48
261	توزيع مفردات حسب متغير طبيعة النشاط	49
262	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى(ف1)	50
263	نتائج اختبار (T-Test) للفرضية الفرعية الأولى(ف1/1)	51

264	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية (ف2/1)	52
264	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية (ف2)	53
265	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (ف1/2)	54
265	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية (ف2/2)	55
266	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثالثة (ف3/2)	56
267	اختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا لطبيعة النشاط	57
267	نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/3)	58
268	نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الأولى (ف1/3)	59
268	نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2/3)	60
269	نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الثانية (ف2/3)	61
271	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات مؤسسات الخدمية محل الدراسة وفقا لطبيعة النشاط	62
271	نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/4)	63
272	نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الأولى (ف1/4)	64
273	نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2/4)	65
274	نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الثانية (ف2/4)	66
275	نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف3/4)	67
276	نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الثالثة (ف3/4)	68
277	درجات المتوسطات حسب سلم ليكارت	69
278	المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لتوفر لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة	70
281	المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في	71

	المؤسسات الخدمية محل الدراسة	
284	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة	72
286	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لبعء نظام تقديم الخدمة بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة	73
288	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لبعء المزيج التسويقي الخدمي بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة	74
293	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لبعء إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة	75
295	نتائج مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة	76

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
324	المواقع الإلكترونية للمؤسسات الاتصالات	01
326	قائمة المحكمين	02
327	استبانة البحث	03
334	مجموع المؤسسات الخدمية محل الدراسة (العينة)	04
338	دليل المقابلة	05
339	المواقع الإلكترونية للمؤسسات التأمين.	06
341	المواقع الإلكترونية لمؤسسات السياحة.	07
343	المواقع الإلكترونية للبنوك.	08

# المقدمة

يشهد العالم في بداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تطورات تكنولوجية سريعة، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات و الصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وعليه وأمام هذا الوضع الجديد الذي فرض على المؤسسات تحديات جديدة تختلف شكلا ومضمونا عن الفترات السابقة، وهو ما يلزم عليها ضرورة الاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال استخدام أساليب إدارية فعالة تتميز في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالقدرة والتطور الدائم من أجل أن تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة التغيرات البيئية وصولا إلى مستويات أداء أفضل.

إن تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال تعتبر إحدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة، وهذا ما أفرز العديد من المصطلحات الجديدة مثل (الإدارة الرقمية، والإدارة الإلكترونية، التي يُنظر لها كمنهج حديث يحل تدريجيا محل الإدارة التقليدية وقد تؤثر في أدائها، وتعتمد بدورها على استخدام شبكة الاتصالات المتقدمة وأجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية، ووسائط مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات العالمية للمعلومات (الانترنت) والمحلية (الانترانت) وغيرها لتخدم العمل الإداري اليومي، إلا أن الإدارة الإلكترونية تتعدى مفهوم الأتمتة الخاصة في إدارة الأعمال داخل المؤسسة إلى مفهوم يحقق تكامل البيانات والمعلومات بين مجموعة الإدارات واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات أعمال المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المستمرة، وعليه ففي ظل التقدم التكنولوجي وثورة الاتصال و تطور نظم المعلومات، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة على جعل المؤسسات قادرة على البقاء والمنافسة.

وعليه تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم سمات المؤسسات المعاصرة، لأن أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية وبشكل مؤسسات الكترونية تقدم خدماتها لسائر المستفيدين، وبالتالي لم يعد أمام أي مؤسسة تحرص على مواكبة التطورات السريعة لنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خيار سوى الاتجاه نحو مجتمع المعلومات والمعرفة الذي انتقل إليه التنافس بجميع القطاعات خاصة قطاع الخدمات، بحيث يعتبر التنافس نوعاً جديداً محوره الإبداع والتطوير للوصول لأهدافها، ولذا فإن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الخدمية ليس ضرباً من ضروب الرفاهية وإنما حتمية فرضتها التغيرات العالمية، و يعد تطبيقها فرصة لتطوير أدائها.

وفي خضم هذه التطورات، تتجه معظم اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء نحو قطاع الخدمات، الذي يمثل ركنا حيويا من اقتصاد أي دولة، وعنصرا فاعلا، وأحد مقومات التنمية في جميع المجالات، وذلك بمساهمتها في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة والتجارة الخارجية وإتاحة العديد من الفرص لتشغيل اليد العاملة. والجزائر واحدة من الدول التي أولت اهتماما كبيرا لقطاع الخدمات - خاصة في الوضع الراهن كحقل ملائم للاستثمار.

وفي الوقت نفسه ومن أجل مسايرة الركب الحضاري وتقليص الفجوة الرقمية فقد عمدت الدولة إلى إرساء مشروع الجزائر الإلكترونية، من أجل الاندماج في مجتمع المعلومات، غير أن هذا المشروع الذي كان مقررا إكماله في سنة 2013 لم يتم إنجازه في الوقت المحدد، حيث تضمنت محاور هذا المشروع إنشاء مجتمع العلم والمعرفة الجزائري وتعزيز أداء الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة، لتحسين قدرات التعلم والبحث والابتكار وضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف المؤسسات من أجل تحسين أدائها ورفع قدراتها التنافسية عن طريق تهيئة البيئة التي تنشط فيها وتطوير عرض خدماتها الإلكترونية، وتطوير التطبيقات التكنولوجية من خلال نُظْم التسيير المحوسبة وإقامة الشبكات بين مختلف الشركاء ودعم امتلاكها لتكنولوجيا المعلومات، من أجل تسهيل إدارة عملياتها ومساعدتها على التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها. غير أن تجسيد هذه المحاور على أرض الواقع مرهون بمدى تحقيق أهداف هذا المشروع خاصة بعد تمديده لفترة ثانية والجزائر تعمل على الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، مما يتطلب من المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات أن تكون مؤهلة وجاهزة للدخول في المنافسة مع مؤسسات أجنبية تعودت على ممارسة عملياتها بالاعتماد على أحدث أدوات تكنولوجيا المعلومات.

لذا فإن البحث في واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات يعد من أهم مسوغات هذه الدراسة لما يترتب عليه من أهمية علمية تأمل الباحثة إضافتها، لأن المؤسسات التي تنشط في مجال الخدمات تعتبر من أبرز الأعمال التي اعتمدت تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت جزءا أساسيا في هيكل هذه الصناعة خاصة (التركيز على المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاقتصادي في هذا البحث والمتمثلة في المؤسسات البنكية والوكالات السياحية ومؤسسات الاتصال، ومؤسسات التأمين والفنادق)، والتي ترتبط أغلبها بشبكة من المؤسسات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، كما أن نجاحها مستقبلا يعتمد قدرتها على تطبيقها في تحقيق أهدافها لتحسين تقديم خدماتها وتسويقها من خلال استخدام مواردها بأقل تكلفة ووقت وجهد لتستجيب للمستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### أولا : إشكالية الدراسة:

إن التطورات المتسارعة والمستمرة لتكنولوجيا المعلومات أفرزت العديد من التطبيقات الإلكترونية التي عملت على التحول إلى الأعمال الإلكترونية التي تركز بدورها على تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تسهل تدفق المعلومات وتوفر وسائل اتصال كفؤة وفعالة على مستوى العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة، وبما أن المؤسسات الجزائرية تنشط في محيط التطورات التقنية كباقي المؤسسات على المستوى العالمي، مما فرض على مسيري المؤسسات وخاصة المؤسسات الخدمية إدخال وإدماج هذه التطبيقات الحديثة خاصة تطبيق الإدارة الإلكترونية على كل أنشطتها التي تقدم لها تميزا وترفع من أدائها من خلال تحسين شكل نظام تقديم الخدمة والتحكم أكثر في تسويقها وإدارة علاقتها مع



عملاتها، بما يضمن لها تعزيز تواصلها مع متعاملاتها والتأقلم مع كل المتغيرات الحاصلة في بيئتها، وبناء عليه يمكن طرح إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي :

**ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وآفاقها في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة ؟**  
وتتفرع هذه الإشكالية إلى جملة من الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات الخدمية محل الدراسة ؟
2. ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات بمؤسسات الخدمية محل الدراسة؟
3. هل توجد فروق على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمية محل الدراسة وفقا إلى طبيعة النشاط؟
4. هل توجد فروق في مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية لترقية الخدمات بمؤسسات الخدمية محل الدراسة وفقا إلى طبيعة النشاط؟
5. هل تسعى المؤسسات الخدمية محل الدراسة على وضع استراتيجية للاستخدامات الحديثة للإدارة الإلكترونية لترقية خدماتها؟

**ثانيا :فرضيات الدراسة :**للإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة ومن ثم على إشكالية البحث تم صياغة الفرضيات التالية :

1. **الفرضية الأولى :** تطبق المؤسسات الخدمية محل الدراسة الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول.  
تتدرج ضمن هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان تتمثلان في :
  - 1.1 **الفرضية الفرعية الأولى :** تتوفر بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة متطلبات الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول.
  - 1.2 **الفرضية الفرعية الثانية :** تمارس المؤسسات الخدمية محل الدراسة وظائف الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول.
2. **الفرضية الثانية :** تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات بمؤسسات الخدمية محل الدراسة  
تتدرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في :
  - 2.1 **الفرضية الفرعية الأولى :** يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمة بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.
  - 2.2 **الفرضية الفرعية الثانية :** يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي الخدمي بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.
  - 2.3 **الفرضية الفرعية الثالثة :** يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

3. **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في

المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط.

تندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين تتمثل في :

1.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية

محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط.

2.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط.

4. **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية

الخدمات بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط؟

تندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في :

4.1 **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة

الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمة بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط.

4.2 **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة

الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي الخدمي بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة

النشاط.

4.3 **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة

الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة

النشاط.

5. **الفرضية الخامسة :** تسعى المؤسسات الخدمية محل الدراسة لوضع استراتيجية للاستخدامات الحديثة

للإدارة الإلكترونية لترقية خدماتها.

**ثالثا : أهمية الدراسة :** تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية :

1. لفت انتباه مسيري المؤسسات الخدمية لمدى اسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أدائها من

خلال تغيير بعض الأساليب التقليدية لتقديم خدماتها وتسويقها.

2. تمثل إضافة لمعرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية كأرضية لممارسة الخدمة

الإلكترونية.

3. تزامن هذا البحث مع توجه الدولة الجزائرية نحو الاهتمام بقطاع الخدمات نظرا لما يتميز به من

إمكانيات تمكنه من زيادة الدخل الوطني،بالإضافة للمجهودات التي تبذلها الدولة للإندماج في مجتمع

المعلومات في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية.

4. لفت النظر إلى ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين تقديم الخدمة مما يساعد في ترقية المؤسسات الخدمية وينعكس ايجابا على زيادة وفعالية وتنافسية قطاع الخدمات.

**رابعا : أهداف الدراسة :** تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

1. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات الخدمية محل الدراسة.
2. إبراز مدى اسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات بمؤسسات الخدمية محل الدراسة.
3. توضيح فيم إذا توجد فروق بين وجهات نظر مفردات العينة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمية محل الدراسة وفقا لطبيعة النشاط.
4. التعرف على الفروق بين وجهات نظر مفردات العينة حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات بمؤسسات الخدمية محل الدراسة وفقا لطبيعة النشاط.
5. التعرف على مدى حرص المؤسسات الخدمية محل الدراسة على استراتيجيات للتوجه نحو الاستخدامات الحديثة للإدارة الإلكترونية.

**خامسا:أسباب اختيار الموضوع :**

من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار الموضوع نذكر مايلي :

- أسباب ذاتية : إن موضوع البحث يتمحور ضمن الاهتمامات البحثية للباحثة.
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الجزائرية يحتاج إلى أبحاث ميدانية.
- أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي يكتسي اهتماما من طرف كل الدول على المستوى العالمي خصوصا في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها.

**سادسا: صعوبات البحث :**

- تردد أصحاب بعض المؤسسات الخدمية في قبول المقابلة وتسليم الاستبيان.
- تهرب بعض من المؤسسات الخدمية عن تعاونهم في الحصول على المعلومات.

**سابعا: المنهج المستخدم :**

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال بعض أساليبه التي تتوافق مع هذا البحث،حيث تم الاستعانة بالأسلوب المسحي الذي يعتمد على الاستبيان كأداة أساسية إلى جانب المقابلة،والأسلوب الحلقي الذي يعتمد على الملاحظة في ميدان الدراسة ،بالإضافة إلى أسلوب تحليل المحتوى لدراسة التطورات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والمؤسسات التي تتشط في قطاع الخدمات في الجزائر .

**ثامنا:حدود البحث :** تتمثل حدود البحث فيم يلي :

- **الحدود المكانية :** تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة .

- **الحدود الموضوعية** : ركزت هذه الدراسة على دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية والوقوف عند إسهاماتها في تحسين صناعة لقاء الخدمة ودورها في تحسين تقديم خدماتها وتسويقها وإدارة علاقتها مع عملائها.

- **الحدود الزمنية** : أما فيم يتعلق بالبحث الأكاديمي فقد امتدت الفترة منذ 2010 إلى غاية 2014 ، في حين أن الدراسة الميدانية امتدت منذ شهر سبتمبر 2015 إلى غاية مارس 2017 .

**تاسعا: الدراسات ذات الصلة السابقة :**

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة التي استطاعت الباحثة من خلال تنقيحها ومطالعتها للمصادر العلمية والمعرفية المختلفة، للإفادة منها في التعرف على الجوانب المختلفة والمتعلقة بالإدارة الإلكترونية ومدى الاستفادة من تطبيقاتها في قطاع الخدمات والإطلاع على خبرة الدول الأخرى في هذا المجال وفيم يلي عرض لهذه الدراسات وفق تسلسلها الزمني :

**الدراسة الأولى** : دراسة ( Annie Muons , 2000 )<sup>1</sup> : تهدف هذه الدراسة إلى التأثيرات التنظيمية والهيكلية لتصنيع الخدمة من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات الحديثة عند تصنيع لقاء الخدمة مما يهدف إليه هذا البحث هو تحدي وجود نموذج واحد لتصنيع الخدمة مقترح من طرف كل من ( E.Eglie&Langeard ) سنة 1987 وبهذا تقدم هذه الدراسة نماذج مكملة لتصنيع لقاء الخدمة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة مما يعمل على ظهور خدمات جديدة .

**الدراسة الثانية** : دراسة ( ليث سعد الله، 2004)<sup>2</sup> : حول تأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة من خلال إمكانات ومتطلبات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بها ، وهدفت هذه الدراسة إلى بلورة " مفهوم الحكومة الإلكترونية في إطار المنظمة العامة والوقوف عند دواعي التحول نحو هذا النظام من خلال خدمات الانترنت واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتمكينها من تقديم خدمات وانجاز معاملاتها بمستوى أداء متميز، كما تطرقت هذه الدراسة إلى أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بهدف تحسين أداء الخدمة والمعوقات المحتملة لتطبيقه وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

- هناك وضوح وإدراك لدى العاملين بمنظمات محل الدراسة لضرورة توافر متطلبات لبناء نظام الحكومة الإلكترونية كالبنى التحتية والمستلزمات التقنية في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا ما فسرتة نسبة أهمية الترتيب بدرجة أولى في النتائج الممثلة للحاجة للمتطلبات المادية .

<sup>1</sup> Annie MUNOS, Servuction, marketing des services et technologies , papiers de recherche , working papers , VERSION 1 -2MARS 2010 .

<sup>2</sup> ليث سعد الله حسين ابراهيم ، الحكومة الإلكترونية وتأمين الخدمات وأداء متميز لمستقبل للإدارة العامة: "إمكانات ومتطلبات التطبيق"، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 24، عدد 2 ديسمبر، جامعة الموصل، 2004 .

- إدراك كبير لتوفير المستلزمات المساندة والداعمة لنظام الحكومة الإلكترونية كالخدمات العامة والتوعية والمتطلبات التشريعية والقانونية والسياسية والاجتماعية، وهذا ما فسرتة الأهمية في الترتيب بنسبة كبيرة للحاجة لمختلف هذه المستلزمات والوقوف عند دور التوعية المجتمعية.

- تتميز أفراد العينة بمنظمات محل الدراسة بوعي لأهمية توفير وتطوير مستلزمات البشرية وما يرتبط بها من مهارات معرفية وثقافية وسلوكية، ويفسر هذا حسب الأهمية النسبية الكبيرة في الترتيب للحاجة إلى إعداد وتأهيل الإطار الحالي العامل في المنظمة وضرورة الاستفادة من تجارب ودعم الدول العربية والأجنبية.

**الدراسة الثالثة :** (صفاء جواد عبد الحسين ، 2010)<sup>1</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام وسائل الاتصال الحديثة في تسويق دراسة الخدمة السياحية وجودتها الكترونيا من خلال التطرق لكل من التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني ودورها في تحسين الإنتاج وتسويق المنتجات والخدمات لتعزيز المكانة التنافسية وزيادة الحصة السوقية في الأسواق العالمية بحيث قدمت هذه الدراسة تعريفا بالتجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني وأنواع العلاقات التجارية الالكترونية وفوائد ومحددات التسويق الالكتروني والتركيز على تسويق الخدمة الكترونيا من قبل الشركات السياحية في الأردن. كما شملت الدراسة (14) مؤسسة ومكتبا سياحيا في عمان من خلال استبيان وزع على عينة قدرت ب(20موظف في هذه المكاتب ) وكانت النتائج المتوصل إليها كالتالي :

- وجود علاقة واضحة بين توافر المتطلبات المادية والبشرية والقانونية لتنظيم عملية التسويق الالكتروني وأهميته وضرورة توفرت البنية التحتية لشبكة الاتصالات والانترنت التي هي أساسية في تسويق الخدمة الكترونيا من قبل الشركات وكلما توافرت هذه المتطلبات وتم تطويرها أسهمت في التوسع في تقديم خدمة تسويقية سياحية أو غيرها الكترونيا
- تبين أن وسائل الاتصال الحديثة مثل الانترنت والاي ميل والهواتف النقالة والفاكس وغيرها تستخدم بشكل واسع من قبل الشركات في انجاز أعمالها وتسهم بدرجة كبيرة في تقديم خدمة سياحية جيدة للزبائن وإتمام الحجوزات على رحلات الطيران والفنادق وتساعد على إنجاز المعاملات بسرعة ودقة وتكاليف أقل .
- تستخدم وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة من قبل الشركات في نقل وتبادل المعاملات وإتمام الصفقات وتسويق الخدمة السياحية بين مختلف الشركات سواء أ كان على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي بشكل واضح و كبير .

<sup>1</sup> صفاء جواد عبد الحسين ، تسويق الخدمة السياحية الكترونيا وأثره في جودة الخدمة في الشركات السياحية، مجلة التربية العدد السابع، المجلد الأول، ISSN 24171994/25185586 جامعة واسط، العراق، 2010 .

**الدراسة الرابعة :** (دراسة محمد بن جاب الله، 2012)<sup>1</sup>: حول اثر تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وتنمية الخدمات المالية بحيث هدفت هذه الدراسة الى تشخيص فرصة إدماج تكنولوجيا المعلومات بممارستها الاستثمار الالكتروني كنشاط جديد تقوم به وذلك من خلال عرضه لواقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر إلى جانب واقع سوق التأمين الجزائري ومكانته عالميا كما قام الباحث بدراسة تطبيقية من خلال الاستبيان والوقوف على مستوى تكنولوجيا المعلومات لدى شركات التأمين الجزائرية واستنتاج الايجابيات والسلبيات الخاصة بذلك والتي تؤثر على فعالية وتنمية خدمات هذه الشركات بحيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيم يلي :

- تعتمد كل شركات التأمين على تكنولوجيا المعلومات بدرجات متفاوتة وينسب استغلال كذلك هي الأخرى متفاوتة .
- إدراك الموظفين لأهمية تكنولوجيا المعلومات في إضفاء الكثير من المزايا للعمل ولتقديم خدمات مالية جد متطورة
- لا تخلو عملية تألية أعمال شركات التأمين من وجود سلبيات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات فمنها ما يتعلق بمشكلات استغلال هذه التكنولوجيا ومن بينها مشكلات في البرامج التطبيقية والأعمال التي تعيق إلى حد ما عمل هذه التكنولوجيا وما يمكن أن تحققه من فعالية في الأداء .
- وجود مشكلات عدم سرية المعلومات وأمنها وهذا ما يرجع بالسلب والضرر خصوصا في جانب المنافسة والحفاظ على العملاء .
- عدم الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال رغم وجود هياكل مادية لدى شركات التأمين .
- الاستعمال الروتيني لتكنولوجيا المعلومات ودون اعتمادها كأداة لتحسين الأداء .
- عدم اعتماد الأنظمة المعلوماتية المتخصصة، كالنظم الخبيرة مثلا كوسيلة لاتخاذ القرار .

**الدراسة الخامسة :** (دراسة د.عروبة رشيد علي البدران، عبد الرضا ناصر محمد محسن، 2014)<sup>2</sup>: هدفت للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها، حيث تم توزيع استبيان على 43 عامل بمديرية البصرة مؤسسة محل الدراسة ،بحيث توصل الباحث بأن هناك تباين القدرات والممارسات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة محل الدراسة ،على الرغم من امتلاك المديرية الموارد المالية الكافية

<sup>1</sup> محمد بن جاب الله، أثر تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وتنمية الخدمات المالية (دراسة حول كفاءة شركات التأمين وأفاق استثمارها الإلكتروني)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 20/03/2012 .

<sup>2</sup> عروبة رشيد علي البدران، عبد الرضا ناصر محمد محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها (دراسة حالة في مديرية البصرة)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (37) المجلد (10)، جامعة البصرة، العراق، 2014.

لتمويل متطلبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المديرية، كما أن معظم الممارسات الإلكترونية تتصف بالعمومية رغم وجود إدراك واضح من قبل أفراد العينة لمنافع العملية المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية . وفي هذه الدراسة التركيز كان منصبا على إبراز أهمية توافر المتطلبات التقنية الفنية البشرية المالية والإدارية والتنظيمية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية محل الدراسة وهذا بدوره يمثل جزء من الدراسة الحالية كون المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على إطار استراتيجي ينظم ويوجه من منظور شامل موارد المؤسسة وقدراتها نحو متطلبات التنفيذ الناجح للإدارة الإلكترونية..

**الدراسة السادسة :** ( دراسة عذاب خولة راضي 2015)<sup>1</sup>: تهدف هذه الدراسة باستكشاف طبيعة تأثير معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة علاقات العملاء ، بحيث أشار البحث إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا إلى ما يهدف إليه من تعاون وتنسيق بين مجهودات الموارد البشرية واستغلال ما لديها من إمكانيات وتقنيات حديثة لتحقيق أهداف محددة بأقل تكاليف وجهد مما أدى بالكثير من المنظمات تبني هذا المفهوم في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال عرض معلوماتها على شبكة الإنترنت وهذا ماساهم في تحول المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية من أجل ضمان السرعة والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات مما يشجع المنظمة على استعمال نظم الخدمات الإلكترونية لرفع أداء المنظمة : كما شملت الدراسة إلى دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة علاقات العملاء عن طريق دراسة استطلاعية لبنك الرافدين من خلال (50) استبيان تم تحليله وتفسير والوصول إلى النتائج التالية :

- يعمل البنك على خلق صورة جيدة لدى العملاء لتحقيق أعلى منفعة متوقعة الحصول عليه من قبلهم .
- تركيز البنك على تقديم أفضل الخدمات للزبائن بالاعتماد على أحدث الأجهزة الإلكترونية الحديثة .
- هناك محاولات جادة من قبل البنك لتطبيق الإدارة الإلكترونية لتسهيل إجراءات العمل الإداري وتقليل الوقت والجهد والسرعة في انجاز العمل.
- أثبتت أن هناك علاقة بين معوقات الإدارة الإلكترونية ووظائف إدارة علاقات العملاء .
- تبين أن نتائج متوسط معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت جيدة وأشارت نتائج ترتيبها كالاتي (معوقات بشرية، معوقات تقنية، معوقات مالية، معوقات إدارية).

**الدراسة السابعة :** دراسة ( Hutdiafa and al ) (2013)<sup>2</sup>: تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية (مكوناتها ووظائفها) ودورها في تحسين أداء المؤسسات والمنظمات العربية ، من خلال تقديم تحديات تطبيقها في

<sup>1</sup> عذاب خولة راضي، تأثير معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة علاقات الزبائن ، دراسة استطلاعية لأراء عينة موظفين مصرف الرافدين الجانب الأيمن في محافظة القادسية المجلد (05) العدد (02) مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والادارية ، العراق سنة 2015.

<sup>2</sup> Huthiafa Abdelkarim & al , **E-management :configuration ,function and role en improving performance of Arab Institutions and organization ,International , journal of computer Applictions** (0975-8887)Volume (80)- N°(6) ,Octobre,2013

البيئة العربية من خلال دراسة هذا المفهوم الحديث حيث شملت الدراسة مجموعة من منظمات بالدول العربية لدراسة آلية يتم تطبيقها من خلال توفر المتطلبات المادية والتقنية والإدارية والقانونية والمالية ومدى إمكانية في تحقيق كل من المرونة والشفافية وسهولة الاتصال بالإضافة إلى مدى قدرة هذه المؤسسات على محافظتها على التقدم التكنولوجي بحيث أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي الأداء الفعال للمؤسسات الذي يختلف بين المؤسسات حسب الموارد المتاحة ودرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمعنى يختلف الأداء من مؤسسة إلى أخرى حسب الإمكانيات التي تتوفر بها.

**عاشرا : مميزات هذه الدراسة :** تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تبحث في مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية بالجزائر ودورها في ترقية الخدمات ،بحيث أن مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكل عام في الجزائر هو مفهوم حديث العهد من حيث التطبيق ضمن القطاعين العام والخاص على حد سواء،وتعتبر هذه الدراسة من ضمن الدراسات التي تبحث حول مفهوم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة لما لها من أثر واضح عالميا على تقديم الخدمة الكترونيا وتأثير محلي والمتمثل في ترقية قطاع الخدمات بالجزائر والذي يعرف حال متدني في تقديم الخدمة نوعا ما .وبالتالي تتميز هذه الدراسة من كونها الدراسات التي تتناول الإدارة الإلكترونية بالتطبيق على المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة لم يسبق وأن جرى مثل هذه الدراسة،مما يفيد حاضر ومستقبل إدارة هذا النوع من المؤسسات من خلال الوقوف عند أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بها.

**أحدى عشر : هيكل البحث :**

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، ففي الجانب النظري تناول الفصل الأول أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وأشكالها وأساليبها كما تطرقنا لأهميتها وأهدافها والركائز التي تقوم عليها. أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى الإطار النظري لقطاع الخدمات وتناول صناع لقاء الخدمة والتطرق إلى تسويقها وإدارة علاقة عملائها، في حين تناول الفصل الثالث إسهامات الإدارة الإلكترونية لتحسين تقديم الخدمات وتسويقها، وأما في الفصل الرابع فقد تم تشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ثم اشتمل على عرض منهجية البحث والتعريف بعينة الدراسة ووصف خصائصها، ليتم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج الإحصائية التي تم التوصل لها،وفي الأخير خلصنا إلى خاتمة البحث التي تضمنت نتائج الدراسة والاقتراحات المناسبة والآفاق المستقبلية المنبثقة عن موضوع هذه الدراسة.



# الفصل الأول

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف إلى المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية التي تقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة و تكنولوجيا المعلومات واعتماد الانترنت والشبكات الإلكترونية للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية، بالإضافة لتبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة وبين الأطراف الخارجية ،كما يساعد على تطوير طرق تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية ، وصولا إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يعد أساسا للدراسة الميدانية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي إذ تم الحديث عن مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأهميتها، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى التوجه نحو الإدارة الإلكترونية من خلال معرفة دواعي تطبيقها والوقوف عند الركائز الأساسية التي يجب الاعتماد عليها وأساليبها لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثالث تم التطرق إلى أشكال الإدارة الإلكترونية ووظائفها.

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية .

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-management) مصطلحاً حديثاً نسبياً في مجال علم الإدارة التي أشار لموضوعاتها الكثير من البحوث والدراسات، غير أنه لم يتم الوصول إلى تعريف دقيق متفق عليه، ومما زاد من صعوبة وضع تعريف متكامل، وشامل للإدارة الإلكترونية، والخط المفاهيمي بين المسميات الناتجة عن عصر العولمة في السنوات الأخيرة، والتي أصبحت تلعب دوراً رئيسياً ومحورياً في بناء وتشكيل الاقتصاد العالمي. وعليه فبالرغم من أن هدف الإدارة الإلكترونية واحد إلا أنّ مفهومها النظري تتنوع بين المفكرين، والباحثين المهتمين بمفهومها.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

إنّ المتابع لأدبيات الإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام العديد من المفاهيم المتعلقة بها، وتعريفات لا تقف عند اتجاه أو اهتمام معين، فقد ظهرت مساهمات كثيرة لتعريف الإدارة الإلكترونية.

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.

حاولت الباحثة فيما سيأتي إلقاء الضوء على أهم هذه التعاريف من وجهات نظر مختلفة لعدة باحثين وفق أسس معينة تحددها كالتالي :

#### أولاً : على أساس استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

تُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها : " استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال، والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدّمة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة، وبينها وبين المؤسسات الأخرى والعملاء" <sup>1</sup>.  
كما عرّفَتْها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بأنها: " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولا سيما شبكة الانترنت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل" <sup>2</sup>.  
وعرّفَتْ أيضاً بأنها " التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت، وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء، وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها" <sup>3</sup>.

#### ثانياً : على أساس حصر استخدام البعض من تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تُعرّف على هذا الأساس بأنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميّزة للإنترنت، وشبكات الأعمال في تخطيط، وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة، والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص43.

<sup>2</sup> OCDE, L'administration électronique, un impératif, Paris, 2004, p 11.

<sup>3</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص المتطلبات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص39 .

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص158.

وعُرِّفت أيضًا بأنها : " عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات، والاتصال، وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسة"<sup>1</sup>.

كما عُرِّفت كذلك بأنها هي: "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال إستخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة، وفعالية في الأداء"<sup>2</sup>.

فهي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ورفع مستوى الأداء بها، كما أنها تعمل على تحقيق:<sup>3</sup>

- تصميم وتنفيذ خطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، لإنجاز أعمال المؤسسة بما يساعدها على الوصول إلى تطبيق نموذج الأعمال الالكترونية ككل في المستقبل؛

- بناء وتدعيم علاقات وثيقة بين كل من المؤسسة، وعملائها وشركائها ومورديها تتم باستمرارية وفاعلية. وعُرِّفها كل من ( Seresht et al ) على أنّها: " مظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعدّدة تحتوي على أدوات لنقل المعلومات، وتبادلها إلكترونياً، كما تؤكد الإدارة الإلكترونية على المواءمة بين عمل المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضهما بعضاً، والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة ، وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدّد"<sup>4</sup>.

ثالثاً : على أساس بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية :

يعرّف ( Lulian ) بأن الإدارة الإلكترونية : " تهتم بالعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أن أنظمتها تسمح بالاتصال بين الموردين والشركاء والعملاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعطي مقاييس دقيقة لكل المؤشرات المطلوبة لاتخاذ قرار إداري فعّال"<sup>5</sup>.

وعُرِّفت أيضًا بأنّها : " الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين، وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"<sup>6</sup>.

وعُرِّفت أيضًا بأنها : " منهج يعتمد على تنفيذ كل الأعمال، والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من، الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، كالبريد الإلكتروني، والتحويلات الالكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات أو الفاكس والنشرات الإلكترونية"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد سمير، مرجع سابق، ص42.

<sup>2</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص40.

<sup>3</sup> محمد أحمد سمير، مرجع سابق، ص 44-45.

<sup>4</sup> Seresht, H et al, **E-management:( Barriers and Challenges in Iran)**, E-ower Kraklead , Iran, 2008,p3.

<sup>5</sup> Lulian,M, **Implementing E-management in Small and Medium Enterprises**, 2006,p1409

(OnLine),Available:http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management marketing /259.pdf, Consulter Le :(20/08/2013)

<sup>6</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص39

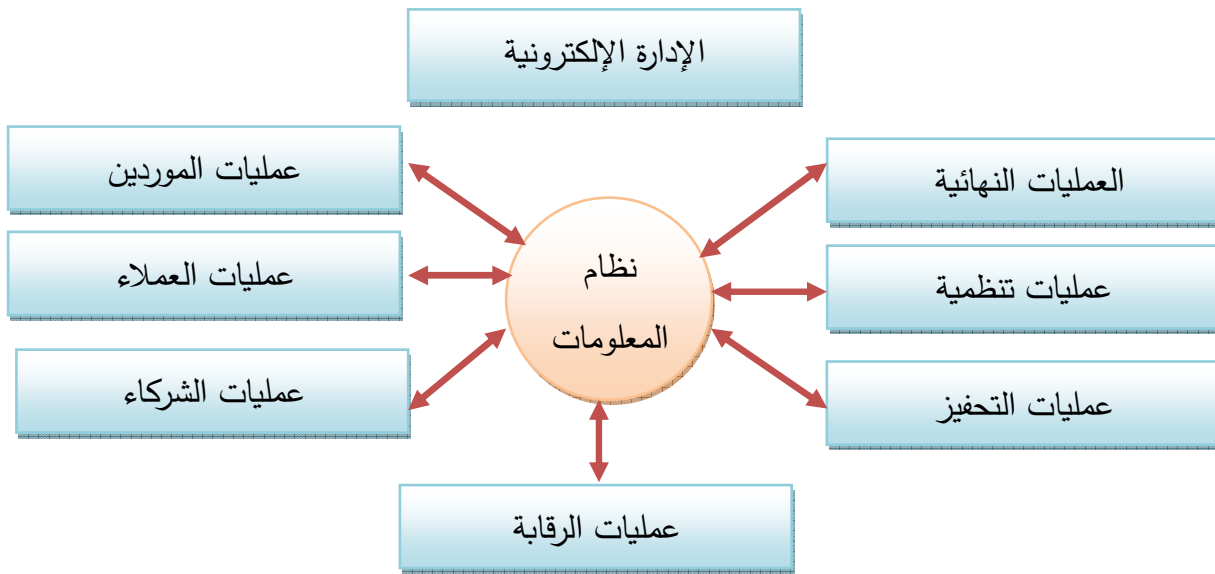
<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص41.

كما عُرِّفَتْ كذلك بأنها : " تعتبر وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم، والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية"<sup>1</sup>.

فهي بذلك تتمثل في: " إعادة تشكيل الوظائف والأنظمة والأنشطة التي تعتمد عملياتها على الإنترنت والشبكات لتحقيق الأهداف"<sup>2</sup>.

وقد عرِّفَتْ أيضًا بأنها: " مجموعة عمليات مزوِّدة بنظام معلومات يعتمد على تكنولوجيا الإلكترونية في معالجة المعلومة، بحيث يتميَّز بعمليات متغيِّرة حسب التكنولوجيا، والمهارات الجديدة"<sup>3</sup>.  
والشكل التالي يوضِّح تعريف الإدارة الإلكترونية بوضوح :

الشكل رقم (1): تعريف توضيحي للإدارة الإلكترونية



Source :M.kalika et autres,le e-management :(quelles transformation pour l'entreprise, Edition liaisons, Paris, France, 2003, P29.

من خلال ما يوضحه الشكل أعلاه في ضوء التعاريف السابقة نخلص إلى أن هناك خصائص مشتركة فيما بينها تتمثل في:<sup>4</sup>

- استعمال تكنولوجيا المعلومات، وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات؛
- 1. تأكيد رفع الكفاءة في الأداء، وتحقيق فاعلية في التعامل؛

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

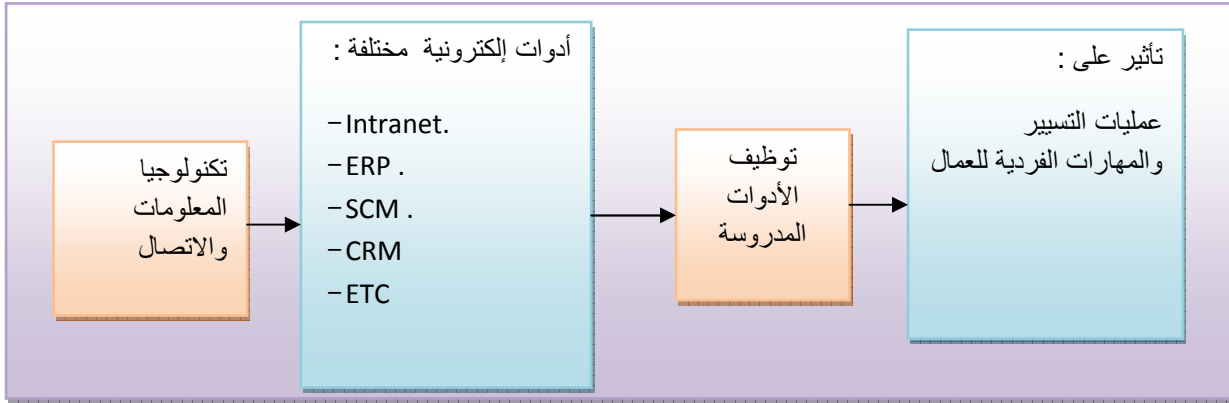
<sup>2</sup> Huthiafa Abdelkarim & al ,E-management :(configuration ,function and role en improving performance of Arab Institutions and organization , International) , journal of computer Applications (0975-8887)Volume 80- N°6 ,Octobre,2013 ,P33 .

<sup>3</sup> Henri Issac ,Indroduction Dumangement Au E-Management ,université de paris Dauphine ,observation d' e-management Dauphine Cegos ,2003,p6 (on line),Avalable: <http://dea128fc.free.fr/CoursA/A1-Management%20%26%20TIC/Articles%20Henri%20Isaac/HICegos2003-1.pdf> , Consulter Le :(20/08/2013)

<sup>4</sup> عادل حرشوش، المفرجي، أحمد علي صالح، بيضاء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية (مركزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية )، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة ، مصر ، 2010 ، ص ص13-14.

2. القضاء على الهرمية، والبيروقراطية في التنظيم؛
  3. تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي؛
  4. الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، ومنظمات العمال من خلال التفاعل فيما بينهم، وانخفاض وأوقات إنجاز الأعمال؛
  5. تتجاوز الحدود الزمانية، والمكانية التي تقيد حركة التعاملات؛
  6. اعتماد مبدأ التكامل لاستثمار الجهد والوقت؛
- وقد قُدم توضيح لطبيعة الإدارة الإلكترونية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2) طبيعة الإدارة الإلكترونية



Source :M.kalika et autres,le e-management :(quelles transformation pour l'entreprise ),Édition liaisons ,Paris, France,2003,p33 .

ومن أكثر التعريفات دقة للإدارة الإلكترونية كونها: " مجموعة من الجهود تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات، من خلال الحاسوب، والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طلب المنتجات مع الأفراد بما يساهم في تحقيق الكفاءة، والفاعلية في الأداء التنظيمي " <sup>1</sup>.

ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية التالية :

1. القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية، والتنظيمية، والرقابية؛
2. إعداد مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية، والآلية بالأسلوب المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية؛
3. تقديم المنتجات ( السلع والخدمات والأفكار) للعملاء بالجودة المطلوبة؛
4. العمل على تحقيق الكفاءة، والفاعلية؛

<sup>1</sup> إيمان صالح حسن عبد الفتاح، البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المؤسسات والمستويات التنظيمية بها، المجلة العربية للإدارة، المجلد (28)، العدد (1)، القاهرة، مصر يونيو، 2008، ص 168 .

ومن خلال التعاريف آنفة الذكر يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي : عبارة عن حسن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المؤسسات بهدف تطوير وظائفها ووظائف الإدارة من أجل الوصول لأداء ذو كفاءة وفعالية عالية.

ومما سبق ذكره، وفي ظل الإدارة الإلكترونية تعتمد على وسائل تكنولوجيا لتقديم الخدمات للمستفيدين، وبالتالي فإن ذلك يؤدي لتغيير جذري في الكثير من السياقات التقليدية للمهام الإدارية. وتتمثل في عدد من أبعاد الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية: (إدارة بلا أوراق، إدارة عن بعد، إدارة بالزمن المفتوح، إدارات بلا تنظيمات جامدة).

وعليه تحتاج هذه الأبعاد إلى العديد من الأنظمة اللّازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من بينها:<sup>1</sup>

1. أنظمة المتابعة الفورية، وأنظمة الشراء الإلكتروني؛

2. أنظمة الخدمة المتكاملة؛

3. النظم الخبيرة الأخرى وتشمل :

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم والنظم الكبيرة والنظم الذكية؛
- نظم تطوير العملية الإنتاجية، وتشمل : نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبّع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة، نظم تطوير المنتجات، نظم تنمية شبكة الموردين؛
- نظم تطوير عمليات التسويق، والتوزيع وتشمل: نقاط البيع الإلكتروني، نقطة التجارة الإلكترونية، نظم إدارة علاقة العملاء؛
- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها: البنوك الدولية، البورصات العالمية؛
- المدير الموجهة بالإلكترونية:والذي من خصائصه الابتكارية (القدرة على الابتكار)،المعلوماتية(لديه المعلومة حاضرة ودقيقة)؛
- نظام الذاكرة المؤسسية : يعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة، ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يُمكنهم من الاطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام، كما يتميز هذا النظام بمجموعة من الخصائص هي:<sup>2</sup>
- إدارة الأعمال عن بعد؛
- حفظ جميع الوثائق، والأعمال بشكل إلكتروني؛
- وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على جميع المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في اقل وقت ممكن، وبأقل تكاليف؛

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، الإدارة الإلكترونية: (متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التقليدية -الأردن-)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (17)، العدد (02)، عمان،الأردن، نوفمبر 2011، ص 211 .

<sup>2</sup> إيمان صالح حسن عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 169.

- التحوُّل إلى مجتمع رقمي، يُؤمِّن سريّة تداول البيانات والمعلومات؛
- ويشمل نظام الذاكرة المؤسسية على خطط العمل وتقييم الأداء ونظام إدارة تكاليف الحضور والخروج والموارد الاجتماعية ويومية أحداث العالم بأكمله؛
- التعلُّم الذاتي، الصادر والوارد؛
- يشمل النظام على دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من التآلف.

ومن خلال التعاريف السابقة للإدارة الإلكترونية يمكن وضع مقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية تُبيِّن مجموعة من الأسس يمكن من خلالها المقارنة بين المفهومين التقليدي، والإلكتروني للإدارة بشكل نسبي، وهذا ما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1): المقارنة بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية	أساس المقارنة
- اتصالات مباشرة . - مراسلات ورقية .	شبكات الاتصال الإلكترونية (الانترنت،الاكسترنات،الانترنت)	طبيعة الوسائل المستخدمة في الاتصال عند التعامل بين الأطراف
ملفات ورقية	ملفات إلكترونية	نوعية الملفات المستخدمة في المؤسسة
ملفات ورقية	ملفات إلكترونية	طريقة حفظ الملفات
صعوبة في استرجاع المعلومات نظرا لكثرة الملفات الورقية وتنوع الاحتفاظ بها في شكل أرشيف	سهولة استرجاع المعلومات نتيجة لتوافر قواعد بيانات كبيرة جدا.	مدة استرجاع المعلومات
إن عدم توفر نظم حماية المعلومات مما ينتج عنه موثوقية أقل	إن توفّر نُظْم حماية المعلومات مما يوفر موثوقية عالية	الموثوقية
تعتمد على استغلال الموارد المادية والبشرية في تحقيق الأهداف.	تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الأهداف.	درجة الاعتماد على الموارد
تفاعل بطيء نتيجة لكثرة	تفاعل سريع نتيجة توافر	نوع التفاعل



الإجراءات الإدارية.	خدمات الانترنت في الرد السريع على البريد الالكتروني بالإضافة إلى إمكانية تلبية حاجات الكثير من العملاء في نفس الوقت ....الخ	
تنظيم هرمي جامد	تنظيم شبكي مرن	نوع التنظيم
حدود زمنية محددة مسبقا	24/سا/24 سا و 7 أيام /7 أيام (برامج معدة سلفا للرد على طالب الخدمة)	مدة الخدمة
جودة أقل	جودة عالية	جودة الخدمة
يعتمد على الأفراد والمعلومات	يعتمد على حصة شبكة الاتصال	ولاء العملاء
تعتمد على حجب المعلومات لاعتبارات السرية	تعتمد على العمل والتفاعل في بيئة تتسم بشفافية المعلومات والتنافسية	معياري نجاح الإدارة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

سامي محمد نصار، ماجد بن عبد الله، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي : (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص76.

نلاحظ من الجدول السابق بأن العنصر الفارق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمزايا التي تمنح للإدارة في ظل استخدام التكنولوجيا، إلا أن هناك مضامين للإدارة الإلكترونية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيقها والمتمثلة في<sup>1</sup>:

1. المضامين الإدارية : إن من ضروريات تخطيط، وتطبيق نظم وأدوات الإدارة الإلكترونية المعرفة بنماذج إدارة المؤسسات، والصلاحيات والمستويات الإدارية، وكيفية إدارة المؤسسة بطريقة كفؤ وفاعلة حتى لا ينتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية تضاؤب في الصلاحيات أو فجوة من قابلية العاملين لمقاومة التغيير نحو الإدارة الإلكترونية.

1 أحمد فتحي محمد الحيث، أثر وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفائتها، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2012، ص 14-15 .

2. المضامين الثقافية : وهي مرتبطة بثقافة المؤسسة ككل، وثقافة إدارتها حيث لكل مؤسسة ثقافة تختلف عن الأخرى، ولكل مؤسسة أسلوب في الإدارة يختلف من مؤسسة إلى أخرى.
3. المضامين المالية : إن التحوّل للإدارة الإلكترونيّة، ودخول اقتصاد المعرفة يحتاج إلى تكاليف مالية لتطبيقه لكي يكون الهدف النهائي من التحوّل إلى الإدارة الإلكترونيّة هو توفير في النفقات وخفض التكاليف، وزيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين أداء المؤسسة.
4. المضامين التكنولوجية: وتشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من برامج وأجهزة ومعدات وشبكات الاتصال.

#### الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونيّة.

تقدم الإدارة الإلكترونيّة وجهًا آخرًا مغايرًا لوجه الإدارة التقليديّة نظرًا للمرونة في معالجة المعلومات وسرعة في الأداء، لذا أصبحت أداة فعّالة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في مؤسساتهم سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، حيث أصبح الانتقال إلى الإدارة الإلكترونيّة ميزة يأمل لها الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونيّة أو طبقوها جزئيًا في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونيّة على تعاملاتهم. وعليه يمكن عرض بعض خصائص الإدارة الإلكترونيّة، والتي تظهر في:

#### أولاً : خصائص الإدارة الإلكترونيّة للمؤسسة : وتتمثل في:<sup>1</sup>

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة، وكأنّها وحدة مركزية؛
2. الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال؛
3. زيادة الإنتاجية الإدارية؛
4. توفير المعلومات اللّازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية؛
5. زيادة الكفاءة، والفعاليّة للمؤسسة؛
6. تقليل مخالفة الأنظمة؛

#### ثانياً : خصائص الإدارة الإلكترونيّة للمتعاملين مع المؤسسة : وتتمثل في:

1. الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المؤسسة؛
2. إمكانية التواصل مع المؤسسة في أي مكان وزمان؛
3. سرعة الحصول على الخدمات من المؤسسة؛
4. المشاركة في رسم سياسة المؤسسة من خلال التغذية العكسية؛
5. وصول الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية المعلومات؛
6. إتاحة الخيارات المتعدّدة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة، وفقاً لـرغباتهم.

<sup>1</sup> أحمد فتحي محمد الحيث، مرجع سابق، ص 23-24.

ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية للعاملين في المؤسسة : وتتمثل في:

1. وضوح الاختصاصات، والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية؛
2. تنمية مهارات، وقدرات العاملين التقنية؛
3. سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية؛
4. استمرار الاتصال الفعّال بين العاملين، والمستويات الإدارية؛
5. تحقيق اللامركزية الإدارية، مما يحقّق سرعة أداء المهام يُيسّر وسهولة؛
6. سرعة الحصول على المعلومات اللاّزمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمؤسسة؛
7. التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظّف، مما يحفّزهم على الإبداع والتميّز؛
8. تطوير المهارات والمعرفة والاستثمار في التطوير والتدريب، وإدخال أساليب وتقنيات إدارية تُمكن من تحسين الأداء، وتخفيض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية؛

رابعاً: الخصائص الاقتصادية للإدارة الإلكترونية :

تتميّز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص الاقتصادية منها <sup>1</sup>:

1. تناقص ملحوظ في كلفة التبادل بسبب الاستغناء عن عدد من حلقات الوسطاء التجاريين التقليديين واستبدالهم بأشكال جديدة، وقليلة من حلقات الوساطة الإلكترونية والرقمية؛
2. تعاضد القوة الإنتاجية المضافة التي تُحدّثها الوسائل الإلكترونية، والرقمية في المجالات الخدمية والمجالات الإنتاجية المختلفة؛
3. وجود نظام لوجستيكي " Logistic system " يسمح للعملاء بطلب الخدمات والسلع مباشرة وبسرعة وسهولة من أي مكان في العالم دون أية قيود تُذكر. وهذا الأسلوب يوفر وقت الأفراد، ؛
4. تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات، وشركات الأعمال في الأمد الطويل من خلال توسيع قاعدة السوق وتقديم خدمات، ومنتجات جديدة متنوّعة؛
5. بناء قاعدة متقدّمة للمعلومات، البيانات والمعرفة تساهم في رفع عمليات الإدارة، وخصوصاً في مجال اتخاذ القرارات، وتطوير العناصر البشرية، وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة للعالم الرقمي؛
6. تغير القوى المؤثرة في الدورة الاقتصادية من الدورة التقليدية التي يقودها الطلب إلى دورة يقودها العرض والإنفاق الرأسمالي والإبداع التكنولوجي، وبالتالي اعتماد الدورة الاقتصادية بصورة أكبر على الأسواق المالية أكثر من اعتمادها على السياسات المالية والنقدية للحكومات.

<sup>1</sup> نائل العواملة، عبد الحافظ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي (دراسة استطلاعية)، مجلة العلوم الإدارية ،جامعة الملك سعود،المجلد (05)،العدد (2) ،الرياض،2003، ص 15.

كما أنّ هناك خصائص تميّز الإدارة الإلكترونيّة عن الإدارة التقليديّة تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **التمكين:** تمتاز الإدارة الإلكترونيّة بقدرتها على تمكين العاملين، وزيادة الاعتماد عليهم في أداء أعمالهم وفي تطوير هذه الأعمال، وذلك من خلال تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول إيجاد طرائق أفضل لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء، فضلاً عن الاستماع إلى الأفكار الجديدة التي يقدمها، واندماج الإدارة العليا معهم، في حين يفسّر مفهوم التمكين ضمن تطبيق الإدارة الإلكترونيّة بأنه يتجاوز حدود تمكين العاملين في المؤسسة، وتحويلهم عملية صنع القرارات، إلى تمكين الوسائل التكنولوجية نفسها، من خلال استخدام أنظمة مركّبة مصمّمة ومعدّة لتقديم الخدمات وإجراء عمليات البيع بشكل مباشر مثل: شاشة اللمس المستخدمة في مؤسسة ماكدونالد، وكذلك عمليات البيع الإلكتروني المباشر المستخدمة في (Amazon.com) وغيرها من أمثلة الاستخدامات التي تشير إلى تمكين الوسائل الإلكترونيّة في إنجاز عمليات المؤسسة بطرق مختلفة جدّاً عن السابق.

2. **السرعة في تحقيق الأهداف:** يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونيّة إلى إمكان تحقيق أهداف المؤسسة بسرعة عالية، من خلال الاعتماد على الوسائل الإلكترونيّة الحديثة، وما تقدّمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من دعم، ومساندة تساهم في تحقيقها في وقت قصير، والوصول لها ومتابعتها.

3. **إعادة الهندسة:** يحدث تطبيق الإدارة الإلكترونيّة تغيير كبير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، لذا يتم قياس نجاح مشاريع إعادة الهندسة من خلال ما تفرزه من تحسينات كبيرة على مستوى نتائج عملياتها، وقد أظهرت إحدى الدراسات الحديثة لمشاريع إعادة الهندسة التي أجريت في 30 مؤسسة مكسيكية إكمانيّة الحصول على نتائج جيّدة، إذ أظهرت تحقيق تخفيض في تكلفة الإدارة بـ: 82 %، وفي تكلفة الإنتاج بـ: 75 %، وفي تكلفة التوزيع بـ: 39 %.

فأسلوب إعادة الهندسة المستند إلى تطبيق الإدارة الإلكترونيّة يفترض أن يكون منظّمًا، وهادفًا إلى تغيير أساليب العمل ومعالجتها، وجعلها أكثر كفاءة، ولا يعدّ أسلوبًا لإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي وفق التكنولوجيا المستخدمة، حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونيّة من خلال استخداماتها المتطوّرة في مجال الرقابة إلى تحقيق نوعين من الكفاءة هما:<sup>2</sup>

- تحسين العمليات الأساسية من خلال إعادة تصميم للعمل بكفاءة عالية؛
- إعادة التفكير في طرق إنجاز الأعمال باستخدام الوسائل الإلكترونيّة وتحسين كفاءتها؛

<sup>1</sup> عروبة رشيد، عبد الرضا ناصر، واقع الإدارة الإلكترونيّة في المؤسسات الخدمية وإكمانيّة تطبيقها (دراسة حالة بلدية البصرة)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (20)، العدد (37)، العراق، جويلية 2014، ص 20.

<sup>2</sup> عروبة رشيد، عبد الرضا ناصر، مرجع سابق، ص 20.

إذ يُمكن أن ينتج عن إعادة التصميم، وإعادة التفكير رفع كفاءة المؤسسة ككل، خاصة عندما يكون التصميم قادرًا على مجاراة قدرات السرعة، والكفاءة للوسائل الإلكترونية المتقدّمة كالحاسوب، والبرمجيات الحديثة، وشبكات الاتصالات وغيرها، وبالشكل الذي يؤدي إلى تكامل عمليات المؤسسة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

الفرع الثالث : الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمفاهيم أخرى.

يُطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-management) بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل التجارة الإلكترونية (e-Commerce) الأعمال الإلكترونية (e-business)، والحكومة الإلكترونية (e-Gouvernement) والإدارة عن بعد، وغيرها من المصطلحات التي تربط بين الأنشطة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجازها، بسبب حداثة جميع المفاهيم الإلكترونية بوجه عام في عالم الأعمال لذا ترى الباحثة ضرورة التفريق بين هذه المصطلحات من خلال عرض لأحدث تعاريف لها وما توصلت له البحوث في هذا المجال.

أولاً: الإدارة الإلكترونية والإدارة عن بعد.

نظراً لحداثة كل من المصطلحين وتعاريفهما في نفس الوقت فإنه يتم الخلط فيما بينهما في كثير من الأحيان، لذا من الضروري إيضاح الفرق بينهما فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. الإدارة عن بعد (Remote management):** وتعرّف بأنها: " عملية السماح للعاملين بالعمل خارج المؤسسة أي عن بعد؛ أي أنّها تتيح لهؤلاء العاملين فرصة مزاولة الأعمال الخاصة بالمؤسسة من خارجها، بحيث تنقسم الإدارة عن بعد إلى:

**1.1 إدارة عن بعد تقليدية:** وهي بدورها نوعان:

- إنتاجية؛ أي أن عملية الإنتاج خارج المؤسسة مثل مؤسسات الأسر المنتجة التي تقوم بإنتاج سلع معيّنة بالمنازل الخاصة بهذه الأسر لصالح جهة معيّنة.
- خدمية: وهي تتعلّق بالوظائف الخدمية المختلفة، والتي يقوم العاملون المتخصّصين بها عادة خارج المؤسسة مثل مندوب المبيعات، مندوب تأمينات .

**1.2 إدارة عن بعد الكترونية:** وهي التي تعتمد على الأجهزة، والوسائل التكنولوجية الحديثة، للقيام بها.

أما بالنسبة لنقاط التشابه<sup>2</sup>:

- أنهما يختلفان في الأهداف المراد الوصول إليها من وراء تطبيق كل منهما فأساليب الإدارة الإلكترونية عن بعد تقتصر على مراقبة سير العمل وعملية التنظيم والتنسيق، أما الإدارة الإلكترونية فهي تعبر عن نظام إداري شامل تهتم أساليبه بجميع الجوانب والأنشطة التي تتم ممارستها من خلال الاعتماد التام على نظم التكنولوجيا المعلومات.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 47-48.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 49-50.

- إن الإدارة عن بعد بمفهومها الإلكتروني تتفق مع الإدارة الإلكترونية في أن ممارستها يتم من خلال وسيط إلكتروني ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة عن بعد بمفهومها الحديث جزء من الإدارة الإلكترونية، ولكنها لا تساوي معها في المعنى من حيث الوظائف والأهداف.

**ثانياً : الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمصطلحات ذات الصلة :**

يترادف مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-management) مع الأعمال الإلكترونية (e-Business) والحكومة الإلكترونية (e-Government)، لذا اختلف أهل الاختصاص في إعطاء مفهوم موحد للإدارة الإلكترونية نتيجة لتداخلها، إلا أن كثر النقاش حول مصطلحي الإدارة الإلكترونية، بحيث يمكن التمييز بين هذين المصطلحين فيما يلي :

**1. الحكومة الإلكترونية تمثل الكل :** إن التعريفين التاليين يبينان بأن الحكومة الإلكترونية أشمل من الإدارة الإلكترونية بحيث تعرّف الحكومة الإلكترونية على أنّها: " إنتاج وتقديم الخدمة العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية، والتي تكمن أنشطتها في ثلاث مجالات مهمة هي علاقة الحكومة بنفسها، وعلاقتها بالأعمال، حيث يعدّ هذا المفهوم بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية؛ بمعنى آخر تضم بداخلها الإدارة العامة الإلكترونية"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها : " العمليات الإلكترونية التي يتم من خلالها الربط بين المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية وذلك ن خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية ،وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية " <sup>2</sup>.

**2. الإدارة الإلكترونية تعني الجزء :** يستنتج ذلك من خلال التعريف التالي : " تعني تحويل جميع عماليتها إلى النسق الإلكتروني من خلال استخدام التطورات التقنية الحديثة ،كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق كامل الرؤية وثمة أداء الأعمال وبعبارة أخرى أن تطبيقها مقتصر على حدود المؤسسة فقط والذي يمكن لها التحكم فيه والسيطرة عليه ولا يتعداها إلى غيرها من المنظمات"<sup>3</sup>.

**3. الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية مترادفان :** إن مصطلح الإدارة الإلكترونية مشتق بالأساس من المصطلح الإنجليزي (E-Goverment)، والذي يعني حكومة الكترونية بحيث ترجمته تمت بشكل حرفي للغة العربية دون مراعاة لمعناه الحقيقي وما يراد به في لغته الأصلية<sup>4</sup>. وعليه فإن ليس المقصود به ممارسة الحكم في الدولة بطريقة الكترونية، وإنما هو دلالة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف الهيئات العامة للدولة بهدف تقديم الخدمات الحكومية .

وهو ما يوضحه الشكل التالي :

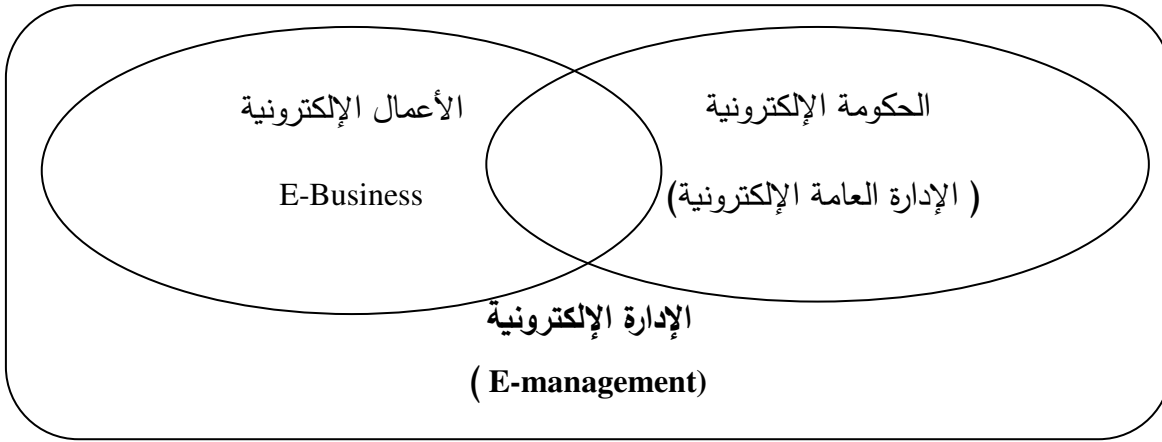
<sup>1</sup> ليث سعد الله حسين ابراهيم، الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، إمكانات ومتطلبات التطبيق، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (02)، ديسمبر 2004، ص 109 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 110.

<sup>3</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 22-23.

<sup>4</sup> محسن البديوي، أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة، مجلة شؤون استراتيجية، مطبعة الخليج العربي، العدد (4)، المغرب، 2011، ص 54.

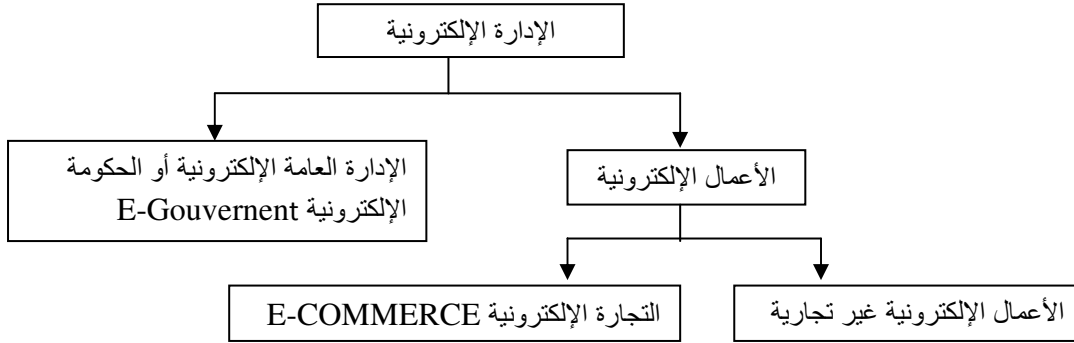
الشكل رقم (3) : أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية .



**المصدر :** سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص27.  
 يتضح من خلال الشكل أعلاه بأن الحكومة الإلكترونية جزء لا يتجزأ من الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وفضاء رقمي يشمل كل من الأعمال الإلكترونية على للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الأعمال الحكومية أو الإدارة العامة .  
 مما سبق نستنتج مايلي :

- القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز وتقديم الخدمات والمعاملات؛
- إنّ الإدارة الإلكترونية هي المفهوم الأشمل الذي يندرج تحته الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية؛
- علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء، حيث أنّ التجارة الإلكترونية جزء من الأعمال الإلكترونية؛
- أنّ الحكومة الإلكترونية تستهدف الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية، والذي لا يتعارض مع الدور التقليدي والسياسي للحكومة؛
- الأعمال الإلكترونية تستهدف المشروعات أو المؤسسات الخاصة وهي تنقسم إلى التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية.

وقد تبنت الباحثة العلاقة بين المصطلحات، والتي تظهر في الشكل التالي:  
الشكل رقم(4) : العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومفاهيم أخرى ذات الصلة .



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على:عبد الحكيم بن أحمد الفارسي ،تجربة بلدية مسقط في تحسين الخدمات والتنمية الرقمية، دورية الإداري،معهد الإدارة مسقط ،سلطنة عمان ،العدد (127)،ديسمبر 2011،ص 132.

يتضح من خلال الشكل أعلاه بأن الإدارة الإلكترونية لها بعدين أساسيين، وهما الإدارة العامة الإلكترونية أو ما يطلق عليها الحكومة الإلكترونية، وتعني بالأعمال والأنشطة الإلكترونية في مؤسسات قطاع العام، أما البعد الآخر فهو الأعمال، ويمثل الأعمال والأنشطة الإلكترونية في مؤسسات القطاع الخاص، والتي تعتبر التجارة الإلكترونية جزءاً لا يتجزأ منها،أما بالنسبة للأعمال الإلكترونية غير تجارية فيدخل فيها العمليات الداخلية للمؤسسة كأنشطة التخزين الآلي، والنظام المالي الإلكتروني، وبرنامج الموارد البشرية بالمؤسسة، وغيرها من أنظمة العمل الداخلية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية جزءاً أساسياً من واقع معاملات الحياة المعاصرة من خلال قدرتها على مواكبة التطور في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات والاتصالات ونظم حمايتها المحلية على شبكة الانترنت،إن هذه الإدارة بأسلوبها وتقنياتها الحديثة تقدم فرص للإدارة المؤسسات التي تنشط في القطاع العام او الخاص سواء على مستوى تطوير الوظائف سواء التسييرية أو اللوجستية بالمؤسسة.

#### الفرع الأول : أهداف الإدارة الإلكترونية.

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة التحسينات، وتطوير كل وظائف المؤسسة أو وظائف المسير من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الإدارة ، وتتجلى في:<sup>2</sup>

1.تطوير الإدارة بشكل عام من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

<sup>1</sup>عبد الحكيم بن أحمد الفارسي ،مرجع سابق، ص 132 .

<sup>2</sup> ريجي مصطفى عليان،مرجع سابق، ص ص 202-203



2. محاربة البيروقراطية، والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛
  3. توفير البيانات والمعلومات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسب؛
  4. تحسين الإنتاج الاقتصادي، وجذب الإستثمار من خلال الآليات المتطورة؛
  5. تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات، والخزائن والأوراق؛
  6. تواصل أفضل، وارتباط أكبر بين الإدارات المؤسسة الواحدة لتقديم خدمات أفضل؛
  7. تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها؛
  8. تجميع البيانات من مصدرها الأصلي وبصورة موحّدة؛
  9. تقليص معوّقات إتخاذ القرار عن طريق توفير المعلومات؛
  10. حسن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
  11. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
  12. تقديم خدمات للمستفيد، وللمؤسسة بصورة فورية ؛
  13. تقديم خدمات للمستفيد، وللمؤسسة بمستويات قياسية عالية الجودة، والدقة في ظل وجود بنية أساسية متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
  14. تبسيط الإجراءات الإدارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً؛
  15. شفافية المعلومات، وعرضها أمام العملاء والعاملين؛
  16. تحسين الأداء في مرافق الخدمات الإدارية بشكل عام؛
  17. الوصول بالخدمات الإلكترونية إلى أقصى المواقع الجغرافية؛
  18. تطوير الإدارة العامة، وتخفيض الأعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول؛
  19. تحسين الخدمات، وتخفيض التنقل، والتوصيل في أي وقت وفي أي مكان، وتسهيل وصول للمعلومات؛
  20. تحسين التنافس الاقتصادي وإستخدام الانترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للمؤسسات ذات المقاس المتوسط، والصغير لدخول المنافسة؛
  21. تخفيض المصاريف من خلال تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية.
- كما هناك أهداف أخرى تظهر في:<sup>1</sup>
- تعميق مفهوم الشفافية، والبعد عن المحسوبية؛
  - تطوير المجتمع من خلال جعله قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني؛
  - الحفاظ على حقوق العاملين من حيث الإبداع والإبتكار؛
  - الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدانها؛

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 73 .

الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية :

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال توفير فرص كبيرة على مستوى المؤسسات وكذلك على المستوى الوطني وفي ما يلي سيتم التعرض للبعض منها.

أولاً : أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات :

يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمؤسسات من خلال العديد من الفرص، والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لها، والتي تتمثل بصفة أساسية في<sup>1</sup> :

1. **تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة:** حيث يختلف شكل المؤسسة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف، ويؤدي إلى إنخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات. كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تخفيض تكاليف كل من الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء، مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة، وبالتالي زيادة ربحيتها.
2. **اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة :** تمكن الإدارة الإلكترونية من الإستحواذ على مساحة أكبر من التواجد في الأسواق لها ، حيث تمكّنها من إيجاد وفتح أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك من خلال إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للإختيار، والمفاضلة بين المعروضات المتعدّدة.
3. **توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء:** يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المؤسسة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء. كما تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسات من اختصار الدورة التجارية لديها، الذي يؤدي إلى التلبية السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء، ويتم ذلك عن طريق الشحن المباشر للمنتجات من مقر المؤسسة إلى العميل النهائي، وكمثال على ذلك (الكتب، المجلات،... الخ).
4. **تحسين جودة المنتجات، والخدمات وزيادة درجة التنافسية:** تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات واحتياجات العملاء، وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، وهذا بدوره يمكّن المؤسسة من العمل على إرضاء عملائها والسعي نحو إشباع رغباتهم، واحتياجاتهم من تحسين جودة منتجاتها، وخدماتها فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية ( بين النظرية والتطبيق)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 39-42 .

5. تلافى مخاطر التعامل الورقي: يمكن للمؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات، ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات، والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد، وضياع الوقت، وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.

6. تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار: من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية "Internet" وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة<sup>1</sup>.

نشير بأنّ القطاع الخاص هو السباق إلى كلّ جديد على مستوى كثير من الأصعدة خاصة الصعيد الإداري، ثم تتبعه القطاعات الحكومية، وذلك يعود إلى عدة أسباب منها<sup>2</sup>:

- الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص؛
- كوادِر القطاع الخاص متيقظة دائماً لكل ما يجلب المنفعة، والفائدة للمؤسسات؛
- وجود القطاع الخاص باستمرار في دائرة المنافسة داخلياً، وخارجياً؛
- تضع مؤسسات القطاع الخاص خطط متجدّدة لتطوير قدرتها، وتمييزها وكلّ ما يفيد لذلك سواء بابتكاره أو نقله عن غيره؛
- يلزم كوادِر مؤسسات القطاع الخاص ذلك القلق على المستقبل جراء التحديات التي تهدد بقائها في هذا العصر بتأثير المنافسة الشديدة، وعملية التغيّر المستمر، إضافة إلى حركية لسوق.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني.

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني بما توفّره من فرص كثيرة على هذا المستوى، وتتمثل أهم هذه الفرص فيما يلي<sup>3</sup>:

1. تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية: تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها مما ييسّر، ويسهّل الأعمال والمعاملات التي تقدّمها للمواطنين، ويحقّق التواصل بين المؤسسة الحكومية والمواطنين من خلال ما يلي :

- توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمام المواطنين، وكذلك المستثمرين بشفافية كاملة؛
- عرض نماذج، وإجراءات تقديم الخدمات لجمهورها بصورة أفضل تيسّر حركة التعامل مع العاملين بهذه المؤسسات الحكومية؛
- تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية أيضاً فرصة فتح قنوات إتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها، وبين المواطنين؛

<sup>1</sup> عامر طارق، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 35.

<sup>2</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص 61-62.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية : (بين النظرية والتطبيق) ، مرجع سابق، 2009 ، ص ص 43-45

- التوجُّه نحو الحكومة الإلكترونيّة، وذلك بما يكفل أداء الخدمات الحكومية في أقلّ وحدة زمن وبأعلى درجة من درجة الأداء.

2. الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدّمة: تتيح الإدارة الإلكترونيّة فرصة للكثير من المشروعات للدخول، والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدّمة، وذلك لوجود بنية أساسية من شبكات وقواعد المعلومات، ويترتب على ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وتستطيع إعداد وتكوين الكوادر المتخصّصة في ذلك، والتي تكون قادرة على مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية .

3. زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني: تعدّ الإدارة الإلكترونيّة أحد مزايا ثورة المعلومات والاتصالات، حيث ساهمت مساهمة فعّالة في حل الكثير من المشاكل التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، وخاصة إمكانية الوصول إلى الأسواق الخارجية بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية في شكل جذاب تتوفر فيه المعلومات عن كل المنتجات، وكيفية الحصول عليها في ظل التنافس في الأسواق العالمية، والاتجاه نحو عالمية التجارة الحرة. كما تساعد الإدارة الإلكترونيّة بما توفّره من إمكانية الوصول ببسر وسهولة إلى مراكز الاستهلاك الرئيسية، وبما توفّره من إمكانيات لدعم عمليات التسويق الدولي، والقدرة على تحليل الأسواق والاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير في رغبات وأذواق العملاء، فضلاً عن سرعة عقد وإنهاء الصفقات، فكل ذلك يساعد على إضافة قدرات تنافسية للدولة، ومنتجاتها، الأمر الذي يساهم في زيادة الصادرات، وزيادة حصيلتها من النقد الأجنبي، مما يترتب عليه تدعيم الاقتصاد الوطني.

4. تدعيم جانب الواردات في الدولة: يترتب على استخدام الإدارة الإلكترونيّة في الدولة تحقيق الشفافية التي من شأنها مساعدة وحدات الأعمال في هذه الدولة على القيام بإجراء الأعمال والمعاملات بطريقة أسهل وأسرع، مما يدعّم عملية الحصول على منتجات إلى عدم دفع عمولات مرتفعة للاستيراد، وبالتالي تقل الكثير من الأعباء، كما تمنع الاحتكار، وتقطع الطريق على من يسعون إليه، وبالتالي تتمكن وحدات الأعمال من إختيار أفضل عروض الأسعار.

5. زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية: تعتبر الإدارة الإلكترونيّة أداة فعّالة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، بحيث تمكّنها من اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، وذلك بما تقدّمه لها من مميزات متعدّدة تساعدها على تحقيق ذلك، كمزايا التوفير في الوقت، والمكان اللّازمين لأداء الأعمال والمعاملات التجارية، وكذلك مزايا تخفيض في تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يزيد من نشاط هذه المشروعات، ويساهم بدوره في تدعيم الاقتصاد الوطني.

6. إيجاد فرص جديد للعمل الحر: تيسّر الإدارة الإلكترونية للأفراد عمليات الوصول إلى بعض مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنّها تتيح أمامهم أيضاً فرص العمل الحر، حيث تمكّنهم من إنشاء وتشغيل مشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة.

### المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية تعني تحولاً شاملاً في المفاهيم والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، والتي تعمل على إحداث تغييرات كبيرة وواسعة تشمل نوعية العاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، إلا أن مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية أشمل من مفهوم تحول بعض المعاملات والإجراءات الورقية إلى معاملات وإجراءات إلكترونية، وأنما هي نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها من الأطراف المتداخلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تستلزم العمل بها، والانطلاق في تطبيقها على أسس محدّدة وشروط يجب توافرها، ومتطلبات يجب وضعها.

### الفرع الأول : متطلبات الإدارية والتنظيمية والمالية :

نلقي فيما سيأتي شرحاً مختصراً على التالي :

#### أولاً : متطلبات الإدارية والتنظيمية.

توجد العديد من المتطلبات والمستلزمات الإدارية التي ينبغي على الإدارة أن تقوم بها بكافة مستوياتها من أجل توفير الأطر الإدارية التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس :** إن وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة لإدارة المؤسسة حول مشروع الذي تنوي القيام به، فهو التحول للعمل الإلكتروني بتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، وأبعاده ومتطلباته في فترة مستقبلية، من حيث الدور والهدف بشكل يوضّح الأدوار في خدمة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات والدولة ككل، ويتّضح ذلك من خلال وضع المؤسسة لخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام، ومن ثم يجب مراعاة حاجات، ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها، ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها، والاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنيّة المدعّمة لذلك، ودراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدّمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.

<sup>1</sup> عروبة رشيد، عبد الناصر رضا، مرجع سابق، ص 125-124 .

**1. القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة، فهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها؛ إذ أنّ دعم الإدارة، وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل، والتطبيق والتغيير يؤدي دوراً رئيسياً في النجاح أو الفشل، فضلاً عن أنّ التزام القيادة يعدّ أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، وأنّ ضمان دعم القيادة سيضمن من جانب آخر تزويد القائمين على التطبيق بالمصادر الضرورية لذلك، ويضمن متابعتهم للمشروع، وتقديم المعلومات المرتهدة لنجاح المشروع، وتطويره.

**2. الهيكل التنظيمي:** إنّ شكل الهيكل التنظيمي المتمثّل بالنموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة، والذي واكب عصر الصناعة، لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، وبالتالي لا يُمكن أنّ تستخدم المؤسسة الحديثة (تقنيات المعلومات التي بحكم طبيعتها شبكية وتبادلية وتفاعلية)، في هياكل هرمية عمودية الاتصالات، وذات بعد واحد، إنّما الهياكل التنظيمية الملائمة لأعمال الإلكترونية هي (المصفوفات والشبكات، وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الإتصالات)، وعليه يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراءات تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، وفي الإجراءات والأساليب التي تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات أو دمجها مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، على أن يتم ذلك التحوّل في إطار زمني متدرّج من المراحل التطويرية.

**3. التعليم والتوعية والتثقيف:** تؤدي نشاطات التعليم والتوعية دوراً أساسياً، ومهماً في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على مستوى المواطنين أو العاملين، كما تعدّ التوعية الإجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً للتحوّل نحو التكنولوجيا الجديدة ومتطلبات تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الجمهور، وتعزيز الإستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحوّل، لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحوّل الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج، والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على المستويات كافة.

**ثانياً: المتطلبات المالية:** إنّ توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر والإداريين والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا.

الفرع الثاني : متطلبات البشرية والقوانين والتشريعات:

نلقي فيما سيأتي شرحاً مختصراً على التوالي :

**أولاً: المتطلبات البشرية :** يعدُّ العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، ذلك يعد العنصر البشري ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يعدُّ المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها، ومن ثم طوّرها وسخّرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب توافر أرقى الكوادر، والكفاءات الرقمية من محلّين ومبرمجين ومديرين تنفيذيين، وغيرهم وذلك يرجع إلى أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل هذه التقنيات الإلكترونية تفوق أهمية المستلزمات المادية، ومن أهم الوظائف المتعلقة بالمستلزمات البشرية التي تدير التقنية الإلكترونية الإدارية نذكر: <sup>1</sup>

**1. مدير النظام:** يتولّى تأمين مستلزمات إدارة النظام بالكفاءة، والفاعليّة المستهدفة في إطار إدارة فعاليات النظام من خلال ممارسة وظائف التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة .

**2. مسؤول البيانات:** يتولّى مسؤولية جميع العمليات الخاصة بإدارة البيانات من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة أمام المؤسسة، بالإضافة إلى مصادر هذه البيانات، أشكالها، درجة التكرار، الشمولية الزمنية والمكانية، نماذج الإستثمارات المستخدمة في تجميعها.

**3. مسؤول قاعدة المعلومات:** يتولّى مسؤولية الجوانب الفنية المتعلقة بتصميم قاعدة المعلومات في النظام.

**4. مسؤول إسترجاع المعلومات :** يتولّى القيام بتصميم نظم الاسترجاع المناسب الذي يلبي إحتياجات العملاء من المعلومات الموجودة في نظام قاعدة المعلومات، وذلك من خلال تحديد أسلوب الاسترجاع، لغة الاستفسار، الجهات المرخّص لها بالإسترجاع، وسائل أدوات الإسترجاع.

**5. محلّل ومصمم النظام:** يتولّى مسؤولية الجوانب الفنيّة المتعلقة بتحليل، وتصميم وتطبيق الأنظمة من خلال فحص المشكلات والنظم بطريقة علمية منظّمة بعد تجزئتها إلى أجزاء صغيرة لأغراض الدراسة التفصيلية، وتحديد المستلزمات الضرورية للوصول إلى حلول لهذه المشاكل أو دراسة هذه الأنظمة.

**6. فريق المبرمجين:** يتولّى هذا الفريق مهمة إعداد صياغة البرامج، وتطبيقها لأجل القيام بمعالجة البيانات في ضوءها.

**7. الكتبة(مدخلوا البيانات) :** يتولّون مهمة تحويل البيانات من صيغتها الأولية إلى صيغة قابلة للقراءة من قبل الحاسوب، وذلك بإعادة كتابتها على وسائط معيّنة كالأقراص الممغنطة.

**8. المتخصّصون في تقنيات الإتصال:** تتمثّل مهمتهم بتأمين التدفق للداخل (تدفق البيانات) إلى النظام من مصادرها الأصلية لأجل ضمان تغذية النظام بحاجة من المدخلات من جهة، وتأمين التدفق الخارج (تدفق

<sup>1</sup> محمد عيد حسين الفرح الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص ص

المعلومات)، وإيصالها إلى العملاء بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم من جهة أخرى ويفترض في هؤلاء الاختصاصيين الإلمام بوسائل، وتقنيات الاتصال، ومعوّقات الاتصال.

**9. المتخصّصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها:** يضمّ الفنيّين الذين يتولون تشغيل الحاسبات، وملحقاتها بعد تغذيتها بالبيانات والبرامج، وأيضًا القيام بأعمال الصيانة الأجهزة والمعدات الأخرى المستخدمة.

مما سبق ترى الباحثة بأنّ العنصر البشري أهم مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونيّة، أما بالنسبة للمستلزمات تأتي تبعًا لأنّ المشروع المعرفة التقني ينتهي بتجهيز، وتركيب النظام (برامج، أجهزة)، بينما مشروع المعرفة يتوقّف مع آخر مورد بشري يتبنى المبادرة من الموارد البشرية بالمؤسسة بالتطبيق الفعلي والكلي.

**ثانيا : متطلبات التشريعات والقوانين:**

يجب أن تتوفر تشريعات مناسبة للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونيّة من خلال تطوير التشريعات واللوائح المؤسسة للعمل في المؤسسة بغرض تبسيطها، وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا يتطلب ثورة تشريعية لحماية المعاملات الإلكترونيّة.

**الفرع الثالث : المتطلبات التقنية والفنية.**

نلقي فيما سيأتي شرحا مختصرا كالتالي:

**أولا : المتطلبات الفنيّة :** تعبّر هذه المتطلبات عن البنية التحتية للإدارة الإلكترونيّة\*، وهي القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها الإدارة الإلكترونيّة، وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام ولاستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في آن واحد، لكي تحقّق الهدف من إستخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من حواسيب وأنظمة وقواعد بيانات وبرمجيات، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق مُمكن.

**ثانيا : متطلبات التقنية :** إن التقنية الإلكترونيّة تلعب دورا كبيرا في تطبيق الإدارة الإلكترونيّة وخاصة في قطاع الخدمات، فلا تقوم الإدارة الإلكترونيّة دون الأدوات التقنية الإلكترونيّة فهي الوسيلة و الأداة في يد الإدارة لتنفيذ أدوارها في التحويل الإلكتروني لعملية الإدارة، بحيث يرى كثير من الباحثين بأنّ مكونات الإدارة الإلكترونيّة تتمثل في مجموعة من التطبيقات العلمية التقنية تُستخدم لدى جهة إدارة ما لتسيير بعض أعمالها، وهناك من يرى بأنّ مكونات الإدارة الإلكترونيّة تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي:

المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات وشبكة الاتصالات، وجوهر هذه المكونات صنّاع المعرفة والخبراء والمختصين<sup>1</sup>، وهناك من يضيف العنصرين (الأنظمة الداعمة، المجتمع)<sup>2</sup>، الشكل التالي يوضّح ذلك:

\* البنية التحتية للإدارة الإلكترونيّة: تتمثل في مجموعة من العناصر على غرار أجهزة الحاسوب، شبكات الاتصالات، برامج حاسوبية، بالإضافة إلى المورد البشري الذي يرتبط عمله بتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونيّة وأفاق تطبيقاتها العربيّة، معهد الإدارة الإلكترونيّة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربيّة السعوديّة، 2005، ص24.

<sup>2</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص73-77، 157.



الشكل رقم (5) : مكونات الإدارة الإلكترونية



**المصدر :** من إعداد الباحثة: بالاعتماد على: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة الإلكترونية العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص24.

ويلاحظ من الشكل أعلاه بأن المتطلبات التقنية تتمثل فيما يلي:

1. **المكونات المادية للحاسوب:** يتمثل في المكونات المادية للحاسوب بحيث يجب على المؤسسة مراعاة الإمكانيات اللازمة توافرها في تلك الأجهزة وملحقاته، حسب طبيعة عمل المؤسسة و قدرتها المالية.
2. **البرمجيات:** تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، كما تلجأ المؤسسة بتكليف مبرمجها أو بعض الجهات المختصة بتصميم برامج خاصة بعمل المؤسسة، وعليه فإن قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارات تنقسم إلى قسمين:

**2.1 برامج عامة:** وهي برامج يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها، كبرامج إدارة النظام، نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، والجدول الإلكترونية... الخ.

**2.2 برامج خاصة:** هي برامج تحمّل بناءً على طلب الجهة أو المستخدم الذي تحتاج إليها في إدارة أعماله. في حين تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء إداري ما على دائرتها إلكترونياً، ولم يكن متوافراً في الأسواق، فإن دور مبرمجي الحاسوب بالمؤسسة يبدأ بتصميم البرنامج المحتاج إليه. وعليه تبقى البرامج عنصراً أساسياً فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها، وممارستها الإدارية عبر حواسيبها وشبكتها الإلكترونية.

**3. الشبكة الإلكترونية:** هي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والانترانت والاكسترنات، وعلى شبكة الإتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، وقرارات وبيانات أفراد ومشروعات، وملفات شخصية ومعاملات، وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة<sup>1</sup>.

وتتجلى على الأهمية البالغة للانترنت للإدارة الإلكترونية في:<sup>2</sup>

- تعتبر الانترنت وسيلة تجمع كل أنواع الشبكات الداخلية والخارجية (الأنترانت والأكسترنات)؛
- تعتبر الانترنت وسيلة أساسية للإدارة الإلكترونية لبناء الإقتصاد الرقمي؛
- تعتبر الانترنت وسيلة فعّالة للإدارة الإلكترونية لدخول الأسواق، وتلبية حاجات العملاء؛
- إن الانترنت هي قاعدة لتحديد الاختيارات لتطوير الاتصالات التكنولوجية، وتحويل الإقتصاد والمؤسسات الإجتماعية الرقمية.

**4.صناع المعرفة :** يرى بعض الباحثين بأن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المؤسسة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، ويرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة.<sup>3</sup> وتضم القوى البشرية صنّاع المعرفة من القيادات الرقمية والمديرون والمحّلون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولّى صنّاع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول لثقافة المعرفة.<sup>4</sup>

كما أنّ هناك عناصر أخرى للإدارة الإلكترونية تظهر فيما يلي:<sup>5</sup>

- 5. المجتمع:** هناك ما ينبغي أن تراعيه الإدارة حتّى تكون عملية التحوّل قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويُجَنّبها كثيراً من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته.
- 6. الأنظمة الداعمة:** يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة لالكترونية نفسه والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته. وتشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، وتعدّ بمثابة محدّدات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها، وحجمها .

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص71.

<sup>2</sup> Huthiafa Abdlekarim et al ,Op.cit,p34

<sup>3</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص71-77.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2005، ص25.

<sup>5</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص73-77، 157 .

7. أمن المعلومات وحمايتها : يقصد به توفير الأمن الإلكتروني، والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات، من خلال حماية أجهزة الحاسوب، ووسائط التخزين التي تحوي بيانات المؤسسة، وذلك من خلال توفير أكثر من وسيلة حماية كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات والبيانات.

### المبحث الثاني : التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

إن تزايد حجم أعمال المؤسسات الخدمية التي يريد العملاء الحصول عليها تتطلب التفكير جدياً في إيجاد حلول جذرية تُسهّل آليات تقديم تلك الخدمات وكذلك للعملاء والمؤسسات الحصول عليها، الأمر الذي أدى بالمؤسسات الخدمية خاصة إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية حرصاً منها للفرص التي يقدمها تطبيقها في تحسين أدائها والإجماع على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة ثانية، وغيرها من مبررات التحول. ولتحقيق الأهداف المرجوة من الإدارة الإلكترونية لابد من معرفة الركائز والأساليب التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، إلا أن هذا لا يكفي وحده في ظل وجود مُعَوِّقاتٍ تُحَوِّلُ دون ذلك، مما سيستدعي بعوامل النجاح، نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية والوصول إلى أهم المعوقات التي تقف في وجه تطبيق الإدارة الإلكترونية مع إبراز إمكانية نجاح هذا التطبيق عند توفره على مجموعة من عوامل النجاح لذلك .

### المطلب الأول: دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية.

توفرت عدة دواعي ساهمت في بعث تغيير الإدارة التقليدية وإحلال نظام الإدارة الإلكترونية محله وذلك نتيجة للتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي نتج عند تطور أدوات تخزين البيانات وأتمتة العمليات الإدارية والخدمات بحيث ظهر الإدارة الإلكترونية كان نتيجة إلى التطور التكنولوجي خاصة شبكة الانترنت.

### الفرع الأول: تطور الفكر الإداري

تطوّرت الإدارة الإلكترونية على أربع مستويات هي<sup>1</sup> :

أولاً : الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها.

فقد حدّد المختصين في الإدارة مسار تاريخي متصاعداً لتطوّر الفكر الإداري، والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجّهت مسيرة التطور التاريخي بظهور الإدارة الإلكترونية.

ثانياً : الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة.

إن التطوّر التكنولوجي اتجه منذ البدء بإحلال الآلة محل العامل ثم إنتقل لعملية التخطيط، والرقابة القابلة للبرمجة مروراً بالعمليات الذهنية والذكاء الاصطناعي، ثم تطوّر حتى وصل إلى الانترنت وشبكات الأعمال.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، 2009، مرجع سابق ،ص 160-165.

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور وتبادل البيانات الإلكترونية.

ظهر هذا التطور من مجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة، وذلك مع الاستخدام الواسع للانترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) أو الشبكة الخارجية (Extranet).

رابعاً: الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي.

إنّ مدارس الإدارة وخاصة الكلاسيكية نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية، وتنظيم غير رسمي حيث كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل، والوظيفة، وفيما بعد غيرت نظرة الإدارة السلوكية خاصة.

والجدول التالي يوضح ماضي وحاضر ومستقبل الإدارة موضّحاً التحديات الإدارية الحديثة، ومميّزاتها وأطرها وأفكارها الفلسفية، بالإضافة إلى عوامل ظهورها

الجدول رقم (2): التطور الفكري للإدارة.

عوامل ظهورها	أفكارها وأطرها الفلسفية	المدارس الإدارية	تحديات الدارس الحديثة	
تتامي مشاكل الإنتاج	إهتمت بيئة العمل الداخلية	الكلاسيكية	الإنتاج	
الآثار السلبية لإهمال الجانب الإنساني، وعدم التفاعل والتنسيق مع البيئة الخارجية.	ركّزت على أهمية وقيمة الإنسان. سعت إلى دراسة سلوك الفرد ومعرفة تأثير المجتمع (البيئة) وحاجاته غير مشبّعة.	السلوكية		
تزايد التحديات البيئية التي تطلّبت لمواجهتها بقرارات فاعلة، ودقيقة.	التعامل مع المشكلات وضع القرارات بطريقة منهجية ومبرمجة وبالاعتماد على التحليل الكمي والأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية في حل المشكلات .	الكمية	النمو	
استمرارية تعقّد البيئة الخارجية، وانعكاساتها على بيئة العمل الداخلية ليتحقق المواءمة، والتكيّف مع البيئة الخارجية.	اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتألف من نشاطات غير مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض مع البيئة الخارجية.	النظم		
اعتمدت أفكارها على معطيات مدرسة النظم.	ركّزت على التصميم التنظيمي والأسلوب الإداري الملائم للمعطيات بنوعها الداخلية	الموقفية	المنافسة	

	والخارجية، وأهمية قيام الإدارة باختيار المداخل الإدارية بما يتناسب مع الظروف السائدة في البيئة المحيطة			
	السعي نحو التعلّم والمشاركة في المعرفة ونشرها داخل المؤسسة والتقليل من الهرمية وتبني الأفكار الجديدة للتكيف والتأقلم مع البيئة المضطربة وزيادة التعقيد في البيئة الخارجية.	المؤسسة المتعلّمة		
إشتداد المنافسة العالمية خاصة في ظل العولمة دون حدود وقيود للمسافات والأزمات في أداء الأنشطة وتقديم الخدمات لمختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة .	السعي نحو بلوغ الكفاءة في أداء الأنشطة عبر العلاقات شبكية تقاعلية آنية وعالمية ذات سرعة فائقة في الاتصال عبر الفضاء الإلكتروني.	الإدارة الإلكترونية	التكنولوجيا	التحديات المستقبلية

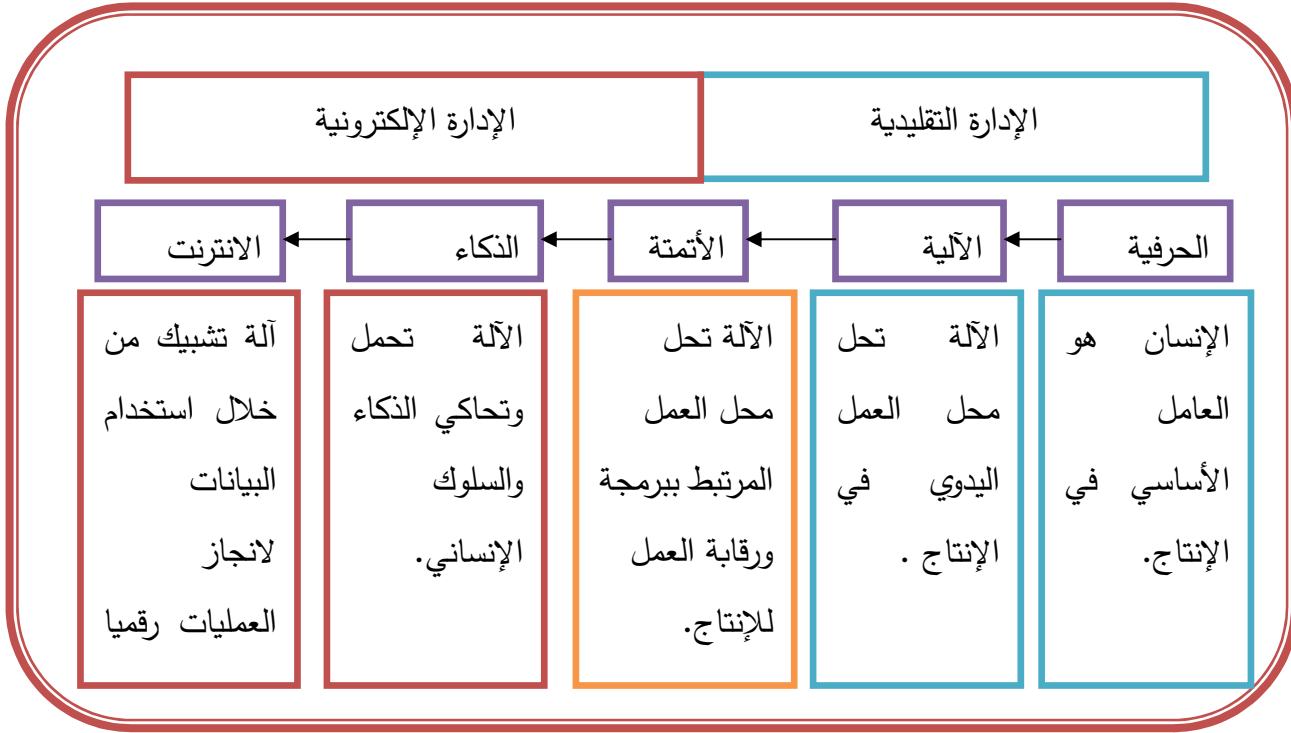
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

Richard Dery, LE MANAGEMENT : (De la tradition à l hyper modernité), revue Gestion, vol( 32), N°(2), Lyon 1, Mars 2007p,78

من خلال الجدول السابق يتضح بأن الإدارة عرفت مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكري الإداري والمدارس على مدى أكثر من قرن من الزمن فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية ،إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانيات،لنتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية،والتي تعتبر امتدادا للتطور التكنولوجي للإدارة وهذا بداية منذ البداية إحلال الآلة محل العامل،وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة ،لينتقل بعد ذلك إلى العمليات الذهنية من خلال الذكاء الإصطناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة،فالانترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأكثر عولمة والأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا،وهو ما يجعل الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.<sup>1</sup> وفيمايلي نعرض الشكل التالي يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية :

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ،2009،مرجع سابق،130.

الشكل رقم (6): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت وإدارة الرقمية .



المصدر: زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (1)، العراق، 2013، ص 33 .

مما سبق يمكن القول بأن نشأة الإدارة الإلكترونية كان نتاج التطور الحاصل في أدوات وأساليب العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التكنولوجية والمعلوماتية وهذا ما جعل المؤسسات تعتمد على الوسائل التكنولوجية المتطورة في الانجاز.

**الفرع الثاني: تطور أشكال المؤسسات.**

إنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطور التقني لها، قدّم للمؤسسات إمكانيات كبيرة لوظائف وأنشطة المؤسسة ويظهر ذلك من خلال بروز ثلاثة أشكال لتبادل العمليات البيئية الكترونياً<sup>1</sup>:

- أتمتة تدفق المعلومات من خلال انتقال المعلومات بين الآلات والمعدات إلكترونياً والتبادل الإلكتروني للبيانات.
- تباين البيانات غير مبنية كالاتصالات بين الأفراد.
- ربط شبكات الاتصال المحلية مع شبكات الاتصال العالمية، بحيث تعتبر الانترنت أكثر قابلية لتحقيق هذه الأشكال والاتصالات.

<sup>1</sup>محمد نور صالح الجداية، مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، عمان، الأردن، 2008، ص 169-170.

أولاً : مراحل تطور المؤسسة في ظل التطور التكنولوجي.

يبرز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير المؤسسة من خلال تطوير حوسبة عمليات المؤسسة، وقد مرت بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

1. **مرحلة فترة السبعينات:** تميّزت هذه المرحلة بحوسبة وظائف مستقلة فردية عن طريق أتمتة هذه الوظائف كالحسابات والرواتب والأجور، وتحويل العمليات اليدوية إلى الحاسوب دون تعديلات بحيث تكون النتائج عبارة عن حلول لمشاكل مستقلة.

2. **مرحلة الثمانينيات:** ظهر في هذه المرحلة عمل حوسبة مجموعات وظيفية كالإنتاج والمالية والتوزيع من خلال تحقيق تكامل أكثر للعناصر الوظيفية، وإعطاء أهمية للأعمال، وبذلك يكون الهدف هو تحسين الكفاءة لجميع الدوائر والأقسام، حيث تم تطبيق طرق جديدة للتخطيط المالي، وتخطيط الإنتاج الذي أحدث تحولاً في عمليات الأعمال وخلق تحديات جديدة للعاملين.

3. **مرحلة التسعينيات:** شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة خاصة على مستوى تطوير أنظمة التخطيط للموارد (ERP) إلكترونياً، حيث تعدّت حدود الدائرة الواحدة إلى باقي الدوائر والأقسام، وإلى خارج المؤسسة مع الموردين والعملاء في نهاية التسعينيات من خلال الربط الإلكتروني باستخدام أنظمة تبادل المعلومات إلكترونياً (EDI) لاستيعاب الكم الهائل من المعلومات.

4. **مرحلة نهاية التسعينيات إلى حد الآن:** تحوّل التركيز في هذه المرحلة إلى العملاء من أجل تقديم الخدمات لهم، وتوجّه العمليات نحو إشباع رغباتهم.

ثانياً: أنماط المؤسسة في ظل التطور التكنولوجي.

ثمة تغيرات عميقة وواسعة أدت إليها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث قدّمت تحديات كبيرة أمام المؤسسات التي أخذت تتحوّل بشكل متسارع، توجيه التركيز من العالم المادي إلى التركيز على العالم الافتراضي الرقمي، وعليه فإن الخصائص المتميّزة للإنترنت في مجال الأعمال أكد أن هناك عالم افتراضي رقمي ومؤسسات إلكترونية - رقمية- تنشأ وتتطور بسرعة كبيرة إلى جانب العالم المادي والمؤسسات المادية التقليدية، وعلى هذا الأساس يمكن عرض أنماط المؤسسات الآتية:<sup>2</sup>

1. **المؤسسات المادية المجردة:** تتسم بالاعتماد على الأصول المادية والبنية التحتية (المكان، البناءات، الآلات... الخ) التي تتطلب استثمارات ضخمة، رؤية متكاملة تقوم على إنتاج كل شيء داخل المؤسسة، من خلال تنظيم هرمي يقوم على المهام المحددة بدقة في نظام تشغيلي محدد، وقدرات جوهرية داخلية تمثل مصدر قوة المؤسسة .

<sup>1</sup> محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، 2012، مرجع سابق، ص ص 264-265.

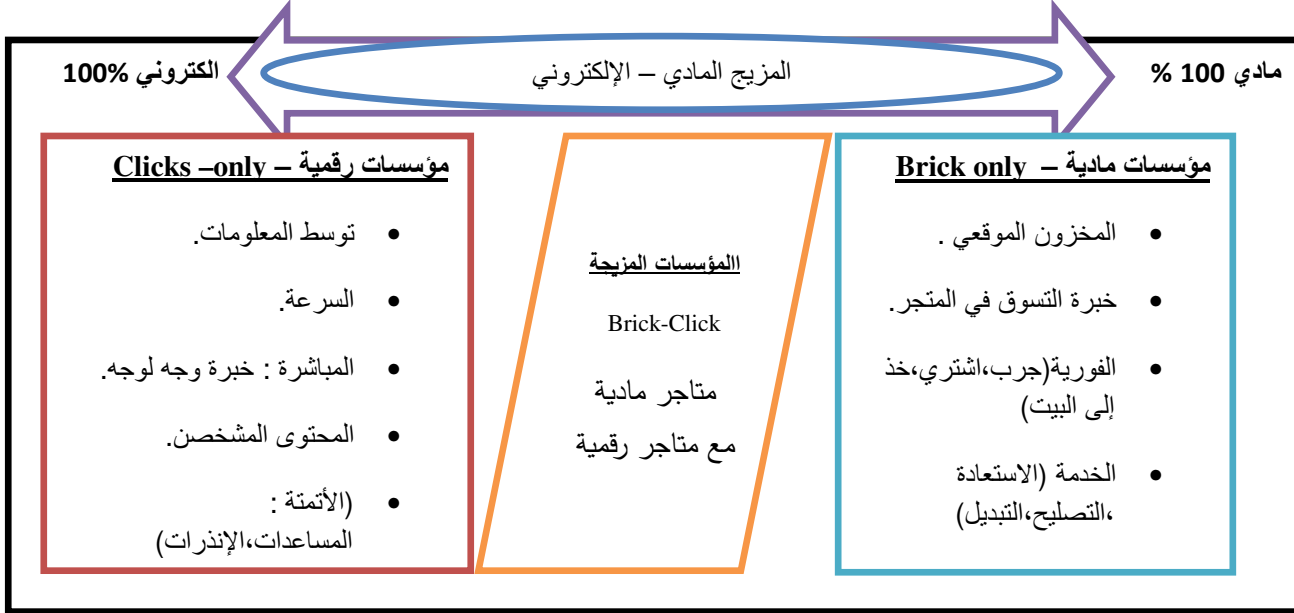
<sup>2</sup> نجم عبود نجم، 2009، مرجع سابق، ص ص 232-231.

2. المؤسسات الرقمية المجردة: تتمثل في مؤسسات الدوت (Dot.COM) التي تعمل في فضاء المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة تتطلب إستثمارات كبيرة، بحيث تتمثل بنيتها التحتية في نموذج أعمال، وموقع على الويب، وبرمجيات تطبيقية... الخ، كما تتطلب رؤية رقمية تقوم على إنتاج كل شيء خارج المؤسسة .

3. المؤسسات المادية (الرقمية المزيجة) (Clic and Morter): تتمثل في المؤسسات التي تجمع بين النشاط المادي والرقمي وتحقق التكامل بينهما من خلال الحفاظ على أفضل ما لديها من قدرات داخلية (النشاط المادي) مع الاستعانة بأفضل ما لدى الموردين الآخرين في مجالات أو قدرات يكونون فيها الأفضل في السوق، أو من خلال إقران النشاط المادي للمؤسسة بخدمة رقمية تُقدّم على الانترنت .

إن المؤسسات المزيجة يطلق عليها المؤسسات القائمة على مدخل الأحجار والنقرات "Brick-Clics" والتي تمتد على مدى واسع من تكامل بين ما هو مادي، وما هو رقمي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7) : السلسلة المتصلة للمؤسسات التقليدية إلى المؤسسات الإلكترونية



المصدر : نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المجالات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص235. (بتصرف).

إن ميزة التكامل بين النشاط المادي، والافتراضي يمكن المؤسسات المزيجة تجنب نقاط الضعف المتعددة في كلا النوعين السابقين من المؤسسات المادية والرقمية. والجدول التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم (3) : نقاط الضعف الموجودة في كل من المؤسسات المادية والرقمية.

العوامل	المؤسسات المادية	المؤسسات الرقمية
الإستراتيجية	الجمود الإستراتيجي وبطئ الاستجابة.	التبسيط المبالغ به وفقدان التميّز .
التنظيم	هرمي يقوم على المهام.	شبكي يقوم على السوق.
الحيّز	يخضع لقيود المكان الجغرافي.	إنفلات الفضاء .
القدرات 1	داخلية: كل شيء داخل المؤسسة.	خارجية : كل شيء لدى الآخرين.
القدرات 2	أسرار يجب حمايتها.	منتجات للبيع سهلة الاستساخ.
الحصيلة	ضحايا البنية التحتية.	ضحايا الآخرين(الموردين).
الميزة	مستدامة مستحيلة أو صعبة التحقيق.	متطايرة غير قابلة للتنبؤ .
طبيعة المؤسسة	محافظة أقرب لإستمرار الحالة القائمة.	فورية أسرع لتقليد في السوق.
التكنولوجيا	تحدُّ من الإستجابة للتغيير .	متغيّرة بسرعة تحدُّ من كسب ميزة.
العميل	إنساني ينبغي الحد من حضوره.	إلكتروني كثير التجوال سهل التغيير .
المعلومات	محدودة وصعبة التداول.	متكاثرة ومصدر لفوضى المعلومات.
المنافسة	فائقة تحدّد السوق بالكامل.	فائقة تهدد القطاعات والشرائح السوقية.
الفرص	محدودة وبطيئة ولكن قد تكون كبيرة.	فرص سريعة لكن غير قابلة للدوام.
الوسيط	على حساب المؤسسة.	المؤسسة هي الوسيط.
العرض والطلب	العرض هو القائم في الغالب.	الطلب هو القائم في الغالب.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المجالات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 233 - 235.(بتصرف).

المطلب الثاني : الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأساليبها.

يقصد بأساليب أو تطبيقات الإدارة الإلكترونية تلك البرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها المختلفة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء للمؤسسة.

الفرع الأول: الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يستلزم تطبيق الإدارة الإلكترونية بعض الركائز الأساسية أهمها :<sup>1</sup>

أولاً : التكنولوجيا الرقمية :

تقوم الإدارة الإلكترونية على تطبيق جميع أنواع التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات، ولا يقتصر على استعمال الانترنت كما هو مشاع، وعليه أمام التطور السريع لتكنولوجيا الرقمية تضع خيارات دائماً متنوّعة أمام الإدارة، ومن هذه الخيارات التقنية المهمة نذكر : ( (الأكشاك التفاعلية (Interactive Kiosks)، (التلفاز التفاعلي (Interactive Tv- Itv)، (خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت ( Mobile Internet )، وتقنيات مثل خدمات الرسائل ( Short Message Services )، وبروتوكول الانترنت ( Wireless application Protocol ، wap ) الذي يمكّن مستعمل الهاتف الخليوي من الدخول إلى موقع المؤسسة على شبكة الويب وتكنولوجيا شبكة الانترنت اللاسلكية (The Wireless Internet)، والوسائط المعلوماتية الرقمية الأخرى.

ثانياً : الاستراتيجية الإلكترونية.

تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال (التصميم والإختيار الإستراتيجي والتطبيق المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبنى على أساسها سلاسل القيمة، ومن بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية الإستبدال لجميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلاً بخدمات الكترونية كاملة، أو الإستراتيجية التكميلية، أي بناء قنوات خدمة إلكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف إستخدام الانترنت من قبل العملاء أو لأهمية إستمرار قنوات التوزيع أو ضعف إمكان تنميط، وتقنين الخدمة وتوزيعها عبر الوسائل الإلكترونية إلى غير ذلك من أسباب اختيار إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية في آن واحد.

كما تُحدّد الإستراتيجية الإلكترونية أيضًا أفضل الخيارات التكنولوجية للمؤسسة مثل: كخيار بناء مواقع شبكة المعلومات العالمية، كما يجب تحديد مستوى استخدام تكنولوجيا البيع الفوري "on line sales"، والدّعم التفاعلي للمبيعات، وإدارة علاقات العملاء بصورة إلكترونية كاملة، أو خيار استخدام التكنولوجيا الشبكية لإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات رقمية جديدة موجّهة للعميل العادي، والعمل الرقمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، 2005، مرجع سابق، ص 234 .

ثالثاً: الهيكل الإلكتروني : إن الإدارة الإلكترونية لا يتوافق عملها في بناء تنظيمي رسمي، وهرمي ومهامه مستقلة عن بعضها يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري، وعمل يدوي فعلى العكس تتطلب وجود هياكل تنظيمية حديثة ومرنة وأفقية وعمودية بإتصالاتها ذات البنية الشبكية، والتي تستند إلى قاعدة تقنية، ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار، والمبادرة والريادة في الأداء والإنجاز بكفاءة وفعاليّة .

فمن الصعب رسم خريطة شاملة لجميع الفرص الرقمية المتراكمة نتيجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة الفرص المتاحة لأنشطة الأعمال الإلكترونية، وفتح فرص العمل للمؤسسات المختلفة. ومن أبرز الأنشطة التي يمكن إنجازها إلكترونياً نذكر التسويق الإلكتروني، الإعلان الإلكتروني، والخدمات الإلكترونية، والمالية الإلكترونية، والعمليات الإلكترونية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : أساليب الأساسية للإدارة الإلكترونية.

وفيما يلي سوف يتم استعراض أهم تلك الأساليب الأساسية أو التطبيقات :

#### أولاً : برمجيات إدارة موارد المؤسسة (ERP) :

##### 1. تعريف برمجيات إدارة موارد المؤسسة :

تُعرّف بأنها: " تلك الأنظمة التكنولوجية المسؤولة عن إدارة وتنظيم العمليات الإدارية الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والأمور المتعلقة بالإنتاج والمخازن وشؤون العاملين. حيث يتمثل هذا التطبيق في ثلاثة أنظمة تكنولوجية رئيسية هي : " نظام إدارة الموارد البشرية، نظام الإدارة المالية، نظام إدارة أصول المؤسسة. وتتنمي تلك المجموعة من التطبيقات إلى الأنظمة الداخلية الخاصة بالمؤسسة"<sup>2</sup>.

كما تُعرّف أيضًا بأنها : " تعتبر حزمة من البرمجيات متكاملة تعمل على نمذجة، تنظيم، ترميز، ومعايرة بيانات المعاملات بغرض تحويلها إلى معلومات إجرائية تدعم تنفيذ وظائف وأنشطة منظمات الأعمال"<sup>3</sup>.

فهي تتمثل في: " منهجية تكنولوجية تقوم على التكامل بين سلسلة، ووظائف وأنشطة متنوّعة بهدف تحقيق أمثلية أنشطة سلسلة القيمة الداخلية "<sup>4</sup>.

##### 2. آلية عمل النموذج العام لبرمجيات تخطيط موارد المؤسسة.

تتطلب عملية فهم طبيعة برمجيات تخطيط موارد المشروع، وميكانيكية عملها، وفهم تفاصيل النموذج العام للبيانات والتكنولوجيا المساعدة لأتمتة هذه البيانات، والشكل التالي يوضّح ذلك:

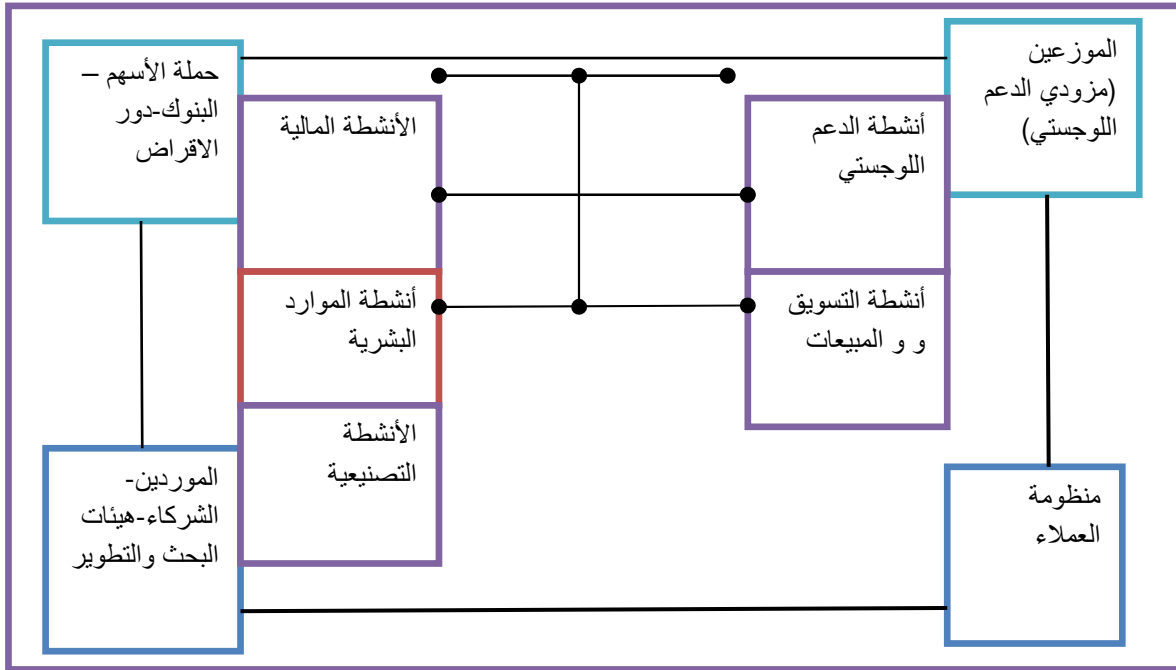
<sup>1</sup> Huthiafa Abdelkarim & al ,Op.cit ,P34-35.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص54-57.

<sup>3</sup> محمد صالح الجدابة، 2008، مرجع سابق، ص169.

<sup>4</sup> أحمد علي وآخرون، أثر استخدام برمجيات تخطيط موارد المشروع في تحقيق أمثلية خلق قيمة في المؤسسات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد (1)، عمان، الأردن، 2011، ص 5 .

الشكل رقم (8): توضيح الربط والتكامل لعمليات الأعمال باستخدام برمجيات تخطيط موارد المؤسسة.



المصدر : أحمد علي وآخرون ،أثر استخدام برمجيات تخطيط موارد المشروع في تحقيق أمثلية خلق قيمة في المؤسسات الصناعية الأردنية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد (7)،العدد (1)، عمان، الأردن،2011، ص6.

يتضح من الشكل أعلاه بأن ميكانيكية عمل برمجيات تخطيط موارد المؤسسة تتجلى في<sup>1</sup>:

- **التخطيط الاستراتيجي للمواد:** تشمل هذه المجموعة من عمليات المعالجة على أتمتة البيانات ذات الصلة بمتطلبات تخطيط موارد الذكاء الصناعي، الموارد البشرية، وإدارة الجودة. وتستند عمليات أتمتة البيانات هذه المجموعة على خلق واستخدام تكنولوجيا البيانات.

- **التخطيط التشغيلي للمواد:** تشمل هذه المجموعة من عمليات المعالجة على أتمتة البيانات ذات الصلة بمتطلبات تخطيط عمليات التعيين، الرواتب والأجور، تخطيط رقابة الجودة، موارد نظم المعلومات الإدارية، إدارة الأصول الثابتة، هندسة وجدولة عمليات الصيانة، وتستخدم التكنولوجيا في تنفيذ عمليات التراسل ذات الصلة بأتمتة بيانات هذه المجموعة. ويتضح جانب التكامل في عمل برمجيات تخطيط موارد المؤسسة محاسبيًا في ربط منظومة الحسابات ذات الصلة بمجاميع عمليات الأعمال الواردة في أعلاه من خلال دائرة متكاملة تؤدي إلى تنفيذ عمليات التحديث والعرض لأرصدة الحسابات أول بأول.

ثانيا: إدارة العلاقة مع العملاء .

تعرف على أنّها : " مجموعة البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المؤسسة في عملية إدارة علاقتها مع عملائها الحاليين، والمرتبين من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة

<sup>1</sup> أحمد علي وآخرون ،مرجع سابق ،ص 7.

دوافع المستهلكين وسلوكهم. ويتركز نشاط تلك الأنشطة والبرامج في ثلاث مجالات رئيسية هي: مجال التسويق ومجال البيع ومجال خدمة العملاء<sup>1</sup>. وسنتطرق بالتفصيل لهذا العنصر في الفصل الثاني.

ثالثاً: إدارة سلسلة التوريد.

### 1. تعريف إدارة سلسلة التوريد.

تُعرّف إدارة سلسلة التوريد على أنّها تلك: "البرامج التكنولوجية التي تعمل على إدارة الدورة الكاملة للمنتجات أو الخدمات بدءاً من الحصول على المواد الخام مروراً بالتصنيع إلى تسليم المنتج للعميل. وهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعليّة فيما يختص بعملية انتقال السلع والخدمات والبيانات والمعلومات ذات الصلة من المورد إلى المستهلك النهائي"<sup>2</sup>.

كما تعرّف أيضاً على أنّها: "تنسيق جميع أنشطة توريد المؤسسة من مورديها إلى تسليم المنتجات لعملائها"<sup>3</sup>. وتُعرّف كذلك بأنّها: "القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق لجميع نشاطات سلسلة التوريد بحيث يُنظر إلى سلسلة التوريد على أنّها النموذج لجميع الأنظمة التي تدخل في إدارة جميع نشاطات سلسلة التوريد داخل المؤسسة ومع الموردين والموزعين وتجار التجزئة، وجميع العملاء حتّى المستهلك النهائي"<sup>4</sup>. ونميّز ثلاث أجزاء لسلسلة التوريد كالتالي<sup>5</sup>:

- **الجزء العلوي:** يهتم هذا الجزء بعمليات توريد المواد الأولية من الموردين، وضبط العلاقة وتبادل المعلومات والبيانات معهم، وقد تمتد هذه العلاقة إلى أكثر من مورد، وهذا يعتمد على عدد الجولات في عمليات التصنيع حتى تصبح السلعة في يد المستهلك النهائي أو إلى المرحلة التي وصلت إليها كمدخلات مواد أولية شبه مصنّعة إلى المؤسسة المعنيّة.

- **الجزء السفلي:** يشمل على توزيع السلع والمنتجات على العملاء والمستهلك النهائي من خلال الموزعين، وتجار التجزئة، والذي يتمثل في إدارة قنوات التوزيع.

- سلسلة التوريد الداخلية: تشمل على عمليات التصنيع والتمويل والتجميع والتغليف وتجهيز السلع إلى أن يُصبح المنتج جاهز للتوزيع.

### 2. إدارة سلسلة التوريد الإلكترونيّة.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة سلسلة التوريد يعتبر توجه إستراتيجي لتعزيز سلسلة التوريد للمؤسسة، لأنّها ستوفر سرعة تدفق المعلومات والمعاملات بين الموردين والوسطاء والعملاء. مما يضيف

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص 54-57

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص 54-57.

<sup>3</sup> Dave Chaffey, *E-business and E-commerce Management*, Prentice Hall, Forth Edition, New York, 2009, p 335.

<sup>4</sup> سناء جودت خلف، محمد نور صالح الجداية، 2012، مرجع سابق، ص 184.

<sup>5</sup> Dave Chaffey, *Op.cit.* p 335.

للمؤسسة قيمة مضافة، وتعمل على تحسين جودة المنتجات وخدمة العملاء<sup>1</sup>. يتمثل ذلك في برمجيات سلسلة التوريد التي تخدم جزء من عمليات سلسلة التوريد إلكترونيًا كالتخزين أو المشتريات أو الجدولة أو التصنيع أو عمليات التصنيع والشحن، وذلك لتسهيل العمل ومساعدة المدراء في عمليات اتخاذ القرار<sup>2</sup>، غير أن سلسلة التوريد الإلكترونية لا يعني التغيير التكنولوجي فقط، وإنما يعني التغيير في السياسات الإدارية وثقافة المؤسسة، ومعايير قياس الأداء والتغيير في عمليات الأعمال والهياكل التنظيمية على إمتداد سلسلة التوريد.

### 2.1 تعريف إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية:

تعرف على أنّها "إدارة سلسلة التوريد إلكترونيًا بالاعتماد على شبكات الاتصالات المحلية والعالمية والخاصة والانترنت والأنترانات والاكسترنات وبرمجياتها، والعمل على أتمتة تدفق المعلومات عبر السلسلة وتبادلها إلكترونيًا مع جميع الأطراف ذات العلاقة"<sup>3</sup>.

وتُعرف أيضًا بأنّها: "العمل التعاوني والتحالف باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز عمليات الأعمال بين المؤسسات، وزيادة سرعة أدائها، وضبط الوقت اللازم لإنجاز كل عملية وتحقيق إشباع رغبات العملاء من خلال التخطيط والرقابة والتنسيق لجميع عمليات سلسلة التوريد"<sup>4</sup>.

فهي بذلك تمثّل: "فلسفة إدارية إستراتيجية حديثة تسعى إلى توحيد القدرات الإنتاجية مجتمعة، وكذلك موارد ووظائف الأعمال التي تكون ضمن السلسلة من خلال استخدام تكنولوجيا الانترنت في البحث عن الحلول المبتكرة، وتزامن قدرات القناة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل"<sup>5</sup>.

مما سبق يتضح دور سلسلة التوريد الذي يتمثل في ضبط وإدارة ثلاثة أنواع من التدفقات هي<sup>6</sup>:

- تدفق المواد الأولية وشبه مصنّعة الداخلة في عملية التصنيع؛
- تدفق المعلومات عند الطلب، النقل، التوزيع، الجدولة، المخزون والمرجع؛
- التدفقات المالية، والتي تشمل الدفعات النقدية، أوراق قبض، أوراق دفع، الدفع الإلكتروني.

### 2.2 أهمية إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية:

تقدّم سلسلة التوريد الإلكترونية للمؤسسة قواعد بيانات فورية توفر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات على مدار الساعة مع دقة ومرونة عالية، وتبرز أهميتها في<sup>7</sup> :

<sup>1</sup> Dave Chaffey , 2009 ,Op.cit,p 335.

<sup>2</sup> سناء جودت خلف ،محمد نور صالح الجداية ،2012 ،مرجع سابق،ص184.

<sup>3</sup> Turban et al,Electronic Commrce ( Managerial Perspective ), pearson prentice Hall, Second Edition,New Jersey,2004, P13.

<sup>4</sup> سناء جودت خلف ،2012 ،مرجع سابق،ص 161.

<sup>5</sup> David Ross,Indroduction to e-Supply chain management,CRC PressLLC,USA ,2003,P 13.

<sup>6</sup> سناء جودت خلف ،محمد نور صالح الجداية،2012،مرجع سابق،ص 149 .

<sup>7</sup> David Ross,Op.cit ,p23

- مراقبة مختلف عناصر السلسلة في الوقت الحقيقي (من تدفق طلبات العملاء في قناة العرض إلى مستويات التخزين والشحن)؛
  - إمكانية صناعة القرارات نتيجة المعاملات التي تحدث في أي مكان من سلسلة الإمداد؛
  - تمكّن مراقبة شبكة الإمداد بشكل جماعي، وإتخاذ القرار في الوقت المناسب؛
  - تمكّن من مقارنة وقياس وتقديم التقارير الفورية عن السلاسل في وقت قياسي؛
  - تتيح للمؤسسة الاتصال إلكترونياً مع كل طرف في سلسلة الإمداد بسرعة وبتكلفة زهيدة.
  - قدرة المؤسسة على التواصل إلكترونياً تمكّنها من تطوير شبكة الإمداد (الموردين، المورّعين، المصنّعين، تجار التجزئة، العملاء. التقليديين فضلاً عن تكوين علاقات مع الوسطاء الافتراضيين).
  - توفير سلاسل التوريد المرتبطة إلكترونياً التي لها القدرة على تعزيز، وتنسيق عمليات إدارة سلاسل التوريد.
3. عوامل نجاح سلسلة التوريد: إنّ نجاح سلسلة التوريد يعتمد على العناصر التالية<sup>1</sup> :
- قدرة الشركاء الأطراف في سلسلة التوريد على اعتبار التعاون فيما بينهما على أنّها موجودات استراتيجية من خلال التكامل والثقة المتبادلة لتحقيق السرعة بالإنجاز وخفض التكاليف؛
  - توافر المعلومات بالتساوي لدى جميع الأطراف في سلسلة التوريد عن حجم المخزون في أي جزء من السلسلة وحجم الطلب ومواعيد التسليم؛
  - التركيز على السرعة، التكاليف، الجودة وخدمات العملاء حيث أنّها مصفوفات لقياس أداء سلسلة التوريد، وتحديد نسبة الإنجاز لتكون دافع وحافز لجميع الأطراف لإنجاز عملهم.
  - تكامل سلسلة التوريد بقوة من خلال الربط الإلكتروني بين جميع الأطراف حتى تشمل مورد والمؤسسة المصنّعة والمورّعون وتجار التجزئة والعملاء.

### الفرع الثالث: الأساليب الثانوية للإدارة الإلكترونية

- نظراً لتعدد وتنوع الأساليب لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة وهذا حسب نوع نشاطها وطبيعتها القانونية فإن هناك أساليب ثانوية نذكر منها مايلي<sup>2</sup>:
- أولاً : إدارة العلاقة مع الشركاء:** وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعني ببناء وتدعيم علاقات المؤسسة مع شركائها، وحلفائها من المورّعين والموردين وغيرهم بما يتضمّن ذلك من وسائل تساعد تبادل المعلومات والاتصالات بين المؤسسة وبين شركائها.
- ثانياً : إدارة المحتوى :** وتتعلّق بعملية بناء الموقع الخاص بالمؤسسة على شبكة الانترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات عن المؤسسة، ومنتجاتها وخدماتها وأسعارها وإدارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميّز، ويساعد على جذب العملاء.

<sup>1</sup> سناء جودت خلف، محمد نور صالح الجداية، 2012، مرجع سابق، ص 162 .

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص 54-57.

ثالثا: إدارة المعرفة : وهي تلك الأنظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية إلى صور إلكترونية بحيث يمكن الوصول لها وإستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة، وخاصة من قبل الإدارة العليا وصانعي القرار بالمؤسسة، حيث أنّها تمكّنهم من إدارة وتخزين أيّ عدد من الملفات والصور بأشكالها المختلفة لتسيير الوصول إلى البيانات داخل المؤسسة، وكذلك عبر شبكة الانترنت.

رابعا: أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات : وتظهر في ثلاث مجالات رئيسية هي : المجال الاستراتيجي المخصص للإدارة العليا، المجال التشغيلي والمخصص للمديرين التنفيذيين، والمجال التحليلي المخصص للمحلّين، والعاملين بمجال المعرفة.

وتعرّف أنظمة الأعمال الذكية بأنّها: " تلك الأنظمة التكنولوجية التي تساعد مستخدميها حتّى وإن كان ليس على دراية كافية بكيفية التعامل مع الحواسيب، ونظم المعلومات، لذا تعتبر أفضل التطبيقات التي تتعلّق بأنظمة دعم القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعدّدة بنظام واحد متداخل العلاقات"<sup>1</sup>.

خامسا: الإدارة بالعائد : وتعتبر المظلة التي تجمع تحتها جميع الأساليب الإدارية السابقة فهي تركز على جميع القرارات الخاصة بالمؤسسة من متطور واحد وهو العائد أو الفائدة أو الربحية التي سوف تعود عليها نتيجة اتخاذ هذا القرار، والتنبؤ بمحتوي تنفيذه.

#### المطلب الثالث: معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية و عوامل نجاحها.

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمؤسسات للتكيّف مع طبيعة التطوّر التكنولوجي، إلّا أنّ المؤسسة تواجه مجموعة من المعوّقات التي تحوّل بينها، وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية إلّا أنّ على المؤسسة البحث و إتباع، ومسايرة كل العوامل التي تعمل على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جيّد.

#### الفرع الأول: معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية يعتبر مشروع، وعليه فإنّه تصاحبه معوّقات سواء في سوء التخطيط أو في عشوائية التنفيذ، ومن بين المعوّقات التي تصاحب المؤسسة عند التحوّل نذكر:

أولا: المعوّقات التكنولوجية: تتجلّى في:<sup>2</sup>

1. ضعف البنية التحتية الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
2. سرعة التغيير الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وصعوبة مسايرتها في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن الإستقرار النسبي في توفير التقنية المتشابكة، والمتكاملة ومحاولة إحلالها كاملة في وقت واحد؛

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص ص 54-57.

<sup>2</sup> Edwin LAU ,Principaux enjeux de l administration electronique,Revue Français D Administration Publique,Ecole National D 'Adminstration,N° (110),Paris ,p 20-27.



3. عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات، والمتعلقة بالجرائم الإلكترونية وتتضمن الاختراق أو الولوج غير مرخص به للحواسيب، والشبكات لتخريب البيانات، والحواسيب ونظم المعلومات.... الخ)؛

4. تقاوم الفجوة الرقمية، وهي من أهم المعوقات التكنولوجية لأن الأفراد الذين لا يستطيعون النفاذ إلى الانترنت، ولا يمكنهم الاستفادة من الخدمات الإلكترونية؛

**ثانياً: المعوقات التشريعية :** إن ضرورة توفير بيئة تشريعية تعتبر ركيزة أساسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، واستقرار المعلومات وزيادة الثقة بين المتعاملين، وقد يتخلل محاولة إدراج قوانين للمؤسسة التي تطبق الإدارة الإلكترونية مجموعة من المعوقات من بينها:<sup>1</sup>

1. قصور التشريعات القانونية في معالجة بعض الأمور المتعلقة بمستجدات البيئة الإلكترونية المتغيرة باستمرار مقارنة بالتشريعات المتميزة بالجمود نوعاً ما؛

2. عدم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وقواعد تشريعية بشأن تنظيم مختلف الخدمات الإلكترونية؛

3. غياب القوانين التشريعية المتعلقة بتنظيم الإدارة الإلكترونية أو على الأقل ما يتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كقوانين مستقلة تماماً وقائمة بذاتها؛ إذ أنها تتواجد في كثير من الأحيان في شكل أحكام مشتتة وموزعة على عدد من القوانين التي تنتمي إلى فروع القانون العام وأيضاً إلى فروع القانون الخاص؛

4. تقاوم مشكلة التوقيع الإلكتروني نظراً لعدم توفر معايير واضحة و ضمانات لازمة للتحقيق من صحته وعدم تزويره، مع قواعد الإثباتات المعمول بها في النظام التقليدي كالتوقيع المكتوب أو ببصمة الإصبع.

**ثالثاً: المعوقات البشرية :** إن المورد البشري في كثير من المؤسسات محصور في نطاق ضيق تقوم على أساس ممارسات يغلب عليها الطابع التقليدي، وهذا لا يتماشى مع التطور التكنولوجي لذلك ينجر عن ذلك العديد من المعوقات على غرار:<sup>2</sup>

1. ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات، والاتصال عند الأفراد والعاملين على حد سواء؛

2. قلة الموارد البشرية المكوّنة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنيات الجديدة والمعقدة المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

3. عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المؤسسات العمومية لقلة الحوافز، وخاصة منها الداعمة لإنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛

4. نقص في الموارد البشرية المؤهلة، والقادرة على العمل في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد عمرانى وآخرون، نظام معلوماتية في القانون الجزائري: واقع وآفاق، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات حول البيئة المعلوماتية الآمنة: المفاهيم والتشريعات والتطبيقات، الرياض، المملكة السعودية، 7-6 أفريل، 2010، ص 3.

<sup>2</sup> أحمد باشي، واقع وآفاق التجارة الإلكترونية، مجلة إدارة، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، العدد (26)، الجزائر، 2003، ص 81.

<sup>3</sup> عادل حرشوش المبرجي وآخرون، 2007، مرجع سابق، ص 38.

5. مقاومة العاملين للتغيير الحاصل في مجال الخدمات العمومية المتجهة نحو الإلكترونيّة في التقديم، وهذا خوفاً من فقدان وظائفهم، وتنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديداً لسلطتهم.<sup>1</sup>

رابعاً: **المعوقات المالية** : تتمثل أساساً في مشكلة التمويل والتي تتمثل في :

1. محدودية المخصصات المالية المتعلقة بتكوين العاملين في مجال الإدارة الإلكترونيّة؛

2. قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة، ومحددة فيها أوجه الإنفاق؛

3. اعتبار مشكلة التمويل مشكلة أساسية لا بدّ من معالجتها للمضي قدماً بتجسيد الإدارة الإلكترونيّة في الواقع.

**الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونيّة.**

إنّ مسيرو المؤسسات الذين يرغبون في التحوّل إلى الإدارة الإلكترونيّة يجب أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة أهمها:<sup>2</sup>

1. وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسيّرين في المؤسسة، والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونيّة من تخطيط، وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير؛

2. تركيز الإدارة العليا بالمؤسسة على معالجة الأمور خاصة عندما ترغب في التحوّل إلى الإدارة الإلكترونيّة؛

3. التطوير المستمر لإجراءات العمل، ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛

4. التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع كلاً حسب تخصصه؛

5. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛

6. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛

7. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛

8. التعاون الإيجابي بين أفراد والإدارة داخل المؤسسة، والإبتعاد عن الاعتبارات الشخصية؛

9. الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الخطأ؛

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحيم الكندي، الحكومة الإلكترونيّة (التحديات ومتطلبات التطبيق)، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول المعلوماتية القانونية في البلاد العربية، لبنان، بيروت، ديسمبر، 2005، ص 5.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص ص 70-71 .

### المبحث الثالث: أشكال الإدارة الإلكترونيّة ووظائفها.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونيّة على مستوى المؤسسة من شأنه التأثير عليها سواء من ناحية هيكله إدارتها وأنظمة أعمالها أو من ناحية وظائفها الإدارية والتي ستؤثر لا محال على طبيعة الخدمات التي سوف تقدمها للمستفيدين وعلى الشكل الذي ستأخذه عند تطبيقها وهذا يرجع حسب طبيعة المؤسسة وقد تأخذ أشكال عديدة سنتطرق لها بالتفصيل في المطلب الأول، وعليه تعتبر الإدارة الإلكترونيّة أداة لعصرنة إدارة المؤسسة من خلال استخدام ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تقنيات حديثة، والتي أثرت على وظائف الإدارة.

#### المطلب الأول: أشكال الإدارة الإلكترونيّة.

إن الإدارة الإلكترونيّة تأخذ أشكالاً عديدة وهذا يرجع إلى طبيعة المؤسسة التي ستطبق هذا النوع من الإدارة بحيث سنتطرق في هذه الدراسة بشرح مفصل للحكومة الإلكترونيّة كشكل للإدارة الإلكترونيّة في المؤسسات العامة التابعة للدولة وتهدف الحكومة الإلكترونيّة إلى إحداث تطوير جذري في الأداء الحكومي وفق معايير القطاع الخاص في كل ما يتمتع به من مزايا تنافسية، وفي مقدمتها الجودة وكسب رضا المستفيد، الأمر الذي سوف يكون له الأثر الكبير في تطوير خدمات المؤسسات الحكومية، أما الأعمال الإلكترونيّة للمؤسسات الخاصة والعامة الهادفة للربح، كما سنتطرق لأشكال أخرى من المؤسسات ذات التسيير الخاص مثل الصحة الإلكترونيّة والنشر الإلكتروني... الخ.

#### الفرع الأول: الإطار العام للحكومة الإلكترونيّة.

إن مفهوم الحكومة الإلكترونيّة من أبرز المفاهيم التي أدخلتها الثورة المعلوماتية، وشبكة الانترنت إلى الحياة اليومية للأفراد .

#### أولاً : تعريف الحكومة الإلكترونيّة :

تعرف على أنها : " تطبيق لمفهوم الحكومة الإلكترونيّة في علاقتها مع المواطنين والمؤسسات -وباعتبارهم مدارون ( Administered ) من قبل الإدارة العمومية - وهو ميدان الأداء الإلكتروني للخدمة المتعلقة بالمدارين (مواطنين ومؤسسات) - مع إمكانية حصولهم على كل المعاملات المتعلقة بالإدارة الإلكترونيّة على الخط (Online)<sup>1</sup> .

يعرف البنك الدولي الحكومة الإلكترونيّة على أنّها: " عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات التي لديها القدرة على تغيير، وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال، ومختلف المؤسسات الحكومية، التي بدورها توفر مزيداً من الشفافية وتعظيم العائد ككل، وتخفيض النفقات وزيادة قناعة المواطنين بدور المؤسسة الحكومية في حياته"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Christine AIDONIDIS et autres, **E-administration : ( enjeux et facteurs clés de succès)**, République et canton de Genève, Genève, 23/04/2007, p :03.

<sup>2</sup> التوجيهي محمد إبراهيم، عبد الهادي زين محمد، الحكومة الإلكترونيّة في الوطن العربي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، التقرير السنوي، القاهرة، 2005، 10 .

وتعرّف أيضًا بأنّها: "إسم افتراضي أنتجته الإدارة الإلكترونيّة كأحد تطبيقات العملية لها، التي تختص بالخدمات التي تقدّمها الوزارات المختلفة والجهات الحكومية الأخرى للمواطن، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات ممثلة في شبكة المعلومات، وشبكة الانترنت وأساليب الاتصال نحو المحمول"<sup>1</sup>.

**ثانياً : دور و ميزات الحكومة الإلكترونيّة :** إن الحكومة الإلكترونيّة وفقاً للتصور الشامل يتعين أن تكون وسيلة بناء اقتصاد قوي، وتساهم في حل مشكلات اقتصادية، وتكون وسيلة خدمة اجتماعية تساهم في بناء مجتمع قوي، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة أقل وهي أيضاً وسيلة أداء بإجتياز كل مظاهر التأخير، والبطء والتقدم في الجهاز الحكومي، كما تعتبر أحسن وسيلة لرقابة لما تتمتع به النظم التقنية من إمكانيات التحليل والمراجعة آلياً، وبشكل مؤتمت للأنشطة التي تتم على الموقع، فإذا نظر إليها من هذه الأبعاد حققت غرضها، وغير ذلك ربما تكون وسيلة إعاقة إن لم يخطط لبنائها بالشكل المناسب، وضمن رؤية واضحة.

فالحكومة الإلكترونيّة تسعى لتحقيق الأغراض التالية:<sup>2</sup>

1. تحقيق فعالية الأداء الحكومي؛

2. تسهيل نظام الدفع الإلكتروني؛

3. تقديم الخدمة الحكومية على الخط؛

4. تطوير بنى تحتية عامة في حقل التقنية، والتشجير وبقية الإحتياجات التقنية في بيئتي الإتصال والحوسبة؛

5. تطبيق النماذج الرقمية وإتاحة تعبئتها على الخط؛

6. نقل التدابير الحكومية على الخط؛

7. تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية.

ولتحقيق الأغراض سابقة الذكر يجب اعتماد استراتيجية واضحة لبناء الحكومة الإلكترونيّة، وذلك يتم من خلال تشخيص الواقع ودراسته قبل نقل العمل الواقعي إلى العمل الرقمي، لتجنب نقل عيوب الواقع إلى البيئة الإلكترونيّة.

**ثالثاً: البنية التحتية للحكومة الإلكترونيّة :** تتوجّه الحكومة الإلكترونيّة أربعة قطاعات رئيسية هي المواطنون، وقطاع الأعمال الخاصة والحكومية (الوزارات المختلفة، والمؤسسات العامة) العاملين (العاملين في الحكومة) توحيد المصطلح، يعبر عن هذه القطاعات بقواعد بيانات، بحيث تصنف هذه الأخيرة وفق القطاعات المذكورة كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعود بن سلمان بن مطر النبهاني، دور الحكومة الإلكترونيّة في تبسيط الإجراءات الإدارية كما يراها موظفوا كلية العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة مسقط، العدد (127)، سلطنة عمان، سبتمبر 2011، ص 120.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، وبلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونيّة وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 223.

<sup>3</sup> ثائر خالد عبد الحميد، فواز القرعان، مرجع سابق، ص ص 149-150.

1. قاعدة بيانات الخدمات الحكومية إلى المواطن (G2C):

تتيح هذه الخدمة للمؤسسات الحكومية الإستماع، والتحدث بشكل متواصل مع المواطنين في إطار تقديم خدمات تفاعلية بما يعزز ثقة المواطنين بالدولة والديمقراطية وكفاءة الجهاز الحكومي.

2. قاعدة بيانات الخدمات الحكومية إلى شركات الأعمال الخاصة (G2B):

تسمح هذه الخدمة بالتفاعل الإلكتروني بين الجهاز الحكومي والقطاع الخاص بما يمثّل تكامل الإقتصادي، والسيطرة على السوق ومتابعته وانجاز ومراقبة المعاملات التجارية، مما يساعد مؤسسات القطاع الخاص لتكون أكثر فعالية، ويؤدي إلى توفر مبدأ تكامل المعلومات الإقتصادية على مستوى الدول، ويساعد في توجيه الحكومات ومؤسسات القطاع الخاص إلى الإهتمام بنقاط الضعف في النشاط الإقتصادي، وتفعيل الجهود لتصويبها.

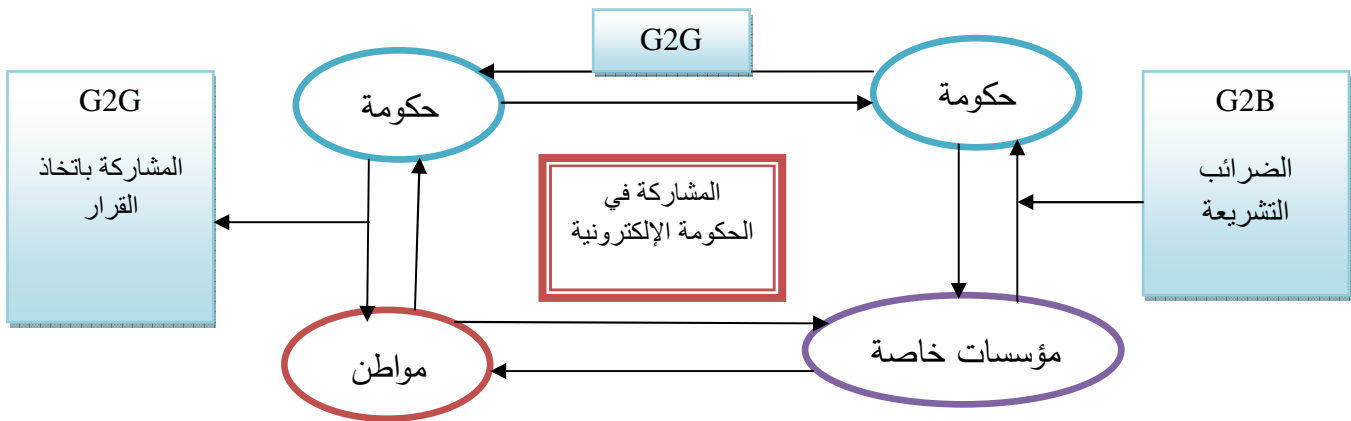
3. قاعدة بيانات الخدمات الحكومية إلى الحكومة (G2G):

تمثل تلك العلاقة بين الجهات الحكومية المختلفة مثل الوزارات، ودوائر الحكم المحلي وإدارات المناطق والدوائر الحكومية العاملة في الخارج كالقنصليات والسفارات وذلك لزيادة كفاءة هذه الجهات في عملية تقديم الخدمات المختلفة.

4. قاعدة بيانات الخدمات الحكومية إلى العاملين (G2E):

تمثل العلاقة بين الحكومة والعاملين فيها، وتتيح لهم فرصة التعلّم الإلكتروني والتشجيع على تحري المعرفة والشفافية والمشاركة والتدريب، والشكل التالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم(9): العلاقات التفاعلية بين المكونات المختلفة لقطاعات الحكومة الإلكترونية



المصدر: ثائر خالد عبد الحميد، فواز القرعان، تحديات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية، دورية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد (127)، مسقط، سلطنة عمان، سبتمبر 2011، ص 154.

من خلال الشكل السابق يتضح بأن الخدمات المقدّمة في إطار الحكومة الإلكترونيّة تكون ممثّلة في شكل علاقات داخلية تمثّل البنية التحتية لمبدأ الحكومة الإلكترونيّة، التي بدورها تفرز العلاقة التفاعلية ما بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني، و في هذا الإطار تسمى هذه العلاقة بالمجتمع الإلكتروني.

رابعا : دواعي ومتطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونيّة.

### 1. دواعي تطبيق الحكومة الإلكترونيّة :

يمكن تصنيف دواعي التحول للحكومة الإلكترونيّة كما يلي<sup>1</sup>:

**1.1 تسارع التقدم التكنولوجي :** أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات (العامة والخاصة على السواء) للمجتمع. وتمثّل هذه الثروة فرصة متميّزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين الأداء ونوعيته.

**1.2 توجّهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية :** ساهمت التوجّهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يُعرف بظاهرة العولمة، والتي بدورها تشمل مجموعة من الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والقانونية والبيئية متكاملة، لذلك تقدّم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أهدافها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس، بحيث يتم الربط الفعّال بين المجتمعات من خلال شبكة الانترنت، وأدوات رقمية أخرى، ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية والتقنية.

**1.3 التحوّلات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية :** إنّ التغيرات الحديثة للمجتمعات التي تحدث على الانفتاح والحرية والمشاركة... الخ، أحدثت تغيّرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً. وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في المستوى الوعي والتوقّعات الإجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده، ويأتي في مقدّمة هذه الآراء ضرورة تحسين مستوى الأداء الكلي للقطاع العام تمثّل الحكومة الإلكترونيّة فرصة متميّزة للإرتقاء بالأداء في القطاع العام.

**1.4 الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة :** إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الحكومة الإلكترونيّة في كثير من المؤسسات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللّحاق بركب التطوّر تجنباً لاحتمالات العزلة، والتخلّف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناءً على معايير السهولة والفعاليّة والكفاءة والنوعيّة، والكمية الملائمة.

<sup>1</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، الحكومة الإلكترونيّة ومستقبل الإدارة العامة : دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر ، 2002، مرجع سابق، ص

2. متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية : يشير كثير من الباحثين في هذا المجال إلى أن هناك جملة من المتطلبات الأساسية التي يعتمد عليها تطبيق الحكومة الإلكترونية في مختلف المؤسسات الرسمية والغير رسمية، مكّنت الباحثة من استخلاصها وتحديدها فيما يلي:<sup>1</sup>

- توافر البنية التحتية للاتصالات، مثل خطوط الاتصالات، خطط الهاتفية والأكشاك؛
- ربط مؤسسات الدولة المختلفة بشبكة اتصالات واسعة؛
- وجود البنية الإلكترونية التي عناصرها - المواطن والحكومة. والقطاع الخاص - وأهمية التعاون فيما بينها؛
- سن القوانين والتشريعات الرسمية اللازمة لتنظيم عملية التعامل وفق نمط الحكومة الإلكترونية؛
- توعية المجتمع بالثقافة الإلكترونية المناسبة مع الأهداف المستجدة، ومع معطيات الحكومة؛
- توافر أساسيات المعرفة في الكوادر البشرية العاملة في مجال تقنية المعلومات؛
- تطوير نظم التعليم والتدريب والتأهيل لمواكبة التحولات التقنية المختلفة، والعمل على توظيفها التوظيف الأمثل في خدمة الأفراد.
- تأمين سرية المعلومات في الحكومة الإلكترونية، وإعادة تنظيم الإجراءات العلمية والمنهجية للعمل الحكومي؛
- تفعيل الدور الإعلامي في توعية المواطنين والتواصل معهم، بهدف تعريفهم بما تقدّمه الحكومة الإلكترونية من خدمات متطورة وراقية.

خامسا : أهداف الحكومة الإلكترونية : تتجلى أهداف الحكومة الإلكترونية فيما سيأتي:<sup>2</sup>

1. تحقيق أهداف تتفق مع ثورة المعلومات وتقنية الاتصالات من خلال تحسين مستوى أداء الخدمات لتقادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية الخدمة بالطريقة التقليدية؛
2. تعزيز مجالات الحياة الإلكترونية، حيث تعمل على تغيير المحيط الذي تعمل منه، وزيادة
3. مبادرات الإبداع والابتكار، وفتح قنوات جديدة لتقديم الخدمات الحكومية؛
4. تحسين مستوى تقديم الخدمات، ورفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام، والمساهمة في تقديم خدمات
5. أفضل للأفراد وقطاع الأعمال؛
6. زيادة عائدات الاستثمار وتوفير المعلومات المطلوبة عن الإستثمارات بدقة عالية في الوقت المناسب؛
7. المناسب؛
8. تطوير المهارات والإنجاز وتوفير البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لتقديم الخدمات إلكترونياً، إضافة إلى تحسين مستوى أمن وحماية المعلومات.

<sup>1</sup> Christine AIDONIDIS et autres, **Opcit**, p 22.

<sup>2</sup> Monynihan ,D,P, **Building Secure Election (E-vting Security and system Theory)**,Public Administration Review, American Society for Public Administration,septembre,USA,p516.

كما هناك أهداف أخرى تتجلى في:<sup>1</sup>

1. تسمح الحكومة الإلكترونية بالعمل بأكثر فعالية؛
  2. تعمل الحكومة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات؛
  3. تساعد الحكومة الإلكترونية على بناء الثقة بين المواطن والإدارة؛
  4. تعتبر الحكومة الإلكترونية أداة إصلاح للفساد الإداري؛
  5. وضع التكنولوجيا في خدمة المواطنين والمؤسسات؛
  6. تحدّ الحكومة الإلكترونية من الفجوة الرقمية؛
- الفرع الثاني: الإطار العام للأعمال الإلكترونية.

#### أولاً : مفهوم الأعمال الإلكترونية

يستخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية في الإشارة إلى أي نشاط أو عملية مؤسسية تنفذ وتدار بواسطة شبكة حاسوب، وخاصة تلك المتصلة بشبكة الانترنت، حيث درج الباحثون في مجال نظم المعلومات على استخدام هذا المصطلح للتدليل على أنشطة إيجاد القيمة الممكنة بواسطة تكنولوجيا الانترنت.

#### 1. تعريف الأعمال الإلكترونية :

تعرف الأعمال الإلكترونية على أنّها: " كافة الإجراءات التي تقوم بتنفيذها ومتابعتها المؤسسات الإدارية والتجارية والصناعية والأكاديمية وغيرها من المؤسسات بالاعتماد الكامل على الوسائل الإلكترونية"<sup>2</sup>. كما تعرف أيضاً على أنّها: " توظيف التقنية في الأداء والإنتاج وتقديم الخدمة، وتشمل كافة العلاقات بين أطراف الأعمال، مؤسسات، أو وسطاء، أو شركاء فرعيين، هيئات مشرفة أو حكومية، وهيئات حكومية معا"<sup>3</sup>. كما تعرف أيضاً على أنّها: " أتمتة أو استخدام وسائل تكنولوجيا في الحصول أو شراء المواد الأولية وخدمات البيع، وإعداد قوائم الدفع وتحصيل الديون فهي تشمل E-marketing و E-commerce "<sup>4</sup>. وتعرف بأنّها: " امتداد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية، ولا تتعلق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالمستهلك؛ إذ تمتد علاقة المؤسسة بوكلائها وموظفيها وعملائها، كما تمتد إلى أنماط أداء العمل، وتقييمه والرقابة عليه"<sup>5</sup>. فهي إذن عبارة عن : " استخدام شبكة الانترنت لممارسة عمليات الأعمال والتجارة الإلكترونية، وتسهيل الإتصال التنظيمي والتواصل داخل وخارج المؤسسة؛ أي مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Christine AIDONIDIS et autres, **Opcit**, p 6-16.

<sup>2</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 216.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 216 - 217.

<sup>4</sup> Smith ,PR and Dave chaffy, **E-marketing Excellence, the heart of E-business**, MPG BOOK S.Ltd , London, 2002, pp10-12.

<sup>5</sup> عبد الله فرغلي على موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 125.

<sup>6</sup> Colin Combe, **Introduction to E-business management and stratégie**, First Édition, Elsevier Ltd, Oxford, 2006 ,P1.

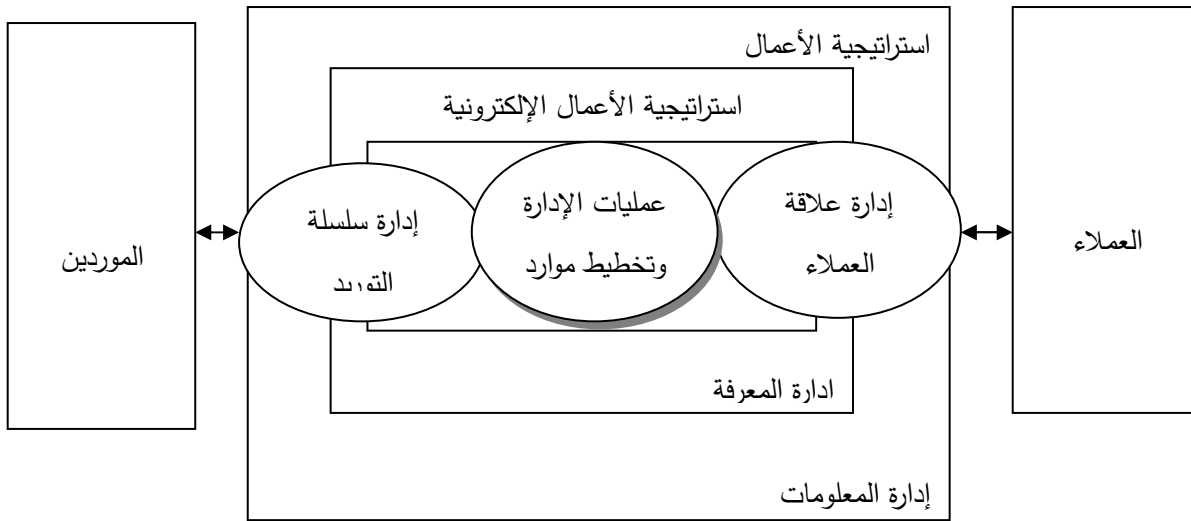


من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن الأعمال الإلكترونية تتضمن كل الأنشطة التي تمكن من إيجاد الموردين والمورعين، وتقديم المعلومات والخدمات وتنفيذ جملة من الأنشطة الخارجية بشكل سريع ومباشر مستخدمة في ذلك الاستراتيجيات ومن جهة أخرى تؤثر الأعمال في إدارة المعرفة ، وكذا تشارك المعارف بين كل من لهم علاقة بهذه الأعمال كالعاملين وحملة الأسهم، وذلك باستعمال شبكاتي الانترنت و الاستراتيجيات وصولاً إلى قواعد البيانات والمعلومات في أي وقت لذا تمثل إنسجام لمجموعة من العمليات والنظم الرقمية تسمح للمؤسسة أن تدير علاقاتها البيئية والداخلية والخارجية، والعمل على التجاوب معها وتنظيمها ثم الإستجابة الإستراتيجية مع كل المتغيرات البيئية في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

وبذلك فإن أنشطة الأعمال الإلكترونية التي يتناولها هذا البحث بالدراسة والتحليل تتصف بأنها ممكنة ومدعومة بالانترنت والتقنيات المرتبطة بها.

فالأعمال الإلكترونية هنا تشير إلى أي نشاط مؤسسي مدعوم بتطبيقات الانترنت مثل البريد الإلكتروني (E-mail) وصفحات الانترنت ،وتقنية الانترنت وغيرها من التطبيقات التي تعمل من خلال شبكة الانترنت. والشكل التالي يوضح الأعمال الإلكترونية من خلال الإطار العام لها.

#### الشكل رقم (10) الإطار العام للأعمال الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة الإلكترونية العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 136.

يتضح من الشكل أعلاه بأن الأعمال الإلكترونية تعتمد على التطبيقات التكنولوجية لأنشطة الأعمال التي تتيح للمؤسسة تنفيذ خدماتها إلكترونياً من خلال اعتماد أحد أنواع نماذج الأعمال الإلكترونية، والتي تعرف

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ،بشير العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 15 .

بأنها: " عبارة عن مؤسسات الإنتاج والخدمات والمعلومات، وهي مصدر الفوائد للعملاء، وتحقيق الأرباح للموردين."<sup>1</sup>

و يتم اعتماد أحد نماذج الأعمال لأنه يسمح للمؤسسة بـ<sup>2</sup>:

- تحليل البيئة بأكثر فعالية؛
- رفع حواجز لدخول المنافسين؛
- إستغلال إمكانيات السوق؛
- خلق القيمة المضافة وتحقيق الأرباح؛

و الجدول التالي يلخص أنواع نماذج الأعمال الإلكترونية.

الجدول رقم (4): الإطار العام لنماذج الأعمال الإلكترونية

مستهلك	أعمال	حكومة	
C2G (معلومات)	B2G (معلومات)	G2G (تنسيق)	حكومة
B2C (التجارة الإلكترونية)	B2B (الأعمال الإلكترونية)	B2G (المشتريات)	أعمال
C2C AUCTION	C2B (مقارنة السعر)	G2C (الالتزام الضريبي)	مستهلك

Source : Colin Combe, Introduction to E-business management and stratégie, First Edition ,Elsevier Ltd , Oxford, 2006 ,p67.

## 2. الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني.

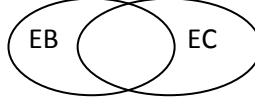

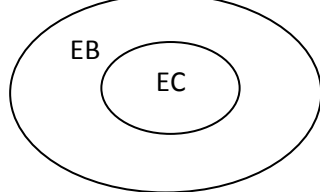
### 2.1 الفرق بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

إن مجال الأعمال الإلكترونية واسع وشديد التعقيد بحيث يختلف مفهومها من باحث إلى آخر، وخاصة أن العلاقة بينها وبين مصطلح التجارة الإلكترونية لا تزال مثار الجدل بين الكثير من الباحثين، وفيما يلي نلخص تباين وجهات النظر حول مفهومين في الجدول التالي :

<sup>1</sup> Colin Combe, Op.cit,p66

<sup>2</sup> Ibid ,p66

جدول رقم(5) : وجهات نظر حول العلاقة بين مفهوم الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية

طبيعة العلاقة	شكل العلاقة
يختلف مفهوم التجارة الإلكترونية ولكنه يتداخل مع مفهوم الأعمال الإلكترونية.	
مفهوم التجارة الإلكترونية يغيّر مفهوم الأعمال الإلكترونية.	
مفهوم التجارة الإلكترونية يعتبر جزءاً فرعياً من مفهوم الأعمال الإلكترونية.	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

Chaffey ,Dave ,E-commerce and E-business management ,Forth Edition,Pearson Education Limited,Oxford ,2009 ,P12 .

يتّضح من الجدول أعلاه أنّ وجهة النظر الثالثة هي أكثر شيوعاً وحداثة حول العلاقة بين مفهوم الأعمال الإلكترونية ومفهوم التجارة الإلكترونية، فمفهوم التجارة الإلكترونية ينحصر نطاقه في عمليات المبادلة عبر الانترنت التي تتم وفق أشكال عديدة حسب طبيعة الجهة أو القطاع المُستهدف. وعليه نستنتج أنّ مفهوم الأعمال الإلكترونية أوسع نطاقاً وأشمل من التجارة الإلكترونية، بالرغم من أنّ الاثنين يعملان في البيئة الإلكترونية، لذا فإن الأعمال الإلكترونية تتمثل: " في التجارة الإلكترونية بالإضافة للعمليات الداخلية للمؤسسة (الإنتاج، إدارة المخزون، التمويل، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية"<sup>1</sup>. فمفهوم الأعمال الإلكترونية يشمل: " سائر الأنشطة الإدارية، ولا تتعلّق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالمستهلك؛ إذ تمتد علاقة المؤسسة بوكلائها و بعاملها وعملائها، كما تمتد إلى أنماط أداء العمل وتقييمه والرقابة عليه"<sup>2</sup>. فالأعمال الإلكترونية أوسع بكثير من التجارة الإلكترونية حيث تحتوي على: " إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية، إدارة علاقة العميل الإلكترونية، تخطيط موارد المشروع"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله فرغلي ،، علي موسى ،مرجع سابق ،ص125.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص125.

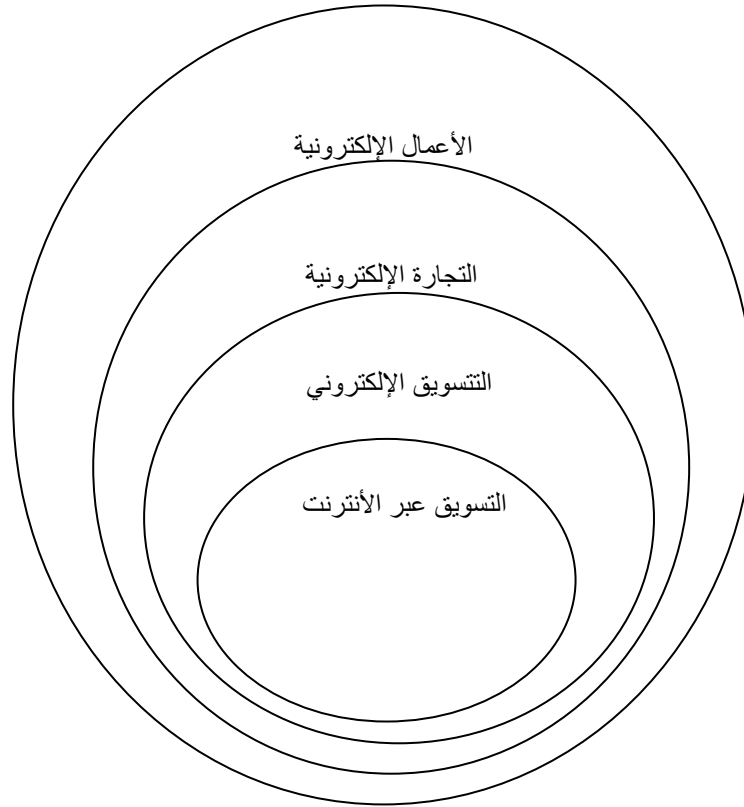
<sup>3</sup> جعفر حسن جاسم ،مقدمة في الاقتصاد الرقمي،دار البداية للبداية للنشر والتوزيع،، عمان،الأردن،2013، ص233 .

## 2.2 الفرق بين التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني :

يعدُّ التسويق الإلكتروني قلب الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية ، ومفهومه هو إعطاء أو إضافة القيمة إلى المنتجات وتوسيع قنوات التوزيع، وتقوية المبيعات وخدمات ما بعد البيع عندما يتم الاتصال مع العملاء، وفهم حاجاتهم، وتحقيقها بشكل أفضل، لذا يشمل التسويق الإلكتروني التعامل باستخدام الخط المفتوح، وبواسطة المواقع الإلكترونية، والتفاعل عبر وسائل الإعلان من خلال التلفزيون واستخدام البريد الإلكتروني "Email" والهاتف النقال، فهي أدوات إلكترونية تسمح بالحوار مع العملاء<sup>1</sup>.

ولا يمكن تناول التسويق بدون التعرُّض للتجارة الإلكترونية لأن التسويق الإلكتروني يعتبر جزءًا منها<sup>2</sup>، والذي بدوره يعتبر أهم المجالات التي تتضمنها التجارة الإلكترونية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): العلاقة بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني



Source : Hatem Elgohary ,**E-marketing Alliterture** ,Review froma small Business perspective International journal of Business and social science,vol (1)N°(1),centre for promoting Idea,USA,

من خلال الشكل أعلاه يتَّضح بأن علاقة بين الأعمال الإلكترونية وكل من التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني والتسويق عبر الانترنت تتمثل علاقة الكل بالجزء بهذا الترتيب المتداخل فيما بين هذه

<sup>1</sup> kotler Philip et Gray Aumestrong, **Principles Of Marketing** , Prentice Hall ,New York

2008.p 555.

<sup>2</sup> عبد الله فرغلي، علي موسى، مرجع سابق، ص 118 .

المصطلحات، لذا يجدر التطرّق بشكل من التفصيل لكل من التجارة الإلكترونية التي سنأتي بشكل من التفصيل لهذه النقطة في ما سيأتي أما بالنسبة للتسويق الإلكتروني سنتطرق له بشيء من التفصيل في الفصل الثالث لهذا البحث.

و تجدر الإشارة إلى أنّ هناك فواصل بين من التسويق الإلكتروني والتسويق عبر الانترنت من خلال الإشارة إلى النقاط التالية<sup>1</sup> :

- تتم عمليات التسويق الإلكتروني، ووظائفه عبر التقنيات الرقمية كافة مثل الانترنت وشبكات الإكسترانت والانترنت، والجهاز النقال وعبر وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية كافة؛

- إن التسوّق الإلكتروني (E-shopping) لا يعني التسويق الإلكتروني، لأنّ التسوق الإلكتروني يعني البيع والشراء عبر التقنيات الرقمية، والتي تمثّل الانترنت أبرزها، وليس وحدها بينما يشتمل التسويق الإلكتروني العمليات التي تسبق العملية الإنتاجية كافة، أثناءها وبعد الحصول على السلع أو الانتفاع بالخدمات، فالتسويق عبر الانترنت هو جزء من التسويق الإلكتروني؛

هناك من يعتقد أنّ التجارة الإلكترونية هي تسويق الكتروني ، وهذا اعتقاد خاطئ فمصطلح التجارة الإلكترونية أقرب إلى المتاجرة منه إلى التسويق باعتبار أن التسويق هو مدخل أو مفهوم ممكن إستخدامه كفلسفة إرشادية لوظائف ونشاطات المؤسسة كافة، ولا يقتصر على عمليات البيع والشراء كما في حالة المتاجرة.

ثالثا: التجارة الإلكترونية.

### 1. تعريف التجارة الإلكترونية.

ثمة تعريف متعدّد للتجارة الإلكترونية تميل إلى التضييق، وبعضها يميل إلى التوسيع فيما يندرج تحت هذا النشاط الإقتصادي من أنشطة ومعاملات وممارسات. وفيما يلي البعض منها :

تعرفّ التجارة الإلكترونية بأنّها "عمليات الشراء والبيع التي تدعمها الرسائل الإلكترونية وأساسها الانترنت، وتكون الأسواق الإلكترونية " e-markats " مجال السوق " market space " بدلاً من أماكن السوق " place market"، ويستخدم البائعون أسواقًا إلكترونية لتقديم منتجاتهم، وخدماتهم على الخط المفتوح " Online" <sup>2</sup> .

كما تعرفّ أيضًا بأنّها: " انجاز الأعمال على الانترنت، والإتصال مع المستهلكين والموردين عبر قنوات الانترنت، وهو أحد المبتكرات الحديثة، ويستخدم لعدة أغراض، ولأنّه سريع، ويعتمد عليه وغير مكلف، وعمومًا يمكن الوصول إليه من قبل شركات الأعمال والأفراد"<sup>3</sup>.

ويجب على المؤسسة التي ستمارس التجارة الإلكترونية أن يتضمّن عملها القيام بعدد من الوظائف في عمليات التبادل التجاري من أهمها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الطائي حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 34 .

<sup>2</sup> kotLer , Philip et Gray Aumestrong, Opcit, p 555.

<sup>3</sup> Loshin pete et johnvacca , ELECTRONIC COMMERCE, Charles River Media Inc , New York, 2004, P 9-10.

<sup>4</sup> عبد الله فرغلي، علي موسى، مرجع سابق، ص 126.

- توفير معلومات؛
- التسويق (تقليدي أو إلكتروني)؛
- المفاوضات وعقد الصفقات؛
- إعطاء أوامر البيع والشراء؛
- التبادل التجاري؛
- منح الإمتيازات والتراخيص؛
- الحسابات وتسوية المدفوعات والنقود الإلكترونية.

## 2. أنواع التجارة الإلكترونية.

نظرًا لاختلاف التعاريف التي تناولت مفهوم التجارة الإلكترونية اختلفت أنواع التجارة الإلكترونية، ويمكن التمييز بين أنواع التجارة الإلكترونية وفقًا لمعيارين هما:<sup>1</sup>

- درجة استخدام الوسائط الإلكترونية المختلفة؛
- الأطراف التي تقوم بالتجارة الإلكترونية؛

### 2.1 أنواع التجارة الإلكترونية حسب درجة استخدام الوسائط الإلكترونية:

ووفقًا لهذا المعيار تنقسم التجارة الإلكترونية إلى:

**2.1.1.1 تجارة الكترونية مرئية:** يقوم هذا النوع بترجمة أنشطة التجارة التقليدية إلى شكل إلكتروني من خلال إتمام بعض عملياتها على الانترنت، وفي ظل هذا النوع يتم تقديم طلب الشراء، وسداد قيمة المشتريات الإلكترونية على أن يتم تسليم المنتج عن طريق البريد بأي وسيلة أخرى من وسائل النقل التقليدية، مثلًا "أثاث مكتب" مكونات الحاسوب، خدمة السياحة... الخ. بحيث تصل أو يتم الحصول على السلع أو الخدمة دون استخدام الأنترنت أو غيرها من الوسائط الإلكترونية، أي خارج خط الاتصال الإلكتروني (خارج الخط) (Off-line)، ويرجع ذلك إلى أن بعض السلع المادية لا يمكن ترميزها رقميًا لذا فهي ترسل بالبريد السريع أو النقل العادي.

**2.1.1.2. تجارة الكترونية بحتة:** وهي تشمل الأنظمة التجارية التي تشغل بواسطة الانترنت بحيث يتم إتمام إجراءات طلب الشراء ودفع الثمن وتسليم المنتج (سلف ، خدمة)، عن طريق الوسيط الإلكتروني، بمعنى على خط مباشرة ، وهنا نشير إلى أنّ هذا ينطبق على بعض السلع والخدمات التي يمكن ترميزها رقميًا؛ أي التي يُمكن تحويلها إلى صورة رقمية مثل النصوص كالكتب، المجالات، ترجمات، ... الخ)، والصور كالتوثائق مثل هذه السلع والخدمات يمكن تقديمها ونقلها بين البائع والمشتري في لحظات.

<sup>1</sup> عبد الله فرغلي علي موسى، مرجع سابق، ص 121-124.

## 2.2. أنواع التجارة الإلكترونية حسب الأطراف التي تقوم بالتجارة الإلكترونية:

في ظل هذا المعيار يمكن تقسيم التجارة الإلكترونية حسب طبيعة العلاقات بين المؤسسات ونوعية التعاملات بينهم إلى:<sup>1</sup>

**2.2.1. منظمات أعمال إلى منظمات أعمال (B2B):** هي تجارة إلكترونية التي تتم بين المؤسسات عبر الشبكات الحاسوب و85% من التجارة الإلكترونية هي هذا النوع في وقتنا الحاضر.

**2.2.2. منظمات الأعمال إلى المستهلك (B2C):** هي التجارة الإلكترونية التي تشمل التعاملات بين المؤسسات والأفراد من حيث توفير الخدمات والمنتجات للمتسوقين عبر الإنترنت.

**2.2.3. منظمات الأعمال إلى منظمات الأعمال إلى المستهلك "B2B2C" ():** نموذج جزئي من (B2B) حيث يمكن للمؤسسات تقديم خدماتها لعملائها وموظفيها وعرض منتجاتها دون الحاجة لإضافة رسوم هذه الخدمة.

**2.2.4. المستهلك إلى منظمات الأعمال إلى (C2B):** هي نوع من أنواع التجارة الإلكترونية التي تسمح للأفراد عبر الإنترنت ببيع السلع أو الحصول على الخدمات التي يحتاجونها من مؤسسات الأعمال أو المؤسسات بصورة مباشرة أو استخدام هذه المؤسسات لتبحث لهم عن مورد لطلباتهم.

**2. المستهلك إلى المستهلك "C2C":** يتم التعامل بين المستهلكين بصورة مباشرة ، مثل بيع السيارات أو بيع القطع الثمينة النادرة عبر شبكات الحاسوب أو تبادل الملفات، والبرمجيات.

**2.2.6. التطبيقات المشاركة:** هذه التطبيقات تسمح لمستخدم الحاسوب بالمشاركة في الحصول على المعلومات، وإجراء العمليات عليها مباشرة مع استخدام آخر على الإنترنت.

**2.2.7. التجارة عبر الهاتف المحمول:** أنشطة وتطبيقات التجارة الإلكترونية يمكن تنفيذها بواسطة الأجهزة السلكية مثل: الهاتف المحمول حيث يمكن للمستخدم إجراء عملياته عبر هذا الجهاز، وظهر حديثاً خدمة تحديد الموقع عبر الهاتف المحمول. وتعدّ ضمن تطبيقات (M-commerce) التي توفر القدرة على تحديد موقع المستخدم بواسطة الهاتف المحمول.

**2.2.8. التجارة الإلكترونية ضمن المؤسسة الواحدة:** يتضمّن هذا النوع من التجارة الإلكترونية الأنشطة والعمليات الداخلية في المؤسسة التي تشمل تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات بين فروع المؤسسة، ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة عمليات التدريب لموظفي المؤسسة.

**2.2.9. جارة المؤسسة إلى العاملين (B2E):** يمكن اعتبار هذا النوع جزء من التجارة الإلكترونية ضمن المؤسسة الواحدة، حيث تقوم المؤسسة بتوفير الخدمات والمعلومات لعاملها فقط.

**2.2.10. التجارة التحالفية:** يمكن لمجموعة من الأشخاص أو مجموعات الاتصال، والتعاون معا عبر الشبكات الحاسوب لأغراض مختلفة كتصميم منتج جديد أو لإجراء عمليات تنظيمية مباشرة.

<sup>1</sup> محمد نور صالح الجديّة، سناء جودت خلفه، التجارة الإلكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2012، ص ص 26-30.

### الفرع الثالث : الأشكال الأخرى لإدارة الإلكترونيّة

تأخذ الإدارة الإلكترونيّة أشكالاً مختلفة ومتعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقّق أهدافها ومن تلك الأشكال ما ذكرنا سابقاً (الحكومة الإلكترونيّة، والأعمال الإلكترونيّة ) وفيما يلي نلقي الضوء على بعض منها<sup>1</sup>:

**أولاً : الصحة الإلكترونيّة :** تقوم الصحة الإلكترونيّة بتوفير الاستشارات، والخدمات والمعلومات الطبيّة إلى المريض عبر وسائل إلكترونيّة. فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبيّة والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحليّة للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى. كما يمكن من تقليل وقت الإنتظار للمراجعين، من خلال إرسال الطبيب للصيديلي وصفة الدواء الإلكترونيّة، وبالتالي بمجرد وصول المريض للصيدلة يجد الدواء في انتظاره.

**ثانياً: التعليم الإلكتروني :** يقوم على إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلميّة عبر الشبكة المحليّة للمؤسسة أو عبر شبكة الانترنت كما يمكن الإستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت.

**ثالثاً: النشر الإلكتروني :** يمكن للنشر الإلكتروني من متابعة الأخبار العاجلة، والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوّعة، وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصليّة .

### المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونيّة.

من متطلّبات التحوّل من العمل وفق أسلوب الإدارة التقليديّة إلى العمل وفق أسلوب الإدارة الإلكترونيّة إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري المعمول به بالمؤسسات الخدمية التقليديّة، وقد أسفر ذلك تغيير الوظائف التقليديّة لإدارة المؤسسة التقليديّة، وخاصة المؤسسة التي تقدّم الخدمات، حيث تحوّلت إلى وظائف إلكترونيّة تمثلت بصفة أساسية في: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونيّة<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: التخطيط الإلكتروني.

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسيّة التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف، بحيث يعرف التخطيط على أنّه: " الوظيفة الإدارية التي يتحدّد من خلالها رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسيّة القريبة والمتوسطة، وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانويّة والفرعيّة الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات المؤسسة " <sup>3</sup>.

وتوجد ثلاث مزايا أساسية للتخطيط هي <sup>4</sup> :

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص 69- 70 .

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، 2009، مرجع سابق، ص 71 .

<sup>3</sup> جواد شوقي، العاني مزهر، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 37.

<sup>4</sup> جواد شوقي، العاني مزهر، مرجع سابق، ص 40 .



- مساعدة التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية؛
  - يمكن التخطيط من اتخاذ الحيطة، والإبتعاد عن العقبات المستقبلية؛
  - يُوفّر التخطيط الخطط المتعدّدة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة؛
- ويعرّف التخطيط وفق النظرة التقليدية بأنّه: " المسار والنهج الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلاً باعتماد على معلومات واردة عن تقارير متنوعة"<sup>1</sup>. أما وفق النظرة الالكترونية فتعرّف بأنّه: " يعتمد على استخدام التخطيط الإستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المؤسسة وإدارتها"<sup>2</sup>.
- ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما تعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل. وهناك من يرى بأنّ إجراءات الإدارة الالكترونية تمتاز بالسلاسة والمرونة في التنفيذ، ووجود حلول لكل ما يعترض مسيرة خطط الإدارة الإلكترونية، وأيضاً استخدام نظم جديدة للمعرفة مثل نظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية والاصطناعية، وعليه فإن أساليب التخطيط الجديدة، والمبتكرة التي تعتمد عليها تلك الإدارات تحسّن كثيراً من كفاءة التخطيط فضلاً عن أنّها تزيد من فعالية صنع القرارات واتخاذها بما تمنحه الإدارة الالكترونية من دعم وثقة لمتخذي القرار بناء على ما يتوفر بين يديه من معلومات، وما تتيحه من رؤية ثابتة قائمة على الحسابات الرقمية وليس على الظن والتخمين"<sup>3</sup>.
- فالتخطيط الإلكتروني يتضمّن التخطيط المؤتمت (التخطيط المساعد بالحاسوب) طبقاً لنظام الإدارة الإلكترونية الذي بدوره يتمثل في "مهمة خاصة باتخاذ القرارات، والتي يتم تحويلها من خطط العمليات لتقوم بها بدلاً عنه النظم المبنية على استخدام الحاسوب"<sup>4</sup>.
- وعليه من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن التخطيط المساعد بالحاسوب يعتمد على نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة والنظم الشبكات العصبية، لذا أصبح إتجاه المهتمون بتطبيقات الحاسوب نحو تنظيم قواعد للمعرفة، وليس قواعد للبيانات نظراً لنهاية عصر المعلومات، وحلّ محله عصر المعرفة. وفيما يلي نوضّح بإيجاز أنواع لتخطيط العمليات بمساعدة الحاسوب فيما يلي:<sup>5</sup>
1. **النظام المتنوّع لتخطيط العمليات بمساعدة الحاسوب:** يشمل خطط معيارية لإنتاج أجزاء معينة تتضمّن العديد من العمليات مثل الشكل، الأدوات، الآلات المستخدمة، وتتابع عمليات التصنيع، والسرعات، ونظم

<sup>1</sup> عادل حرشوش، أحمد على صالح، 2007، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> أحمد غنيم، 2004، مرجع سابق، ص ص 57-59.

<sup>3</sup> حسين محمد حسن، مرجع سابق، ص ص 79-80.

<sup>4</sup> أحمد محمد غنيم، 2009، مرجع سابق، ص 73.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 73.

التغذية... الخ، وإذا كان المطلوب توفر خطة معيارية لجزء معين فإنه يتم البحث عنها، واسترجاعها، وعرضها للمراجعة ثم إذا تمت الموافقة عليها يتم طبعها.

2. **النظم المؤدّة لتخطيط العمليات بمساعدة الحاسوب:** تشمل خطط العمليات يتم توليدها أوتوماتيكيا في

ضوء نفس الأسس، والإجراءات المنطقية التي يستخدمها المخطط التقليدي لصنع جزء ما، وتتسم هذه النظم بالتعقيد بسبب احتوائها على معارف شاملة، وتصيلية مثل شكل الجزء، أبعاده، والإمكانات الخاصة به.

مما سبق يتّضح بأن التخطيط بمساعدة الحاسوب يحقّق العديد من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي: <sup>1</sup>

- تبسيط نظم و إجراءات التخطيط، وذلك عكس ما يتم في ظل الإدارة التقليدية التي تتم فيها النظم والإجراءات بتعقيد شديد؛

- تحقيق وفورات في كل من الوقت، والتكاليف والجهد المبذول، فضلاً عن تحقيق عنصر الأمان مما يترتب عليه وصول المؤسسة إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعاليّة؛

- زيادة كفاءة وفعالية عمليات صنع اتخاذ القرارات؛

- توسيع قاعدة البدائل والفرص وإمكانية تقييمها واستخدام أفضلها، بحيث يمكن التوصل إلى إعداد خطط متميّزة لتحقيق الطموحات المختلفة للمؤسسة؛

- تخفيض الطلب على خبراء التخطيط المهرة؛

- زيادة إنتاجية المؤسسة، وثبات جودة منتجاتها وإعتماديتها؛

مما تقدم فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، لأن كلاهما

ينصب على وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلاّ الاختلافات الأساسية تتمثل في: <sup>2</sup>

- التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية متجدّدة ومتطوّرة، ومتحوّلة بحسب الأهداف الواسعة، المرنة، والآنية وقصيرة الأمد وقابلة التحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي؛

- إن التخطيط الإلكتروني ليس إجراءً ونمطاً أو سلوكاً بقدر ما هو عملية مستمرة متجدّدة تعدل مسارها أولاً بأول بما يتيح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار.

- يركّز التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على الاستخدام الإستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الأهداف

الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف

المؤسسة، وإداراتها وليس معنى هذا أن المؤسسة تتجاهل التخطيط التشغيلي بل دوره يبرز في إنجاز وتحقيق

أهداف المؤسسة من خلال الإعتماد على إستخدام مجموعة من السياسات التشغيلية عند ممارسة بعض الوظائف

المختلفة. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، 2009، مرجع سابق، ص 74.

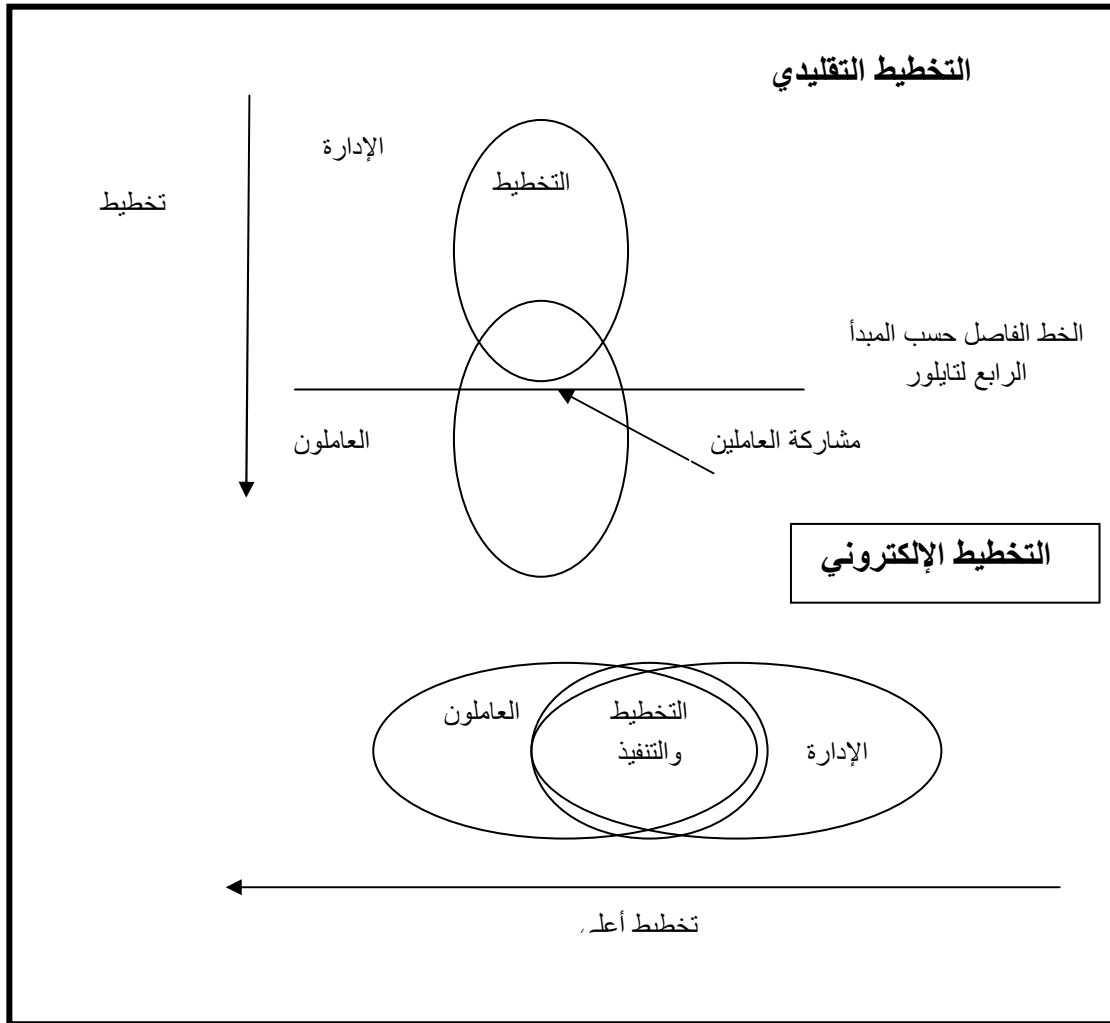
<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 249.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، 2009، مرجع سابق، ص 75.

- إنَّ الإدارة الإلكترونية لا يعتمد التخطيط فيها على توزيع الأدوار والأعمال، وتقسيمها بين الإدارة وأعمال التنفيذ كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في ظل الإدارات الإلكترونية يساهمون في التخطيط الإلكتروني وفي كل موقع، وفي كل وقت.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضِّح جانباً من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري و أبعاد التخطيط الإلكتروني.

الشكل رقم(12): مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني.



المصدر : نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن، ص 298.

يوضح الشكل أعلاه بأن التخطيط التقليدي كان جوهره تخطيط (أعلى — أسفل) في حين أنَّ التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطار العام، ومُتداخِل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين ومن ثم تحديد الوسائل

<sup>1</sup>حسن محمد الحسن، مرجع سابق، ص 81.

وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ من أجل تلك الخطة، وكان هذا أساسياً في مجال التخطيط ولكن مع ظهور الانترنت والأعمال الإلكترونية أحدث تغييراً في عملية التخطيط ممثلة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**أ الحاجة للتخطيط :** في زمن وبنية الانترنت يُمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط نظراً لأنّ المؤسسات تعمل في الزمن الحقيقي وفي الزمن الآني، وبالسرعة الفائقة والبيئة سريعة، وفي هذا الصدد يذهب عدد من الباحثين بأنّه لم تعد هناك فائدة للتخطيط في ظل الإدارة الإلكترونية نظراً إلى كثرة التغيرات والتعديلات التي تحتاج الإدارة إلى إدخالها على خططها باستمرار، مما يجعل التخطيط من وجهة نظرهم مسألة محل نظر، وتكتفي هؤلاء من الخطط بأن تكون فقط مرشداً استراتيجياً وأساسياً متفقاً عليه توجّه الإدارة خططها بنية بناء عليه، وحجتهم بأن الإدارات التقنية إدارات مرنة، وجدت لتلبي حاجة التغيير والتطور السريع الذي يعتبر بأن المجتمع بشكل شبه يومي مما يجعل الحاجة أكثر إلى نمط تخطيط مرن قصير المدى أشبه بمعالجات مستوحاة من نمط عام لآلية العمل، وليس تخطيطاً ثابتاً دائماً بالمعنى التقليدي المعرفي للتخطيط .

**ب أفق التخطيط :** إنّ الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في المؤسسات التي تعمل في زمن الانترنت وبيئتها هي الأقرب أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأسيري أو توجيهي عام، وهذا ما تجده في المؤسسات ذات المبدأ للأساس الواحد الذي يمثّل مرشدها الإستراتيجي.

ففي الممارسة على الانترنت فإن مؤسسات مثل (أمازون، الياهو إي باي ) تنمو بسرعة فائقة تجهل الإدارة بمبادئها، وقواعدها وأساليبها المعروفة لدى البعض متقدمة (بشكل لا مثيل له).

### ج قيود التخطيط في الممارسة.

يتميّز التخطيط التقليدي بمزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد إنجازها المؤسسة، وتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وعليه فإنّ تطبيق التخطيط بمفهومه التقليدي يضر بالإدارة الإلكترونية، ويفقدها كثيراً من المزايا الأساسية والجوهرية؛ إذ أنّه يتحوّل إلى قيود تحدّ من حركة الإدارة وإجراتها، وتحجم تلك الإدارات عن الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية، والخارجية وظروف عملها. وفي المقابل كان للتخطيط أوجه النقد عديدة في الممارسة منها:<sup>2</sup>

- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغيير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة، وغير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية؛
- إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيّدة، ويحدّ من الاستجابة للتغيرات في البيئة؛
- إن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحلّ محل الحدس والإبداع؛
- إن التخطيط يركّز اهتمامه على المنافسة التي تواجهها المؤسسة اليوم وليس البقاء في الغد؛

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، صص 250-251.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 36.

يُنضح مما تقدم بأن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف كثيراً عن التخطيط التقليدي، لكنّه من حيث الممارسات والآليات يختلف، ويمكن توضيح هذه الاختلافات من خلال تقديم أهم ملامح الفوارق الجوهرية بين نمطي التخطيط في الإدارتين التقليدية والإلكترونية في الجدول التالي :

الجدول رقم (6) الفرق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني

المعيار	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
من حيث الأهداف	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها السنة القادمة.	الأهداف عامة ومرنة وأنية وإحتمالية بدرجة عالية، فضلاً عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.
من حيث المعلومات	يكون التخطيط زمنياً متقطعاً من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية، الأسبوعية، الفصلية).	تدفق المعلومات باستمرار، لذا يكون التخطيط مستمراً.
من حيث تقسيم العمل	المديرون هم المخططون، والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل (أعلى_أسفل)	المخططون هم المديرون والعاملون، أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية .
من حيث التركيز	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المؤسسة.	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والعملاء وحاجاتهم المحتملة.
من حيث المدة	خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، وهي خطة واحدة توجه أعمال المؤسسة.	خطط قصيرة الأمد وأنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة، تنطوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.

المصدر: عادل حرشوش المبرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2010، ص96 .

من خلال الجدول أعلاه، نستخلص أن التخطيط الإلكتروني يتّسم بعدد من المزايا أبرزها: <sup>1</sup>

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة إحتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا ما يساهم في تنمية قدراتهم وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى؛
- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المؤسسة الداخلية، و فقط بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكثيف بيئتها الداخلية مع متطلّبات السوق وحاجات العملاء، وهذه أهم مؤشرات البقاء؛
- يفرض على المؤسسات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقمّ على أساسها العميل على اتخاذ قرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة، وعلى المؤسسة تستجيب فوراً لتلبيتها.

**الفرع الثاني: التنظيم الإلكتروني.**

إن وظيفة التنظيم ترتبط بكل ما يتعلّق بإيجاد الهياكل وصيغ العمل، وتقسيمه وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد ومن ثم التنسيق بين هذه الأنشطة لغرض أن تكون المؤسسة فاعلة في تحقيق أهدافها.

ويعرّف التنظيم الإلكتروني على أنّه: " تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من الأنشطة إلى مدير يتمنّع بالصلاحيات اللازمة لأداء الأنشطة بمعية مرؤوسيه." <sup>2</sup> ، ويعرّف كذلك على أنّه: " مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب الإستخدام موارد المؤسسة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محدّدة " <sup>3</sup>.

كما يعرف على أنّه : " ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والتنظيم هو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها، وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال مكوناته الأساسية (الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية) " <sup>4</sup>.

إلا أن الإختلاف الطبيعي بين جمود الأنظمة، وروتينها وتحرر الإدارات الإلكترونية وانفتاح أفقها على كل متغيّر، وعلى هذا الأساس لم تعدّ التطبيقات التقليدية للتنظيم ملائمة للمؤسسات المعاصرة لذا أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات، وممارسات معاصرة للتنظيم، وهذا ما ساعدت به شبكة الانترنت بما توفّره من إمكانيات عظيمة الإتصالات الشبكية، وتبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان، وعلى تجاوز الصيغة الهرمية للعلاقات الإدارية، فاختمى في ظلها الهيكل التنظيمي بشكله الجامد والتقسيمات الإدارية الهرمية النمطية، الرسمية، والمركزية، ووحدة الأمر، وحل محلّها الأداء الإداري الإلكتروني القائم على التشارك الواسع

<sup>1</sup> عادل حرشوش الفرجي وآخرون، 2007، مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> جواد شوقي، العاني مزهر، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

<sup>3</sup> صالح مهدي وآخرون، مرجع سابق، 360 .

<sup>4</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص 255.

والمستثمر بين العاملين والفرق المدارة ذاتياً<sup>1</sup>، وهذا ما يتوافر بالتنظيم الإلكتروني والذي يعني: " الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تتحقق التنسيق الآلي، وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة وإدارة العلاقات بالعملاء الإلكترونية"<sup>2</sup>. ويعرّف أيضًا بأنه: " التنظيم في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم على تقاسم المعلومات، والمعرفة ذات العلاقة بهذه المهام، مما يجعل لدى كل فرد من أفراد الهيكل الإداري في الإدارة الإلكترونية المرجعية الكافية التي توّله لإتخاذ القرار من موقعه إذا لزم الأمر دون رفعه إلى جهة أعلى، وانتظار الرد، مما قد يستغرق مزيداً من الوقت الأمر الذي يتنافى مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية"<sup>3</sup>.

كما يعرف بأنه: " الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقّق التنسيق الآلي، وفي كل مكان، من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم"<sup>4</sup>. وعليه يتميز التنظيم الإلكتروني بما يلي:<sup>5</sup>

1. دور القيادات العليا استشاري؛
  2. يقوم التنظيم الإلكتروني على الفرق والمجموعات؛
  3. نظام سلسلة الأوامر و الوحدات المستقلة؛
  4. تعدّد الرؤساء بالتنظيم الإلكتروني، كما تتميز من اللوائح مرنة ومدارة ذاتياً؛
  5. تعدّد مراكز السلطة؛
  6. السماح للإطلاع على المعلومات وتبادلها وتداولها، وإتاحتها للاستفادة منها؛
- ويوجد نمودجا لشكل التنظيم القديم والجديد كما هو موضح بشكل التالي، لذا وجدت الكثير من الإدارات نفسها مدفوعة للاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهداف متعددة.

<sup>1</sup> حسن محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص 90-89

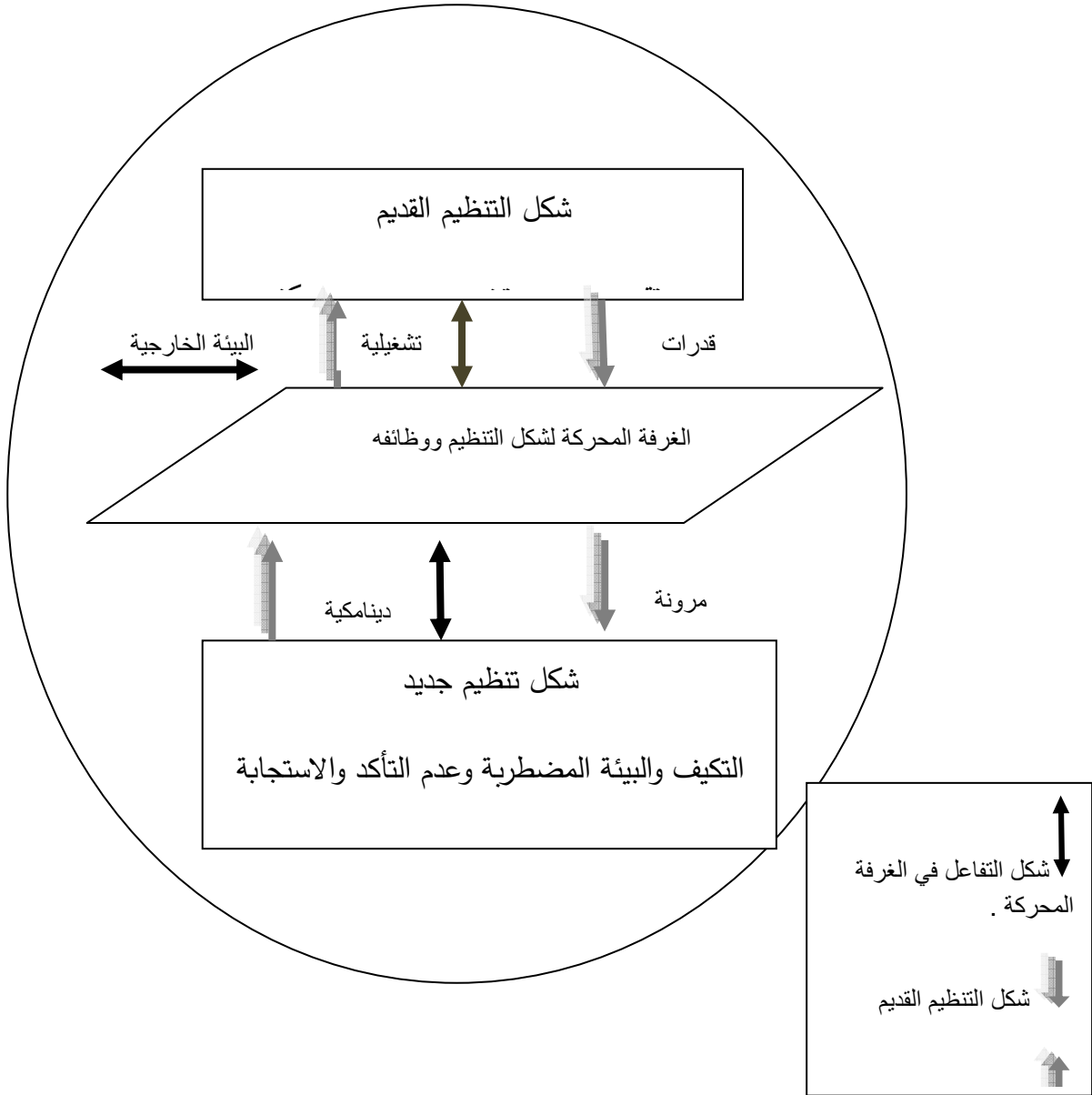
<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص 259.

<sup>3</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 89.

<sup>4</sup> عادل حرشوش وآخرون، 2010، مرجع سابق، ص 100.

<sup>5</sup> حسن محمد الحسن، مرجع سابق، ص 90.

الشكل رقم: (13) شكل التنظيم القديم والجديد



Source : Graetz .F and Smith .Critical Perspectives On The Evolution Of New Forms Of Organizing ,strategic change management journal Vol(1),N°(2) ,2006,P 136 .

إلاّ أنّه ترى الباحثة من خلال دراسة خصائص التنظيم الإلكتروني أن التحوّل إلى شكل التنظيم الجديد يجب أن يكون تدريجي وبسلاسة، ومرونة وبدون أن يتم إلغاء التنظيم القديم دفعة واحدة، بل يتم إحلال شكل التنظيم الجديد على مراحل، لأنّ هناك تحوّلات إدارية جوهرية تعتري أسلوب التنظيم الإلكتروني في ظل أسلوب الإدارة الإلكترونيّة، ويبين الجدول التالي التطور والانتقال من شكل التنظيم التقليدي إلى شكل التنظيم الجديد، حيث تطوّرت بعض المكوّنات التنظيمية .



جدول رقم (7) : التحوّلات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكترونيّ.

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	التنظيم العمودي.	التنظيم المصفوفي أو المشروع.
	الهيكل القائم على الوحدات الثابتة.	الهيكل القائم على الفرق.
	تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة.	تنظيم الوحدات المصغرة.
	التنظيم (أعلى - أسفل).	مخطط من اليمين إلى اليسار
	مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد.	مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات.	التنظيم القائم على الفرق.
	التقسيم الإداري التقليدي.	التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية.	الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية.
	سلسلة الأوامر الخطية.	الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.
	التنظيم إداري الرئيس المباشر.	التنظيم التثائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	اللوائح والسياسات التفصيلية.	السياسات المرنة.
	القواعد والإجراءات.	الفرق المدارة ذاتياً أو إدارة الذات.
	جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً.	جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	المركزية : السلطة في القمة.	محدد مراكز السلطة.
	اللامركزية : السلطة الموزعة.	الوحدات المستقلة والفرق.

المصدر : محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 257-258.

إنَّ الإدارة الإلكترونية للمؤسسات المعاصرة تتطلب أن يتضمن التنظيم الإداري لهذه المؤسسات العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والمتمثلة في <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية (بين النظرية والتطبيق)، المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 77 .

1. إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً: تسعى هذه الإدارة إلى الإهتمام بصفة أساسية بتجميع أكبر قدر من البيانات والمعلومات، والتي تتوفر هامها من مصادرها الإلكترونية المختلفة والمتعدّدة، ثم تقوم بتحليلها للإستفادة منها بأفضل طريقة، ممكنة الأمر الذي يترتب عليه صنع اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفعاليّة.

2. إدارة الدعم التقني للعميل: تهتم هذه الإدارة بصفة أساسية بمساعدة العملاء خلال قيامهم بالتجوال في مقر أعمال المؤسسة على شبكة الاتصالات الإلكترونية، وذلك لمواجهة القضاء على كل المشكلات والعقبات التي تواجههم، ويتم ذلك عن طريق المحادثات النصيّة التي تتم عبر هذه الشبكات الإلكترونية مع هؤلاء العملاء، ومن خلال ذلك فإن المؤسسة تحتفظ بعملائها ولا تفقدتهم.

3. إدارة علاقة العملاء إلكترونياً: يتمثل الهدف الأساسي لهذه الإدارة في المحافظة على وجود أفضل علاقات للمؤسسة مع عملائها، كما تسعى أيضاً إلى زيادة الزيارات التي يقوم بها هؤلاء العملاء إلى موقع المؤسسة على شبكة الإتصالات الإلكترونية.

كما يحتاج هذا النوع من المؤسسات أيضاً تحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً للنظم الإلكترونية، وتتمثل أهم هذه الوحدات الإدارية فيما يلي : إدارة الشراء، إدارة البيع، إدارة الحسابات، إدارة الإعلان والترويج.

### الفرع الثالث: القيادة الإلكترونية.

إنّ التوجيه هو توجيه أفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه: " عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين، وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم"<sup>2</sup>.

ويعرّف أيضاً بأنه: " وظيفة معرفة المهارات الذاتية التي تعمل على تحقيق رؤية، وبناء الثقة بين الزملاء بالإضافة إل المساعدة في اتخاذ الإجراءات الفعّالة لتحقيق الإمكانيات القيادية"<sup>3</sup>.

إنّ مجال القيادة عرف تطورات كثيرة تمثلت في مرور القيادة بمراحل متطورة عبر مداخل ثلاثة وصولاً إلى القيادة الإلكترونية في ظل تطبيق الشبكات والإلكترونيات<sup>4</sup>، وظهرت القيادة الإلكترونية في سياق البيئة الإلكترونية أين يتم تنفيذ الأعمال فيها إلكترونياً، وباستخدام تكنولوجيا المعلومات، وخاصة التوسّع في استخدام

<sup>1</sup> حسن محمد الحسن، مرجع سابق، ص92.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 456.

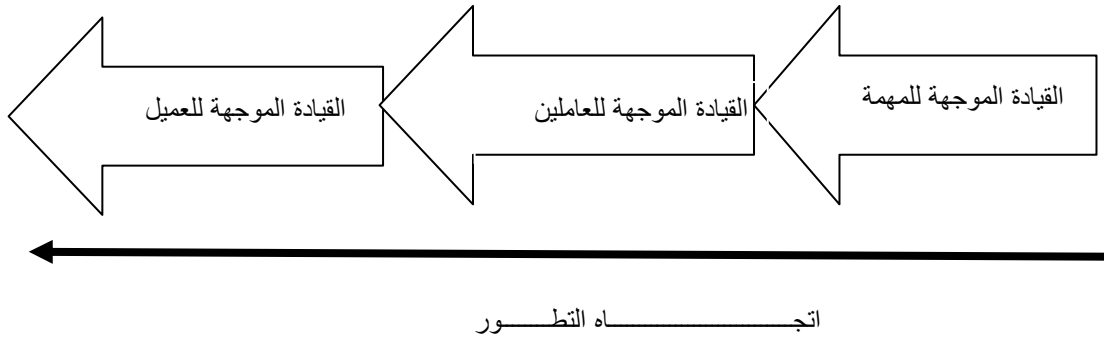
<sup>3</sup> Hani .K ,Determining How Information Technology is Changing The Role Of Leadership in Virtual Organization ,A research paper Submitted to Graduate College, University of Wisconsin-Stout,2001, .p 34 (On-Line),Available:http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001aljedaibih.PDF,Consulter le :28/09/2014.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، 2004، مرجع سابق، ص259.

شبكة الانترنت. وتعرّف على أنّها: " نمط جديد للمؤسسات الافتراضية التي صممت خصيصًا لتوجيه هذا النوع من المؤسسات من إعادة تنظيم أعمالها للمنافسة في العالم الإلكتروني " <sup>1</sup>.

وفيما يلي نعرض شكلين التاليين يوضح الشكل الأول مداخل اتجاه تطور تركيز القيادة ، و الشكل الثاني يمثل نموذج مقترح من طرف (Mohamed) يوضح كيفية تطور وظهور مفهوم القيادة الالكترونية ثاني:

الشكل رقم (14) تطور تركيز القيادة



المصدر :عادل حرشوش وآخرون، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس)، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص105.

إنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات أدى إلى التغيير في طريقة أداء المؤسسات لأعمالها، ونتيجة لذلك ظهرت أشكال جديدة للمؤسسات منها الافتراضية والشبكية، وهذا أدى بدوره إلى التغيير في طريقة الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، فأصبح الاتصال بينهم إلكترونيًا، لذا هذه البيئة ساعدت على ظهور القيادة الإلكترونية ويوضح الشكل الآتي ذلك :

<sup>1</sup> Hani .K ,Op.Cit,p34

الشكل رقم (15) : ظهور القيادة الالكترونية



Source : Mohamed khawaja ,E-leadership : (The Emerging new leadership for the virtual orgaization) ,journal managerial science ,Vol(3),N°(1),Malyzia ,2009 ,p 3

وعليه فنجاح الإدارة الإلكترونية لا يتوقف على توافر الإمكانيات المادية فحسب، بل إنّ القوى البشرية التي تأخذ على عواتقها مهمة إدارة هذه الدوائر التقنية هي الأصل في نجاحها، لذا يعتبر بأن القيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية، ولكن ليس من منطلق الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكاً تدور فيه الإدارة بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد دائماً إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشياً مع مسيرة التقنية<sup>1</sup>، وفي هذا السياق حدّدت أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد الإلكتروني من أجل قيادة مؤسسة تعمل في البيئة الإلكترونية وهي:<sup>2</sup>

1. القدرة على فهم العلاقة بين استخدام المعلومات والتكنولوجيا؛
  2. القدرة على التأقلم مع التكنولوجيا، وتحديد الأساليب والتقنيات الأساسية لتأسيس، والمحافظة وصيانة المعلومات أثناء العمليات الإلكترونية؛
  3. المعرفة الدقيقة لطريقة والزمن المناسبين لإحلال العمليات الإلكترونية مكان العمليات التقليدية للمؤسسة، وهذه المهارات تأتي بالخبرة؛
  4. تشجيع الإبداع والابتكار التكنولوجي؛
  5. عدم التردد في تنفيذ الأفكار الجديدة؛
  6. القدرة على حساب قيمة التكنولوجيا من خلال إيجاد وتحقق من صحة المقياس المستعمل؛
- وفي الأخير نستنتج بأنّ القائد الإلكتروني يحتاج إلى فهم التكنولوجيا الحديثة، ومعرفة وكيفية استخدامها بفاعلية لتلبية احتياجات العاملين، وبناء علاقة معهم قائمة على الثقة، وعلى إدراك القائد الإلكتروني حاجات

<sup>1</sup>حسن محمد الحسن ،مرجع سابق،ص93.

<sup>2</sup> Mohamed.Khawaja,E-leadership : (The Emerging New Leadership For The Virtual Organization) ,Journal Of Managerial Sciences, Vol( 3),N°(1) , Malyzia,2009 ,p13.

- العاملين وتوقعاتهم. لذا ظهرت الحاجة إلى القيادة الإلكترونية مع تطور بيئة الأعمال التي أصبح معظمها إلكترونياً، وهناك أربع تغييرات أدت إلى ظهور القيادة الإلكترونية هي:<sup>1</sup>
1. التغيير في طبيعة الوصول إلى المعلومات: أصبح من الممكن للعاملين الوصول إلى نفس المعلومات التي يستعملها القائد مما أدى لزيادة في سرعة اتخاذ القرار.
  2. التغيير في زيادة قوة الاتصال بين القوى العاملة التي أحدثته البيئة الإلكترونية، ومثال ذلك الردود السريعة لمتطلبات العملاء، زيادة عولمة الأسواق، تنامي عمل الفرق... الخ.
  3. التغيير في زيادة سرعة الوصول والتواصل بين المديرين والعاملين من خلال ما تفرزه استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
  4. التغيير في زيادة حفظ الاتصالات وتخزينها بين العاملين والمديرين في البيئة الإلكترونية.
- الفرع الرابع: الرقابة الإلكترونية.

إنّ الرقابة تركّز على مقارنة ما هو حاصل فعلاً على أرض الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقاً؛ لذا تعتبر الرقابة الإدارية عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري، وتطوّرت عبر السنوات لكي تواكب التطوّرات المتلاحقة في علم الإدارة؛ إذ تمثل الرقابة عملية السيطرة التنظيمية على تطبيق خطط المؤسسة بكفاءة وفعاليّة، وبما يضمن تحقيق أهدافها والحفاظ على مواردها<sup>2</sup>.

أولاً : مفهوم الرقابة الإلكترونية.

#### 1. تعريف الرقابة الإلكترونية

تعرّف على أنّها: "أنشطة منظّمة منهجية تهدف لجعل الأنشطة المختلفة، والخطط، والنتائج منسجمة مع التوقّعات والمعايير المستهدفة"<sup>3</sup>.

وعليه فالرقابة التقليدية هي رقابة موجّهة للماضي؛ إذ أنها مرحلة تأتي بعد التخطيط، والتنفيذ لذا تكشف إنحراف ما هو فعلي عما هو مخطّط إلا في نهاية المدة، عكس ما يحدث في الرقابة الإلكترونية فإنّ المعلومات تسجّل التنفيذ لإتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح، فشبكة الانترنت تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري مما يلغي الفجوة الزمنية. وهنا نلاحظ أن حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين تتداخل بشكل كبير.<sup>4</sup>

وعليه تعرّف الرقابة الإلكترونية على أنّها "تعد إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطوّرات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية، وتسريب البيانات"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Avolio Kahai, Adding The «E» To E-Leadership ( How It May Impact Your Leadership), Organazation Dynamics Journal, Vol (3), N°(4), USA, P3 .

<sup>2</sup> الفاعوري محمد، الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 17-18 .

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2014، ص 228 .

<sup>4</sup> عادل حرشوش و آخرون، 2010، مرجع سابق، ص 109.

<sup>5</sup> الخالدي محمد، التكنولوجيا الإلكترونية، دار الكنوز والمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 86 .

وهناك نظامان أساسيان لمراقبة العمليات باستخدام الحاسوب يتمثلان فيما يلي<sup>1</sup>:

- **النظام المركزي:** يعمل على تركيز كل القرارات لدى المركز الرئيسي للمؤسسة، حيث يحقق ذلك فرص للنجاح أكبر للنجاح إذا كان المسؤول يرفع تقاريره مباشرة إلى القادة المسؤولين عن المؤسسة من الناحيتين التكنولوجية والمتخصصة.

- **النظام اللامركزي:** تعمل كل وحدة نشاط أو قطاع تعمل مع المجموعة التكنولوجية، والمتخصصة الخاصة بها أو المختلطة .

وبالرغم من وجود نظامين إلا أنه من المحبذ مراقبة العمليات باستخدام الحاسوب أن تكون الرقابة مركزية عن طريق التنسيق في كل الجهود والأنشطة المبذولة بحيث تكون نابعة من مصدر رئيسي ومركزي واحد مسؤول في المؤسسة، وذلك تجنباً لتوجيه رسائل متعارضة.

## 2. خصائص الرقابة الإلكترونية :

إن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت (فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة)) في كل مكان وهذا بفضل ما تتسم به من ميزات وخصائص يمكن تلخيصها في العناصر التالية<sup>2</sup>:

-أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي، أي تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه؛

-التحول من الرقابة رصيذاً إلى الرقابة عملية؛

-توفر أدوات المعاملات والإجراءات؛

-الاقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة القائمة على الصلاحيات؛

-الاقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلاً من الرقابة على الماضي؛

-قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها؛

-توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، والشبكات الداخلية والخارجية؛

-التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج؛

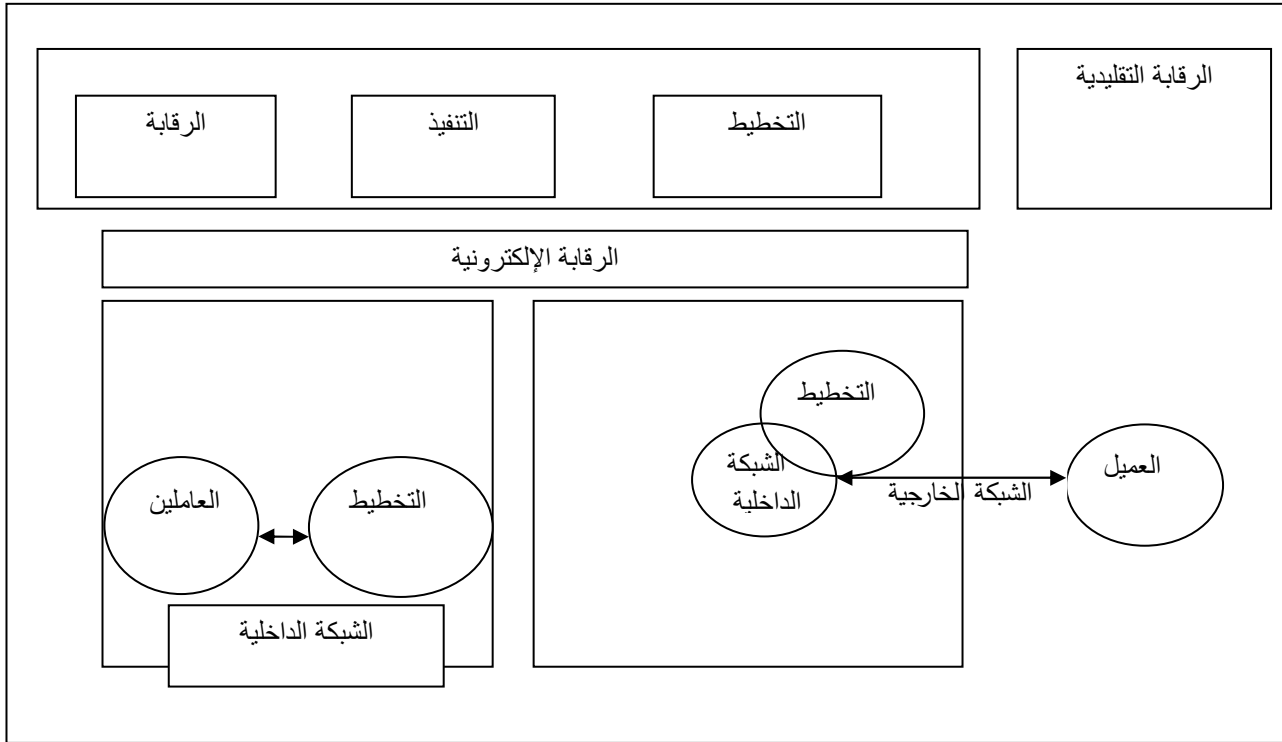
-سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث؛

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم ، 2009، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> محمد القدوة ، مرجع السابق ، ص 60.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أنّ هناك فوارق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية تتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية.



المصدر : النمر سعود بن محمد، الإدارة العامة: (الأسس والوظائف)، الطبعة السادسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2006، ص 21.

### ثانياً: وسائل الرقابة الإلكترونية

هناك العديد من الوسائل الإلكترونية التي يمكن استخدامها لمراقبة العمليات وتتمثل في<sup>1</sup>:

1. الدوائر السمعية: تستخدم هذه الدوائر في مراقبة مخرجات العمل في الوحدات الإنتاجية، كما يتم عن طريقها أيضاً التعرف على أفكار العاملين، والعملاء والتعرف على شكاوهم.
2. الدوائر التلفزيونية المغلقة (المريّة): يتم استخدام هذه الدوائر في مراقبة سير العمليات الإنتاجية وتوضيح مدى حدوث الانتظار في حركة هذه العمليات، واكتشاف الأخطاء والعيوب التي تحدث وتحديد مواقعها على خطوط الإنتاج.
3. أجهزة الرقابة والقياس: يتم استخدامها في مراقبة عمليات الإنتاج، وكذلك مراقبة الجودة الإنتاج وأعمال الصيانة.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، 2009، مرجع سابق، ص 85-86 .

4. الآلات ذات الرقابة الذاتية: وهي أنواع حديثة من الآلات يثبت بها جهاز رقابي بغية التأكد من أن الوحدات المنتجة يتم إنتاجها وفقاً للمواصفات المقررة .

حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبوقة على مستوى الرقابة حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة، وعلى كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقييم أفرادها بحياد وموضوعية وبأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيته، وعليه فإن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت لكل ما يعنيه من فحص وتدقيق، ومتابعة آلية في كل وقت، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة تتحدد فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي، وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنفقات بدلاً من الرقابة بالتقارير؛

- أنها تحقق الرقابة المسمرة بدلاً من الرقابة الدورية بما يوِّد تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلاً من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة، وبشكل دوري؛

- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة؛

- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل تحفز العلاقات القائمة على الثقة، بحيث المتابعة الفورية يكون المدير أقل حاجة لإظهار جهد الرقابي، والاحتكار على أساسه مع العاملين؛

- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، العملاء وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد؛

- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج. فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

- إن الرقابة الإلكترونية تساعد في إنخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة الحد من المفاجآت، والأزمات في أعمال المؤسسة.

- وفي مقابل هذا المزايا هناك المآخذ، والصعوبات التي تتوافق مع الرقابة الإلكترونية، والتي يمكن إجمالها فيما يأتي :

- إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفنقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة سواء كتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها؛

- الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقترن لدى البعض بالمؤسسة بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولاً بأول من عملهم خاصة، وإن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الانترنت.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، 2009، مرجع سابق، ص 284.



### خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل تسليط الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالإطار النظري للإدارة الإلكترونية، حيث أن كل مؤسسة تحرص على مواكبة التطور التكنولوجي من خلال توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع، لذا يجب توفير كل من الإمكانيات المادية والتي تتمثل في البنية الشبكية (الانترنت، الانترنت، الاكسترانات)، بالإضافة إلى البرمجيات المتخصصة والمتطورة، كما تحتاج إلى إمكانيات بشرية تمتلك المهارات اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى كل من الإمكانيات المالية والإدارية والقانونية التي تعمل على تأمين استمرار خدمات بأفضل شكل ممكن لاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد.

وعليه فإن الإدارة الإلكترونية ليست بوصفة جاهزة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمالية والتشريعية والتنظيمية والبشرية وغيرها. إلا أنه يجب وضع خطط بديلة من طرف المؤسسات في حال تعثر الإدارة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تجمع مجموعة من التحديات والمعوقات التي تؤثر على إستراتيجية تطبيقها وبالمقابل على المؤسسة التي تريد تطبيقها على درجة من اليقظة ومواكبة التغيرات المتسارعة بالرغم من أن تكنولوجيا المعلومات تفتح أمامها العديد من الفرص وتقديم العديد من المزايا إلا أن هاجس الأمن المعلومات يبقى أهم الأمور التي يجب التركيز عليها والحرص أن تكون المؤسسة التي تطبق الإدارة الإلكترونية تأخذ احتياطات ببرامج حماية ضد كل أنواع الاختراقات.

## الفصل الثاني

## تمهيد :

إن ما يميز قطاع الخدمات الأهمية البالغة في اقتصاديات كل الدول الصناعية الكبرى ولا سيما الدول العربية، بحيث تحتل في اقتصاد الوطن العربي 85 % من الناتج الوطني الإجمالي<sup>1</sup>، مما يجعل إدارتها أمراً استراتيجياً وهدفاً كبيراً لن يتحقق إلا من خلال الفهم الدقيق لآليات الخدمة وسماتها وخصوصياتها وأساليب إدارتها، وهنا نشير لأهمية قطاع الخدمات والتطور الملحوظ الذي شهد أثر كبير في توليد الاهتمام الكبير بتسويق الخدمات.

وسيتّم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لقطاع الخدمات اعتماداً على الدراسات النظرية السابقة، من خلال تسليط الضوء على الإطار النظري لقطاع الخدمات من خلال المبحث الأول والخدمة والإلمام بمختلف جوانبها، كما تم التطرق إلى نظام الخدمة من خلال المبحث الثاني، بينما في المبحث الثالث تم التطرق إلى تسويق الخدمة من خلال التطرق إلى المزيج التسويقي للخدمات وكذا التطرق من إدارة علاقات العملاء ودور كل هذه الجوانب وما تعمله على تطوير تقديم الخدمة من طرف المؤسسة الخدمية .

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير عباس العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 05.

### المبحث الأول : أساسيات حول قطاع الخدمات

إن مفهوم الخدمة معقد ومتعدد الجوانب، مما أدى توجه الدراسات النظرية والتطبيقية لتحديد مفهوم واضح لقطاع الخدمات والخدمة. وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق لفهم قطاع الخدمات والوقوف عند بنية وأهمية قطاع الخدمات و العوامل المساعدة للتحويل لاقتصاد الخدمات.

**المطلب الأول : فهم قطاع الخدمات.**

يتوقف فهم قطاع الخدمات بتحديد وتحليل وفهم هذا القطاع بالتطرق إلى عنصرين أساسيين تتمثل في :  
(نظريات قطاع الخدمات، نظريات نمو والدور الاقتصادي للخدمات.)

**الفرع الأول : نظريات قطاع الخدمات**

رغم أهمية هذا القطاع إلا أن تعريف الخدمات عرّف نوعاً من الصعوبة، ويرجع ذلك إلى قلة الدراسات المخصصة لهذا القطاع وصعوبة تحديد الحدود والفواصل بين هذا القطاع والقطاع الإنتاجي، مما جعل موضوع تعريف وتقييم دور الخدمات ظهور العديد من النظريات التي سنتطرق لها لاحقاً.

**أولاً : نظرية قطاع الثالث :** نُخِصُّ أهم ما جاءت به هذه النظرية في الجدول الآتي :

**جدول رقم (8) ركائز نظرية القطاع الثالث .**

الشرح	ركائز النظرية
تقوم هذه النظرية على عزل كل الوظائف والنشاطات التي يمكن أن تكون خدمات في مرحلة أولى، ثم في المرحلة الثانية تحليل وفحص النشاطات المتبقية لغرض استنتاج النقاط المشتركة .	منهجية النظرية
تصنف هذه النظرية القطاعات الاقتصادية إلى ثلاث قطاعات كالتالي : 1. القطاع الأول : القطاع الفلاحي . 2. القطاع الثاني : القطاع الصناعي والمنجمي . 3. القطاع الثالث : قطاع الخدمات .	تصنيف القطاعات الاقتصادية
يضم كل النشاطات التي لا يعتبر إنتاجها منتجاً مادياً .	تعريف قطاع الخدمات
يضيف هذا التصنيف ميزة أنية للإنتاج والاستهلاك. والتي بدورها تمنح للخدمة صفة اللاملموسية - التي أشار إليها الاقتصادي آدم سميث في القرن الثامن عشر، الذي اعتبر أن الخدمة تالفة في لحظة إنتاجها- .	مميزات قطاع الخدمات
سيطر القطاع الفلاحي على الإنتاج في السنوات الأولى من القرن التاسع عشر حتى	التنمية

سنة 1920 عرف القطاع الصناعي تطورا كبيرا مستفيدا من اقتصاديات الحجم، وهذا التطور أدى بالتوازي تطور في قطاع الخدمات الذي بدوره يستخدم يد عاملة كبيرة، وأصبح أهم قطاع من بين القطاعات الثلاثة، وهذا يعتبر أهم تغيير مس هذا القرن. بحيث شغلت الخدمات بالولايات المتحدة الأمريكية بسنة 1997 نسبة 77%، بينما انخفض القطاع الفلاحي بنسبة 2.5%. وفيما يلي تقدم تطور نسب التشغيل ومساهمة الخدمات في الناتج الداخلي الخام على مستوى القطاع الخدمي لمجموعة من الدول كالتالي :

قطاع الخدمات		البلد
تطور نسب التشغيل	مساهمة الخدمات في الناتج الداخلي الخام	
1997	1997	
% 75	% 78	الولايات المتحدة الأمريكية
% 47	% 70	بريطانيا
% 76	% 35.5	ألمانيا
% 40	% 33.1	اليابان

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 18-25.

تعود أسباب التغيير حسب المختصين إلى المحيط التنافسي الصعب الذي عاشته كل المؤسسات في الدول المتقدمة، مما أوجد أمامها الخيارين التاليين : (أتمتة الإنتاج لغرض تخفيض التكاليف وتحسين الجودة والإنتاجية. والتحول إلى دول العالم الثالث للاستفادة من التكاليف المنخفضة لليد العاملة والمواد الأولية). وهذين الخيارين أفرز ماييلي (انخفاض نسب التشغيل في القطاع الصناعي لهذه الدول هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات الأخرى التي بقيت اعتمدت على الخدمات لكسب ميزة تنافسية تعتمد عليها في صراع البقاء، وذلك بسبب تحكم كل المؤسسات الصناعية في تكنولوجيا الإنتاج والجودة. بحيث أدى هذا الاتجاه

بأسلوب غير مباشر إلى تدعيم نسب التشغيل في القطاع الخدمي لهذه الدول. كما تدعمت هاته النسب لأسباب أخرى أهمها<sup>1</sup>:

1. زيادة عدد وتشكيلة وتعقيد السلع التي تحتاج إلى خدمات؛
2. زيادة أهمية القطاعات التي تقدم خدمات معالجة الممتلكات المادية أو السلع سواء كان ذلك قبل الاستعمال أم أثناءه مثل التركيب والصيانة والتدريب؛
3. تنامي معدلات الرفاهية في المجتمعات المتقدمة خصوصاً، وهذا ما عزز أهمية قطاع الخدمات في الاقتصاديات المختلفة؛
4. تأثير ارتفاع دخل الفرد وارتفاع المستوى المعيشي على نمو قطاع الخدمات في كثير من دول العالم؛
5. التغيرات بيئة مؤسسات الأعمال وكذلك المستهلك؛

نلاحظ بأن هذا التحليل يقدم نظرة عن أهمية وحجم قطاع الخدمات بالنسبة لاقتصاديات الدول الصناعية الكبرى، وقد تم التركيز عن نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام لهذه الدول كأساس لهذه الأهمية وهذا الحجم، وهذا ما أشارت له الإحصائيات إلى أن أكبر مساهمة للخدمات في الناتج الداخلي الخام حصلت في الولايات المتحدة الأمريكية والتي قدرت بـ 75 % ثم بريطانيا وفرنسا وسويسرا بنسب مقاربة إلى 70 % وهذا سنة 1997.

مما سبق يمكن أن نقف بتعقيب عن هذه النظرية ملخصة في مجموعة من النقاط كالتالي<sup>2</sup>:

1. عرف قطاع الخدمات أهمية في الاقتصاد في هذه الفترة؛
2. تقديم نظرة سلبية من طرف رواد هذه المدرسة في تعريفهم للخدمة بحيث اعتبرها آدم سميث لا تخلق أي قيمة مضافة وأنه لا يمكن تحويلها لشيء ملموس يباع بعد إنتاجه؛
3. تفقد النظرية الثلاثية القطاعات أهميتها مقابل المجتمع الاستهلاكي الحديث؛
4. أصبح قطاع الخدمات متنوع وذو حجم واسع وضخم، خاصة أنه اليوم يضم المؤسسات كبيرة الحجم ومؤسسات دولية كالفنادق ومؤسسات التأمين.... وغيرها، لذا يعتبر التعريف المقترح للخدمات ضيق ولا يسهل قطاع الخدمات و شساعته؛

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير عباس العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 19-21 .

<sup>2</sup> برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مرجع سابق، ص 25-26 .

ثانيا : تصنيف براونينغ-سا نقلمان : نلخص أهم ما جاءت به هذه النظرية في الجدول الآتي.  
جدول رقم (09) تصنيف براونينغ-سا نقلمان

الشرح	ركائز النظرية
تقوم هذه النظرية على التصنيف الداخلي للخدمات (أي داخل الخدمات نفسها)	منهجية النظرية
تصنف هذه النظرية القطاعات الاقتصادية إلى ستة قطاعات كالتالي : 1. الصناعات الاستخراجية(الفلاحة ،المناجم)؛ 2. الصناعات التحويلية(البناء،الصناعات اليدوية،السلع الضرورية،الصناعات الغذائية...الخ)؛ 3. التوزيع (تجارة الجملة والتجزئة ،الاتصالات،التموين والنقل)؛ 4. الخدمات الموجهة للمنتجين (البنك،التأمين،العقار،الخدمات الموجهة للمؤسسات)؛ 5. الخدمات الاجتماعية للمستهلكين(الصحة ،الاحتياط،الإدارة،..الخ)؛ 6. خدمات شخصية للأفراد (محلية .فندق،تصليح،صباعة،ترفيه.....)؛	تصنيف القطاعات الاقتصادية
يضم كل النشاطات المقدمة من طرف المؤسسات،التي تم تقسيمها وفق هذه النظرية إلى ثلاث قطاعات كالتالي : 1. الخدمات الموجهة للمنتج.(تقدمها مؤسسات خدمية متخصصة مثل الاستشارة القانونية،الإشهار،الأمن،النظافة.....)؛ 2. الخدمات الاجتماعية للمستهلك.(تتمثل في خدمات تجارية : كالبنوك والتأمين...أو غير تجارية كالصحة والتعليم العمومي ...الخ أو خدمات التوزيع)؛ 3. خدمات بأسلوب الخدمة الذاتية.(تتمثل في تلك الخدمات التي يمكن للفرد القيام بها بمفرده إلا أنه يلجأ للغير القيام بها وتتمثل في الترفيه،الفندقة،الصيانة المطاعم...الخ)؛	تعريف قطاع الخدمات

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على : برانيس عبد القادر،تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،2014،ص27-30.

- مما سبق يمكن أن نقف بتعقيب عن هذه النظرية ملخصة في مجموعة من النقاط كالتالي :
- قدم هذا التصنيف الداخلي للخدمات الكثير من النقائص والانتقادات والتي تمثلت في وضع حدود للتفريق والفصل بين الصناعة والخدمة غير ملائمة وجد غامضة وهذا يرجع إلى<sup>1</sup> :
1. اعتماد القطاع الصناعي على القطاع الخدمي لامتلاك مزايا تنافسية ؛
  2. غامضة وسطحية وغير واضحة لأن القطاعين متداخلين ؛
  3. غير ملائمة لأن القطاعين الصناعي والخدمي تعايشا باستمرار ويعتمد كلاهما في تطوره على الآخر؛
  4. توجه المؤسسات الصناعية في توسيع خدمات منتجاتها (جعل المنتج أكثر خدمي)؛
- ثالثا : النظرية الاستنباطية للخدمات الصافية : نلخص أهم ما جاءت به هذه النظرية في الجدول الآتي:
- جدول رقم (10) ركائز النظرية الاستنباطية للخدمات الصافية

الشرح	ركائز النظرية
تقوم على اعتماد أحسن أسلوب للفصل بين الخدمة والمنتج هو تحديد الحدود المتعارضة القصوى بين المنتج الخالص والخدمة الخالصة .	منهجية النظرية
1. الخدمة الصافية : تتطلب اتصالا مباشرا ،وتبادل بين مقدم الخدمة والعميل. ويعتبر العميل أحد عناصر تقديم وإنتاج الخدمة؛ 2. المنتج عبارة عن مادة ،جهاز، شيء؛	العوامل المتبينة لتفريق بين المنتج الخالص والخدمة الخالصة
يعرفها ( Gronoos ) على أنها : " مجموع النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين العميل من جهة، والهياكل الموارد البشرية ،السلع والأساليب المهينة للاستجابة لرغبات هذا العميل من جهة أخرى".	تعريف الخدمة

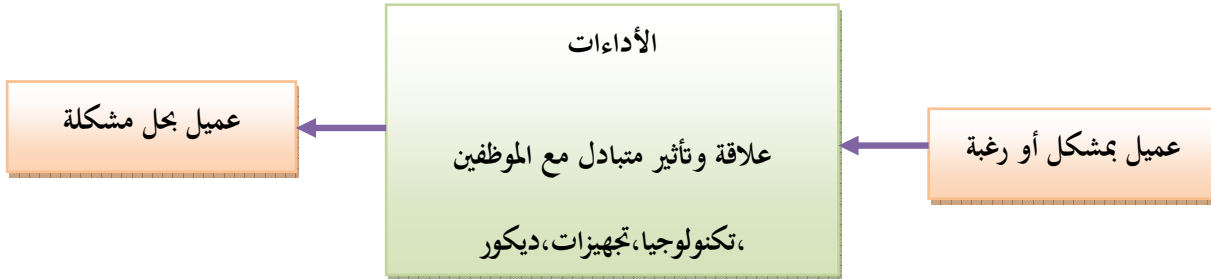
المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على : برانيس عبد القادر،تسويق الخدمات والخدمات العمومية،الطبعة الأولى،مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،2014،ص31-32.

إن تعريف الخدمة مبني على العلاقة التبادلية بين العميل والموارد البشرية والهياكل من أجل الاستجابة لرغبته،بحيث يمكن توضيح هذه العلاقة (بالعبارة السوداء) التي لها مدخل ومخرج، غير أن يتحقق تقديم الخدمة

<sup>1</sup> عبد القادر برانيس،التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع بريد والاتصالات في الجزائر)،أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة،الجزائر،2006-2007،ص34.



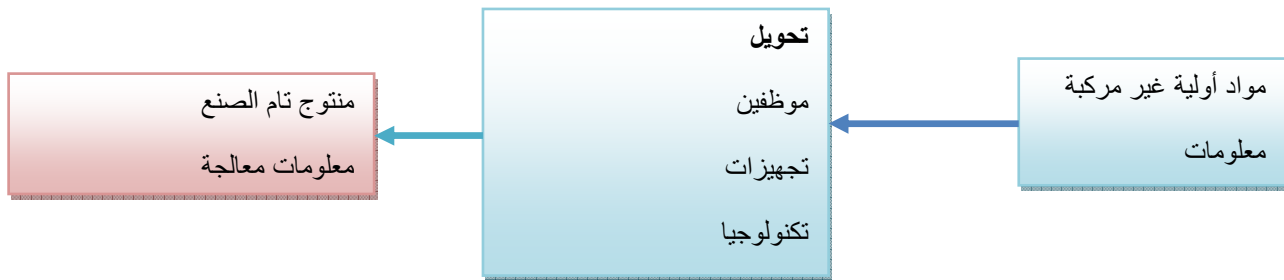
في الواجهة الأمامية. يتم عرض الخدمة بصفة غير مادية وغير ملموسة وقد يتطلب استخدام عناصر مادية ملموسة كالأجهزة والمعلومات. ويتم توضيح ذلك من خلال الأشكال التالية:  
الشكل رقم (17) : الواجهة الأمامية



Source : James Teboul, Le Management Des Services, Edition Eyrolles d'organisation, Paris, 2007, p22.

أما في المجال الصناعي فإن العلبة السوداء ترمز لتحويل المادة الأولية أو المعلومة إلى منتج نهائي، بحيث تؤدي هاته المهام بالمصنع أي في الواجهة الخلفية وبدون حضور العميل. و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (18) : الواجهة الخلفية في الصناعة



Source : James Teboul, Le Management Des Services, Edition Eyrolles d'organisation, Paris, 2007, p22

مما سبق يمكن أن نقف بتعقيب عن هذه النظرية ملخصة في مجموعة من النقاط كالتالي<sup>1</sup> :

1. إن التصنيف الذي جاءت به النظرية للخدمة الخالصة والمنتوج الخالص يعد صحيحا ومنطقيا من الناحية النظرية فقط؛
2. إن الأساس المرتكز عليه في التفريق بين القطاعين لتحديد النشاط خدمي أم انتاجي يعتمد على واجهة الانتاج أمامية أم خلفية؛
3. عدم التطرق النظرية إلى النشاطات التي يجب تأديتها، بحيث هناك مهام تنقسم ما بين الواجهة الأمامية والخلفية معا؛

<sup>1</sup> برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مرجع سابق، ص34.

رابعا : نظرية تعميم الخدمات (كل العالم في الخدمات): نلخص أهم ما جاءت به هذه النظرية في الجدول الآتي:

جدول رقم (11) ركائز النظرية نظرية تعميم الخدمات (كل العالم في الخدمات)

تقوم النظرية على اعتبار كل أسلوب إنتاج صناعي أو خدمي يتطلب نشاطات ومهام تنقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية.(لا يوجد دائما صناعة صافية وتامة للخدمة ولا صناعة صافية وتامة للمنتج.	محتوى النظرية
تقوم على فكرة T.Levit : (لا توجد فقط صناعة يكون فيها بعد الخدمات أقل أو أكثر أهمية،فإن كل العالم فيه الخدمات).	ركائزها
قدمت هذه النظرية فكرة تعميم الخدمات بحيث هناك خدمات تقدم مباشرة للعميل عبر الواجهة الأمامية، وأخرى تقدم بطريقة غير مباشر دون حضور للعميل وتتجز في الواجهة الخلفية،بالإضافة إلى إلزام استخدام المنتج أو أجهزة.... الخ .	خلاصتها

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على : برانيس عبد القادر،تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،2014،ص 35-37.

#### الفرع الثاني : نظريات النمو والدور الاقتصادي :

عرفت كل من تعريف الخدمات والمكانة المخصصة للخدمات في الاقتصاد اختلافا كبيرا بين الباحثين،وذلك من خلال وجوده وآثاره وآفاقه<sup>1</sup>، وفيما يلي نلقي الضوء لأهم النظريات وأهم المدارس التي تناولت هذا الموضوع. أولا : نظرية المجتمع ما بعد الصناعي \* :

تقوم هذه النظرية على مجموعة أفكار وأعمال باحثين في الاقتصاد،بحيث دراسة أفكارهم وأعمالهم تعتبر بمثابة مرتكزات هذه النظرية نشير إليها بشيء من التفصيل،وفي الأخير نَقِّدُ إلى أهم ما جاءت به النظرية كخلاصة وهذا وفق النقاط التالية<sup>2</sup>:

1.محتوى النظرية: تعتبر هذه النظرية بأن نحو قطاع الخدمات أهم مظاهره في التاريخ الاقتصادي الحديث،واعتمد صاحب النظرية (Daniel , Bell) على أعمال العديد من الاقتصاديين مثل (Fuchs, Dark, Engel,).

2.مرتكزات النظرية : ارتكز في تحليله وبرهنته نحو قطاع الخدمات من خلال المكانة المخصصة له في الاقتصاد على الجانبين:

<sup>1</sup> Denis Lapert & Annie Monus, **Le Marketing des services**, Dunod , 2009, Paris , p 25-26.

\* ظهرت هذه النظرية في بداية السبعينات من القرن العشرين ورغم قدمها نسبيا ولا تزال أهم مبادئها وأفكارها صالحة ومعتمدة لحد الآن.

<sup>2</sup> برانيس عبد القادر،تسويق الخدمات والخدمات العمومية،مرجع سابق،ص37-38.

**2.1 الجانب الأول: جانب الاستهلاك النهائي :** يعتبر قانون (Engel) أنه في وضعية تطور القدرة الشرائية للسكان فإن الطلب ينتقل بالتوالي من السلع الضرورية إلى الثانوية حتى الوصول لسلع العليا والتي تشكل أغلبيتها من الخدمات، وهذا يفسر ما ذهب إليه ماسلو في هرمه الشهير في تقسيمه للحاجات، والاعتماد على هذه النظرية فإن التطور الاقتصادي يجعل الطلب النهائي خدمي.

**2.2 الجانب الثاني: الإنتاج:** إن اعتماد الباحث (Bell) على العديد من النظريات الاقتصادية التي تؤكد على أن مستوى تطور ونمو وإنتاجية العمل هو في متوسطه أسرع في مجال الصناعة من مجال الخدمات. وبناء على ذلك استنتج (Bell)، بأن حالة النمو المتوازي والمتساوي للطلب بين السلع والخدمات، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تطور ونمو التوظيف (التشغيل) في مجال الخدمات بصورة أكبر وأسرع من التشغيل في مجال الصناعة.

**2.3 خلاصة :** مما سبق يمكن أن نلخص إلى أهم ما جاءت به هذه النظرية :

– من ناحية قانون الاستهلاك : توصل إلى أن الطلب على الخدمات هو الذي سيدعم أكثر مقارنة بالصناعة، وبالتالي فإن التشغيل في قطاع الخدمات هو الذي سينمو أكثر؛  
– من ناحية قانون الإنتاجية: استنتج أن الإنتاجية في مجال الخدمات ضعيفة مقارنة بالصناعة بالنظر إلى صعوبة الأتمتة في هذا القطاع واعتماده على الأيدي العاملة وبالتالي سيتراجع التشغيل في القطاع الصناعي ويتدعم في قطاع الخدمات ؛

أما النتائج التي توصل إليها (Bell) أكدها العديد من المختصين الآخرين ومن أهمهم ( William Baumd ) سنة 1976 وفق تحليل بسيط منطقي لا يزال مرجع إلى حد الآن، بأن الاقتصاد ينقسم إلى قطاعين:  
– قطاع متنامي: يسمح بعملية إدماج التكنولوجيا الحديثة منها بتحقيق الأرباح فيما يتعلق بإنتاجه العمل؛  
– قطاع غير متنامي مشبع، يكون العمل المبذول هو أساس الإخراج النهائي، وهي الحالة التي تنطبق على أغلب الخدمات حيث تكون الإنتاجية شبه متوقفة؛

**ثانيا : نظرية التيار الصناعي الجديد للاقتصاد الكلي:**

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الأفكار المستندة لبعض المفاهيم الكلاسيكية الماركسية، بحيث دراسة أفكارهم والمفاهيم التي تتبناها في الاقتصاد من أبرزها إنتاج الثروة، تعتبر بمثابة مرتكزات هذه النظرية نشير إليها بشيء من التفصيل، وفي الأخير نقدم إلى أهم ما جاءت به النظرية كخلاصة وهذا وفق النقاط التالية <sup>1</sup> :

**1. محتوى النظرية:** استتبقت هذه النظرية أفكارها من المفاهيم الكلاسيكية الماركسية، بحيث تحاول إظهار وأهميته ودور القطاع الصناعي في الاقتصاد وإبراز عدم إنتاجية وأهمية الخدمات:

<sup>1</sup> عبد القادر برانيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية، مرجع سابق، ص 45-46.

2. مرتكزاتها: نلخصها فيما يلي :

- 2.1 يعتبر آدم سميث أن النشاطات الخدمية غير منتهية لأنها تتلف بمجرد إنتاجها، فالخدمة لا تترك وراءها أي اثر أو قيمة، وحسبه فإن ملموسية المنتج مرتبطة تماما بفكرة إنتاج الثروة؛
- 2.2 يعتبر كارل ماركس بأن الخدمات غير منتجة للقيمة الزائدة، وحسبه فإنها كانت تنتج أرباحا وأن ذلك حسب ماركس لن يتحقق سوى بفضل فائض الإنتاج المادي؛
- مما سبق يمكن أن نلخص إلى أهم ما جاءت به هذه النظرية :
- جاء آدم سميث بالتمييز بين العمل المنتج وغير المنتج واستخدمه كارل ماركس في نظرية فائض القيمة في كتابه "رأس المال" واعتباره أن الخدمات غير منتجة؛
- استخدم الاقتصاديون معيار المنفعة وإشباع الرغبات كمعيار لإنتاج القيمة وأصبح بالإمكان اعتبار كل النشاطات الاقتصادية منتجة؛
- رغم كل الجهود للباحثين الاقتصاديين في منتصف القرن العشرين فإن الماركسيين اعتبروا إنتاجية الخدمات الضعيفة هي السبب في البطء النمو الاقتصادي وأن أزمة السبعينيات ترجع إلى ذلك، لأن قطاع الخدمات من مميزاته قطاع الأجور الضعيفة والقوانين الجائرة؛

ثالثا : نظرية الصناعيين الجدد حول الخدمة الحرة الذاتية:

تقوم هذه النظرية على مجموعة أفكار وأعمال باحثين في الاقتصاد، بحيث دراسة أفكارهم وأعمالهم تعتبر بمثابة مرتكزات هذه النظرية بحيث نشير إليها بشيء من التفصيل، وفي الأخير نقدم إلى أهم ما جاءت به النظرية كخلاصة وهذا وفق النقاط التالية<sup>1</sup> :

1. محتوى النظرية : تتمثل أفكار هذه النظرية للباحثين (Jonathan Gershony, Lam Miles) (أساسها مستتبطة من اقتصاديات الوحدة للمستهلك (أعمال Linder وBecker)، كما أنها تتعارض مع النظرية الأولى (Daniel وBell) وأكثر منطقية مع النظرية الماركسية.
2. مرتكزات النظرية :

- يملك المستهلك حرية الاختيار بين شراء سلعة أو خدمة للحصول على الإشباع بمعنى لرغبة يشعر بها؛
- يركز تحليل طلب المستهلكين للمنتجات والخدمات على مجموعة من السلع أو الخدمات، وإنما على مجموعة من الإشباع للرغبات أو للوظائف ؛
- يمكن إشباع نفس الرغبة بأسلوبين مختلفين وبأداتين إحلالتين : (إشباع عن طريق المنتجات أو إشباع عن طريق الخدمات)؛
- تطور مستوى الحياة قد يؤدي إلى تطور سوق المنتجات أو سوق الخدمات؛

<sup>1</sup> برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مرجع سابق، ص 45-47.

– سيادة المفاضلة الخدمة الذاتية في المستقبل ويعود ذلك للسبب التالي: تعتبر تكاليف الخدمة الذاتية أقل تكلفة من شراء الخدمة بالنظر إلى الفروق بين الإنتاجية بين الصناعة والخدمة؛

– إمكانية استخدام تجهيزات تكنولوجيا المعلومات من طرف الأفراد لإشباع حاجاتهم بأنفسهم بفعالية أكبر من الخدمة التي لا تزال تعتمد في غالبيتها على الأيدي العاملة ولم تعتمد على الأتمتة إلا في بعض المجالات المتخصصة القليلة؛

**3. الخلاصة :** مما سبق يمكن أن نلخص إلى أهم ما جاءت به هذه النظرية، من خلال مستوى معدلات التشغيل يبقى لصالح قطاع الخدمات رغم الاتجاه المتزايد لاستهلاك السلع وذلك يرجع إلى:

– ارتباط عدد هائل من الخدمات بالصناعة فان نموها مرتبط بنمو وتطور القطاع الصناعي باعتبارها أداة لخدمة (خدمات التجارة، الاستشارة، التمويل، التأمين، الصيانة، المحاسبة الأمن..... الخ؛

– تسجل فروق كبيرة في الإنتاجية بين القطاعين الصناعي والخدمي، فإن نمو الصناعة ذات الإنتاجية المتنامية يصاحبه انخفاض في مستوى التشغيل لصالح القطاع الخدمي ذو الإنتاجية الضعيفة؛

**رابعا : نظرية التعقيد والتكامل:**

تقوم هذه النظرية على فكرة انتشار الخدمات يعود إلى وجود تكامل بين كل من الصناعة والخدمات والذي بدوره يفرز مرتكزات هذه النظرية التي سنشير إليها بشيء من التفصيل، وفي الأخير نلخص إلى أهم ما جاءت به النظرية كخلاصة وفق النقاط التالية <sup>1</sup> :

**1. محتوى نظرية:** تقوم فكرة صاحب هذه النظرية (Thomas Stranback) بأن ظاهرة إنتشار الخدمات ناتجة عن التكامل الموجود بين الصناعة والخدمات .

**2. مرتكزات النظرية:** يعتمد تحليل هذه النظرية على :

– تعقيد المتزايد لقطاع الصناعي؛

– ضرورة تكامل القطاع الخدمي مع القطاع الصناعي لإزالة هذا التعقيد؛

**3. الخلاصة :** مما سبق يمكن أن نلخص إلى أهم ما جاءت به هذه النظرية :

– إن عالم الصناعة يتسم بالتعقيد على مستوى الإنتاج وعلى مستوى التبادل، وهذا الأخير يتسبب في تنامي قطاع الخدمات (الحاجة للتكوين، الاستشارة، التسيير، التوزيع... الخ)، إذ يدعم تكامل الصناعة مع الخدمات، إلا أن صاحب النظرية لم يُشير من خلال إطار هذا التكامل من بين الاثنتين الذي يلعب دورا أكبر من الآخر.

<sup>1</sup> عبد القادر برانيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية، مرجع سابق، ص 49-50.

**المطلب الثاني : العوامل المساعدة للتحويل لاقتصاد الخدمات وبنيته وأهميته.**

إن تحول الاقتصاد إلى اقتصاد الخدمات يرجع إلى ما أفرزته ديناميكية محيط الخدمات التي ساعدتها مجموعة من العوامل والتي تمثلت في كل من العولمة والتقدم التكنولوجي وإضافة لذلك الاتجاهات الاقتصادية والتغيرات الاجتماعية والتشريعية التي ساهمت في تنامي دور وأهمية قطاع الخدمات في اقتصاد الوطني لبلدان العالم، التي تعكسها كثير من الإحصائيات والأرقام التي تشير لتنامي هذا القطاع وبشكل كبير في اقتصاديات بلدان العالم على مستوى الناتج المحلي ونسبة اليد العاملة، وهذا يرجع لبنيته المميزة بتنوع مجالات الأنشطة لقطاع الخدمات.

**الفرع الأول : العوامل المساعدة للتحويل لقطاع اقتصاد الخدمات.**

إن ما تقدمه إحصائيات لأغلب الدول الصناعية وحتى دول العالم الثالث فإن هذا القطاع يمثل حصة معتبرة من الناتج الوطني، مما يوضح لنا بأن مساهمة الخدمات في الاقتصاد في تطور كبير، ولقد ساهم كل هذا التطور عوامل عديدة أغلبها مرتبط بدينامكية محيط الخدمات أهمها يوضحه الشكل التالي .

الشكل رقم(19) العوامل المساعدة للتحويل نحو اقتصاد الخدمات



Source : Christophe Lovelock ,& autres, **MARKETING SERVICES**, 7<sup>eme</sup> EDITION,PEARSON, Paris,2014,P14.

يوضح الشكل أعلاه العوامل التي ساعدت الاقتصاد إلى التحويل نحو اقتصاد الخدمات وفي الجدول التالي نقدم شرح مفصل بأمثلة مدعمة للتأثيرات التي تحدثها هذه العوامل على مستوى اقتصاد الخدمات نوجزها في الجدول التالي بالتفصيل ومدعمة بأمثلة .

الجدول رقم(12): التأثيرات الناتجة عن تغيير محيط الخدمات

التأثيرات على اقتصاد الخدمات	الأمثلة	التغيرات
<p>.تحسين صحة المستهلكين</p> <p>. دعم المنافسة وإنشاء مناصب عمل ومؤسسات جديدة</p> <p>. زيادة تكاليف النقل وتشجيع النقل الأخضر.</p> <p>. نقل الخبرات وراء الحدود</p>	<p>منع التدخين في الأماكن العامة.</p> <p>المؤسسات السريعة</p> <p>زيادة الضرائب</p> <p>الزراعة, انخفاض حدود البيروقراطية</p> <p>مساعدات التنمية</p>	<p>1.تغيرات التشريعية :</p> <p>- الخصخصة</p> <p>- المقاييس الجديدة لحماية المستهلك</p> <p>- والعاملين والبيئة</p> <p>- اتفاقيات منظمة التجارة العالمية (اتفاق بالي 2013)</p>
<p>. تدريب الموظفين, تمديد ساعات العمل</p> <p>تحويل المواهب من البلدان الأصلية لتطوير الاقتصاد المحلي</p> <p>. الداخول الجدد,خدمات جديدة في بيئة متواجدة للفنادق</p> <p>احتياجات مهندسين مصممين مسوقين لهذا النوع من المنتجات</p> <p>.زيادة خدمات الصحة للأشخاص وهيكله نظام التقاعد</p> <p>. فرص للمؤسسات لإقامة</p>	<p>. متطلبات الجودة</p> <p>. رجوع الأدمغة الأمريكية لبلادها</p> <p>. ظهور خدمات جديدة.</p> <p>زيادة أهمية الطلب عن هواتف الجيل الثالث والرابع</p> <p>. البلدان الأوربية</p> <p>الانترنت والبت</p>	<p>2.تغيرات اجتماعية :</p> <p>.زيادة توقعات المستهلك</p> <p>. الهجرة</p> <p>. زيادة الرغبة في بيع الخبرات والأفكار</p> <p>زيادة حيازة المنتجات التكنولوجية</p> <p>. شيخوخة المجتمع</p> <p>. البلوغ السهل للمعلومات.</p> <p>نمو العمالة الخارجية</p> <p>.زيادة الازدحام</p>



<p>. علاقات مع عملائها . توفير خدمات جديدة للمؤسسات الكبيرة زيادة عرض الخدمات</p>	<p>حاضنات الأطفال،الرعاية الصحية . نمو السياحة</p>	
<p>. زيادة مصادر مداخيل. جديدة،زيادة الأسعار. إستراتيجية (إدارة الدخل). تخفيض التكاليف. زيادة المنافسة على مقدمي الخدمة التقليدية. إنشاء طرق جديدة لتقديم الخدمات ،والاستثمارات في التكنولوجيا الجديدة لاستبدال بالموظفين. . برامج تدريب الموظفين. . الاستثمار في التجهيزات المتواجدة. . الحفاظ على نفس مستويات شروط الجودة في جميع أنحاء العالم.</p>	<p>. زيادة ضغط المساهمين لرفع الأرباح. استشارات - ((IBM)) خدمات تكنولوجيا المعلومات من أجل المالية. . تحويل نحو نشاط الخدمات الذاتية.</p>	<p><u>3.الاتجاهات الاقتصادية</u> . زيادة حصة المساهمين . زيادة القيمة المضافة لخدمات المنتجات الصناعية للاندماج الاستراتيجي . التركيز على تخفيض التكلفة والإنتاجية . التركيز على الجودة ورضا العميل . زيادة عدد الامتيازات  . تسويق (غير هادف)</p>
<p>. التكيف مع التقضيلات المحلية . خدمات جديدة مثل المطاعم</p>		

<p>برامج... .</p>		
<p>. انشاء خدمات معلومات جديدة في شكل (حزم) . إعادة النظر في عملية الخدمة . زيادة الحاجة لخدمات الصيانة . تطور المعرفة داخل المؤسسات . توفر الخدمات للداخلين الجدد . زيادة عروض الخدمات (جاهزة للاستخدام وتدريب المهندسين وتطويرهم. . الحاجة لموردي خدمات لهم امكانيات خاصة . تأمين المواقع الالكترونية (الفيروسات).</p>	<p>معايير الجودة مطالب بها أكثر بالفنادق. . تمديد سلاسل الواجبات السريعة في مختلف أماكن العالم . تشجيع زيادة المتاحف لتكرار الزيارات معلومات في بيئة العملاء مما يجعلهم أكثر اطلاعا. . محتوى متطور وتفاعلي . تزايد الهواتف الذكية بتقنيات متطورة ومتعددة. . مقاهي الأنترنت (توفر الفنادق خدمة (wifi) بمقابل او بدون مقابل من أجل جذب عملاء جدد.</p>	<p><u>4.التقدم التكنولوجي</u> . تطور شبكة الانترنت . زيادة عرض النطاق الترددي . التجهيزات المدمجة . الشبكات اللاسلكية . برامج قوية وسريعة . رقمنة النصوص والفيديو والصور</p>
<p>زيادة تشكيلة الخدمات. المعروضة على المستوى المحلي والدولي . . المزيد من الخدمات التي تقدمها شركات الطيران. . زيادة المنافسة.</p>	<p>بنوك استشارات تعمل على المستوى العالمي. زيادة الحصص السوقية المتاحة لرجال الأعمال والسياحة. مراكز الاتصال التي تقع في شمال افريقيا والهند والفلبين.</p>	<p><u>5.العولمة</u> . تزايد المؤسسات متعددة الجنسيات. . غزو الأسواق. . الاندماج والتحالف. . زيادة عدم محلية خدمة العملاء. . زيادة المؤسسات التي تعمل خارج حدود الدولية.</p>

<p>. تعمل على تغطية اسواق بأكثر كفاءة لكن تعمل على خسارة الموظفين لاعمالهم. - الاستثمارات في التكنولوجيا والبنية التحتية تحفيز الاقتصاديات المحلية. . بناء شبكات الوكالات من طرف البنوك الجهوية والاستثمارات الضخمة في قنوات التوزيع الالكتروني.</p>	<p>ان كل من بنوك H SBC ,ING , موجودة في جميع بلدان العالم.</p>	
--	--	--

Source : Christophe Lovelock ,& autres, **MARKETING SERVICES**, 7<sup>eme</sup> EDITION, PEARSON, Paris ,2014 ,P15-16.

### الفرع الثاني : بنية وأهمية قطاع الخدمات

#### أولا :بنية قطاع الخدمات

يعرف (Denis Lapert, Annie Munos) قطاع الخدمات على أنه : " ذلك القطاع الذي يشمل مجالات نشاطات عديدة منها (الخدمات التجارية، الخدمات الإدارية، خدمات النقل، خدمات النشاطات المالية خدمات العقارية، خدمات الخاصة بمؤسسات، التعليم، الصحة، الخدمات الاجتماعية"<sup>1</sup>.

ويعرفه كل من (Christopher Lovelack Jochen Wirtz , Denis Lapert .Annie Munos) على أنه : "يشمل مجموعة واسعة جدا من الأنشطة المختلفة التي تهدف إلى الربح ممثلة في شراكة أفراد أو مؤسسات حكومة وأنشطة أخرى ربحية بحيث هذه الأنشطة تتدرج في الإدارة والنقل وأنشطة التجارة المالية والعقار وخدمات المؤسسات والأفراد والتعليم والصحة والأنشطة الاجتماعية"<sup>2</sup>.

ويعرفه (Christopher Lovelack et autres) أيضا على أنه : "يعتبر محصلة نتيجة لارتفاع رفاهية المجتمعات ,فهو يتمثل في الخدمات المختلفة المتعددة والمتنوعة كلها ترمي لتلبية رغبات المستهلكين فمثلا يشكل قطاع الخدمات في بلدان الاتحاد الأوروبي حوالي 77.6 % من الناتج الوطني 84 % بالنسبة

<sup>1</sup> Denis Lapert, Annie Munos, **Le Marketing Des Services**, DUNOD, Paris, 2009, p12.

<sup>2</sup> Jochen Wirtz , Denis Lapert ,Annie Munos, **Marketing des services**, Op cit, p10.

للولايات المتحدة الأمريكية بينما في الجزائر بلغ 32.3% من الدخل الوطني وهذا سنة 2004 وهو حاليا خاضع لهيكله تراعي ظروف الانفتاح على الاستثمار الأجنبي والمنافسة الخارجية<sup>1</sup>.  
 إن قطاع الخدمات يشمل تشكيلة متنوعة من الخدمات بحيث يشير (Denis Lapert, Annie Munos) على أنها تنقسم إلى نوعين: خدمات تجارية وهي: (النقل، التجارة، خدمات المؤسسات، الخدمات الخاصة، الخدمات العقارية والمالية). وخدمات غير تجارية وهي: (التعليم، الصحة، الخدمات الاجتماعية والإدارية). والجدول التالي يوضح تشكيلة الخدمات التجارية :

الجدول رقم(13) : تشكيلة الخدمات التجارية

خدمات الكراء
الإتصالات
خدمات الأشخاص
وكالات السياحة
إدارة المؤسسة
الوكالات العقارية
نشاطات أخرى الإبداعية والثقافية التجارية
الفنادق والمطاعم
الإعلان ودراسات السوق
خدمات مهنية
نشاطات البريد
خدمات اللوجستيك

SOURCE : Denis Lapert, Annie Munos, MARKETING DES SERVICES, DUNOD, Paris, 2009, p13 .

ينضح من الجدول بأن قطاع الخدمات متنوع فهناك خدمات خاصة والتي تتمثل في (الفندقة والإطعام، نشاطات السمعى البصرى، النشاطات الرياضية و الثقافية،.....الخ)، أما عن خدمات المؤسسات فيتمثل البعض منها (الاتصالات والبريد، التأمين، الكراء، خدمات مهنية، خدمات الهندسة، خدمات الإشهار ودراسات السوق، خدمات الأمن والنظافة والخدمات الأخرى)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خطيب خالد، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين: (دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، العدد (10)، ديسمبر 2011، ص.120.

<sup>2</sup> Denis Lapert, Annie Munos, Le Marketing Des Services, Op cit, p14-15.

أما عن خطيب فإن هذا النوع من المؤسسات يعرفها على أنها: " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي، فهي بذلك هيكلًا اجتماعيًا ومتعامل اقتصادي يتمتع بخصائص تنظيمية، هدفها تلبية حاجات المجتمع ومن بين المؤسسات الخدمية (التأمينات، الاتصالات، السياحة الخ) <sup>1</sup>.

ثانياً: أهمية قطاع الخدمات.

تتبع أهمية الخدمة من طبيعة خصائصها ودورها في الاقتصاد المحلي والدولي، بحيث ازدادت أهميتها في الوقت الحالي عما كانت عليه في السابق، ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيراً في المستقبل.

### 1.1 أهمية الخدمات على المستوى الاقتصادي :

1.1 زيادة نسبة العاملين عدد العاملين في قطاع الخدمات : أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع يستحوذ على حوالي 25 % من مجموع القوى العاملة في العالم وذلك في سنة 1965 ، وارتفعت إلى ما يقارب 35 % في الفترة 1989-1991. وفي الدول المتقدمة كانت النسبة في الفترتين 42%-67% على التوالي <sup>2</sup> ، وكذلك تزايد عدد العاملين الذين تم تعيينهم واستخدامهم في قطاع الخدمات ليتجاوز أعداد المستخدمين في أي قطاع آخر من أسواق الاقتصاد ، هذا فضلاً عن استمرار تزايد النمو في الوظائف والأعمال الخدمية أيضاً ، فمن بين 15 مليون وظيفة وفرصة عمل تم استحداثها منذ نهاية الركود الاقتصادي الأخير عام 2008 ، هناك ما يزيد عن 58 % من هذه الوظائف والأعمال ترتبط بحقول الخدمات ومجالاتها <sup>3</sup>.

1.2 نسبة مساهمة الخدمات في الناتج الوطني الإجمالي : تفوق الخدمات مساهمتها السلع المادية والأمثلة كثيرة منها عام 2008 في بلدان الاتحاد الأوروبي تشكل 71,6 % وفي أمريكا 84 % وفي الاقتصاد الأردني حوالي 73,4 % <sup>4</sup>.

1.3 زيادة نسبة الطلب على الخدمات في العالم: إن ظاهرة الزيادة في الطلب على الخدمات سمة واضحة في دول العالم، ففي كندا شكل قطاع الخدمات ما معدله 67% في عام 2003 ، من إجمالي التشغيل وشكل نسبة مقاربة من إجمالي الناتج القومي وفي المملكة المتحدة ارتفعت حصة الخدمات من 48% عام 2003 إلى 53 % عام 2004 أما في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً فقد بلغت أكثر من 71 % لعام 2007 <sup>5</sup>.

### 1.4 الخدمات والاقتصاد العالمي :

إن التجارة في الخدمات التجارية تساهم في الاقتصاد العالمي بنسب عالية ، غير أن في الآونة الأخيرة تعرف تذبذب الناتج عن الأزمة العالمية والجدول التالي الذي تقدمه منظمة التجارة العالمية يوضح ذلك.

<sup>1</sup> خطيب خالد ، مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup> محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، الطبعة الرابعة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص 215 .

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي ، مبادئ وأساليب التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010 ، ص 327 .

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 328 .

<sup>5</sup> علي فلاح الزعبي ، مبادئ وأساليب التسويق ، مرجع سابق، ص 327 .

جدول رقم (14) : التجارة الدولية للخدمات التجارية لخمس عشر دولة الأولى لتصدير واستيراد الخدمات.

الرتبة	المصدرين	القيمة	الحصة	التقرير السنوي (%)	الرتبة	المستوردين	القيمة	الحصة	التقرير السنوي (%)
1	و.م.أ	614	14.1	4	1	و.م.أ	406	9.9	3
2	الأمم المتحدة	278	6.4	4-	2	ألمانيا	285	6.9	3-
3	ألمانيا	255	5.9	2-	3	الصين	281	6.8	19
4	فرنسا	208	4.8	7-	4	الأمم المتحدة	176	4.3	1
5	الصين	190	4.4	4	5	اليابان	174	4.2	5
6	الهند	148	3.4	8	6	فرنسا	171	4.2	10-
7	اليابان	140	3.2	2-	7	الهند	125	3.0	1
8	اسبانيا	140	3.2	1-	8	سنغافورة	117	2.8	3
9	سنغافورة	133	3.1	3	9	هولندا	115	2.8	5-
10	هولندا	126	2.9	7-	10	ايرلندا	110	2.7	5-
11	هونغ كونغ	126	2.9	7	-	كندا	105	2.6	1
12	ايرلاند	115	2.6	2	-	كوريا	105	2.6	7
13	كوريا	109	2.5	16	-	ايطاليا	105	2.6	8-
14	ايطاليا	104	2.4	1-	-	روسيا	102	2.5	16
15	بلجيكا	94	2.2	0	-	بلجيكا	90	2.2	1-

Source : OMC,Avril,2013.

يوضح الجدول أعلاه مراتب الدول الخمس عشر في تصدير و استيراد الخدمات على المستوى العالمي بالإضافة إلى القيمة التي تصدرها أو تستوردها أي من هذه الدول التي تحل المراتب الأولى وكذلك نفس الشيء لكل من الحصة والرتبة التي تحتلها كل دولة بحيث نلاحظ بأن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى لكل من الاستيراد والتصدير، أما الدول الأخرى لا تحافظ على نفس المراتب بل تتغير، بحيث نشير بأن الأزمة العالمية أثرت على التجارة العالمية سلبا كان معدلها 2 % في سنة 2013 مقابل 5.2% في سنة 2012 ، مما أدى إلى التباطؤ الاقتصاد الفرنسي وأثر ذلك على الاستيراد خاصة الدول الأوروبية، مما أفاد أمريكا بارتفاع نسبة تصديرها للخدمات التجارية إلى 4% انخفضت في كل من ألمانيا بنسبة 2 % ،مقابل بفرنسا 7 % . لسنة 2013 .

### المبحث الثاني: الإطار العام للخدمة ونظامها.

إن الخدمات بأنواعها حظيت باهتمام كبير لم يكن وليد اللحظة الآنية بل إنه تنامي بشكل كبير وذلك ترافقا مع تنامي دور وأهمية الخدمات في حياة الأفراد ومؤسسات الأعمال والاقتصاد، إن هذه المساهمة الكبيرة دفعت الكثير من الباحثين والمختصين في القطاع الخدمي أمثال (Wirtz, Grnorroos, Lovelock) القيام بعدة محاولات لتحديد تعريف الخدمة وخصائصها وأنواعها التي تختلف عن السلع المادية، ونظام خدماتها الذي يطلق عليه نظام خدمات العملاء، عمليات الخدمات، تسويق الخدمات، هندسة الخدمة، وكذلك تصميم الخدمة، على الرغم من أن هذا التعبير يستخدم كثيرا، إلا أن تعريفاته قليلة رغم أهميتها المتزايدة إلا أن التعريفات المستنتجة تشير إلى أن نظام الخدمة نظام الأنظمة الذي يتفاعل عن طريق مقومات القيمة.

#### المطلب الأول : مفهوم الخدمة .

إن للخدمات دور مهم في حياة الفرد والمجتمع، ويتجلى ذلك في استعمالها كل يوم كغيرها من الأولويات والضروريات، ويبرز دورها في الأثر الفعال الذي ينجم عنها من خلال المساهمة في رفاهية واستقرار الفرد والمجتمع، إلا أن طبيعة الخدمة حدودها وخصائصها يحيط بها بعض الغموض، بحيث سنتطرق من خلال هذا المطلب بشيء من التفصيل حول مفهومها من خلال التعريف والخصائص والأنواع .

#### الفرع الأول: تعريف الخدمة

اختلف الكثير من الباحثين في تعريف الخدمة ووضع المعايير المختلفة لها وسماتها وفيما يلي سنتطرق لها بشيء من التفصيل.

#### أولا : تعريف الخدمات :

نعرض مجموعة من تعاريف الخدمة لأشهر الباحثين في مايلي :

يعرف (KOTLER) الخدمة على أنها : "أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما للطرف الآخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا أو غير مرتبطا بمنتج مادي ملموس".<sup>1</sup>

كما يعرفها (Christophe Lovelock, Jochen Wirtz) على أنها : "منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها

أو متصلة بشيء مادي وقد تكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة".<sup>2</sup>

أما بالنسبة لـ (الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمات) تعرفها : "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفتى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها وهي تتكون من عناصر غير ملموسة

<sup>1</sup> Philip Kotler ,Bernard Dubois, Op cit .p426

<sup>2</sup> Christophe Lovelock ,Jochen Wirtz, Service Marketing (People,Technology,Strategy) ,FIFTH EDITION ,Pearson Printice Hal,ICanada ,2003 ,P9.

ومتلازمة (يتعذر فصلها عن مقدمها ) وغالبا ما تتضمن مشاركة العميل بطريقة هامة حيث لا يتم ملكيتها وليس لها لقب أوصفة" <sup>1</sup>.

ويعرفها أيضا (فريد كورتل) على أنها : " هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة، حيث يتم من خلال أي شكل من الأشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة لدى العميل أو المستفيد " <sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الخدمة نشاط غير ملموس ينجز عن طريق تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي: العميل، عون الاتصال(مقدم الخدمة) و الدعم المادي.

كما يوضح ( فريد كورتل )المضامين التالية فيما يخص تعريف الخدمة <sup>3</sup>:

1. تكون الخدمة في الغالب غير مادية أو غير ملموسة ؛
  2. قد ترتبط الخدمة أو مقدمها بمنتج ملموس أو مادي أو لا ترتبط بذلك؛
  3. عدم إمكانية امتلاك الخدمة أو مقدمها إنما يمكن الاستفادة من عرضها؛
  4. الخدمة تدرك بالحواس من خلال المنفعة التي تقدمها للمستفيد؛
  5. تتألف الخدمة من الجوهر تدعمه خدمات تكميلية؛
- وفي هذا الصدد يشير (Kotler) إلى أن هناك خمس أنواع من العروض يمكن تقديمها<sup>4</sup>:

1. **منتجات ملموسة بحتة:** مثل الصابون الملح... ولا يوافق المنتج أي خدمات؛
2. **منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات:** مثل مؤسسات المنتجة لسيارات تقوم بالبيع، وبالإضافة إلى السيارات، الضمان وخدمات الصيانة والتصليح؛
3. **منتجات الخدمية:** مثل المطاعم، نجد في نفس الوقت استهلاك الأغذية والمأكولات والمشروبات كما نجد أيضا تجهيز وعرض وتقديم الخدمة؛
4. **خدمات مصحوبة بمنتجات أو خدمات أخرى:** فمثلا خدمة النقل الجوي تتكون أساسا من خدمة النقل وتتضمن منتجات إضافية كالطعام، الشراب، الجرائد، المجلات الإستماع إلى الراديو ومشاهدة التلفاز،الإضافة إلى إمكانية شراء بعض المنتجات بأسعار خارج الرسوم؛
5. **الخدمات البحتة:** مثل مساعدة المحامي، ودفاعا عن المتهم علاج الطبيب النفساني (العلاج النفسي)،رعاية الأطفال؛

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003،ص226.

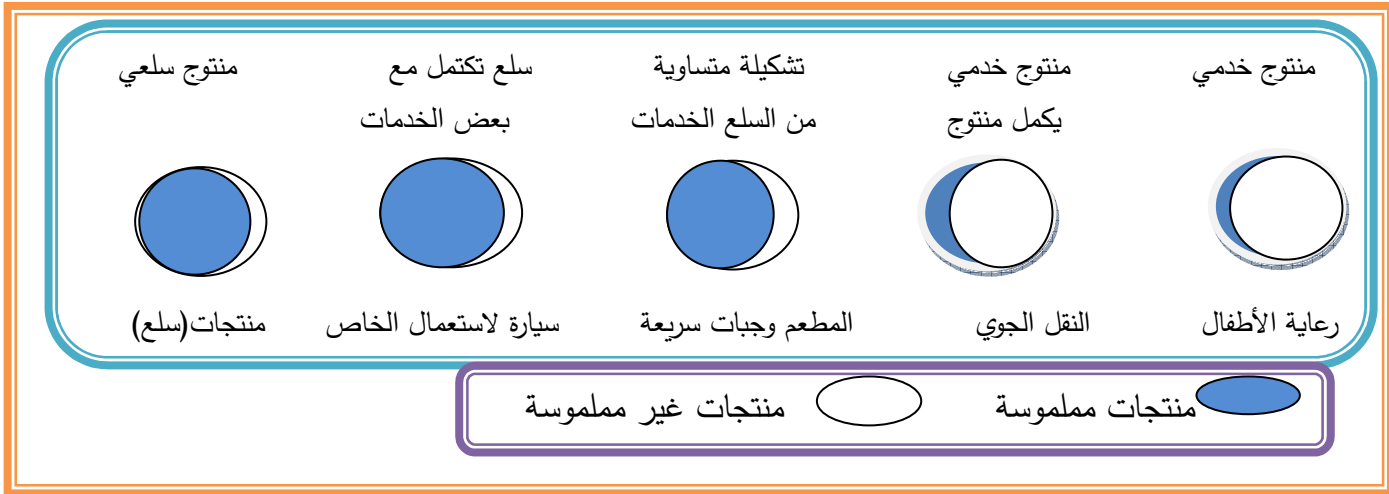
<sup>2</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.65.

<sup>3</sup> فريد كورتل،مرجع سابق، ص.66-67.

<sup>4</sup> Philip Kotler , Bernad Dubois, Op Cit,p463-464.



الشكل رقم (20) التداخل بين السلع والخدمات



المصدر: زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، 53.

مما سبق يتضح بأن المنتج غالباً ما يرفق بخدمات منها نصائح البائع، خدمات مالية، خدمات ما بعد البيع، معلومات ومعالجة الشكاوي من طرف مستهلكي خدمات المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن هناك العديد من الخدمات لا يمكن تقديمها دون مكون مادي وفي هذا الصدد يصنف (Lendrevie-Levy) عروض التداخل بين السلع والخدمات في أربع مجموعات يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (15) : أصناف المتوفرة لوظيفة التداخل السلع والخدمات .

سلعة مكونها الخدماتي منخفض	سلعة مكونها الخدماتي عالي	خدمة ذات مكون مادي عالي	خدمة ذات مكون مادي ضعيف
البنزين بخدمات حرة.	- الهاتفف. - التلفاز . - الحاسوب.	-كراء السيارات. - الطيران الجوي. - الفندقة والمطاعم.	- الطبيب. - التعليم. - وكالات العمل

Source : Lendrevie Levy ,Marcator ,Theories Et Nouvelles Pratique Du Marketing,Dunod ,Paris ,2012,P890 .

من خلال الجدول يتضح بأن:

- إن بعض الخدمات لبنيتها المادية أهمية كبيرة مثل الفنادق،التعليم والتجارة الإلكترونية للسلع تحتاج اللوجستيك....الخ؛
- الخدمة المتأتية عن تحويل المنتجات الملموسة إلى قيمة مضافة مثل المطاعم؛
- خدمات لها ارتباط كبير بالسلع المادية مثل كراء السيارة ومختلف النشاطات المشابهة لها ؛

- الخدمات المتأتية من سلع مادية مثل : خدمات العقار،...الخ؛  
ثانيا : أبعاد الخدمة .

ركزت بعض المفاهيم المتعلقة بالخدمات على أبعاد الخدمة التي ميزت بين خدمة الجواهر و الخدمات التكميلية و اعتبرتها بعدين متلازمين لابد من توافرها حتى تكتمل صورة الخدمة.<sup>1</sup>

1. خدمة الجواهر: هي عبارة عن المخرجات الضرورية للمؤسسة الخدمية و التي تستهدف تقديم منافع غير محسوبة يتطلع إليها المستفيدين.

2. الخدمات التكميلية : هي عبارة عن خدمات إضافية محيطة بخدمة الجواهر داعمة و مكملة لها و قد قسمها (Christopher Lovelock et Jochen Wirtz) إلى قسمين<sup>2</sup>:

- خدمات تكميلية مسهلة.

- خدمات تكميلية داعمة.

وفي المسعى لتعريف الخدمة، تطرقت (Shostack) إلى أبعاد الخدمة، هذه الأخيرة تتمثل في جوهر يسمى خدمة الجواهر، وعناصر تكميلية محيطة بهذا الجوهر تسمى الخدمات التكميلية الداعمة، فالجواهر في عرض الخدمة هو عبارة عن "المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدين"<sup>3</sup>.

نلاحظ أن تعريف (Shostack) يقتصر على مقارنة الخدمة بالسلعة المادية، كما تشير إلى الخدمة الجواهر بأنها الفائدة الأساسية التي تقدم للعميل والتي يرغب في الحصول عليها دون الخدمات التكميلية الداعمة للجواهر، حيث يستطيع من خلالها مجهر الخدمة، التميز في تقديمه للخدمة، إذا كان بإمكانه إشباع حاجات ورغبات المستفيدين وتحقيق رضاهم.

ولتوضيح معنى هذه أبعاد فقد شبه (Christopher Lovelock et Jochen Wirtz) هذه الأبعاد بزهرة أطلق عليها تسمية (زهرة الخدمة)، ففي المؤسسات الخدمية الفاعلة والمؤسسة بشكل عملي تكون الزهرة متفتحة وأوراقها نظرة، أما في المؤسسات الخدمية الضعيفة فإن الزهرة تكون ذبلت وأوراقها كذلك، حيث سرعان ما تتساقط، مما يشير حقيقة على عجز المؤسسة عن تقديم خدمات تكميلية داعمة وحيوية بالنسبة للمستفيد، فالخدمات التكميلية الداعمة هي الأهم في عملية تقديم الخدمة، والشكل التالي يمثل نموذجا لزهرة خدمة فندق راقية<sup>4</sup>.

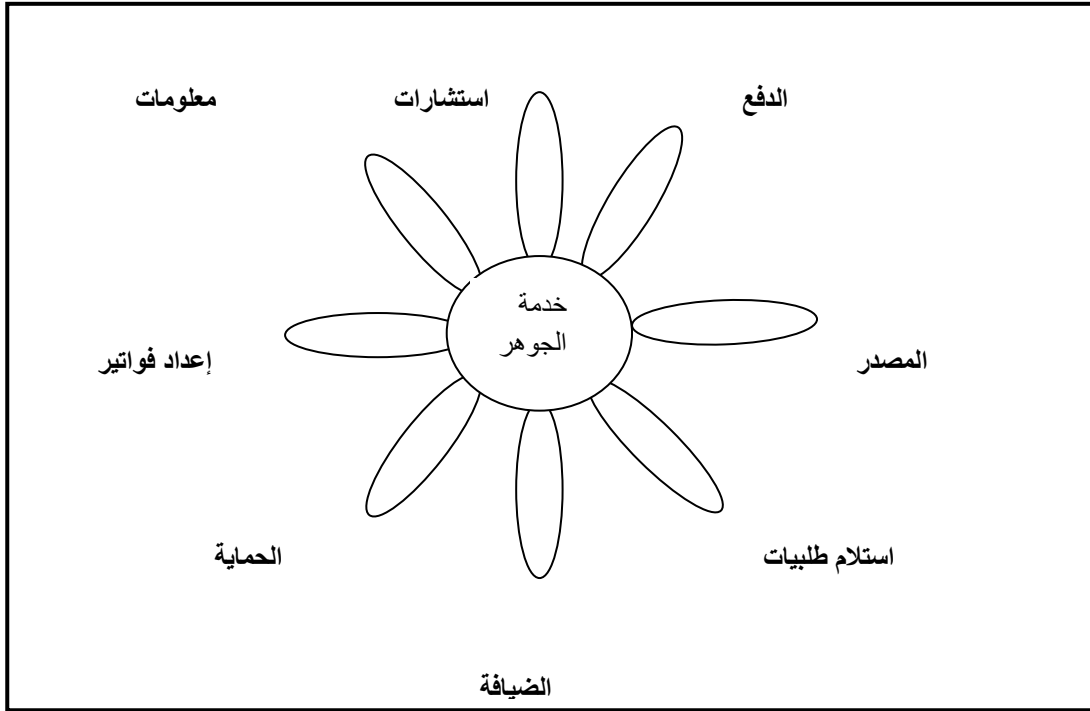
<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 12-13.

<sup>2</sup> Christopher Lovelock et Jochen Wirtz, **Service Marketing: (People, Technology, Strategy)**, Fifth Edition Pearson, New Jersey, 2003. p103.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 192.

<sup>4</sup> Christopher Lovelock et Jochen Wirtz, **Service Marketing : (People, Technology, Strategy)**, Op Cit. p103

شكل رقم (21): زهرة الخدمة



Source : Christopher Lovelock et Jochen Wirtz, **Service**

**Marketing: (People, Technology, Strategy)**, Fifth Edition .Pearson, New Jersey, 2003, p103

يتضح من هذا الشكل أعلاه بأن الخدمة هي في الأساس عبارة عن حزمة من النشاطات المؤلفة من الجوهر تتمثل في تقديم خدمة الإيواء وتوفرها في مختلف الأوقات، والخدمات التكميلية الداعمة تتمثل في الإستعمال الحسن وتوفير الظروف الصناعية اللائقة من راحة وهدوء وأمال وتوفير وسائل الترفيه، حماية الممتلكات التنزيل من السرقة والتلف إعداد الفواتير توفير وتنويع المأكولات والمشروبات.... إلخ، وعليه عند بيعنا لمنتج لا نبيعه كجوهر فقط بل نبيع حالات الرضا والإشباع والسعادة التي تحيط بالمنتج، وعليه فإن التميز في الخدمة التكميلية الداعمة لخدمة الجوهر هو الضمان الأكيد لنمو الكثير من المنظمات الخدمية.

كما يوضح الشكل أيضا أن المجموعات الثماني للخدمات التكميلية موزعة على أوراق الزهرة بشكل منسق وهي تحيط بقلب الزهرة حيث يرمز لهذا الأخير إلى الخدمة الجوهر، محاطة بعناصر تكميلية من المجموعات الثماني سابقة الذكر، فطبيعة الخدمة تحدد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة و تحقيق النجاح للمؤسسة الخدمية المعنية، و فيما يلي لمحة بسيطة عن هذه الخدمات التكميلية:<sup>1</sup>

#### 1. المعلومات: و تتمثل فيما يلي:

- توفير معلومات للمستفيد عن الخدمة الموجهة إليه.
- معلومات عن مكان الحصول على الخدمة.

<sup>1</sup> Denis Lapert, Annie Munos, **Op cit**, p33-39.

- معلومات تفصيلية عن طبيعة و أنواع و مزايا و أسعار الخدمات.
  - شروط الشراء و التعاقد.
  - معلومات عن الضمانات المقدمة و غيرها من المعلومات المفيدة.
2. **الاستشارات:** تتضمن الاستشارة حوارا يستهدف الوقوف على حاجات المستفيد بهدف وضع حل أو اقتراح أو أسلوب لمعالجة المشكلة التي تواجهه، و تتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدم الاستشارة ملما إماما تقنيا بالوضع القائم للمستفيد.
- إن الفرق بين المعلومات و الاستشارات هو أن هذه الأخيرة تقدم بناء على طلب المستفيد، بينما الأولى تعتبر من الحملات الترويجية للخدمة أو تسويق الخدمة.
3. **استلام الطلبات:** إن حال استقرار رأي المستفيد على شراء الخدمة، فإن الخطوة التالية استعداد مقدم الخدمة لإبرام الصفقة بمعنى استلام طلبية المستفيد و معالجتها بغية توفيرها في المكان و الزمان المحددين.
4. **إعداد الفواتير :** بعد استلام طلبات المستفيد يقوم مقدم الخدمة بإعداد الفواتير للمستفيدين من خدماته وهذا طبعا باستثناء الخدمات التي تقدم بالمجان و يجب أن تتصف الفواتير بعدة سمات كي لا يصاب المستفيد بحالة عدم الرضا و من بين هذه السمات:
- السرعة في إعداد الفواتير.
  - السماح للمستفيد للإطلاع عليها للتأكد من معناها و هو الأهم في عملية إعداد الفواتير.<sup>1</sup>
5. **الدفع و التسديد:** بعد إعداد الفاتورة و تقديمها للمستفيد فإنه يترتب إجراء الدفع من قبله، و قد يكون الدفع فوري نقدا أو عن طريق بطاقات الائتمان.
6. **الضيافة:** تتمثل في رعاية المستفيد، وهي التي تعني محاولة التعامل مع المستفيدين كضيوف خصوصا في الحالات التي يكون مكوث هؤلاء في موقع تقديم الخدمة طويلا نسبيا و من أمثلتها توفير قاعات الانتظار.
7. **الحماية:** عندما يقوم المستفيدون بزيارة موقع الخدمة فإنهم غالبا ما يطلبون المساعدة في الحفاظ على ممتلكاتهم، ومن أمثلة ذلك الحفاظ على ممتلكات النزلاء.
8. **الاستثناءات:** هي خدمات تكميلية لا تقع في نطاق الخدمات الاعتيادية المتعارف عليها و هي استثنائية تقدم للمستفيد في ظروف غير اعتيادية.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع السابق، ص. 46.

الفرع الثاني : خصائص الخدمة.

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص، خصائص رئيسية و أخرى ثانوية و التي سنتطرق لها بالتفصيل في مايلي :

أولاً : الخصائص الرئيسية: إن الخاصية الغالبة على الخدمة هي اللاملموسية إلا أنها تتميز بمجموعة من الخصائص الأخرى والتي نلقي عليها الضوء في مايلي<sup>1</sup> :

1. اللاملموسية: تعني أنه عدم إمكانية رؤية الخدمة أو لمسها، بحيث لا يتمكن العميل من تقييم الخدمة قبل استهلاكها.

2. التلازمية (عدم فصل الخدمة عن مقدمها): و يعني ارتباط الخدمة بالشخص المقدم لها، و عدم القدرة على فصلها (أي تزامن الإنتاج و التقديم و الاستفادة).

3. عدم التجانس: تعني الاختلاف في أداء كل من مورد الخدمة أو العميل في كل مرة، تقدم فيها تلك الخدمة. ففي بعض الأحيان لا يلتزم مورد الخدمة بمعايير الأداء المتفق عليها أو أنه لا يتمكن من المحافظة على الثبات في التعامل مع من يحيطون به حتى و إن كان في نفس اليوم، أما بالنسبة للعميل فإن إدراكه للخدمة قد يتغير من مناسبة إلى أخرى، و قد تصبح أنماط الخدمة مملة إذا استمر تقديمها بنفس الطريقة التي تقدم بها.

4. فنائية الخدمة: تعني تلاشي الخدمة بعد تقديمها، و من ثم عدم إمكانية تخزينها للاستفادة من نتائجها مرة أخرى.<sup>2</sup> ورغم ذلك يمكن التخفيف من آثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات مثل<sup>3</sup> :

استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغير في مستوى الطلب؛

التسعير المختلف الذي يجلب الطلب في فترات مثل : الحجز المسبق بأسعار أقل؛

5. التزامنية: تعني إنتاج و استهلاك للخدمة في وقت واحد، أي تزامن إنتاج الخدمة مع استهلاكها.

6. الملكية: إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي و الإنتاج الخدمي ذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثال: غرفة في فندق أو مقعد في طائرة.<sup>4</sup>

7. اشتراك المستفيد(المشترى): يقوم المستفيد(المشترى) بدور رئيسي في تسويق و إنتاج الخدمات.

8. التنوع : إن الخدمات كثيرة التنوع طالما أنها تعتمد على من يقدمها و على مكان و زمان تقديمها، بحيث يدرك المستفيدون هذا التنوع و غالباً ما يتناقشون المسائل مع الآخرين قبل اختيار مقدم الخدمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 287-288.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص. 16.

<sup>3</sup> عبد العزيز بوتيرة، تسويق الخدمات المتخصصة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 401.

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص. 28.

<sup>5</sup> محمود جاسم الصميدعي، بشير العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل. دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 402.

تنتج سمات الخدمة مجموعة من المشاكل ويظهر ذلك خلال تقديمها عن طريق مجموعة من العاملين وهذا مشكل التجانس في معايير تقديم الخدمة ونوعيتها مثلا وغيرها نلخصه في جدول مع تقديم طرق للمعالجة لكل الأشكال.

جدول رقم(16): المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها:

الخصائص	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	- صعوبة توفير عينات؛ - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي؛ - استخدام السعر كمؤشر للجودة؛ - صعوبة تحديد السعر و النوعية مقدما؛ - صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة؛	- التركيز على الفوائد. - زيادة إضفاء الملموسية للخدمة؛ - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة؛ - تطوير السمعة؛ - تخفيض تعقيدات الخدمة؛
التلازم	- يتطلب تواجد مقدم الخدمة؛ - البيع والشراء؛ - محدودية نطاق العمليات؛	- تعلم العمل في مجموعات كبيرة؛ - العمل بسرعة؛ - تحسين أنظمة تسليم الخدمات؛
التجانس	- تعتمد المعايير على من هو مقدمها ومتى تقدم؛ - صعوبة التأكد من النوعية؛	- تدريب عدد من أكبر من الموظفين الأكفاء؛ - الحرص على إختيارو تدريب العاملين؛ - توفير مراقبة مستمرة للمؤسسة؛
الزوال أو الفناء	- لا يمكن تخزينها؛ - مشاكل التذبذب في الطلب؛	- أتمتة المعلومات قدر المستطاع؛ - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض و الطلب (كتخفيض الأسعار في حالة إنخفاض الطلب أو إستخدام نظام الحجوزات) ؛
الملكية	- يسمح للمستهلك بإستخدام الخدمة ولكن دون إمتلاكها؛	- التركيز على مميزات عدم الملكية مثل (توفير نظام الدفع)؛

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن، 2003ص31.

ثانيا: الخصائص الثانوية: بالإضافة إلى الخصائص الرئيسية للخدمات يمكن تحديد الخصائص الثانوية والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

1. عدم إمكانية شراء الخدمات بغرض إعادة بيعها؛
  2. عدم إمكانية تغليفها أو نقلها لكونها غير ملموسة؛
  3. عدم وجود نمط تقديم الخدمات بنفس مستوى وجودها في السلعة المادية؛
  4. غالبا ما يكون استخدام هذه الخدمة و الاستفادة منها أمرا موسميا كحركة الطيران و السياحة.
  5. عدم وجود وسطاء بالنسبة لبعض أنواع الخدمات مثل الخدمات الطبية.
  6. صعوبة التنبؤ بالطلب و في بعض الأسواق قد يزداد الطلب و في أخرى قد ينخفض، أي أن إمكانية تحقيق التوازن أو مقابلة الطلب يكتنفها كثير من الصعوبات.
  7. صعوبة تسعير الخدمات (أو بعض أنواعها) فكثير من الخدمات (الخدمات الطبية مثلا أو الاستثمارات) يصعب تسعيرها أو لا يوجد سعر سائد حتى و لو بالتقريب للخدمات خاصة أنه من الصعب حساب تكلفة إنتاجها (تقديمها)<sup>2</sup>؛
  8. إن الخدمات تختلف عن السلع في كونها غير ملموسة و تعتمد على أشخاص مرتبطين ارتباطا كبيرا ببيئة السوق، هذه الخصائص جعلت تطوير الخدمات أكثر مرونة من تطوير السلع و يمكن إبراز أو توضيح هذه الخصائص أكثر من خلال نظام تقديم الخدمة؛
- الفرع الثالث : تصنيف وأنواع الخدمة.

يوجد عدة تصنيفات للخدمات ،منها المبسط ومنها المتعمق، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات،بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات موضحا معالمها وخصائصها وطبيعتها ومضامينها التسويقية.وعليه فإننا نرى ضرورة التطرق لكليهما.

#### أولا : أصناف الخدمة :

صُنِفَت الخدمات في أشكال عديدة نلقي الضوء على أهمها فيمايلي:

#### 1. التصنيف المبسط :

يستند هذا التصنيف على الأسس والمعايير التالية :

#### 1-1 تصنيف الخدمات حسب المستفيد(نوع السوق) : ونجد<sup>3</sup>

1.1.1 خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل: السياحة، التأمين على الحياة والصحة.... الخ.

<sup>1</sup> أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر، 2007، ص. 36.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي. الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر، 2001، ص. 371.

<sup>3</sup> فريد كورتل، مرجع سابق، ص. 83.

1.1.2 خدمات الأعمال: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسة مثل: الاستشارات الإدارية والمحاسبية والقانونية والمالية والصيانة المباني والآلات، فهي موجهة للمستخدم الصناعي.

### 1-2 تصنيف الخدمات حسب الإعتدائية في تقديم الخدمة: ونجد<sup>1</sup>

2.1.1 خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان: فهناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على أفراد ذوي تعليم متخصص مثل: الأطباء، المحامين، الإداريين....، وبالمقابل هناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على أفراد ذوي مستوى تعليمي متوسط أو بدون تعليم مثل: الحراسة، الفلاح....، وأخيرا هناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على أفراد ذوي تعليم متخصص مثل: تصليح السيارات والخدمات الفندقية...

2.1.2 خدمات تعتمد على المعدات والأماكن: هذه الخدمات قد تكون مؤتمتة مثل البيع الآلي والصراف الآلي أو تدار من قبل أفراد ذوي مستوى تعليمي مهني ومتخصص مثل: خدمات سائقي الجرارات الزراعية أو تدار من قبل أفراد ذوي مستوى تعليمي مهني ومتخصص مثل: خدمات النقل الجوي والأشعة والتحليل الطبية، رغم هذا نستطيع القول أن مهما كانت درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة إلا أن المورد البشري يجب أن يكون له دور في تقديمها.

### 1-3 تصنيف الخدمات حسب حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها:<sup>2</sup>

3.1.1 خدمات تطلب حضور المستفيد مثل: العمليات الجراحية، السفر....، فحضور المستفيد أمر ضروري.

3.1.2 خدمات لا تطلب حضور المستفيد مثل: خدمات صيانة السيارات و تنظيف الملابس.

### 1-4 تصنيف الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد ونجد:<sup>3</sup>

4.1.1 خدمات ذات اتصال شخصي عالي: كخدمة الطبيب.... الخ

4.1.2 خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات المطعم للوجبات السريعة، خدمات المسرح.... الخ

4.1.3 خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات التسويق عبر الإنترنت .. الخ.

### 1-5 تصنيف الخدمات حسب أهداف ودوافع مقدم الخدمة:

وقد قسم Kotler et Armstrong هذا التصنيف من الخدمات إلى ثلاثة أنواع هي<sup>4</sup>:

5.1.1 الخدمات الحكومية: تقدم من طرف الدولة إلى الأفراد ليس بدافع الربح، مثل المستشفيات الحكومية والبريد والمدارس والجامعات الحكومية.

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبوعلقة، التسويق (المفاهيم - الإستراتيجيات)، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 454.

<sup>2</sup> زكرياء غرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 253-252.

<sup>3</sup> حمدي الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 29.

<sup>4</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 232.



5.1.2 الخدمات الخاصة الغير مربحة : وهي خدمات تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو مؤسسات أو جمعيات إلى مختلف الأفراد وليس بدافع الربح مثل: الجمعيات الخيرية، المساجد،.....الخ.

5.1.3 الخدمات الربحية: تقدم بدافع الربح مثل: المؤسسات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعة الخاصة، خطوط النقل (البري، البحري والجوي)، مؤسسات السياحة والسفر.

## 2 تصنيف الخدمات حسب طبيعة الخدمة:

يقسم هذا التصنيف وفق المعايير التالية<sup>1</sup>:

### 1-2 حسب موزع السوق أو حسب العميل/ المستفيد: وهي كالآتي:

2.1.1 خدمات استهلاكية: تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل: الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل، والاتصال، وخدمات، وخدمات الحلاقة والتجميل.....الخ؛

2.1.2 خدمات أعمال: تقدم لإشباع حاجات منظمات الأعمال، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المالية والمحاسبية؛

### 2-2 حسب درجة كثافة قوة العمل: وهي كالآتي:

2.2.1 خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: ومن أمثلتها خدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات البناء، وخدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها؛

2.2.2 خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام، وخدمات الإطعام، وخدمات الصراف الآلي؛

### 2.2.3 حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وهي كالآتي:

2.2.3.1 خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات المحامي، وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي، وخدمات الرعاية الصحية المباشرة وغيرها؛

2.2.3.2 خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي، التسوق عبر الانترنت؛

2.2.3.3 خدمات ذات اتصال متوسط/ معتدل: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح؛

### 2-3 حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وهي كالآتي:<sup>2</sup>

3.2.1 خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين؛

3.2.2 خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات ومواقف السيارات، وتنظيف الحدائق؛

## 3 تصنيف حسب الوجهة التسويقية

هذا التصنيف يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> حميد الطائي، محمود الصمدي، أساسيات التسويق والمتكامل، مرجع سابق، 194-196.

<sup>2</sup> بشير العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 142.

<sup>3</sup> بشير العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سابق، ص 196، 197.

**3.1 خدمات معالجة الناس:** خدمة موجهة إلى المستفيد كشخص مادي، ومن أمثلتها خدمات الطبيب الموجهة إلى المريض شخصياً.

**3.2 خدمات معالجة الممتلكات:** خدمات موجهة إلى ممتلكاته المادية مثل صيانة السيارة، أو المسكن، أو أي شخص مادي لأن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر تقديم الخدمة.

**3.3 خدمات المثير العقلي:** وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين أو أذهانهم، ومن أمثلتها، خدمات الإذاعة والتلفزيون والانترنت وغيرها.

وهناك من قسم أو صنف الخدمات حسب معيار وجهة النظر التسويقية إلى صنفين<sup>1</sup>:

- **خدمات سهلة المنال:** يحصل عليها العميل بشكل سهل مثل: النقل والحلاقة؛

- **خدمات خاصة:** مثل استئجار بعض الأشخاص لحماية وحراسة بعض الشخصيات الهامة؛

مما سبق يمكن القول بشأن تقسيم الخدمة هو انه ليس دائماً تقسيماً قاطعاً ومحدداً بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها، وذلك حسب طبيعة العمل والشخص الذي يتلقى بتقديمه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تصنيف الخدمة

الرقم	المعيار	ماذا يقصد به	الأمثلة
1	العميل	العميل الأخير منظمة الأعمال كليهما	علاج الأسنان الاستشارات الإدارية تنظيف الحدائق والعناية بها.
2	الدوافع	خدمات بدافع الربح خدمات ليست بدافع الربح	وكالات الإعلان الجامعات والجمعيات الخيرية والمنظمات، الحكومية.
3	أساس الخدمة	العنصر البشري الآلات والمعدات كليهما	الطبيب النفسي غسل السيارات ميكانيكياً النقل الجوي
4	حضور العميل	ضروري غير ضروري	حلاقة الشعر تنظيف الملابس
5	مستوى الخبرة	مهنية	التمريض، المحاماة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 196، 197.

	غير مهنية	نظافة المنازل، حراسة المواقع.
6	طبيعة الخدمة ضرورية ك مالية	الخدمات الصحية الخدمات السياحية كالتسليية والترفيه.
7	وجهة النظر التسويقية	النقل والاتصال حراسة وحماية بعض الشخصيات الهامة والثرية.

المصدر: محمد الصالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 214.

#### ثانياً: أنواع الخدمات :

تُعرّف الخدمات على أنها تلك المنتجات غير الملموسة التي تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك ونستنتج من هذا التعريف فإن الخدمات لا تشمل فقط تلك الخدمات التي يقدمها المنتج أو التاجر مع منتوجه إلى المستهلك أو المستخدم الصناعي و إنما تشمل أيضاً أنواعاً أخرى متعددة و يمكن إبراز أهم الأنواع على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. **الخدمات التعليمية:** هي المنتجات التي تقدمها المدارس و الجامعات بمختلف التخصصات العلمية بغرض تأهيل المجتمع.
2. **الخدمات الثقافية:** هي المنتجات التي تقدمها المنتديات الثقافية و النشاطات ذات العلاقة و التي تغذي الإنسان بالمعرفة.
3. **الخدمات الاستشارية:** هي المنتجات التي تقدمها الجهات ذات العلاقة بنوع المعلومات المطلوبة والأشخاص المتخصصين بنوع الاستشارة المطلوبة.
4. **الخدمات الاجتماعية:** هي المنتجات التي تقدمها المنتجات الاجتماعية و الجهات المتخصصة في هذا المجال.
5. **الخدمات السياحية:** الخدمات السياحية و المراكز السياحية حسب التخصص سواء كانت سياحة طبيعية أو أثرية أم سياحة دينية بغرض تقديم الخبر و المعلومات للسائح.
6. **الخدمات الدينية:** و هي المنتجات التي تقدمها المراكز الدينية لطالبها بغرض تحقيق الصفاء الروحي و غرس الإيمان والثقة و الصدق.
7. **الخدمات المصرفية:** وهي المنتجات التي تقدمها البنوك و المؤسسات المالية الأخرى سواء الخاصة منها أو العامة لحفظ أموال المودعين و تسهيل العمليات المالية لعملائها.

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسن وليد الحسين، تسويق الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (8)، العراق، 2011، ص ص 111-112 .

8. الخدمات المرورية: وهي المنتجات التي تقدمها أجهزة المرور بغرض إرشاد السائقين وتنظيم العمليات المرورية تحفظ حياة المستفيدين وتسهيل وصولهم وأموالهم بأمان.
9. الخدمات الترفيهية: وهي المنتجات التي تقدمها بعض المؤسسات كالنوادي والجمعيات إلى الجمهور بغرض الترفيه والترويح عنهم بعد الجهد والعناء .
10. الخدمات الحكومية: وهي المنتجات المتنوعة التي تقدمها الحكومة للمواطنين لتسيير معاملاتهم ولتسهيل حياتهم والإجراءات التي يرغبون في إنجازها.
11. الخدمات القضائية: هي المنتجات التي تقدمها الدولة للمواطنين لتيسير غرض الفصل في المشاكل التي بين أفراد المجتمع لتحقيق العدالة.
12. الخدمات التأمينية: هي المنتجات التي تقدمها المنظمات التأمينية للمواطن سواء كان أشخاص أو منتجات لاطمئنان صاحب العلاقة على حياته وماله.
13. الخدمات الخاصة بالنقل: هي المنتجات التي تقدمها المؤسسات الخاصة بالنقل البري والبحري والجوي لتسهيل عملية نقل الأشخاص ومنتجاتهم و التأمين عليهم من المكان المنقولين منه إلى المنقولين إليه.
14. خدمات الاتصالات: هي المنتجات التي تقدم لمستفيدين بغرض تسيير عملية اتصالهم بجهات أخرى بعيدة أو قريبة .. الخ.
15. خدمات الماء و الكهرباء و الغاز: هي خدمات يتم بموجبها تجهيز الماء و الكهرباء و الغاز لمستفيدين بغرض تسهيل حياتهم و توفير احتياجاتهم و الذين يعجزون عن الحصول عليها لولا وجود تلك المؤسسات.
16. الخدمات الأمنية: هي الخدمات التي تقدمها الأجهزة الأمنية (الجيش والشرطة) لتأمين حياة المواطن من الضرر بحياته وممتلكاته.
17. الخدمات الصحية: هي المنتجات التي تقدمها المستشفيات سواء من طرف القطاع الخاص أو القطاع العام مثل: المستوصفات، المراكز الصحية، العيادات و الجهات ذات العلاقة بغرض المحافظة على سلامة الإنسان الجسمية والعقلية.

#### المطلب الثاني : مدخل لعملية الخدمة ونظامها

يحتاج المسوقون في الغالب إلى معرفة التفاصيل الدقيقة المترتبة على عمليات تصنيع السلع، فهذه العمليات تقع ضمن مسؤوليات العاملين في المصنع. إلا أن الوضع في قطاع الخدمات مختلف أحيانا ولأن إنتاج الخدمات يتطلب قدرا معينا من مشاركة المستفيدين، فإن الضرورة تقضي أن يكون المسوقون ملمين إماما تاما بطبيعة العمليات التي قد يتعرض لها المنتفعون من الخدمة، والتعرف على كيفية تسييرها وتسويقها.

الفرع الأول: تعريف عملية الخدمة .

تعرف عملية الخدمة بأنها: " عبارة عن سلسلة من الإجراءات التي غالبا ما تتضمن خطوات متعددة لأداء عمل ما خلال فترة زمنية محددة. حيث تتراوح العمليات ما بين الإجراءات البسيطة التي تنطوي على خطوات قليلة (مثل تعبئة خزان السيارة بالوقود) وبين العمليات المعقدة والمتشابكة التي تحتاج إلى إتباع خطوات تفصيلية دقيقة (مثل نقل المسافرين جوا حول العالم). وببساطة تنطوي العملية على تحويل المدخلات إلى مخرجات".<sup>1</sup>

بإمكاننا فهم وإدراك الخدمة كعملية بشكل أوضح وأعمق من خلال تشخيص أربع فئات من الخدمة حسب درجة أو مستوى تفاعل مورد الخدمة أو مزودها مع المستفيد، أو بعبارة أخرى حسب درجة أو مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة وهذه الفئات هي<sup>2</sup> :

**أولاً :** خدمات معالجة الناس : تحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي. وعليه فإن الخدمة تتطلب الحضور المادي للمستفيد لكي يحصل على الخدمة.

**ثانياً:** خدمات معالجة الممتلكات : تحدث عندما يطلب المستفيد من المؤسسة الخدمية أن تقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه بالذات وإنما تكون موجهة إلى ممتلكات مادية، في هذه الحالة، فإن الأمر يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية تقديم الخدمة.

**ثالثاً:** خدمات المثير العقلي : تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول وأذهان المستفيدين. ولهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة. وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية.

**رابعاً :** خدمات معالجة المعلومات : هي عبارة عن إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى موجودات العميل ،ومن أمثلتها خدمات التأمين والمصارف والاستشارات. ويتطلب هذا النوع من الخدمات قدرا بسيطا جدا من الاتصال المباشر مع المستفيد<sup>3</sup>. وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سابق، ص 160 .

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 66 .

<sup>3</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سابق، ص 161 .

جدول رقم (18) : توضيح طبيعة الخدمة.

الممتلكات	الأشخاص	
خدمات موجهة صوب الممتلكات المادية	خدمات موجهة صوب أجسام الأشخاص	
نقل البضائع الصيانة والتصليح التخزين تجارة التجزئة التنظيف تعبئة الوقود جمع وتدوير النفايات	نقل المسافرين الرعاية الصحية السكن صالونات التجميل العلاج الطبيعي مراكز اللياقة البدنية المطاعم _ المقاهي صالونات الحلاقة ،خدمات الفن .	أعمال ملموسة
خدمات موجهة صوب أصول غير ملموسة	خدمات موجهة صوب أذهان وعقول الناس	أعمال غير ملموسة
المحاسبة،الصيرفة معالجة البيانات الخدمات القانونية البحوث ،استشارة برامجيات	الإعلان الترفيه،الفنون،الإذاعة والتلفزيون،خدمات إعلامية. التعليم	

Source :Christophelovelock ,Jochenwirtz,**Services Marketing:(People,Technology,Strategy)** , Fifth Edition ,Pearson Printice Hall, Canada ,2003 ,p15.

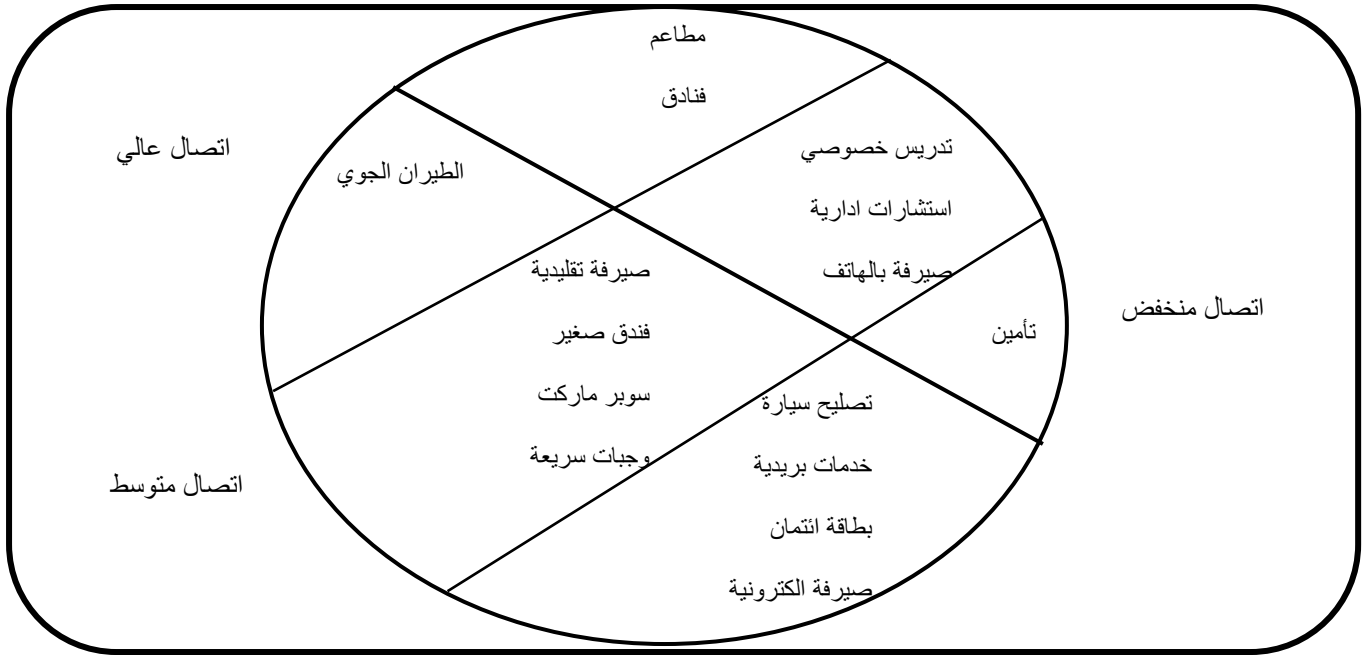
إن آلية الخدمة كعملية تكتمل أولاً بمعرفة درجة أو مستوى اتصال المستفيد بأنظمة تقديم الخدمة .فالتصنيفات الأربعة سابقة الذكر تصف جانباً واحداً مهماً من هذه الآلية .بمعنى تصف الحد الأدنى من مستوى الاتصال الشخصي المطلوب فعلياً للحصول على الخدمة حالة بحالة .  
ومن أجل التعرف على كامل مكونات الخدمة كعملية،وبغية تكوين فهم أفضل لخبرات المستفيد مع الخدمة،ومستوى اتصاله بهذه الخدمة،فإننا سوف نقسم الخدمات استناداً إلى مستويات اتصال المستفيد بها،وهذه المستويات هي <sup>1</sup>:

- مستوى الاتصال الشخصي العالي .
- مستوى الاتصال الشخصي المتوسط.
- مستوى الاتصال الشخصي المنخفض .

<sup>1</sup> حميد الطائي،بشير العلق،إدارة عمليات الخدمة،مرجع سابق،ص 73.

إن هذه المستويات الثلاثة من الاتصال تصف اتصال المستفيد ليس فقط مع مورد الخدمة وإنما أيضا مع البيئة المادية للخدمة، وذلك لكي يحصل المستفيد على الخدمة المطلوبة، ويوضح الشكل التالي بعض الأمثلة المتعلقة بمستويات الاتصال الشخصي بالمستفيد من الخدمة .

الشكل رقم : (22) مستويات اتصال المستفيد مع المؤسسة الخدمية



Source : Christophe Lovelock ,Jochen Wirtz,Services Marketing,Collage Of Management,Uwmas, ,Canada ,2007 ,P 3.

يوضح الشكل أعلاه على كل مستوى من هذه المستويات كالاتي <sup>1</sup>:

1. خدمات ذات اتصال عال : وهي خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم المستفيد بنفسه بزيارة موقع تقديم الخدمة (مصنع الخدمة )، وإن يشارك المعنيين بتقديم الخدمة بشكل فاعل لكي يحصل عليها . أن جميع خدمات معالجة الناس (باستثناء تلك التي تورد إلى المنازل) تقع ضمن هذه الفئة.
2. خدمات ذات اتصال متوسط : هذه الخدمات لا تتطلب من المستفيد إلا درجة محدودة من المشاركة مع موردي الخدمة. ففي هذا من الخدمات، يقوم المستفيد بزيارة موقع تقديم الخدمة ، إلا أن المستفيد في هذا النوع من الخدمات لا يبقى لحين إنجاز الخدمة ، كما أنه لا يشارك كثيرا مع مورد الخدمة أو المعنيين بتقديم الخدمة. إن غرض الاتصال في هذه الحالة يكون محدودا في إطار التعرف على مورد الخدمة. التعريف بالمشكلة وجها لوجه، تسليم ممتلكات مادية مطلوبة معالجتها والتقاطها بعد تقديم الخدمة المطلوبة لها، أو لدفع الفاتورة.

<sup>1</sup> فريد كورتل ،مرجع سابق،ص 71-73.

3. خدمات ذات اتصال منخفض : إن هذا النوع من الخدمات لا يتطلب مشاركة مادية أو فعلية ما بين المستفيدين ومقدمي الخدمة وبدلاً عن ذلك، فإن المشاركة تتم عن بعد من خلال قنوات التوزيع المادي أو الإلكتروني.

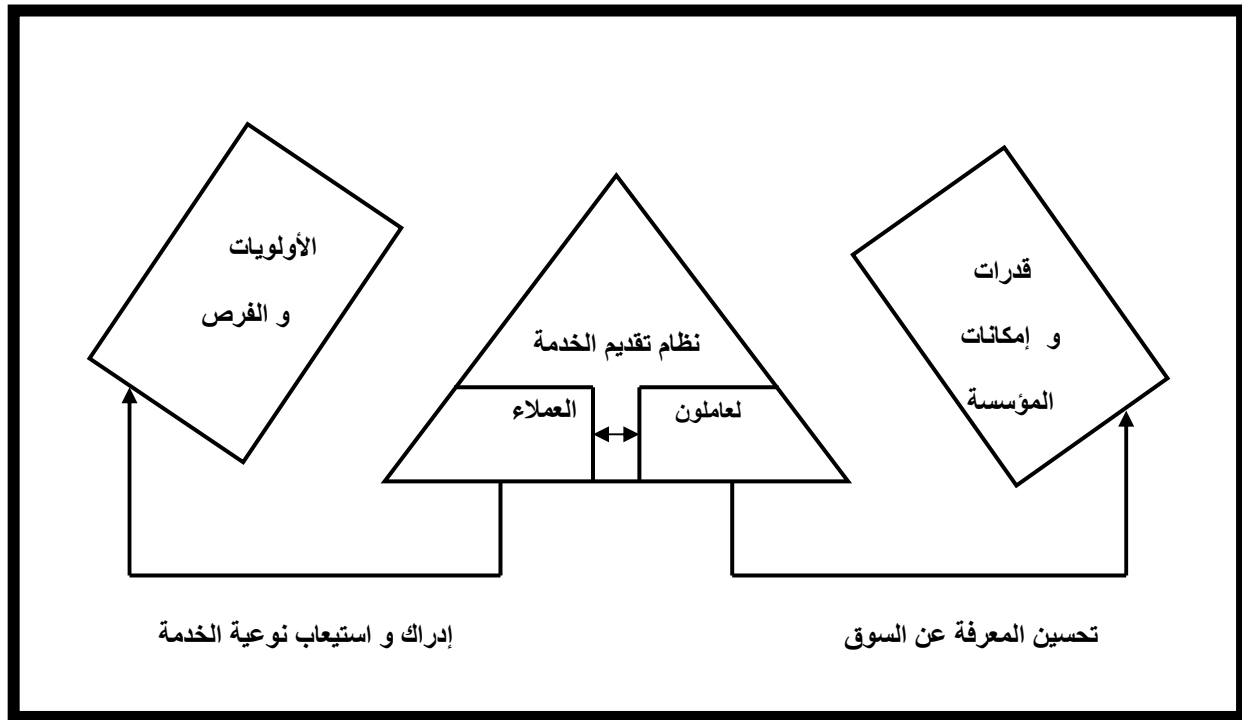
الفرع الثاني : أساسيات لنظام تقديم الخدمة.

تتكون الخدمات من عمليات اجتماعية و التي تتضمن تفاعلاً مادياً أو غير مادي بين مقدم الخدمة وطلبها، إن العملاء يدخلون مكان تقديم الخدمة متوقعين الحصول على الخدمة التي يحتاجونها، النقل، الطعام، المعلومات، النصيحة والمعالجة أو العناية الطبية كما يتوقعون الخروج من مكان تقديم الخدمة أفضل مما دخلوه.<sup>1</sup>

أولاً : الإطار العام لنظام تقديم الخدمة :

يتعلق نظام تقديم الخدمة بأين، ومتى يتم تقديم الخدمة للمستفيد، غير أن هذا النظام لا يتضمن فقط العناصر المرئية لنظام تشغيل الخدمة (مثل : الدعم المادي والأفراد)، وإنما يستلزم أيضاً التعرض لمستفيدين آخرين<sup>2</sup>. والشكل التالي يبين دور نظام تقديم الخدمة في المؤسسة :

شكل رقم (23): توضيح دور نظام تقديم الخدمات في المؤسسة



المصدر: سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات. دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص، 119.

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص. 118.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 79.



يتضح من الشكل السابق الدور الكبير الذي يلعبه نظام تقديم الخدمة في المؤسسة بحيث يمثل مجموعة العمليات التي يترتب عليها تقديم الخدمة مع أخذ بعين الاعتبار إمكانيات وقدرات المؤسسة وفق ما يحتاجه سوق الخدمة.

ثانيا : تعريف نظام الخدمة :

إن عبارة نظام تقديم الخدمة (SERVUCTION) اقترح من طرف الباحثين (Eiglier et Eric Langear)، حيث عبارة نظام تقديم الخدمة (SERVUCTION) تتمثل في دمج كل من عبارتي (Production Et Service) والتي تعني عمليات إنشاء الخدمة كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (19) : أصل مصطلح نظام تقديم الخدمات

النتيجة	العملية	عمليات الإنشاء والتصنيع	
Produit	Produire	Production	منتج (Bien)
Service	Servire	Servuction	خدمات (SERVICES)

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على : Laurent Hermel et Gerard Louyat, 100 Question pour Comprendre et la Qualité de service, AFNOR, Paris, 2005, p2

يتضح من الجدول بأن نظام إنتاج تعني عمليات إنشاء المنتج أما نظام تقديم الخدمة تعني عمليات إنشاء الخدمة. وعليه فإن وصف نظام تقديم الخدمة يتطلب معرفة العناصر المكونة له لتطبيق مفهوم عمليات الحصول على الخدمة وإنما أكثر من ذلك الوقوف عند خاصية نظام تقديم الخدمة للحصول على النتائج التيسيرية للمؤسسات التي توفر الخدمات، بحيث يقدم (Eiglier et Eric Langear) بأن الإطار العام لنظام تقديم يعتمد على النظرية القياسية بحيث تقترح مجموعة من القواعد والخصائص من أجل بناء النظام والتي تتمثل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. يتكون النظام من مجموعة عناصر معرفة ومتراصة فيما بينها.
2. يوظف النظام من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق التوازن .
3. إدراك النظام لحدوده مهما كان نوعه مفتوح أو مغلق.
4. الأخذ بعين الاعتبار التغيير في أي عنصر من عناصر النظام لأن ذلك يؤثر على النتيجة والتي تتمثل في الخدمة .

يعرف (Eiglier, P Et Langard, E) نظام تقديم الخدمة على أنه : "هو عملية تنسيق جميع العناصر المادية والبشرية اللازمة لكل من العميل والمؤسسة لتقديم خدمة وفق الخصائص التجارية ومستويات الجودة المحددة"<sup>2</sup>. كما يعرف (Stéphane et autres) نظام تقديم الخدمة على أنه : "عبارة عن عمليات الحصول على الخدمة"<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> Stéphane Et Autres, Marketing Et Service Du Transactionnel Au Relationnel, Cheneliere Education, Canada, 2006, P1

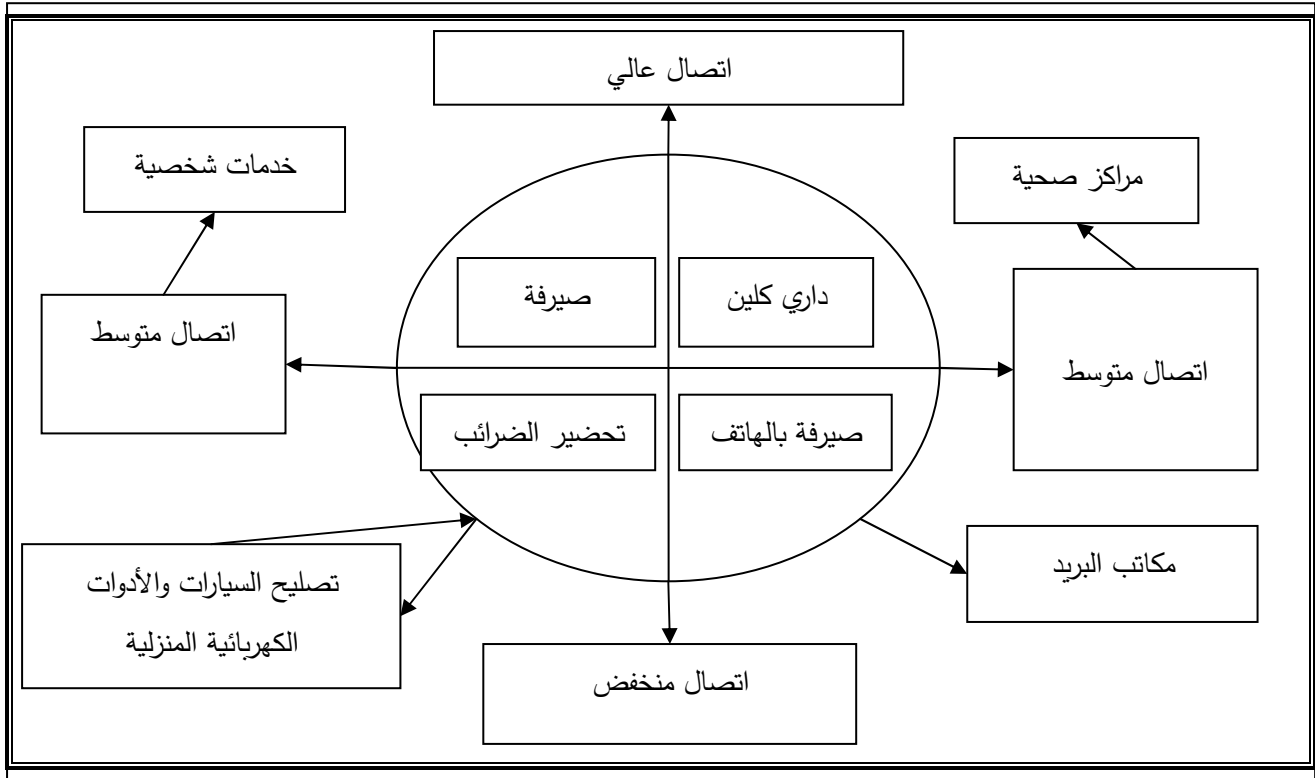
<sup>2</sup> Eiglier, P et LANGARD, E, La Servuction, Le Marketing Des Services, edition Mc Graw Hill, paris, 1981, p.15

أما بالنسبة لـ (Lendrevie, J Et Levy J Et Lindon) يعرفه على أنه : "يتمثل في مجموعة من الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتقديم الخدمة"<sup>2</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة أن المؤسسة تحتاج على توليفة ناجحة من (التقنيات، الناس، العمليات، المعلومات)، لأنها تحتاج إلى نظام خدمة بمدخلات جيدة، وعمليات المؤسسة تنظيماً عالي المستوى، وثمرات مخرجات ناجحة وكفاءة قادرة لإحداث رضا العملاء ومن ثم ولائهم للمؤسسة الخدمية، وعليه لتصميم أي نظام للخدمة ناجح لا بد من أن تتوفر ثلاثة معايير أساسية هي<sup>3</sup>:

**1. اتصال العميل :** يعتبر اتصال العميل من المعايير الأساسية لتصنيف عمليات الخدمة وأيضاً يشير إلى الحضور الشخصي للعميل في نظام الخدمة وأثناء تقديمها، وفيما يلي نوضح أنواع الاتصال للعميل أثناء تقديم الخدمة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (24) : أنواع اتصال العميل



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 76.

<sup>1</sup> Stéphane Et Autres, *Marketing Et Service Du Transactionnel Au Relationnel*, Op Cit, P11.

<sup>2</sup> Lendrevie, J Et Levy J Et Lindon, *Mercator Et Pratique De Marketing*, 7<sup>ème</sup> edition, Dalloz, Paris, 2003, p1013.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 75-78.

إن نوعية الاتصال يرتبط بطبيعة الخدمة المطلوبة، فبعض الخدمات لا يمكن تقديمها بدون مشاركة أو حضور العميل (مراجعة الطبيب، الحلاقة..)، هذا النوع من الاتصال عالي، بينما هناك خدمات مستوى الاتصال ومشاركة العميل فيها منخفض (الصيرفة التقليدية، داري كلين، صيرفة بالهاتف...)، أما الخدمات ذات الاتصال المتوسط التي لا تتطلب بضرورة مشاركة العميل في أثناء تقديمها (كخدمات تصليح السيارات والأدوات المنزلية الكهربائية).

**2. كثافة رأس المال :** إن كثافة رأس المال نظام الخدمة يعمل كقاعدة أساسية لتصنيف عمليات الخدمة، إن كثافة رأس المال نظام الخدمة يتراوح بين التكلفة العالية (كخدمة المستشفيات الكبرى، المصارف، الجامعات..)، بينما هناك خدمات ذات كثافة رأس المال منخفضة (كخدمة التصليح السيارات، الأدوات الكهربائية، الحلاقة... الخ).

**3. مستوى مشاركة العميل :** يعتبر مدى تدخل أو مشاركة في خلق الخدمة بعد آخر من أبعاد تصنيف الخدمات.

**4. رضا العميل :** إن إقامة علاقة طويلة أو بناء الولاء للمؤسسة الخدمية يتجسد في قدرة نظامها الخدمي في رضا العملاء الذي يقود إلى الولاء وثم العلاقة طويلة الأمد، وعليه من أجل تحقيق الرضا في الوقت يمثل توجهها استراتيجيا لأي نظام خدمة يهدف إلى تحقيقه مصلحة المؤسسة والعميل على حد سواء.

**5. البيئة :** تعتبر البيئة التي تعمل بها المؤسسة الخدمية عاملا آخر لقياس طبيعة نظام الخدمة والسبب إن لهذه البيئة من دور فعال في تحديد نظام الخدمة وتكوينه وتصميمه، وعليه على مؤسسة الخدمة والخدمات المقدمة الظروف الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والقانونية السائد في البلد الذي تعمل فيه خاصة إذا كانت تعمل على مستوى دولي.

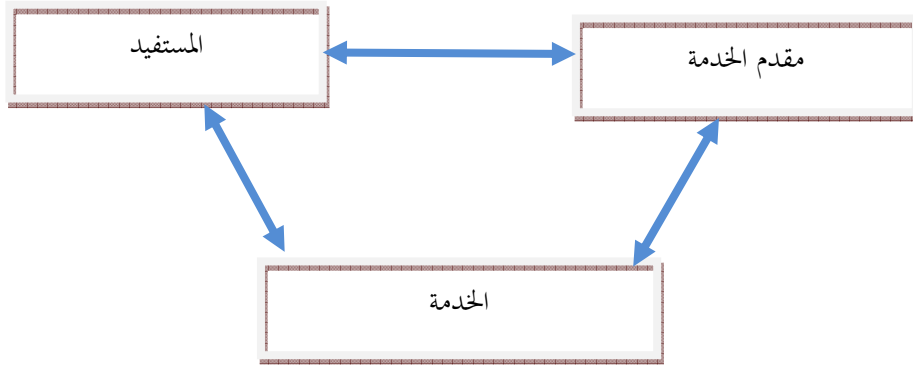
نظرا لما تقدم فيما سبق من المعايير التي تؤثر بدرجة كبيرة على تصميم الخدمة وبناء نظام تقديم الخدمة وعلى الأنشطة التسويقية والتعامل فيما بينها وذلك لتحسين نظام تقديم الخدمة ومن ثم عمل المؤسسة الخدمية، ويشير (Pierre Landy) لأنواع نظام تقديم الخدمات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

**أ. نظام تقديم الخدمات النوع الأول :**

يتكون هذا النوع من النظام من ثلاث عناصر (مقدم الخدمة والمستفيد) ونتيجة التفاعل بين المستفيد ومقدم الخدمة تتمثل في المكون الثالث لنظام وهو الخدمة المقدمة والشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> Pierre Landy, *Au formation et lien social Approche économique: la servuction*, Edition universitaires du sud, paris, 2003, p124-126.

شكل رقم (25) : نظام تقديم الخدمات النوع الأول

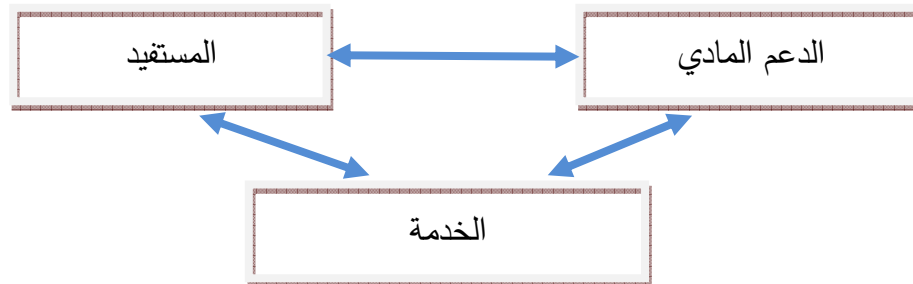


Source : Stéphane et autres, **Marketing et Service du transactionnel au relationnel** ,Chenelière Education,Canada,2006,p11.

يتضح من هذا بأن هناك ثلاث خصائص هامة لهذا النوع من النظام والتي تتمثل فيمايلي :

- يشارك المستخدم في عمليات طلب بعض العمليات من مقدم الخدمة ؛
  - تقييم الخدمة تكون في وقت واحد من طرف كل من المستخدم ومقدم الخدمة لذلك تتأثر العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة والمستخدم على حسب نوع الخدمة المقدمة بالسلب أو الإيجاب؛
  - إن تقييم الخدمة يتغير مع مرور الزمن لنفس الأفراد؛
- ب. نظام تقديم الخدمات النوع الثاني : يتكون هذا النوع من النظام من ثلاث عناصر ( الدعم المادي والمستخدم) ونتيجة التفاعل بين المستخدم و الدعم المادي (سلعة ملموسة أو آلة ) تتمثل في المكون الثالث لنظام وهو الخدمة المقدمة. والشكل يوضح ذلك :

شكل رقم (26) : نظام تقديم الخدمات النوع الثاني



Source : Stéphane et autres, **Marketing et Service du transactionnel au relationnel** , Education chenelière,Canada,2006,p12

يتضح من خلال الشكل بأن هذا النوع من نظام الخدمات يتميز بالخصائص التالية :

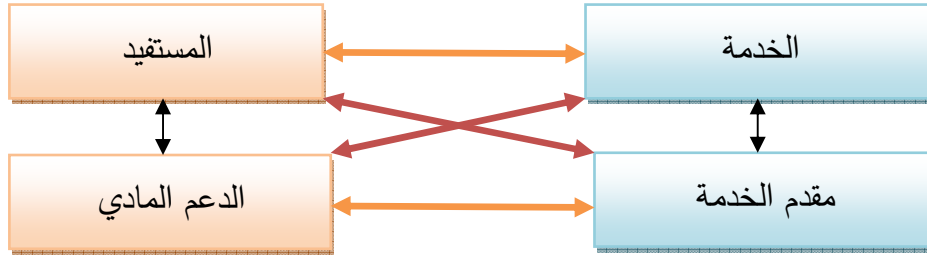
- يشارك في عملية الخدمة فرد واحد(المستخدم) وهذا النوع من المشاركة خاصة يؤثر على الخدمة المقدمة بالسلب والإيجاب لان ذلك يرجع لحسن استعمال (السلعة الملموسة أو الآلة)،كما تجدر بنا الإشارة إلى سلامة الآلة يؤثر بدوره على الخدمة،بالإضافة إلى السلعة الملموسة المرفوقة بهذه الخدمة فإن هذه الأخيرة تتأثر بها إذا كانت ضمن رغبة المستخدم أم لا.

- إن تقييم الخدمة يتأثر بمزاج المستفيد.

ج. نظام تقديم الخدمات النوع الثالث :

إن هذا النوع من النظام يجمع بين النظامين السابقين بحيث يتكون هذا النظام من أربع عناصر تتمثل في كل من (مقدم الخدمة والمستفيد) والدعم المادي (سلعة، الآلة) ونتيجة لتفاعلات بين هذه العناصر الثلاث خدمة وهي مكون الرابع للنظام، والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (27) : نظام تقديم الخدمات النوع الثالث.



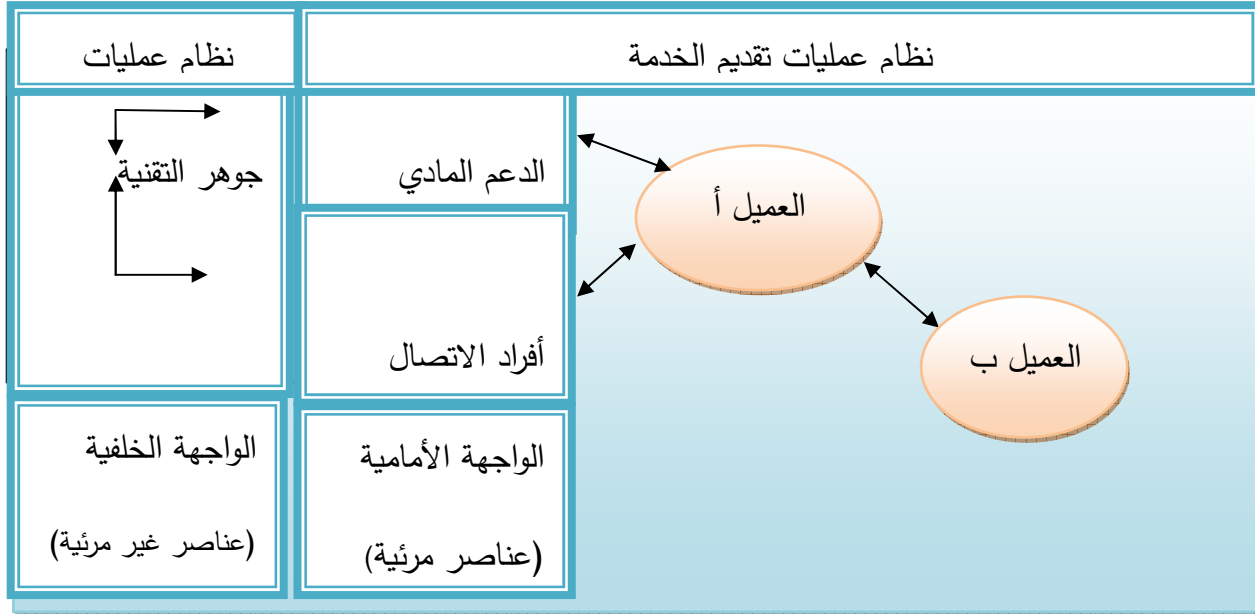
Source : Stéphane et autres, **Marketing et Service du transactionnel au relationnel**, Chenelière Education, Canada, 2006, p13.

يتضح من خلال الشكل بأن هذا النظام أكثر تعقيدا في تقييمه، وذلك لزيادة عدد العلاقات بين عناصره. كما نشير بأن خصائصه تجمع بين النظامين السابقين، بحيث وفق هذا النظام يجب على المؤسسة الأخذ بالحسبان البيئة التي سيتم فيها توفير الخدمة وتأثيرات العناصر الأخرى والممثلين الآخرين عند تقديمها للخدمة .

مما سبق يتبين بأن نظام تقديم الخدمة يتمثل في مجموعة عمليات للحصول على الخدمة، بحيث تعمل المؤسسة الخدمية بمعالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة، وتقديم الخدمة أو إيصالها، حيث تحصل عملية تجميع عناصر الخدمة أو تقديمها للمستفيد وهو ما يمثل المخرجات بالنسبة لمؤسسة الخدمة<sup>1</sup>، ويوضح الشكل التالي نظام تقديم الخدمة بالمؤسسة الخدمية كالتالي :

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سابق، ص 165 .

الشكل رقم (28) : مؤسسة الخدمة كنظام



Source : Christophe Lovelock ,Jochen Wirtz,SERVICES MARKETING,collage of management,UWMAS, ,Canada ,2007 ,P 3

يتضح من الشكل السابق بأن الأجزاء المكونة للنظام تقديم الخدمات منها مرئية أو واضحة للمستفيد،بينما توجد أجزاء أخرى غير مرئية (بمعنى أن المستفيد لا يعرفها).ويلجأ بعض الباحثين إلى استخدام مصطلحات مثل المكتب الأمامي ( Front office ) للإشارة إلى الأجزاء المرئية نظام عمليات تقديم الخدمة والمكتب الخلفي ( Back office ) للإشارة إلى الأجزاء غير مرئية لنظام عملية الخدمة. ويلخص (حميد الطائي وبشير العلق) بأن نظام تقديم الخدمة الشامل لمؤسسة الخدمة يتألف من ثلاثة أنظمة فرعية متداخلة هي <sup>1</sup>: نظام عمليات الخدمة،نظام عمليات تقديم الخدمة، نظام تسويق الخدمة . بعدما تطرقنا إلى توضيح النظامين الفرعيين بشيء من التفصيل سنتطرق لشرح النظام الفرعي الثالث(نظام تسويق الخدمة ) بشيء من التفصيل .بحيث يشمل نظام تسويق الخدمة عناصر أخرى تساهم أيضا في عملية تكوين صورة في ذهن المستفيد من مؤسسة تقديم الخدمة (أو المؤسسة الخدمية ) ومن أبرز هذه العناصر نذكر الآتي <sup>2</sup>:

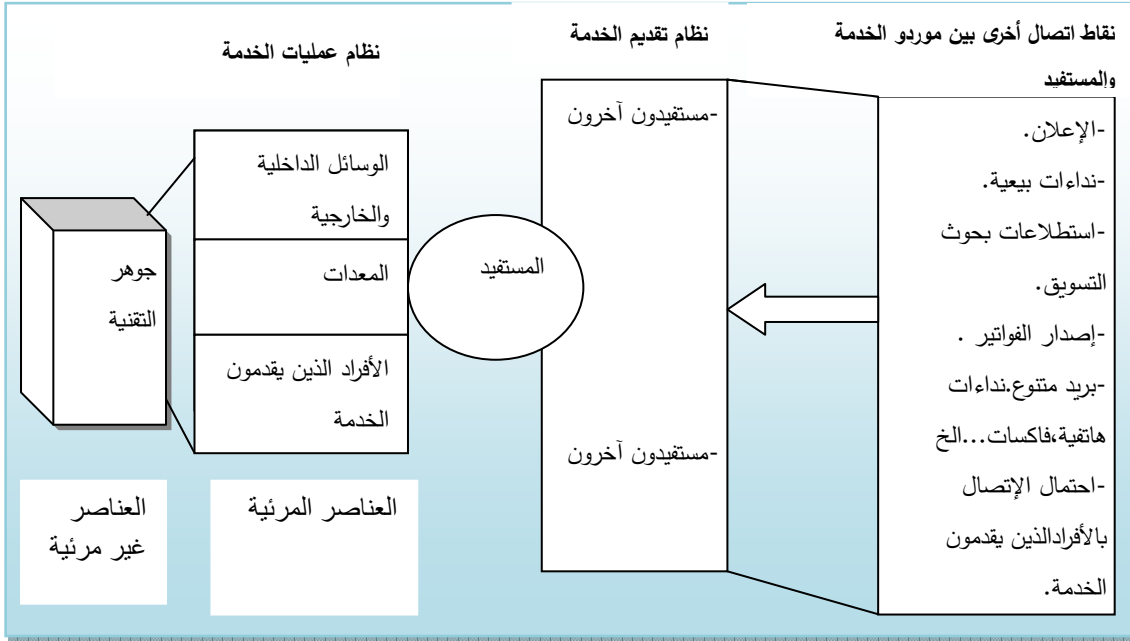
- الجهود الاتصالية لإدارات الإعلان والمبيعات في المؤسسة ؛
- النداءات الهاتفية والرسائل الصادرة من إدارة الأفراد (الجهة المعنية بتقديم الخدمات لجمهور المستفيدين)؛
- الفواتير الصادرة عن قسم الحسابات في المؤسسة؛
- الدعاية والنشر في وسائل الإعلام المختلفة ؛
- اتصالات الكلمة المنطوقة؛
- المشاركة في دراسات بحوث السوق(حيث يتم استطلاع آراء المستفيدين)؛

<sup>1</sup> حميد الطائي ،بشير العلق،إدارة عمليات الخدمة ،مرجع سابق،ص 78-86 .

<sup>2</sup> فريد كورتل ،مرجع سابق،ص 74-75

إن هذه العناصر مجتمعة بالإضافة إلى تلك العناصر المتضمنة في نظام تقديم الخدمة والتي سبق الإشارة إليها، تشكل ما يسمى بنظام تسويق الخدمة. إن عدم الاتساق بين عناصر النظام المختلفة قد يضعف مصداقية مؤسسة الخدمة في نظر المستفيدين. ونوضح ذلك في الشكل التالي الذي يمثل نظام تسويق خدمة ذات اتصال شخصي عالي .

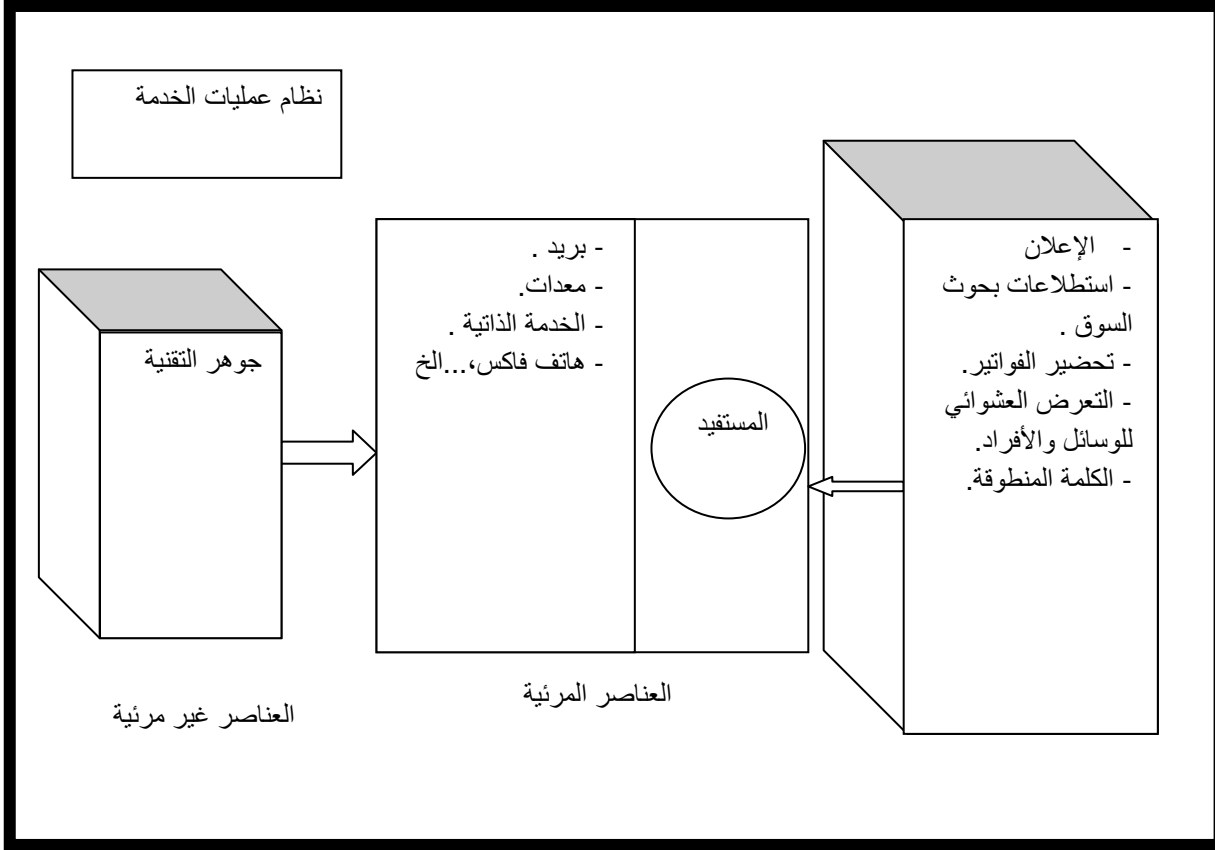
الشكل رقم (29) نظام التسويق لخدمة ذات اتصال مباشر عال



Source : Christophe Lovelock ,Jochen Wirtz, Services Marketing, Collage Of Management, Uwm, Canada ,2007 ,P 6.

إن أبعاد وهيكل نظام تسويق الخدمة تتباين بشكل كبير من مؤسسة خدمية إلى أخرى وذلك اعتماداً على حجم أو أهداف أو توجهات المؤسسة أو طبيعة الخدمات المقدمة. أما الشكل التالي فهو يوضح كيف أن الصورة تتغير عندما نتعامل مع خدمة ذات اتصال شخصي منخفض.

الشكل رقم (30) نظام تسويق خدمة اتصال منخفض



Source : Christophe Lovelock ,Jochen Wirtz, **SERVICES MARKETING**,collage of management,UWMAS, Canada ,2007 ,P 6.

من خلال استعراض هذين النموذجين،تؤكد على ضرورة أن يدرك مديرو التسويق أن طريقة التي يدرك فيها المستفيدون المؤسسة الخدمية (أي النظرة المدركة للمستفيد حول المؤسسة) هي التي تحدد القرارات التي تتخذها المؤسسة حول اختيار نوع معين من الخدمة دون غيره.



## المبحث الثالث : تسويق الخدمات

شهدت صناعة الخدمات وتسويقها تغيرات جوهرية وتطورات متسارعة تركت آثارا واضحة وتأثيرا كبيرا على هيكل هذه الصناعة وطبيعتها واشتداد المنافسة داخلها والأمر الذي جعل المؤسسات التي تعمل في القطاع الخدمي أن تعيد النظر في الدور الذي يجب أن يناط بالتسويق باعتباره النشاط المؤثر على انتاج وتقديم وتنوع الخدمات المقدم للعملاء، لذلك سارعت المؤسسات الخدمية إلى تبني الفلسفة التسويقية الحديثة باعتبارها نهجا لا بد من اعتماده من اجل تحقيق أهدافها في زيادة مبيعاتها، حصتها السوقية، ربحيتها، وثم بقائها واستمرارها، بحيث تركز الاتجاهات الحديثة لصناعة الخدمات على رفع كفاءة العاملين وخاصة في مجال التسويق، لذلك فإن الفلسفة التسويقية في قطاع الخدمات تبلورت بشكل جذري وواضح في السنوات الأخيرة (تطور مفهوم تسويق الخدمات، مثلت تسويق الخدمات، نظام تقديم الخدمة، والمزيج التسويقي للخدمات) وفي بحثنا هذا ركزنا على كل من (نظام تقديم الخدمة الذي درسناه في المبحث السابق، المزيج التسويقي للخدمات).

## المطلب الأول : أساسيات حول المزيج التسويقي

يعد المزيج التسويقي من أبرز وأهم العناصر التي يعتمد عليها في بناء إستراتيجية تسويقية ويرى (Kotler) بأن المزيج التسويقي هو (التسويق) نفسه، أو بشكل أدق فإنه يمثل على أرض الواقع إستراتيجية التسويق الشاملة الكلية (Total Marketing Stratégie) التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة، ويعرف المزيج التسويقي بـ 4P وهي (السعر، المنتج، المكان، الترويج). (التسعير، Prix)، (المكان Place)، (المنتج Produit)، (الترويج، Promotion)، إلا أن خاصية الخدمة أضافت تغيير على المزيج التسويقي، وهذا ما تعرض له المزيج التسويقي (التقليدي) إلى انتقادات شديدة من الباحثين المجددين في مجال الخدمات، إذ يجمع على أن هذا المزيج بصيغة التقليدية الموروثة عن أيام ما بعد الثورة الصناعية، لا يصلح لقطاع الخدمات، بحيث تدعو الباحثة (Shostack) إلى ضرورة الابتعاد عن المزيج التقليدي (العقيم كما تصفه) باتجاه مدخل جديد يتلاءم وطبيعة قطاع الخدمات، أما الباحث الشهير في هذا المجال (Lovelock) يشير على أنه ينبغي الاستغناء تماما عن المزيج التسويقي الرباعي واستبداله بمزيج يكون ملائم للخدمات<sup>1</sup>.

## الفرع الأول : أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات:

دعى الباحثون إلى تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائم لقطاع الخدمات، بحيث يرى هؤلاء أن عملية التكييف هذه ضرورية لعدة أسباب أهمها<sup>2</sup> :

أولا : إن المزيج التسويقي تم تطويره أصلا للمؤسسات الصناعية بحيث طور (Borden) فكرة المزيج التسويقي من خلال توضيح عناصر المزيج التسويقي تتمثل في (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بالقطاع الصناعي حصريا ودليل ذلك أنه تحدث عن المزيج التسويقي للسلع الملموسة (Tangibles) ولم يتطرق إطلاقا للخدمات

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، بشير عباس، العلاق، تسويق الخدمات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات والنشر، عمان، الأردن، 2013، ص، 32.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 52-54.

ثم جاء (Mc Carthy) نموذج محدث لنموذج المزيج التسويقي من خلال إمكانية المؤسسة تكييف المزيج التسويقي التقليدي حسب أوضاعها، إمكانياتها، وأصنافها، كما أشار بأنه قد يصلح في جوانب لقطاع الخدمات إذا تعلق الأمر بالعناصر الملموسة في الخدمة وهي العناصر التي تسهل تقديم الخدمة، إلا أن (Borden) أشار بعدم صلاحية المزيج التسويقي التقليدي قطاع الخدمات وذلك لأنه يصلح إلا بالمؤسسات الربحية، بينما هناك مؤسسات في قطاع الخدمات لا تسعى للربح، (مثل المؤسسات الخدمة العامة).

ثانياً: المزيج التسويقي التقليدي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم أثبتت الدراسات الميدانية بأن مديري مؤسسات الخدمة يواجهون مشاكل وحالات في الميدان تختلف بشكل كبير عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية، إن معظم هذه الاختلافات ينحصر في المجالات التالية :

- مشاكل تتعلق بجودة الخدمات حيث يصعب قياسها مقارنة بالسلع؛  
- إن الأفراد الذين يقدمون أو يؤدون الخدمة قد يصبحون جزءاً من منتج الخدمة وهذا غير وارد في قطاع الصناعي؛

- عدم إمكانية تسجيل براءة اختراع للخدمة؛  
- عدم قدرة المؤسسات الخدمة على تخزين الخدمة؛  
- إن المزيج التسويقي في قطاع الخدمات عادة ما يكون أوسع وأشمل بالمقارنة مع قطاع السلع الملموسة نظراً عند تقديم الخدمة هناك تفاعلات بين مورد الخدمة وبين المستفيدين أنفسهم وهذه الأخير حيوية وحاسمة في قطاع الخدمات قياساً إلى قطاع إنتاج السلع، حيث الخدمة تستهلك لحظة إنتاجها، بينما السلع لا تستهلك في الغالب لحظة إنتاجها؛

ثالثاً: أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة لا تصلح عامة في تسويق الخدمات، لذا دعى الكثير من الباحثين إلى ضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليتلاءم مع الحاجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الخدمات لابد الأخذ بعين الاعتبار مايلي :

- التباين (مورد الخدمة): الذين يقدمون الخدمة؛  
- البيئة المادية: التي تقدم الخدمة من خلالها؛

ونشير إلى أهمية هذين العنصرين (مورد الخدمة، البيئة المادية)، يعد من العوامل ذات التأثير الكبير في قطاع الخدمات. كما أن المزيج التسويقي الموروث لا يتطرق إلى أحد أبرز العناصر الخدمة، وهو عملية ذاتها، مما يشير إلى عدم صلاحية المزيج التسويقي لقطاع الخدمات.

وعليه تظهر الانتقادات الثلاثة آنفة الذكر حاجة ملحة لمزيج تسويقي معدل لإدارة تسويق الخدمات وفي هذا السياق سنعطي الأهمية لسبعة عناصر 7PS لتكون المزيج التسويقي للخدمات وهي: المنتج (السلع والخدمات) Product، السعر Price، المكان (توزيع) Place، الترويج Promotion، البيئة المادية (الدليل المادي) Physical

environment، الناس (الأفراد) People عملية تقديم الخدمة Process : والجدول التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي للخدمات<sup>1</sup>.

جدول رقم (20): عناصر المزيج التسويقي الخدمي

منتج الخدمة	السعر	التوزيع	الترويج	الناس	الدليل المادي البيئة المادية	عملية تقديم الخدمة
-المدى أو النطاق	-الخصوصيات	-الموقع	-الإعلان	-القائمون	-البيئة المادية	-السياسات
-الجودة	-الحسومات	-القدرة على الوصول إلى	-البيع الشخصي	على تقديم الخدمة (مورد	-الأثاث	-الإجراءات
-اسم	-المستويات	حيث تقدم	-تنشيط	الخدمة)	-اللون	-المكثنة
-الصف	-شروط الدفع	الخدمة	-المبيعات	-التدريب	-التصميم	-تدفق النشاطات
-المستوى	-القيمة المدركة	-قنوات التوزيع	-الدعاية	-التوجيه	والديكور	-حرية التصرف
-خط	من قبل المستفيد	-تغطية التوزيع	-العلاقات	-الالتزام	-مستوى	والاختيار الممنوحة
-الخدمة	-الجودة السعر		-العامة	-المحفزات	الضوضاء	للقائمين على تقديم
-	-تمييز الأسعار			-المظهر	-السلع الداعمة	الخدمة
-الضمانات				-الخارجي	-لتقديم الخدمة	-مشاركة المستفيدين في
-خدمات				-السلوك	-الأشياء	عملية الخدمة
ما بعد البيع				-المواقف	الملموسة في	
				-المستفيدون	بيئة تقديم الخدمة	
				أنفسهم	-كافة تسهيلات	
				-علاقات	الأخرى	
				موردي الخدمة		
				مع المستفيدين		

المصدر: محمد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 36.

من خلال الجدول يتضح بأن عناصر المزيج التسويقي للخدمات تعد بمرتبة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية لمؤسسات الخدمة. بحيث يشير (الضمور) بأن عملية تكوين المزيج التسويقي في قطاع الخدمات لا تختلف كثيرا من حيث المبدأ عما هو معمول فيه في الأسواق الأخرى، إذ تتضمن عملية تكوين أو خلق المزيج التسويقي للخطوات التالية:<sup>2</sup>

- عزل العرض السويقي عن مكوناته أو العناصر الفرعية في مزيج؛

<sup>1</sup> هاني ضمور، بشير العلق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> هاني الضمور، بشير العلق، سياسيات التسويق الشامل والمتكامل، مرجع سابق، ص 36.

- تنسيق العناصر الفرعية في مزيجه لتشكل جزءا من المزيج التسويقي؛

وإضافة إلى ذلك فإن عملية المزيج التسويقي تتطلب تغيير أو تفصيل عناصر المزيج بما ينسجم مع متغيرات واحتياجات السوق، بمعنى أنه لا يوجد مزيج تسويقي واحد يصلح لكل الظروف والحالات، كما أن عناصر المزيج التسويقي نفسها غالبا ما تتداخل مع بعضها البعض والقيمة أو الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي قد تتباين حسب الظروف الزمان.

#### الفرع الثاني : المزيج التسويقي للخدمات:

يرى الباحثون أن عناصر المزيج التسويقي للخدمات المكون من سبعة عناصر يعد بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية للمؤسسات الخدمية، إذ أن إهمال إحداها قد يؤدي إلى فشل البرنامج التسويقي الخاص بمؤسسة الخدمية، وهذا للميزات التي يقدمها المتمثلة في جعل مزيج الخدمة محسوسا بدرجة أكبر بالنسبة للمستهلكين ومن ثم يمكنهم التعرف على مكوناته وتقديمها بطريقة أفضل ومميزا بالنسبة للمنافسين وفي ما يلي سنتطرق لهذه العناصر باعتبارها تقع ضمن المزيج التسويقي الخدمي السباعي من خلال معرفة عناصر المزيج التسويقي الخدمي (المنتج، التوزيع، التسعير، الترويج) وعناصر الميزة للمزيج التسويقي للخدمات.

#### أولا عناصر المزيج التسويقي الخدمي :

**1-الخدمة:** إن منتج الخدمة يتطلب من مؤسسة الخدمة أن تعير إهتماما لعدة جوانب تتعلق بالخدمة مثل: مدى نطاقة الخدمات المقدمة وجودتها ومستواها. كما يجب على مؤسسة الخدمة إيلاء الاهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل: (استخدام أصناف الخدمية، ضمانات الخدمة، خدمات ما بعد بيع الخدمة)، كما يشير (حميد الطائي) بأن المزيج الخدمي لمثل هذه العناصر قد يتباين بشكل كبير اعتمادا على نطاق الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات خدمية كبيرة قياسا إلى تلك التي تقدمها مؤسسات خدمية صغيرة ومتوسطة الحجم والنشاط<sup>1</sup>.

**2-التسعير:** يعتبر التسعير من أهم المتغيرات المهمة والمرنة خاصة في صناعة الخدمات بصفة عامة، والسعر في قطاع الخدمات له معان واستخدامات ومرادفات، فقد نجد أحيانا السعر يعني الأجور (خدمة النقل) والفائدة (خدمات البنوك) والعمولة (خدمات السمسة) والقسط (خدمات التأمين) والرسوم (خدمات التعليم)، فعلى الرغم من هذه التسميات المختلفة لكن في الحقيقة يبقى التسعير يفهم منه مقدار من المال يجب على المستفيد دفعه مقابل الحصول على الخدمة<sup>2</sup>.

وللتسعير أهداف يمكن تمييزها كالاتي<sup>3</sup>:

- **زيادة العائد (الفائض):** وضع أسعار لتحقيق الفائض (الفرق بين العائدات الكلية والتكاليف الكلية أي زيادة الإيرادات على التكاليف).

- **زيادة الاستعمال:** جلب المزيد من العملاء الذين سيعوض دعهم المقبل على هذه الأسعار المنخفضة.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 59 .

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق ص 247.

<sup>3</sup> زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، مرجع سابق، ص 234-235.

- استيراد التكلفة: وضع سعرا يغطي جميع التكاليف الثابتة والمتغيرة لتهيئة ما يمكن أن تقدمه الخدمة.

2.1.1 السياسات السعرية للخدمات: نجد العديد من السياسات السعرية المطبقة في بيع السلع المادية يمكن تطبيقها في بيع الخدمات وفي كلتا الحالتين فإن التكتيكات المستخدمة تعتمد على نوع الخدمة وطبيعتها، وعلى السوق المستهدفة والظروف المحيطة السائدة في السوق ومن أهم السياسات السعرية الشائعة في أسواق الخدمات كالاتي:<sup>1</sup>

2.1.1.1 التسعير (المتفاوت): يعني أن تتقاضى المؤسسة أسعارا مختلفة لخدماتها وذلك بناء على رغبة العملاء بالدفع، بحيث أهم أشكاله تتمثل في (التفاوت السعري على أساس الوقت، قدرة العميل على الدفع مقابل التمييز)، (نوعية منتج الخدمة المطلوبة)، (التفاوت المكاني).

2.1.1.2 الحسومات السعرية: تتمثل في التخفيضات والحسومات بأنواعها المختلفة والتي تكون على حساب هامش الربحي المتاح لمنتج الخدمة، رغم أن الحسومات عرفت على تكتيكات سعرية إلى أن ازدادت أهميتها كإستراتيجية .

2.1.1.3 التسعير المكفول: يعني أن الدفع يكون مرتبط بضمانة الحصول على النتيجة المطلوبة، بحيث هذا الأسلوب يعد مناسب للاستخدام عندما تكون وعود محددة مطلوب ضمانتها والعمل في بيئته سعرية تنافسية بالإضافة إلى رغبة العملاء في الاطمئنان على النتائج.

2.1.1.4 أسعار الجودة المرتفعة: يستخدم هذا الأسلوب عندما يربط العملاء سعر الخدمة بجودتها، بمعنى تستخدم الأسعار كمؤشر لجودة الخدمة.

2.1.1.5 أسعار القيادة الخاسرة: تعني أن تتقاضى مؤسسة الخدمة سعرا منخفضا لأول طلب أو عقد على أمل الحصول على أعمال لاحقة وبأسعار أفضل.

2.1.1.6 الأسعار التفاوضية: تعد طريقة التسعير التفاوضية من الطرق الشائعة استخدامها في العديد من الصناعات الخدمية .

2.1.1.7 التسعير المهني: إن استراتيجيات التسعير المهني تحدد سعر التنافس، فالأجور التي يتقاضاها المحامون والأطباء وأصحاب المهن الشبيهة تراقب من طرف النقابات المهنية أو الاتحادات التجارية.

2.1.1.8 أسعار المكانة الاجتماعية : من تكتيكات التسعيرية النفسية، لأن يأخذ بعين الاعتبار التأثير العاطفي لرد مشتري الخدمة على السعر لأن الخدمات غير ملموسة يعتمد المشترون على شهرة مقدم الخدمة وعوامل أخرى عندما يقومون بتقييم بدائل الشراء .

2.1.1.9 الأسعار الفردية: إن أسلوب التسعير باستخدام الأرقام الفردية يفترض أن المشتريين أكثر استجابة للأسعار التي هي أقل من الواحد الصحيح.

<sup>1</sup> هاني ضمور، بشير العلق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 234-239.

2.1.10 **المزادات التنافسية:** إن بعض عقود الخدمات وبالذات تلك الموجودة في الأسواق الصناعية، بحيث تمنح على أساس عطاءات أو مزادات تنافسية، بحيث العطاء عرض سعري يعتمد على كيفية سعر المنافسون خدماتهم.

2.2 **طرق تسعير الخدمات:** إن أهم الطرق المستخدمة في تسعير الخدمات ما يلي<sup>1</sup>:

### 2.2.1 التسعير حسب التكلفة:

- **السعر الموجه نحو الربح:** يستخدم هذا النوع لتحقيق الحد الأدنى في الأرباح المستهدفة والأسعار تحدد

في هذه الحالة عن طريق الاتحادات التجارية والنقابات المهنية التي تنتمي إليها المؤسسة.

- **الأسعار المراقبة من قبل الحكومة:** تضبط الحكومة الأسعار بهدف حماية المستهلكين وذلك من خلال

تثبيت الأسعار على التكلفة الإضافية أو على أساس هامش الربح.

### 2.2.2 التسعير حسب السوق:

- **السعر الموجه نحو المنافسة:** إن الحفاظ على الحصة السوقية أو رفعها يتطلب سياسات سعرية

هجومية (عدائية كتخفيض الأسعار بصورة غير طبيعية)، لذا على المؤسسة أن تحدد أسعار خدماتها بصورة

أقل أو أعلى أو مساوية من أسعار المنافسين، وهذا يعتمد على قوتها ومكانتها السوقية وقدرتها على مواجهة

المنافسين أو تجنبهم.

- **السعر الموجه نحو المستهلك:** تحدد الأسعار بناء على اتجاهات وسلوك المستهلكين بحيث يتم تحديد

الأسعار بناء على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة له، إلا أن النوعية والتكاليف للخدمات

تختلف من أجل بقائها منسجمة مع الأسعار.

**3. التوزيع:** يعرف بأنه " يتمثل في الكيفية التي تصل بها السلع والخدمات إلى العميل المرتقب في المكان

والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل والتمك من جانب المستهلك أو المشتري

الصناعي"<sup>2</sup>، بمعنى تتمثل في النشاطات التي تتخذها الإدارة المتعلقة بإيصال المنتجات إلى المستفيدين بغرض

إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال منافذ التقديم والتي تتمثل في مجموعة متداخلة ومتربطة من المؤسسات

يتحرك من خلالها تدفق أو أكثر من التدفقات التسويقية لغرض الاستفادة من فرص تسويقية مشتركة تحقق

المنفعة للجميع.

**3.1 وظائف قناة التوزيع:** تقوم قناة التوزيع بنقل السلع أو الخدمات من أماكن إنتاجها إلى المستفيدين في

الوقت والمكان الملائمين، بحيث إنجاز وظائف قناة التوزيع الآتي<sup>3</sup>:

- **المعلومات:** جمع وتوزيع البحث التسويقي والمعلومات الإستخبارية حول البيئة التسويقية؛

<sup>1</sup> هاني ضمور، بشير العلق، تسويق الخدمات، 2013، مرجع سابق، ص 232-233.

<sup>2</sup> علي توفيق الحاج، سمير حسين العوده، تسويق الخدمات، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 116.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 194-195.

- الترويج: تنمية ونشر الاتصالات المقنعة حول المنتجات المعروضة للبيع؛
- الاتصال المباشر: الاتصال بالمشتريين المحتملين؛
- ملائمة (مماثلة): تجسيد ومطابقة العروض وحاجات المشتري المتمثلة بنشاطات التصنيع والتصنيف والتجميع والتغليف؛
- التفاوض: التفاوض في مجالات السعر، النقل، وقت التسليم، المواصفات الخاصة بالمنتج... الخ؛
- التوزيع المادي: يتضمن نقل وتخزين السلع؛
- التمويل: اكتساب واستعمال المبالغ معينة لتغطية التكلفة الخاصة بأعمال التوزيع؛
- المخاطرة: يأخذ الوسيط على عاتقه المخاطر المالية الناجمة عن عدم قدرته ببيع المخزون على وفق هامش الربح المتوقع عليه؛

### 3.2 طرق توزيع الخدمات (الإجراءات التوزيعية المطبقة في القطاع الخدمي): توجد طريقتين لتوزيع الخدمة<sup>1</sup>:

3.2.1 قناة التوزيع المباشر: تتمثل في تقديم الخدمة للعميل مباشرة من منتج الخدمة، بغياب الوسيط أو الوسطاء.

3.3.2 قناة التوزيع الغير مباشرة: تتمثل في استخدام طرف ثالث لتقديم الخدمة من خلال وسطاء ومثال لذلك (مؤسسة الطيران، شركات الطيران.... إلخ)، وعليه نميز قناة قصيرة تتصف بوجود وسيط واحد على الأكثر بين المنتج والعميل أما قناة التوزيع الطويل تتصف بوجود عدد كبير من الوسطاء، بحيث أشكال الوسطاء متعدد منها.<sup>2</sup>

- وكالات السياحة والسفر؛

- منظمو الرحلات الشاملة؛

- ممثلو ( مندوبو مبيعات الفندق)؛

- أنظمة الحجز؛

- أنظمة التوزيع الالكترونية؛

- الاتحادات والجمعيات الحكومية؛

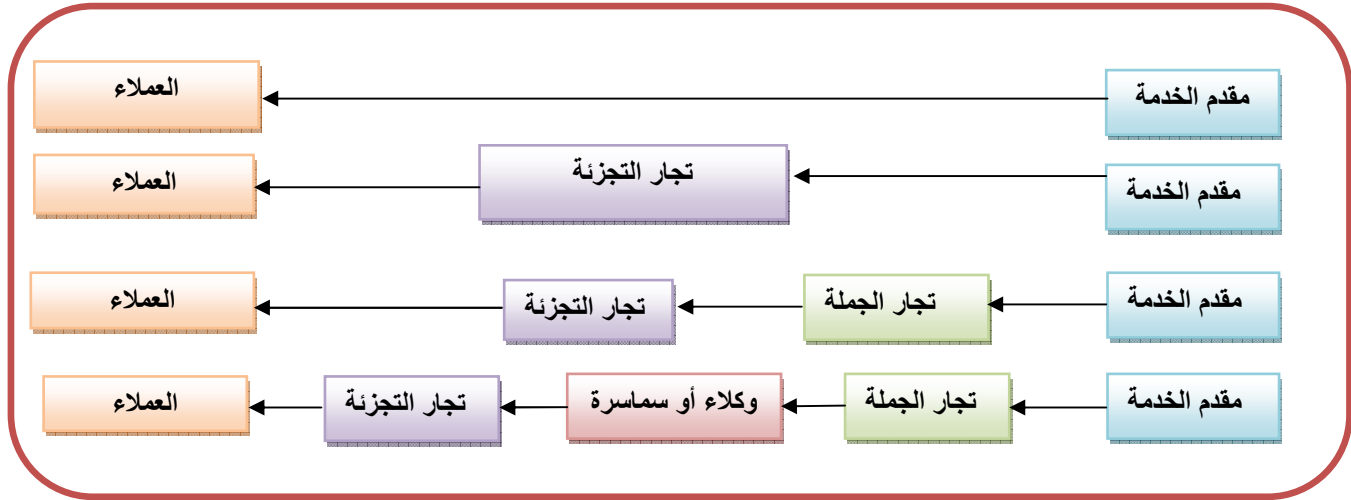
### 3.2.3 عدد مستويات القناة (تابع لطرق التوزيع): إن مقدم الخدمة يستخدم عدة طرق من قنوات التوزيع في

الوقت نفسه بحيث أن إستراتيجية التوزيع المتعددة تناسب إستراتيجية التوزيع التسويقية الهادفة للوصول إلى شرائح سوقية مختلفة وجماعات مستهدفة وفيما يلي الأشكال المختلفة لمنافذ التوزيع المتاحة:

1- هاني الضمور، بشير العلق، تسويق الخدمات، ص 289-291.

2 حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 202.

الشكل رقم (31): أشكال قنوات التوزيع في الخدمات



المصدر: هاني الضمور، بشير العلاق، تسويق الخدمات، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2013، ص 291.

3.3 بدائل استراتيجيات التوزيع: تصنف إستراتيجية التوزيع في ثلاث أنواع هي<sup>1</sup>:

- المكثف: تعني عرض الخدمة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع بهدف تحقيق تغطية سوقية كبيرة من خلال شبكة التوزيع؛

- التوزيع الاختياري: يعني اختيار عدد محدود من منافذ التوزيع لعرض الخدمات وتوصيلها؛

- التوزيع المحصور: يعني حصر توزيع الخدمة من خلال منفذ توزيعي واحد؛

هذه الاستراتيجيات تطبق على الخدمات سهلة المنال

كما يمكننا النظر إلى أنواع استراتيجيات أخرى والتي نُوضحها في ما يلي:

<sup>1</sup> هاني الضمور، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 295.



جدول رقم (21) استراتيجيات النمو التوزيعية

المتطلبات	الفوائد	استراتيجيات النمو التوزيعية
-مواقع جيدة -موارد مالية -رقابة الجودة	-سرعة التوسع -نحو المبيعات -سهولة الإدارة	استراتيجيات الموقع المتعدد
-انخفاض الفعالية -موارد مالية -إدارة الخدمات المتعددة -رقابة الجودة	-خدمة العملاء الحاليين بصورة أفضل -يمكن كسب عملاء جدد -نحو المبيعات	إستراتيجية الخدمة المتعددة
-إرباك العملاء -تكاليف تشغيلية -رقابة الجودة -تحديد التسريحية الإضافي	-استخدام أفضل للتسهيلات -نمو المبيعات	إستراتيجية التسريحية المتعددة

المصدر: هاني الضمور، بشير العلاق، تسويق الخدمات، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2013، ص 56.

#### 3.4 الابتكارات والتطورات الجديدة في التوزيع الخدمي:

إن هدف التوزيع الخدمي تكمن في وصول الخدمة في المكان والوقت المناسب نظرا لأهمية هذا الهدف وزيادة حدة المنافسة أدى ذلك ظهور أنواع جديدة من التوزيع من أهمها: خدمة مراكز الخدمة، مراكز خدمة العميل، التراخيص، الانترنت، مركز المكالمات، التسليم الفوري، التسويق بالعلاقة<sup>1</sup> وعليه فإن إجراءات التوزيع تكون مختلفة تماما ومعقدة وصعبة التنفيذ حيث يتطلب البحث عن وسائل تسويقية أخرى لتأثير على العميل ولذلك فإن قناة التوزيع تعتمد بشكل كبير على عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعمل على جذب العميل باتجاه المؤسسة الخدمية<sup>2</sup>.

4. الترويج: يعرف الترويج بأنه : " هو أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي ويقصد به كل صور الاتصال النابعة من مقدم الخدمة والموجهة نحو السوق والتي يتمثل دورها في الإقناع"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هاني الضمور، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 308-312.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 189-190.

<sup>3</sup> زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 153.

ويعرف أيضا على أنه : "هو عملية اتصال مباشر أو غير مباشر، موجه إلى العملاء المباشرين أو المستهلكين النهائيين، كما قد يكون موجها إلى جماعات أخرى لخلق مناخ موات لتنمية وتدعيم مركز المؤسسة".<sup>1</sup>

#### 4.1 أهداف الترويج: تتمثل أهداف ترويج الخدمة في النقاط التالية:

- خلق الوعي والاهتمام بالخدمة والمؤسسة التي تنتجها ؛
- تمييز عرض الخدمة والمؤسسة التي تنتج الخدمة عن المنافسين؛
- إيصال ووصف فوائد الخدمات المتوفرة؛
- الحصول على سمعة جيدة لمؤسسة الخدمة؛
- إقناع العملاء بشراء واستعمال الخدمة؛

**4.2 يعرف المزيج الترويجي وعناصره:** يتمثل في مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة في إطار فلسفة تسويق سائدة، بحيث تتمثل أهم مكونات المزيج الترويجي في العناصر (البيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية والاشهار، التسويق المباشر). التي تتوازن وتتناسق بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف الترويجية الموضوعة. وفي ما يلي تسليط الضوء على عناصر المزيج الترويجي<sup>2</sup>:

**4.2.1 الدعاية والنشر:** هي النشر المجاني لأمر تتعلق بأنشطة المؤسسة ما وسياساتها بحيث تستهدف حول المعلومات المقنعة عن مؤسسة ما إلى جماهير محددة سلفا والعودة بردود فعل إلى صاحب المؤسسة.

**4.2.2 التسويق المباشر:** يعتبر شكل متخصص في التسويق يهدف إلى بناء علاقة بين البائع والمشتري والحفاظ عليهما.

**4.2.3 العلاقات العامة:** ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية.

**4.2.4 ترويج المبيعات:** جميع الجهود التي تساعد عمليات البيع الشخصي والإعلان وذلك عن التنسيق بينهما فتجعلها أكثر فعالية.

**4.2.5 البيع الشخصي:** العملية المتعلقة بإمداد المستهلك أو المستفيد أو المنتفع بالمعلومات وإغرائه أو إقناعه بشراء السلعة أو الانتفاع من الخدمة من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي.

**4.2.6 الإعلان:** عبارة عن مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية أو المسموعة على الجمهور لغرض حثه على شراء سلع أو الاستفادة من خدمات، أو بقصد طرح لأفكار أو أشخاص أو المؤسسات معلن عنها.

رغم معرفة معظم هذه الوسائل فإنه من المفيد إلقاء الضوء على عناصر المزيج الترويجي، لأن الخدمات غير ملموسة بحيث لن نركز على الوسائل نفسها بقدر ما نؤكد أهمية وضوح الرسالة وفعالية الرسائل المستخدمة في

<sup>1</sup> برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> هاني الضمور، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص . 318-319.

قطاع الخدمات.وعليه يتضح بأن إعداد وتطبيق محتوى خطة الاتصال بقوة على نوع الخدمة والأهداف الموضوعية .

ثانيا :عناصر المزيج التسويقي المميزة للخدمات:

تتمثل عناصر المزيج التسويقي المميز للخدمات في النقاط التالية<sup>1</sup> :

1. البيئة المادية ( الدليل المادي): تؤثر البيئة المادي للخدمة على إدراكات المستفيد المتعلقة بتجربة مع الخدمة وتجعله أكثر قدرة على تقييمها، عن طريق إضافة ملامحه ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل، وتتضمن الأبعاد البيئية للخدمة الظروف المحيطة (مثل درجة الحرارة،نوعية الهواء، الضوضاء، الموسيقى، اللون...الخ، واستثمار الحيز (مثل الأجهزة والمعدات التأثيث، الديكور، النظافة، السلع الداعمة للخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى).بالإضافة إلى العلامات والرموز والأشياء من صنع الإنسان أو من ناتج براءته.
2. مزود الخدمة: وهم عبارة عن المنتفعين بالخدمة،وكذلك مقدميها (مزودها) بالإضافة إلى التفاعل بينهم، فالأشخاص الذين يقدمون الخدمة يشكلون جزءا مهما من الخدمة من حيث طريقة تقديم والعلاقات التفاعلية مع المستفيدين من الخدمة، أي العلاقة التفاعلية بين مزود الخدمة والمستفيد،كما يتضمن عنصر الناس العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة ذاتهم حيث أن إدراكات المستفيدين حول جودة خدمة ما قد تتشكل وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين.
3. عملية تقديم الخدمة : تضم عملية تقديم الخدمة كافة الإجراءات والطرق والسياسات والأساليب المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما تشمل هذه العمليات على نشاطات وبروتوكولات أخرى مثل الميكنة وتدفق النشاطات وحرية التصرف الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة (الصلاحيات مثلا) وكيفية توجيه المستفيدين ومعاملتهم وأساليب تسويق العلاقة مع المستفيدين وأساليب حفزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.

<sup>1</sup> Denis Lapert & Annie Monus, OpCit, p31

المطلب الثاني : الإطار العام لإدارة علاقات العملاء .

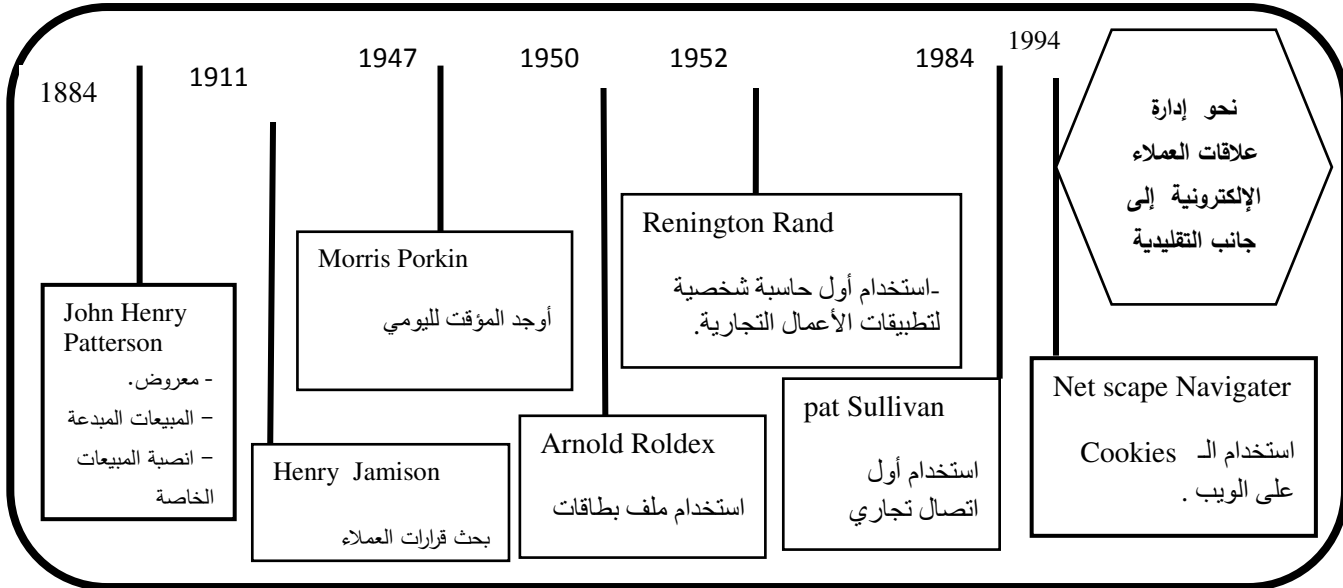
تلعب إدارة علاقة العملاء دورا مهما في التسويق الحديث لأنها تعمل على بناء علاقات طويلة المدى ،لذا تعتبر القلب المحرك والأداة الناجحة لنجاح استراتيجيات المؤسسة الخدمية وإدارة تسويقها،خاصة مع حدة المنافسة في قطاع الخدمات الذي بدوره يلعب دورا حيويا وأساسيا في اقتصاد أو أي بلد،لذا من المهم والضروري دراسة هذا المتغير والتعرف على أبعاده،لذا فقد تناول هذا المطلب مفاهيم ومرتكزات فكرية مهمة عن إدارة علاقات العملاء .

الفرع الأول : نشأة إدارة علاقات العملاء وتطورها.

أولا : نشأة إدارة علاقات العملاء

مرت إدارة علاقات العملاء بمراحل عدة مما أدى بوصول المؤسسات للفلسفة جديدة في التعامل مع ثروة العلاقات مع العميل أمام المؤسسات في الوقت الحالي من خلال إدارة علاقات عملاء بوجهين تمثله إدارة تقليدية أما الوجهة الثانية فهي إدارة إلكترونية والشكل رقم (32) يقدم توضيح المساهمات الفكرية وروادها التي كان لها دور في بلورة إدارة علاقات العملاء بدءًا من سنة 1884 ولغاية 1994،بحيث انطلقت إدارة علاقات العملاء الإلكترونية إلى جانب التقليدية بفضل التطورات التكنولوجية الهائلة التي تميزت بها الأعمال هذه الأيام .وفيمايلي الشكل يوضح ذلك .

الشكل رقم (32) : تطور إدارة علاقات العملاء



المصدر :هبة حميد عبد النبي الطائي،أثر إدارة علاقات العميل إلى الولاء الزبوني،دار أمجد للنشر والتوزيع،الأردن،عمان،2018،ص55.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن نشأة إدارة علاقات العملاء يعود إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل المباشر بين كل من المزارعين و عملائهم،وكذلك الحرفيون الذين طوروا منتجات بحسب طلب من كل عميل،وننتج عن هذا التفاعل المباشر إلى توثيق العلاقة بين كل من المنتج والعميل.وفي الثمانينات كان أول

ظهر حلول إدارة علاقات العملاء من خلال تأسيس برامج لتسهيل العمليات الداخلية التي لها بعدين آلي ومعياري ترتبط باكتساب وخدمة العملاء والمحافظة عليهم والتي تعمل بدورها حول السيطرة على قيادة المبيعات لخلق الأدوار لوكالات خدمة العميل للتمكين من تناسق الخدمة ودعم خطوط الإنتاج والأقسام الحديثة، بالإضافة لتركيز على البعدين الآلي والمعياري وعماليتها الداخلية تسعى لجعل العملاء كموجودات. ومع بداية التسعينات برزت إدارة علاقات العملاء والسبب الرئيسي لظهورها هو زيادة الطلب من قبل العملاء على الجودة العالية وخسارة النمو غير الواضح لخدمة العملاء، مما أدى بالمؤسسات من زيادة أهمية العميل، رغم أن ذلك يتطلب منهم إعادة التفكير في طريقة التقليدية لتزويد الخدمة خاصة بظهور الطرق الإلكترونية.

**ثانياً : موقع تطور إدارة علاقات العملاء ضمن منظومة التسويق.**

تطور مفهوم إدارة علاقات العملاء قدمت بعدة مراحل وفقاً لتطور فلسفة التسويق المعاصر، ويمكن النظر لعدة مراحل هي<sup>1</sup> :

**1- المرحلة الأولى:** التسويق الواسع ( MASSMARKETING ) إن مفهوم التسويق الواسع يشير إلى الجهود المنظمة (المؤسسة) وعلاقتها كانت مع مجموعة من العملاء وبأسواق مختلفة، عن هذا النموذج يعتبر الأول الذي ساد في الماضي، وكذلك تعتبر إحدى المحاولات الأولى التي سعت المؤسسة من خلاله إلى بناء علاقة العملاء وفقاً لعدة معايير تقيمه مثل حصة السوقية أرقام المبيعات، سعة العلامة التجارية، ربحية... الخ. إن ما طرح من مفاهيم وفقاً لهذا النموذج ساعدت بشكل كبير على تجاوز الأزمة التي عصفت بمفاهيم التسويق التقليدية، مما أدى انتشار الفكر التسويقي الحديث المستمد على التوجه نحو العميل ومحاولة بناء علاقات وثيقة معه.

كما أن النقطة المركزية لهذا التوجه تسند على عملية الاتصال بالعملاء من خلال وسائل واسعة وحملات ترويجية مكثفة أدى إلى إحداث أثر إيجابي على جذب المستهلكين للتعامل مع منتجات المنظمة الخدمية. نتيجة لضعف الخدمات المقدمة من المؤسسات وشدة المنافسة فإن هذا التوجه سرعان ما بدأ بالانهيار والتعثر مما يمهّد للانتقال للمرحلة الثانية بتوجيهات جديدة.

**2- المرحلة الثانية: التسويق المستهدف**

إن انعكاسات التطورات الهائلة في جميع مجالات التكنولوجيا والاتصال أثر على بيئة الأعمال وأدت لقيام مؤسسات الأعمال وعدادة تسويقها لتوجه الجهود التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات وتفضيلات لقطاعات سوقية محدودة والذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف.

إن هذا التوجه والاستراتيجيات المعدة لتنفيذه قد حققت نجاحات أكبر من التوجه السابق في المرحلة الأولى، لأنه لم يؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد على العملاء أو لتسويق العلاقة إلا أن هذا التوجه سرعان ما تعثر سبب:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، رندنية عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص، 136-138.

- عدم وجو رؤية إستراتيجية واضحة لمؤسسات الأعمال حول كيفية إقامة علاقات عميل طويلة الأمد سيشكل يمكن الاحتفاظ به كعميل دائم أي لا توجد رؤية لتطبيق مفهوم تسويق العلاقة؛
  - ضعف قدرة المؤسسات على تقديم مزيج تسويقي تحقق الرضا للعملاء؛
  - عدم قدرة المؤسسة على فهم أن التغيرات البيئية انعكست على حاجات ورغبات وتفضيلات العملاء وتتوعد، مما عمل على عدم تمكين المؤسسات عن تحقيقه الأمر الذي يساعد لظهور المرحلة الثالثة.
- 3- المرحلة الثالثة: علاقات العملاء:

إن ظهور هذه المرحلة كان مسألة ضرورية نتيجة التطورات التكنولوجية والاتصالات ما أفرزته من وسائل اتصال حديثة والكترونية ( مثل : شبكة الانترنت كأداة جديدة جوهرها إقامة علاقات العملاء متطورة وطويلة الأمد)، وكذلك ظهور مفهوم (تفاعل واحد إلى واحد) الذي يعمل على تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها. وفيمايلي نوجز أسس هذا التوجه كآلآتي:<sup>1</sup>

- جذب العملاء من خلال ما تقدمه المؤسسة من مزيج منتجات متطورة وتتوافق مع توقعات العملاء؛
  - زيادة رضا العملاء ثم ولائهم من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم، لأنهم يمثلون أساس ربحية المؤسسة؛
  - محاولة تطوير الوسائل اللازمة لزيادة فاعلية الأنشطة بالأخص الترويجية منها، وذلك بهدف جذب واختيار العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة؛
  - الوقوف والفهم بشكل أعمق عن اتجاهات وتفضيلات والعمل على تقديمها بجودة تناسب مع يرغب العملاء به؛
  - محاولة خلق الولاء للعملاء عن طريق تقديم منتجات تمتع بميزة تنافسية، أي ذات جودة عالية قياسا على ما يقدمه المنافسون، مع مزيج تسويقي دائم يحقق الرضا للعملاء و ثم الولاء؛
  - محاولة زيادة المبيعات بشكل يحقق الاستقرار لإيرادات المؤسسة ورغبتها؛
- إن هذا التوجه يسعى لتحقيق أفضل درجة من التوفيق والانسجام والتفاعل بين توجيهات المؤسسة وتوقعات العملاء من خلال إقامة علاقة مباشرة مبنية على الفهم الصحيح والعميق لاحتياجات وتفضيلات العملاء.
- أسس تطبيق مفهوم (تسويق العلاقة) أو إدارة علاقات العملاء في المؤسسات الخدمية :
- إن التطبيق الصحيح والناجح لفلسفة مفهوم غدارة علاقات العملاء إن قطاع الخدمات بما يتسم من صفات وسمات نابغة من خصائص الخدمات الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الخدمية رؤية إستراتيجية واضحة لأهمية هذا المفهوم ودوره في تنفيذ الإستراتيجية التسويق، وإقامة علاقات طويلة مع العملاء أمر لا بد منه في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وانعكاساتها المختلفة من جانب وأثره على بقاء واستمرار ورغبة هذه المؤسسات

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص147.

من جانب آخر أن العلاقة الطبية والوثيقة التي تقيمها المؤسسة الخدمية مع العملاء يعتبر مفتاح نجاحها من فبدون تلك العلاقة لا يمكن لأي مؤسسة كسب رضا العملاء ولائهم لها ولما تقدمه من منتجات خدمية. قد حاول الكثير من الباحثين وضع الأطر النظرية لبناء النماذج لإدارة علاقات العملاء، لقد تضمن تلك النماذج العديد من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة (الداخلية والخارجية) والتي تصلح لتنظيف مفهوم (CRM). إن التطبيق الناجح والصحيح لـ (RM) أو (CRM) في القطاع الخدمي لابد أن يعتمد على فلسفة مساهمة جميع العاملين والدوائر داخل المؤسسة بهذه العملية وحسب موقع العامل أو الدائرة ضمن الهيكل التنظيمي داخل المنظمة الخدمة.

الفرع الثاني : مفهوم إدارة علاقات العملاء وأهميتها وأهدافها.

أولاً : مفهوم إدارة علاقات العملاء :

1. تعريف إدارة علاقات العملاء :

يعرف ( Armstorong et kotler ) بأنها : "عملية بناء علاقات مريحة مع العميل ولمدة طويلة وذلك من خلال الفوز برضا العميل".<sup>1</sup>

ويعرفها (الطائي والعبادي) بأنها: " مجموعة من الأنظمة الآلية والأدوات التقنية التي تسمح للمؤسسات باتخاذ القرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها وتقديم أنظمة إدارة علاقات العملاء مساعدة قيمة في الكثير من المجالات".<sup>2</sup>

وعليه يمكن أن نستنتج بأن إدارة علاقات العملاء هي عبارة عن إستراتيجية تحتوي على جوانب بشرية (people) وتكنولوجية وعمليات تتبعها المؤسسة من أجل تنفيذ قرارات معينة.

ويعرفها (ياسين غالب) بأنها: " مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعزيز وتطوير العلاقات مع العملاء وفهم حاجاتهم ورغباتهم المتعددة".<sup>3</sup>

ارتبط مفهوم إدارة علاقات العملاء بالتسويق بالعلاقات الذي يقوم على ثلاث أسس وهي: جذب العملاء، الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم. وفي هذا الصدد يشير أحد الباحثين المختصين في مجال إدارة علاقات العميل بأن هناك نظريتان في مجال إدارة علاقات العميل يجرى الحديث عنها بين مؤسسات الأعمال حالياً : النظرية الأولى ينظر فيها إلى إدارة علاقات العملاء على أنها برامج تطبيقية ( soft ware application ) بمعنى أنها تطبيقات لتقنيات تكنولوجية.

أما النظرية الثانية فتتغير إدارة علاقة العملاء فلسفة إدارية إذا تبنتها المؤسسات تستحق النجاح وتتميز في علاقتها مع عملاءها شرط أن تقام هذه الفلسفة على أساس تحسين مستوى رضا العميل والوصول به إلى أعلى

<sup>1</sup> Armstorong Gary Et Philip Kotler, **Marketing An Introduction**, 7<sup>Th</sup> Edition ,Prentice Hill, -New York , 2005,P16.

<sup>2</sup> العبادي وآخرون، إدارة علاقات العملاء، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 191.

<sup>3</sup> ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 46-47.

درجات الولاء وزيادة الربحية ورفع المردودية وعليه فإن ( Scott Welson )يشير ويركز على أن إدارة علاقة العملاء هي: "أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم عميلك بالشكل الأفضل".<sup>1</sup> ويعرفها ( منير ونعيمة)بأنها: "منهجية لفهم سلوك العميل والتأثير فيه من خلال التواصل معه باستخدام مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع العميل هدفها الأساسي ربط علاقة شخصية وخاصة مع كل عميل".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة فإن المؤسسة في الوقت الحالي توجه نحو العميل وذلك بتركيزها على:

- المحافظة على العملاء الحاليين وإقامة علاقة معهم ومحاولة جذب العملاء الجدد.
- تركيز على العملاء وتهتم بهم بدلا من الاهتمام بالمنتجات أو الخدمات.
- الاتصال الدائم والمستمر بين الوحدة الاقتصادية والعملاء لخلق ميزة تنافسية ومحاولة لمواجهة ظروف المنافسة القائمة .

## 2. خصائص إدارة علاقات العملاء :

إن إدارة علاقات العملاء تتميز بمجموعة من الخصائص التي من أهمها مايلي<sup>3</sup>:

- زيادة ولاء للعملاء مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام العميل بالشراء من نفس منتج الوحدة الاقتصادية مرات عديدة ؛
- بناء قاعدة بيانات للعملاء تيسر للوحدة الاقتصادية القيام بمبادلات تسويقية تتضمن منتج جديد أو بديلة جديدة لإرضاء العميل؛
- زيادة فرص البيع للمنتجات الأخرى لعملاء الوحدة الاقتصادية؛
- تخفيض تكاليف الاتصالات التسويقية نتيجة الاتصال المستمر بالعملاء الرئيسيين للوحدة الاقتصادية؛
- الحصول على عملاء جدد من خلال التوصيات التي يقدمها العملاء الموليين للوحدة الاقتصادية؛
- رفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء مع مراعاة انخفاض تكلفة تقديم تلك الخدمات؛
- يساعد على تحقيق الأرباح وعوائد مستمرة من خلال المحافظة على ولاء العميل؛
- زيادة كمية مشتريات العميل وحجم اتفائه للحصول على منتجات الوحدة الاقتصادية؛
- استهداف العميل المناسب المربح وفي وقت المناسب من خلال تقديم العروض الملائمة؛
- تحديد العملاء الذين يحققون أكبر عوائد للوحدة الاقتصادية؛

<sup>1</sup> Scott D, Nelson , Thompson , How To Develop A Crm Strategy , Gartner Research , Id number: gool 25604 publication . 27/12/2004. USA . P 05.

<sup>2</sup> جروة حكيم وحوحو محمد، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب الميزة التنافسية، دار المسيلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص3.

<sup>3</sup> حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد(7) العدد (30) ،العراق، 2014، ص5-6.



- زيادة الثقة والاطمئنان بين العميل والوحدة الاقتصادية في إجراء المعاملات بينهما والعمل على تبادل الاستشارات والخبرات؛
- ثانيا : أهمية إدارة علاقات العملاء :
- 1. أهمية إدارة علاقات العملاء المؤسسة بشكل عام.
- تشير الأدبيات التسويقية إلى أن هناك مجموعة من النقاط التي تُعبر عن أهمية إدارة علاقات العملاء على النحو التالي:
- يعتبر مفهوم إدارة علاقات العملاء متطلب أساسي في عصر التسويق الحديث، وبعد احد الاتجاهات التي تدعو لها مؤسساته الأعمال بشكل مستمر؛
- ساعد مفهوم إدارة علاقات العميل المؤسسة في المحافظة على العملاء والاتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات اتصالية معينة، على نحو يحقق تتكامل بين المؤسسة والعملاء؛
- تحسين فعالية التسويق، واستخدام الوقت الحقيقي لجهود ترويجية، وخلق الحوافز للعملاء، وبناء العلامة التجارية وتعزيز ولاء العملاء، وبناء علاقات طويلة الأجل؛
- أهمية الموظفين والعملاء في مؤسسات الخدمة وان علاقة العميل بالموظف هي جزء أساسي من علاقة العملاء بالمؤسسة ككل؛
- تعتبر إدارة علاقات العملاء آلية تنفيذ وتطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات على نحو يسعى لتطوير وتعزيز العلاقات مع هؤلاء العملاء والعمل على خلق الرضا والولاء عندهم؛
- ويضيف (إياد عبد الفتاح النصور) أهميتها موضحا ذلك في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- زيادة عوائد مؤسسة من كل عميل: يحقق الاحتفاظ بالعملاء على المدى الطويل المزيد من الأنفاق، وهذا يعني أن بناء علاقات قوية إلى العملاء يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع المؤسسة دون غيرها وهذا الولاء يحقق أرباحا على المدى البعيد، من خلال إقبال العملاء المستمر في شراء منتجات المؤسسة.
- إنخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة: أي أن العملاء الذين تم بناء علاقات جيدة معهم، تصبح عملية تقديم الخدمة لهم وأقل كلفة، على عكس العملاء الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كثيرة من قبل المؤسسة بخلق وتطوير العلاقات معهم.
- حصول مؤسسة على المزيد من التوصية الشخصية: أو ما يسمى بمنطوق الكلمة (wom) والتي تعني السمعة الطيبة التي تستطيع مؤسسة تحقيقها بين أفراد المجتمع، ذلك أن بناء العلاقات قوية هي مع العملاء

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النصور ،تسويق المنتجات المصرفية ،دار الصفاء لنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2015،ص142-143.

يخلق مستوى عالي من الرضا والولاء، وأن أخبار بعض العملاء لبعضهم عن التجربة الطيبة في تعاملهم مع المؤسسة، يزيد من إقبال العملاء الآخرين على المنتجات المؤسسة، وبالتالي عليها أن تسعى جاهدة إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا والولاء، لزيادة عدد عملائها وبالتالي تحقيق أهدافها.

- قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر: إن العملاء على المدى الطويل يحققون أرباحاً أكثر، لأنهم غالباً ما يدفعون مقابل نفس المنتجات ثمن أعلى مقارنة بما يدفعه العملاء الجدد، وقد يحدث هذا لأن العملاء الجدد هذا العملاء القدامى ليسوا مؤهلين للحصول على العروض الأولية الخاصة، أو لأنهم عادة ما يكونوا أقل حساسية اتجاه الأسعار، وهم على معرفة الإجراءات المؤسسة وموظفيها ومنتجاتها وبالتالي يحصلون على قيمة أكبر من جراء العلاقة.

## 2. أهمية إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الخدمية.

تتمثل أهمية إدارة علاقات العميل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تساعد إدارة علاقات العملاء المؤسسة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة وموضوعية وتساعد في قيادة وخلق النوعية في المبيعات؛
- تساعد المؤسسات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين؛
- تساعد في بناء علاقات فردية مع العملاء والعاملين ويساهم ذلك في تطوير وتحسين الإحساس بالرضا لدى العميل؛
- تساهم في تنظيم الأرباح وتحديد العميل ذو القيمة أو المربحين؛
- تزويد العاملين بالمعلومات وسد حاجة العمليات لمعرفة العميل وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة ما بين المؤسسة والعميل والشركاء في عملية التوزيع وبشكل فاعل؛
- تساعد على التعرف على نوعية العميل وتحليل البيانات التي تخصه مما يساهم بفاعلية في تغيير استراتيجية المؤسسة؛

<sup>1</sup> هبة حميد عبد النبي الطائي، أثر إدارة علاقات الزبون إلى الولاء الزبوني، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 64-65 .

ثالثاً : أهداف إدارة علاقات العملاء .

يمكن أن تقسم أهداف إدارة علاقات العملاء إلى أربع أصناف يمكن توضيحها في الجدول التالي :

جدول رقم (22):أهداف إدارة علاقات العملاء

الهدف	الصنف
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تجميع المعلومات المناسبة عن العميل.</li> <li>- تحليل بيانات العميل.</li> <li>-اكتساب عملاء جدد.</li> <li>-تحسين مهارات العاملين.</li> </ul>	معرفة العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الاستجابة المناسبة لطلبات العميل.</li> <li>- تكامل عمليات الأعمال.</li> <li>- تحسين إدارة القنوات.</li> <li>-تحسين كفاءة وفاعلية عمليات المؤسسة.</li> <li>-إيصائية المنتجات والخدمات.</li> </ul>	تفاعل العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحسين الاحتفاظ بالعميل.</li> <li>- زيادة الأرباح.</li> <li>- تحسين خدمة العميل.</li> </ul>	قيمة العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحسين جودة الخدمة.</li> <li>- إقامة علاقة مع العميل</li> </ul>	رضا العميل

المصدر : من إعداد الباحثة باعتماد على :

هبة حميد عبد النبي الطائي،أثر إدارة علاقات الزبون إلى الولاء الزبوني،دار أمجد للنشر والتوزيع،الأردن،عمان،2018،ص68.

وعليه إدارة علاقات العملاء بشكل عام تسعى إدارة علاقات العملاء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها الآتي<sup>1</sup>:

- 1-تحسين وزيادة رضا العميل وولائه للمؤسسة؛
- 2-تعظيم قيمة العميل مدى الحياة؛
- 3-الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء العملاء؛

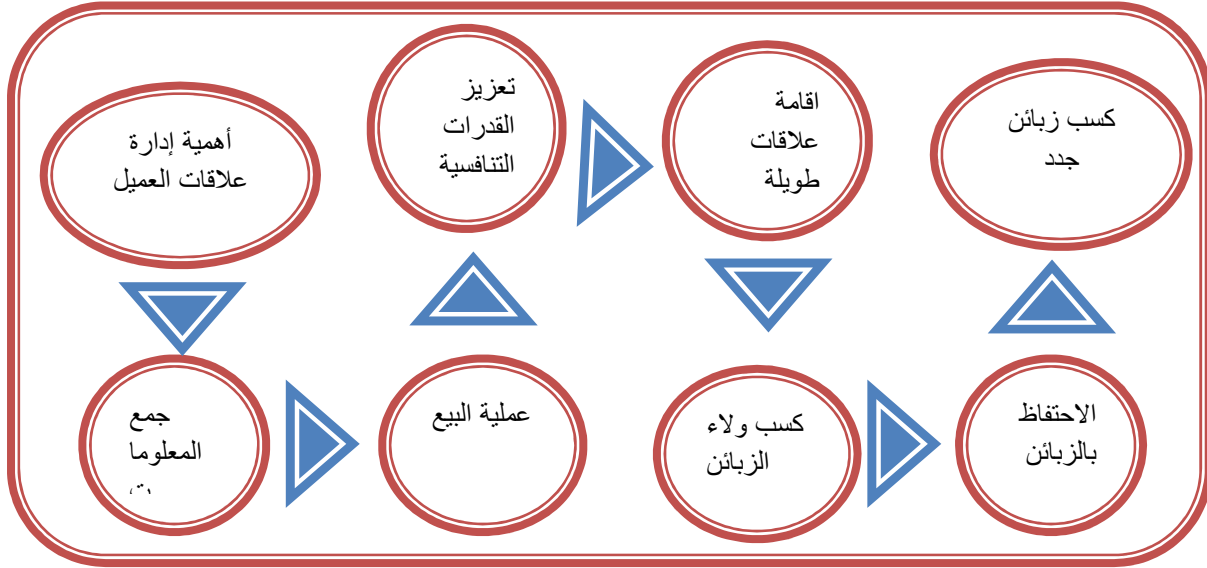
<sup>1</sup> عذاب خولة راضي، تأثير المعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية على وظائف إدارة علاقات العملاء،دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مصرف الرافدين الجانب الأيمن في محافظة القادسية،مجلة المثى للعلوم الاقتصادية والإدارية،مجلد (5)،العدد (2)، 2015، ص 118.

4-استهداف العملاء المربحين من مجموع محافظة العملاء (اتفاق كل عميل) ؛

5-زيادة فاعلية وكفاءة إدارة علاقات العميل؛

مما سبق يمكن أن يلخص الشكل التالي الأهداف التي تسعى إليها إدارة علاقات العميل ونتائجها المتوقعة .

الشكل رقم (33) : أهداف إدارة علاقات العميل ونتائجها المتوقعة.



المصدر : هبة حميد عبد النبي الطائي، أثر إدارة علاقات الزبون إلى الولاء الزبوني، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص70.

الفرع الثالث : أبعاد وأشكال إدارة علاقات العملاء

أولاً : أبعاد إدارة علاقات العملاء

مما تقدم نرى بأن هناك ثلاثة وظائف لإدارة علاقات العميل<sup>1</sup>:

1-المبيعات : إذ تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمؤسسة مع العملاء المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى عميل دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد أمر ضروريا بالأعمال المؤسسية من أجل النجاح والتفوق على الآخرين ويقع ذلك على عاتق إدارة المؤسسة عند الكثير من مجالاتها المتداخلة مع الأعمال الأخرى ويعد رجال البيع مصدرا مهما للمعلومات الأساسية فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمبدعة للحصول على معلومات حول العميل وخاصة فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

2-التسويق: تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات والذي يعرفه عبد العظيم بأنه علم وفن وجذب المستهلكين جدد والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المربحين .

بحيث يركز التسويق بالعلاقات على العناصر والنقاط التالية:

- الاهتمام والتوجه للعميل بدل الاهتمام والتوجه للمنتج.

<sup>1</sup> العبادي وآخرون، مرجع سابق، صص 213-214.

- إقامة علاقات دائمة مع العملاء الحاليين والمتحصيلين والسعي الجاد للمحافظة عليهم.
- السعي إلى إقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المؤسسة وعملائها لمواجهة المنافسة.
- تعتبر تركيبة من التسويق وخدمة العميل لإدارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المؤسسة وعملائها.
- تسويق العلاقات يشمل خلق حفظ وتعزيز علاقات قوية مع المستهلكين والمساهمين الآخرين تكون موجهة للمدى البعيد والهدف منها هو التحرير أو إطلاق قيمة طويلة الأمد للمستهلكين.
- ومع التطور التكنولوجي و استخدام حملات البريد الالكتروني وشبكة الانترنت العالمية، فإن هذه الأنشطة تعطي خبرة أفضل للعملاء في الاستمرار بالتعامل مع الوحدة الاقتصادية لذا يجب عليها إمتلاك قاعدة بيانات قوية عنهم تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحقيقي وفي الوقت الآتي للبيانات تلك كنقطة.
- 3-الخدمة: إن خدمة العملاء التي تعتمد عليها المؤسسة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالعملاء المربحين والمخلصين ذو الولاء العالي، لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات ومعالجة خدمة العميل الإجابة على استفساراتهم وشكاويهم بما فيها أمور المنتجات والحاجة إلى المعلومات والطلبات إذ يجب أن تكون المؤسسة مطلعة على حاجات العملاء وتوقعاتهم.

### ثانيا : أشكال إدارة علاقات العملاء

تتمثل أشكال إدارة علاقات العميل فيمايلي<sup>1</sup>:

1. إدارة علاقات العميل التشغيلية : يتمثل في إضافة كل تفاعل مع العميل إلى تاريخ العميل،ليتمكن الإطار العاملين في المؤسسة من استرجاع المعلومات عن العملاء من قاعدة بيانات عند الحاجة إليها،وتعمل إدارة علاقات العميل التشغيلية على تحسين عملية مواجهة العميل،وتتضمن تطبيقات مواجهة العميل أدوات أتمتة البيع ،ومراكز الإتصال ودعم خدمة العميل،وأتمتة التسويق.
2. إدارة علاقة العميل التحليلية : تستخدم بيانات العميل لخلق علاقة مفيدة بين المؤسسة وعملائها،وتساعد في تحسين مصادر المعلومات لتوفير أفضل سلوك للعميل،ومن ثم تساعد على الاتصال به بشكل عالي الشخصية،ويتم تحليل بيانات العميل المخزونة في قاعدة بيانات العميل المركزية من خلال سلسلة من الأدوات التحليلية لتوليد لمحات أو نبذة مختصرة عن حياة العميل،وتحديد أنماطه السلوكية،وتحديد مستوى رضاه،وإن المعلومات والمعرفة المكتسبة من إدارة علاقات العميل التحليلية سوف تساعد في تطوير استراتيجيات تسويقية وترويجية مناسبة.
3. إدارة علاقات العميل التعاونية : يعمل على تقديم آليات للعملاء للتفاعل مع المؤسسة،ومن خلال توفير اتصال باتجاهين وعبر استخدام مزيجا منسقا من قنوات التفاعل مع العميل(إدارة القنوات المتعددة) مثل التسوق عن طريق الانترنت،ومراكز الاتصال.

<sup>1</sup> هبة حميد عبد النبي الطائي،مرجع السابق،ص ص 70-71.

ولكل شكل من أشكال إدارة علاقات العميل له هدف ووسيلة ونتيجة موضحة بالجدول الآتي :

جدول رقم (23): أشكال إدارة علاقات العميل

الشكل	الهدف	الوسيلة	النتيجة
التشغيلية	تمكين العاملين في المؤسسة من استرجاع المعلومات عن العملاء من قاعدة البيانات عند الحاجة إليها.	أدوات أتمتة قوى البيع، مراكز الاتصال، دعم خدمة العميل، وأتمتة التسويق.	تحسين عملية مواجهة العميل
التحليلية	خلق علاقة مفيدة بين المؤسسة والعميل.	الاتصال بالعملاء بشكل عالي الشخصية.	تطوير استراتيجيات تسويقية وترويجية مناسبة
التعاونية	تقديم آليات للعملاء للتفاعل مع المؤسسة.	التسوق عبر الانترنت ومراكز الاتصال.	الاتصال باتجاهين وعبر استخدام مزيجا من قنوات التفاعل مع العميل.

المصدر : هبة حميد عبد النبي الطائي، أثر إدارة علاقات الزبون إلى الولاء الزبوني، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص72 .

#### المطلب الثالث : مرتكزات إدارة علاقات العملاء

تلعب إدارة علاقات العملاء دورا مهما في التسويق الحديث لأنها تعمل على بناء علاقات مع العملاء طويلة المدى، لذا تعتبر القلب المحرك والأداة الناجحة لنجاح استراتيجيات المؤسسة الخدمية وإجارة تسويقها، خاصة مع حدة المنافسة في قطاع الخدمات الذي بدوره يلعب دورا حيويا وأساسيا في اقتصاد أو أي بلد، لذا فقد تناول هذا المطلب مفاهيم ومرتكزات فكرية مهمة عن إدارة علاقات العملاء .

#### الفرع الأول عناصر ومكونات وتنفيذ إدارة علاقات العملاء

##### أولا : عناصر إدارة علاقات العملاء :

تتكون ادارة علاقات العملاء من ثلاث عناصر رئيسية هي <sup>1</sup>:

**1. التكنولوجيا :** تتمثل في الإمكانيات التي تسمح للمؤسسة بتحصيل، تنظيم، خزن، واستخدام البيانات المتعلقة بعملاء، وتسمح التكنولوجيا للمؤسسة أن يطور علاقة أفضل مع العملاء خلال تقديم نظرة واسعة لسلوك العميل. ومن أمثلتها قاعدة (مستودع) البيانات، ايصائية البرمجيات، أتمتة العمليات، المكتب المساعد، ومراكز الاتصال والانترنت.

<sup>1</sup> هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع لسابق، ص74-76.

2. الأفراد (المورد البشري) : يعد عنصر الأفراد العنصر الأكثر حساسية للتغيرات، لأن أنظمة إدارة علاقات العميل التي تعمل على دعم وأتمتة عمليات العميل المتكاملة تتضمن في العادة تغيرات في طريقة العمل اليومية للأفراد العاملين، وان الأفراد الذين ليس لديهم الفهم الكافي لأسباب التغيرات أو الذين لا يشتركون في صياغة التغيرات أو الذين لم يتم تدريبهم على التغيرات سوف يكونون ضد تلك التغيرات، وكل ذلك قد يؤثر في نجاح إدارة علاقات العميل، لذا يجب توضيح أسباب التغيرات للعاملين وإشراكهم في صياغة التغيرات وتدريبهم عليها بالشكل الذي يساهم في نجاح إدارة علاقات العملاء .

3. العمليات : تشير العمليات إلى مجموعة الأنشطة التي تحول مدخلات المؤسسة (مثل الموارد البشرية)، إلى مخرجات مرغوب فيها، واغلب المؤسسات لها عمليات أعمال مواجهة العميل مكانيا (مثل العمليات التي تتصل مباشرة مع العملاء من خلال الشراء، الدفع، او استخدام خدمات المؤسسة، في العديد من الأوقات يتطلب تحديث هذه العمليات أو استبدالها .

مما سبق يتضح بان نجاح استراتيجيه إدارة علاقات العملاء يعتمد على كيفية تخصيص المؤسسة للمواد المتاحة من هذه العناصر الثلاث.

#### ثانيا : مكونات إدارة علاقات العملاء

هناك ثلاث مكونات لإدارة علاقات العملاء تتمثل فيمايلي<sup>1</sup> :

1. العميل : إن العميل هو المصدر الوحيد للريح الحالي والنمو المستقبلي للمؤسسة، وان العميل الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة وهذا نادر الحصول بسبب أن العملاء اليوم هم أكثر معرفة والمنافسة الشديدة بين المؤسسات ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن ان توفر القدرة على التمييز بين العملاء وإداراتهم، كما إن العميل هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك، وعليه فإن العميل الجيد هو الذي يوفر مزيدا من الربح مع قلة الموارد.

2. العلاقات : تتضمن العلاقات بين المؤسسة وعملائها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعلات مستمرة أو متقطعة متكررة أو مرة واحدة، والعلاقات يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك العملاء موقف ايجابي اتجاه المؤسسة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي، مما تعمل على أن تكون علاقتها مع العملاء علاقة مربحة وتحقق منفعة المتبادلة.

3. الإدارة : إن إدارة علاقات العميل ليست مجرد نشاط محدد داخل قسم التسويق، بل أنها تتضمن أيضا تغيير تنظيمي مستمرا في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة من اجل إقامة بنية تحتية مناسبة تمكن المؤسسة من استيعاب هذا المدخل، بحيث المعلومات التي تم جمعها عن العميل تحول إلى معرفة المؤسسة، والتي تقود الأنشطة التي من الممكن أن تستفيد من المعلومات ومن الفرص السوقية.

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد المحمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 48-50.

ثالثاً : تنفيذ إدارة علاقات العملاء

يتم تنفيذ إدارة علاقات العملاء وفق النقاط التالية<sup>1</sup> :

1. **اكتساب العميل** : تتمثل في حاجة المؤسسة لإيجاد عملاء جدد، وهذا يعني أن هناك حاجة لوضع استراتيجيات لجذب العملاء المحتملين لشراء المنتج، وان تكلفة جذب عميل جديد تقدر بخمس مرات من كلفة الحفاظ على العملاء الحاليين.
2. **الحفاظ على العميل** : تحتاج المؤسسات إلى التركيز على العملاء الحاليين وذلك لضمان مواصلة الشراء والاستمرار في دعم السلع والخدمات، والمؤسسات يمكن أن تزيد ربحيتها من خلال الاحتفاظ بالعملاء وتقديم السلع والخدمات التي تمثل تطلعاته وتشبع رغباته.
3. **الربحية** : تعكس ربحية العميل الأداء المالي للعملاء فيما يتعلق بجميع التكاليف المرتبطة، وإن دخل الفرد يختلف من شخص إلى آخر حسب نوع الأعمال التي يمارسها، وكذلك حجم العائلة له دور في دخل الفرد.

الفرع الثاني : استراتيجية تطبيق إدارة علاقات العملاء ومتطلباتها.

أولاً : استراتيجية تطبيق إدارة علاقات العملاء

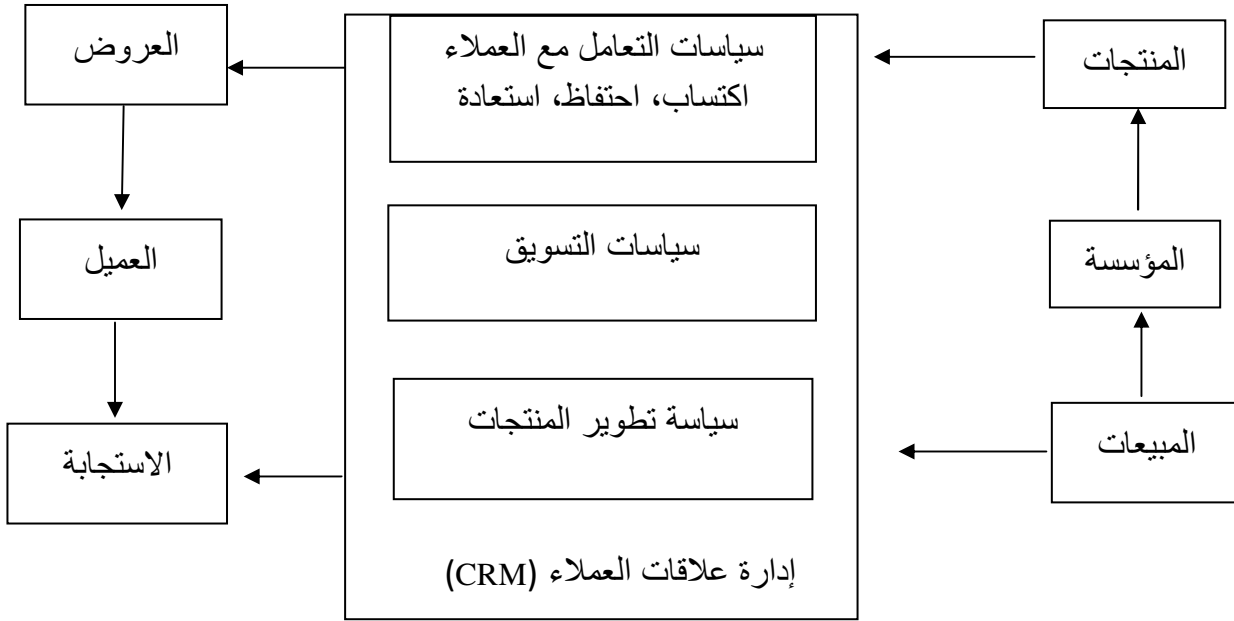
1. **اجراءات تطبيق إدارة علاقات العملاء** : تتمثل الإجراءات الخاصة بتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء الذي يعتبر وسياسة وتنسيق الإستراتيجية التي تشمل العاملين المختلفين في المؤسسة، ونظر العاملين في هذا الإطار لأنهم عبارة عن مجموعات تشمل:<sup>2</sup>
  - (العمليات، الناس، التقنيات): إن العميل يواجه (العمليات، الناس، التقنيات) التي تؤثر على تجربة هذه المواجهة، وهذه تتم عبر وسائل الاتصال مختلفة وجها لوجه، الهاتف، البريد الإلكتروني الويب الذاتي للخدمة...الخ.
  - **العمليات الوظيفية التعاونية**: وهذه تمثل في (التقنية، الناس، العمليات) الداعمة للسياسة التسويقية والعكس الخلفي اللذان يؤثران على أنشطة العميل وتقسّم إلى مايلي:
    - **التعاون الداخلي**: وتشمل المحاسبة الصيانة المالية.
    - **التعاون الخارجي**: وهي عن (التقنية، الناس، العمليات) الخارجية التي تدعم المؤسسة وترسخ علاقات العميل من خلال هذا التعاون الخارجي الذي يدعم العمليات الداخلية وعمليات مواجهة العميل.
2. **سياسة التعامل مع العملاء** : تُمكن إدارة علاقات العملاء المؤسسة معرفة عملائها الجدد وعملائها الذين تحولوا إلى منافسين آخرين. ومع هذه الأصناف الثلاثة تخصص المؤسسة لكل صنف سياسة تعامل خاصة به سواء من أجل المحافظة عليه واستعادته، توجد ثلاث سياسات للتعامل مع العملاء لو منحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> هبة حميد عبد النبي الطائي، أثر إدارة علاقات الزبون إلى الولاء الزبوني، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص74.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص148.



الشكل رقم (34): موقع إدارة علاقات العملاء في المؤسسة



المصدر: مانع فاطمة، إدارة علاقات العملاء، نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المؤسسات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على اقتصاديات الدولية أيام: 2011/07/6 الشلف، الجزائر، ص 23

يتضح من الشكل السابق مايلي: بأنه توجد ثلاث سياسات للتعامل مع العملاء وهي:

**2.1 سياسة اكتساب عملاء جدد:** في هذه الحالة المؤسسة تركز على جذب عملاء منافسيها إما عن طريق الأسعار، أو بإنتاج سلع وخدمات جديد غير معروضة في السوق أما تنفيذ هذه السياسة يستدعي جميع المعلومات عن تفضيلات ومقترحات العملاء الجدد وغيرهم.

**2.2 سياسة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين:** وترتكز هذه السياسة على تقديم تشجيعا مثل الخصومات والهدايا وتقديم خدمات ما بعد البيع، تقديم الضمانات، التحسين المستمر في جودة المنتجات، الاستجابة لشكاوي العملاء،... الخ.

**3.2 سياسة استعادة العملاء القدامى:** تتضمن هذه السياسة الاتصال بالعملاء القدامى من أجل إخبارهم بالسلع الجديدة من خلال العودة لبياناتهم العملاء القدامى من أقل تكلفة من العملاء الجدد.

### 3. خطوات عمل إدارة علاقات العملاء

تعتبر إدارة علاقات العملاء إحدى تطبيقات نظام ذكاء الأعمال، بحيث تتمثل مراحل إدارة علاقات العملاء كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 148- 153 .

### 3.1- مرحلة تحديد بيانات العملاء: تعتبر البيانات مادة أولية تهيئة لدى المؤسسة تستعملها لبناء علاقة قوية

- مع عملائها بحيث تشمل هذه المرحلة تحديد البيانات القيام الآتي:
- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة علاقات العملاء بمناقشة كبار عمال المؤسسة.
  - تحديد مصادر الحصول على البيانات
  - تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل اللازمة لجمعها
  - تصميم النماذج والاستثمارات المناسبة لتدوين البيانات
  - إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستثمارات وتأكيد ملاءمتها لأهداف المؤسسة.
  - اختبار التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية المناسبة لتخزين المعلومات ومعالجتها والتنقيب فيها، وتستقي بيانات العملاء من المناطق التفاعلية التالية:
  - اتصالات المكاتب الأمامية بحيث تتمثل هذه الاتصالات بشكل مباشر بالعميل (الاجتماعات وجها لوجه أو البريد الإلكتروني، رسائل الهاتف النقال، المكالمات الهاتفية، الخدمات الإلكترونية، ممثلة البيع الخاصة بالمؤسسة (كالمجمعات التجارية والمحلات التجارية وغيرها)).

**عمليات المكاتب الخلفية:** وهي العمليات التي تساعد وتسهل أمور المكاتب الأمامية مثل إصدار الفواتير التسويق، الإعلانات، الصيانة والتمويل وغيرها.

**العلاقات التجارية:** يكون عن طريق التعامل مع مؤسسات أخرى وشركاء الموردين والمزودين والوسطاء، وأماكن البيع بالتجزئة والموزعين وغيرهم.

### 3.2. مرحلة إدخال البيانات ومعالجتها: في هذه المرحلة تُرتَّب وتصنف وتبويب بيانات العملاء وفق روابط

علاقائية لاستخلاص مواصفات وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقا تساعد في اتخاذ القرار بشكل أفضل، وتتطلب هذه المرحلة القيام بالآتي:

- تجنيد فريق يعمل على إدخال البيانات.
- وضع مقاييس لقياس نجاح برنامج (CRM).
- إدخال البيانات إلى الحاسوب دون ارتكاب أخطاء أو تحريف في البيانات يؤدي لمعلومات خاطئة.
- تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات.
- التصرف بناءً على النتائج المستخلصة.

### 3.3- مرحلة استخراج المعلومات: تتحول البيانات إلى معلومات قيمة، مما يجعلها ستشكل مورثا استراتيجيا

للمؤسسة وفي هذه المرحلة يتم الآتي:

- تحويل المعلومات إلى معارف وخطط مستنبطة من تقارير أو أشكال بيانية وما إلى ذلك.
- تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
- تصميم العروض وتقديمها للعملاء وفق الإستراتيجية المتبعة.
- تعديل المعلومات المتخذة أثناء الحاجة.

- دراسة استجابة العملاء.

ثانيا : متطلبات إدارة علاقات العملاء

إن أهم متطلبات تطبيق إدارة علاقات العملاء تتضمن العديد من المحاور منها:<sup>1</sup>

1. **التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة الخدمية** يجب أن تكون تحو خدمة العميل، أي أن جميع أنشطة وفعاليات المؤسسة الخدمية في كل المستويات يجب أن تواجه نحو إدارة خدمة العميل، من إشباع حاجاتهم والاستجابة لتفضيلاتهم ثم تحقيق الرضا والولاء لهم للتعامل مع المؤسسة الخدمية الأمر الذي يقود إلى الاحتفاظ بالعميل وبالتالي النجاح، لذلك فإن المؤسسة الخدمية القادرة على إدراك أفضل لعملائها تكون أقرب للنجاح من المؤسسات الأخرى.

2. **معايير اختبار العلاقة مع العملاء**: إن كل مؤسسة خدمية تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعملائها بهدف تحقيق الرضا ثم الولاء، برغم من تشابه هذه الأهداف إلا أن لكل مؤسسة رؤيتها الخاصة لطبيعة العلاقة التي ترغب في إقامتها مع عملائها إن اختيار هذه العلاقة يرتبط بعدة معايير.

- المعايير المرتبطة (بالتكلفة، بنوعية الخدمة المقدمة الخدمات الداعمة).

3. **المستلزمات التقنية**: إن المستلزمات التقنية لبناء إستراتيجية ناجمة لإدارة علاقات العميل يجب أن تواجه بها تخدم العميل... لذلك فإن هنالك عدة مستلزمات لابد من توفرها وهي:

3.1 **بناء قاعدة المعلومات (CRM)**: إن أحد الأركان الأساسية لـ (CRM) هي قاعدة للمعلومات أو البيانات عن العملاء، سلوكهم الشرائي خصائصهم الديمغرافية، حاجاتهم ورغباتهم مؤشرات المبيعات، المنتجات ذات الطلب المتكرر... الخ. من خلال المعلومات يمكن أن يتم تشخيص من هم العملاء الأكثر أهمية، حجم تعاملهم مع المؤسسة الخدمة وبالتالي معرفة العملاء، إن الخطوة الأولى هو بناء قاعدة البيانات للعملاء لمعرفة خصائص وطبيعة العملاء المؤسسة بحيث يتعامل مع هذه المعلومات أساس كل عميل رئيسي ينظم له ملف خاص بالمعلومات المتعلقة به وتشمل (معلومات تشخيصية تعرفيه عن العملاء)، معلومات عن حجم التعامل معلومات عن المؤشرات السلوكية، معلومات تسويقية، معلومات عن المبيعات الربحية... الخ).

3.2 **استخبارات العميل**: جميع المعلومات اللازمة عن حاجات العميل وتقدير الربحية ترجمتها إلى خطط تستهدف أجزاء مختلفة في السوق أو مجموعة العملاء التي يجب أن تعد لها برامج خاصة لتنفيذ هذا العرض من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 148-153.

**3.3 عرض خطط عمل:** بناء إستراتيجية علاقة العميل والأهداف والنتائج المتوقعة من خلال الإعداد ووصف الأهداف ونماذج العمل الخاصة بتجزئة العملاء مخطط العمل.

**3.4 أنظمة إدارة الكفاءة :** وتشمل معرفة قدرة العميل، التي تساعد المؤسسة الاقتراب أكثر من الوصول إلى النتائج المطلوبة، عن هذه تتطلب وضع أنظمة معقدة وممارسة لكي تنجز نتائج مطلوبة.

**4 إدارة عمليات إدارة علاقات العملاء:** إن نجاح تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات العملاء يرتبط بالقدرة على أن إدارة العمليات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية وتأهيل العاملين بحيث تشمل:

**4.1 العمليات:** تعالج العمليات مجموعة كبيرة من المعلومات وتشمل (إدارة حملات، الأنشطة التسويقية أتمته قوى البيع).

**4.2 القدرات المادية والبشرية للمؤسسة:** تلعب القدرات المادية والبشرية للمؤسسة الخدمية دورا مهما في إنتاج تنفيذ استراتيجية (CRM) لذلك يجب التركيز على مدى كفاءة كل نشاط وظيفي ضمن منظور متكامل، لذا البرامج المعدة لهذه التطبيق تتطلب توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذه البرامج بالشكل المطلوب.

**4.3 تأهيل وتدريب العاملين:** عن خلق الوعي التنظيمي بثقافة إدارة علاقات العميل ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة يعتبر من الأمور الحيوية الداعمة لنجاح إدارة علاقات العملاء، حيث أن اختيار كيفية ممارسة الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة له أثر كبير في اختيار طريقة وأسلوب التعامل مع العميل باعتباره النقطة الجوهرية في بناء علاقة مع العميل لذلك المطلوب هو:

- تدريب وتأهيل العاملين : من اجل خلق إطار مدرب تدريبيا جيدا حول كيفية التعامل مع العملاء.
- نوعية العاملين وخلق المناخ الثقافي اللازم بمفهوم بإدارة علاقة العملاء وأهميته بالنسبة للمؤسسة ونجاحها.
- إيجاد نظام للحوافز مصمم على أساس الانجاز المرتكز على فهم العملاء وإرضاء توقعاته.
- وضع إجراءات تنظيمية تسهل أداء العاملين للمهام بمرونة عالية.

**5 التعاون في إدارة علاقات العملاء:** إن وظيفة نظام تفاعل أو العميل التعاونية يجب أن تنسق الآليات اللازمة لتطبيق نظام إدارة علاقات العملاء ودعم متعدد القنوات التي يتم من خلالها الاتصال بالعميل الذي يمثل أحد الأسس المهمة للبناء، لدعم المتجاوب والفعال لقضايا العميل وأسئلة الشكاوي.

يهدف نظام إدارة علاقات العملاء للمساعدة تقنية التسويق بالاشتراك في المعلومات المرتردة التي تم تجميعها من التفاعلات مع العميل وتعليقات مركز المساعدة التقنية، وعليه فإن الهدف التعاوني النهائي أن تستعمل المعلومات التي جمعت من كل الأقسام لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.

6 إستراتيجية الاتصال: إن من الاتجاهات الأساسية لمفهوم إدارة علاقات العملاء هو الاستجابة السريعة لردود أفعال العملاء ومن ضمان الوصول لمستوى الإشباع المطلوب، (لذلك تستخدم إستراتيجية الاتصال باتجاهين) في نقاط التماس مع العملاء وكذلك فيما يتعلق بالتغذية العكسية المباشرة أما عن وسائل الاتصال ضمن برامج إدارة علاقات العملاء تتضمن مجموعة وسائل الاتصال التسويقية، الخط المفتوح.

7. تقييم إستراتيجية إدارة علاقات العملاء: إن عملية تقييم إستراتيجية وبرامج إدارة علاقات العملاء التي تم تنفيذها أمر لا بد منه من خلال عملية تشخيص المشاكل والإخفاقات ومحاولة معالجتها بالشكل يقلل من أثارها السلبية على عملية التطبيق، لذلك فغن المؤسسة الخدمية لا بد أن تحدد ماهية المعايير التي يتم من خلالها تقييم برامج إدارة علاقات العملاء ومن هذه المعايير.

#### أ. المعايير الكمية :

- نسبة الاحتفاظ بالعملاء ونسبة فقدان العملاء؛
- نسبة ربحية العملاء والتنفيذ بالأرباح بالمقارنة بكلف برامج إدارة علاقات العملاء؛
- التغيير في الحصة السوقية للمؤسسة بدلالة العملاء؛
- التغيير في المبيعات بدلالة العملاء؛

#### ب. المعايير السلوكية:

- مدى التغيير في مواقف العملاء اتجاه المؤسسة المالية ومنتجاتها؛
- مدى التغيير في درجة الولاء للعملاء للمؤسسة؛
- درجة تفضيل منتجات المؤسسة المالية بمقارنة بالمنتجات المنافسة؛
- تحسين اتصال العملاء بالمؤسسة؛

الفرع الثالث : أسباب تبني إدارة علاقات العملاء ومعوقات وعوامل نجاحها.

#### أولاً : أسباب تبني إدارة علاقات العملاء

1. استنادا إلى مبدأ باريتو، يفترض أن 20% من عملاء المؤسسة تستفيد منهم ب 80% من أرباحه؛
2. إن تكلفة الحصول على عميل جديد أكثر من (5-10)مرات من تكلفة تكرار تعامل العميل الحالي؛
3. إن العميل غير راضي يخبر (8-10) أشخاص عن تجربته؛
4. إن زيادة الاحتفاظ بالعملاء بمعدل 5% يؤدي إلى زيادة الربحية بمعدل 25% أو أكثر؛

<sup>1</sup> هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع السابق، ص79.

ويجدر بنا في هذا السياق الإشارة إلى أسباب فشل إدارة علاقات العميل الذي يعود بدوره إلى الخطأ الشائع بالنظر إليه كتكنولوجيا وبرامج تطبيقية فحسب، بحيث استخدام التكنولوجيا بمفردها لا يمكن من القيام ببناء علاقات مربحة مع العملاء، وعليه فإن الأسباب العامة التي تؤدي إلى فشل إدارة علاقات العميل تشمل<sup>1</sup>:

- الافتقار إلى القيادة التنظيمية العليا؛
- الافتقار إلى بناء ثقافة تنظيمية لإدارة علاقات العميل؛
- الافتقار للتدريب المرتبط بكيفية تسليم القيمة من خلال إدارة علاقات العميل؛
- التنفيذ غير مدروس لأنظمة إدارة علاقات العميل؛
- التركيز المبالغ به على تكنولوجيا والتركيز القليل على فهم العملاء وما يرغبون به؛

#### ثانياً: معوقات إدارة علاقات العملاء

تلاقي إدارة علاقات العميل بعض المعوقات عند عملية تنفيذها، بحيث ينبغي على المهتمين ان يراعوا النقاط التالية<sup>2</sup>:

1. **خصوصية العملاء** : تعتبر من الامور المهمة عند تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات العميل، لان هذه الإدارة تعتمد على قاعدة واسعة من البيانات الديمغرافية والسلوكية للعملاء من خلال نقاط الاتصال، وتعد هذه البيانات شخصية من وجهة نظر معظم العملاء، لذا يجب حماية هذه الخصوصية، وهي من الأمور الصعبة، رغم وجود سياسات وقوانين لهذا الغرض. إلا أن هناك غموض حول طرق حماية واستخدام هذه البيانات بحيث استخدامها إلا لأغراض خاصة، ونشير لأربع قواعد أساسية ينبغي بها العمل من أجل حماية خصوصية العملاء، وهي كآآتي :

- ينبغي ابلاغ العملاء إن بياناتهم شخصية، ولا تستخدم إلا لأغراض محددة وخاصة؛
- قدرة العميل على تعقب هذه البيانات؛
- السماح للعميل الحصول على بياناته وتصحيحها؛
- حماية بيانات العميل قدر المستطاع من الاستخدام غير المسموح؛

2. **انعدام النضج التكنولوجي** : تعد استراتيجية إدارة علاقات العميل في بداية عهدها، واغلب برامجها وتكنولوجيتها نمطية وغير ناضجة، فضلاً عن ارتفاع تكاليف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرامجيات والتكنولوجيا المستقيدة من قبل المؤسسات التي تتبنى إدارة علاقات العميل مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها.

<sup>1</sup> هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع السابق ، ص ص 79-80.

<sup>2</sup> حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد المحمود الجنابي، مرجع السابق ، ص ص 61-62.

ثالثا: عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء

يستلزم توفر مجموعة من العوامل الأساسية لنجاح إدارة علاقات العملاء، وأهمها<sup>1</sup> :

1. دعم الإدارة العليا؛
2. قابلية للاشتراك في البيانات؛
3. قابلية إدارة المعرفة؛
4. الرغبة في عمليات التغيير؛
5. الاستعداد التكنولوجي؛
6. قابلية تغيير العملية؛
7. قابلية تكامل الأنظمة؛

كما يجب توفر مجموعة من العوامل شروط يمكن عدها بمثابة شروط لضمان نجاح إدارة علاقات العملاء وتتضمن ما يأتي<sup>2</sup>:

1. يجب أن تتناغم جميع أهداف إدارة علاقات العميل مع خطة المؤسسة؛
2. يجب أن ينظر إلى إدارة علاقات العميل على أنها مسألة أعمال إستراتيجية ويجب أن تدعم من قبل الإدارة العليا؛
3. يجب أن يحدد الغرض الكلي من إدارة علاقات العميل وان تحدد أهدافها بشكل واضح ويتم إيصالها إلى جميع الأطراف ذات العلاقة؛
4. يجب أن يكون النجاح قابلا للقياس بشكل كمي ووصفي؛
5. يجب تنفيذ معالم واقعية تسمح للأفراد بتحقيق أهداف محددة في مدة قصيرة من الزمن؛

<sup>1</sup> هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع السابق، ص 80-81 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 81.

## خلاصة الفصل :

إن قطاع الخدمات يعتبر أحد ركائز لبناء اقتصاديات الدول في الوقت الراهن خاصة مع تغيرات المحيط الذي عرفه هذا المجال على كثير من المستويات التكنولوجية والتشريعية والسياسية..الخ. التي أضفت عليه أهمية كبيرة ، بحيث على الدول النامية اللحاق بالركب للنهوض بهذا القطاع لما يتميز به من مرونة كبيرة لإمكانية مواكبة التغيرات المحيطة، كما يعتبر أحد مقومات الاقتصادية الفعالة للدول المتقدمة ، لذا يجب دراسة جوانب نهوض هذا القطاع بدراسة أهم مؤشرات من خلال ممارسة النشاط التسويقي بمؤسسات الخدمية الناشطة بهذا القطاع.

يعتبر التسويق موقعا مهما بالنسبة لقطاع مؤسسات الخدمية، بحيث يتطلب تطورها ونجاحها هو تحقيق أهدافها تكاملا وتناسقا بين كل تحسين نظام تقديم الخدمات والمزيج التسويقي الخدمي وإدارة علاقات العملاء، رغم تعدد الرؤى والمحاولات في تحديد عناصر المزيج التسويقي إلا أن أغلب الاتجاهات تميل حصرها في العناصر الأربعة والمتمثلة في ( المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع)، أما بالنسبة لتسويق الخدمات يضيف أغلبهم العناصر الثلاثة التالية ( عملية الخدمة ،مزود الخدمة ،المكان). والتي تطرقنا لها بالتفصيل في هذا الفصل.



## الفصل الثالث

## تمهيد

انطلاقاً من الدور المهم الذي يلعبه قطاع الخدمات في إرساء ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية أصبح طرعا يحتل أولوية متقدمة على صعيد اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، وذلك لما تتميز أنشطة المؤسسات الخدمية المكونة له من المرونة والقدرة على التغيير ومواكبة التطورات خاصة التكنولوجية منها.

وعليه فإن المؤسسات الخدمية تستطيع أن توظف التقنيات الحديثة وتستثمرها في تطوير أدائها، لكن أيا كان المدخل الذي تستخدمه في ذلك، فإنه من المهم جداً أن تدرك بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بها لا يعني فقط استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت في أجهزتها الإدارية، ولكن ما يعنيه هو إدارة كافة العمليات المتعلقة بجانب أدائها، لأن الإدارة الإلكترونية تعتبر بمثابة منظومة متكاملة تشمل كافة أنشطتها وخدماتها.

وفي هذا الصدد تم التطرق إلى الإسهامات التي أفرزتها الإدارة الإلكترونية التي عملت لترقية قطاع الخدمات من خلال ما قدمته من تحسينات عن طريق مواكبة التطورات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى كل من إدارة عمليات الخدمة وتسويقها، وبغرض الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث. بحيث تم عرض في المبحث الأول الفرص المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات، بينما في المبحث الثاني تم التطرق إلى نظام عمليات الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما في المبحث الثالث تناولنا تسويق الخدمات في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الأول : الفرص المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات .

تهدف جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية إلى تحقيق أهداف محددة تتبلور في شكل خدمات يستفيد منها عدة أطراف، وذلك بتحقيق إشباع محدد لحاجات وتطلعات تلك الأطراف، ويتم تقديم تلك الخدمات في صور وأشكال متعددة لا حصر لها منها الخدمات التعليمية والخدمات الصحية وخدمات الأمن. ويتم تحقيق الخدمة عبر الأطر التقليدية المتعارف عليها عبر الاتصال المباشر بين المستفيد ومقدم الخدمة. ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكثرة استخدامها في مختلف نواحي الحياة، تغير تبعاً لذلك الوجه القديم التقليدي لأسلوب إشباع حاجات المستفيد باستغلال التطورات التكنولوجية في تحسين وتطوير الخدمات وظهر ما يسمى بالخدمة الإلكترونية وهذا يعني دخول التقنيات الإلكترونية كعامل حاسم في تسهيل إنتاج وتقديم الخدمات من قبل المؤسسة الخدمية، وفي تغيير كيفية وصولها للمستفيد إلى الأسهل والأنسب. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الفرص الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع المؤسسات الخدمية من خلال التوجه للخدمة الإلكترونية والإطار العام لها بالإضافة لأهم الفرص المتاحة من تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية هو التسويق الإلكتروني.

#### المطلب الأول : التوجه نحو الخدمة الإلكترونية

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الخدمية في توجه هذه الأخيرة إلى خدماتها في شكل إلكتروني، وذلك باستخدام برمجيات والشبكات الإلكترونية، وعليه سنحاول التعرف على طرق التحول إلى الخدمة الإلكترونية والعوامل المساعدة على ذلك، بالإضافة إلى العوامل التي عملت على نجاح تقديم الخدمة الإلكترونية من طرف هذا النوع من المؤسسات.

#### الفرع الأول : طرق التحول إلى الخدمة الإلكترونية :

إن المؤسسة سواء كانت تسوق سلعا أو خدمات فإن المكونات أو عناصر غير ملموسة أو محسوسة لما تعرضه تلعب دورا محوريا في الحصول على العميل وتحقيق رضاه وإبقائه مواليا وراضيا وينقسم العرض السوقي للمؤسسة إلى أربعة مكونات أو عناصر هي<sup>1</sup>:

- المنتج المادي.
- منتج الخدمة.
- بيئة الخدمة.
- تقديم/توصيل الخدمة.

ومع تحول الانترنت إلى قناة تسويقية بديلة قابلة للتطبيق وقيام الأعمال باستغلال قوة الشبكات الإلكترونية، مما جعل العديد من عناصر ومكونات الخدمة تعرف تحولا إلى الخدمة الإلكترونية. إلا أن الأهمية بمكان التأكيد على أن هذا التحول ليس تحولا بسيطا من طرف إلى آخر أو استبدال عنصر بعنصر آخر فطبيعة عناصر "الخدمة الإلكترونية" تختلف بشكل جوهري عن الخدمة التقليدية، فالخدمة الإلكترونية تمنح العملاء رقابة

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 99.

وسيطرة أكبر كما أن عناصر الخدمة الإلكترونية تشمل العديد من خصائص الخدمة الذاتية ناهيك عن أن بيئة الخدمة الإلكترونية مختلفة تماما وأن عمليات تقديم توصيل الخدمة الإلكترونية مختلفة، فالتطورات التكنولوجية المتسارعة التي تميز اقتصاد المعلومات تزيد من درجة تعقيد هذه المشكلة.

فبالإضافة إلى تكوين مزيج معقد من عناصر الخدمة، فإن التطورات التكنولوجية تساهم في عملية التحول إلى "الخدمة الإلكترونية" بثلاث طرق متداخلة مهمة هي<sup>1</sup>:

- تغيير المنتج المادي إلى منتج خدمة.
- تكوين وسطاء خدمة.
- تكوين أسواق جديدة.

و في مايلي نوضح هذه الطرق كالاتي<sup>2</sup> :

**أولا : تغيير المنتج المادي إلى منتج خدمة :** إن ظهور الشبكات والقنوات الإلكترونية كوسيلة توزيع مبتكرة لها تأثير كبير على المنتجات الرقمية وتلك المستندة للمعلومات، مثل : (المنتجات المادية مثل أجهزة الرد على الهاتف أصبحت تستبدل اليوم بكل سهولة بخدمات الرد على الهاتف التي تقدمها مؤسسات الاتصالات).

**ثانيا : تكوين وسطاء خدمة :** أدى التحول من المنتجات المادية إلى منتجات الخدمة إلى تكوين وسطاء خاصين بالخدمة إما كمؤسسات جيدة مثل مؤسسات الكتاب الإلكتروني أو مثل مؤسسات (Marimba) التي توصل خدمات البرمجيات مباشرة إلى سطح المكتب فإن التطور السريع في التقنيات وتعقيدها وسرعة وتيرة التقادم جعل من الصعب على المؤسسات تركيب التقنيات بمستوى عالي ومتطور، هذه الحالة دفعت بالعديد من المؤسسات إلى الاستعانة بمزودين خارجيين للحصول على خدمات مستندة للتكنولوجيا بما في ذلك الخدمة الإلكترونية، وقد أدى هذا التطور النوعي إلى بروز حقول التكنولوجيا المتطورة.

**ثالثا : تكوين أسواق جديدة :** أدى الارتباط الشبكي الهائل واسع الانتشار إلى تكوين أسواق ومؤسسات جديدة لا حصر لها ومن الأمثلة البارزة على هذا النوع من الأسواق الجديدة نذكر على سبيل المثال المزادات الإلكترونية مثل ( e-bay ) في قطاع التجارة الإلكترونية ما بين المستهلكين أنفسهم ( C-2-C ) و ( Free-Market ) في التجارة الإلكترونية ما بين مؤسسات الأعمال نفسها ( B-2-B ) هذه جميعها أمثلة وشواهد على الخدمة الإلكترونية تكونت نتيجة لارتباط الشبكي، وهذه الأسواق الجيدة توفر الخدمة الإلكترونية للشركاء في كل من القناة الصاعدة والنازلة .

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد ، التسويق الإلكتروني، 2009، مرجع سابق، ص، 100.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 100-101

**الفرع الثاني : العوامل المساعدة في التحول إلى الخدمة الإلكترونية**

تتمثل العوامل التي أدت للتحول إلى الخدمة الإلكترونية فيما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً :تأثير التكنولوجيا :**

يلعب التطور الحاصل في مضمار التكنولوجيا دوراً محورياً في تعزيز وتأكيد أهمية الخدمة الإلكترونية من خلال تكوين فرص جديدة ،فعلى سبيل المثال لا الحصر ،تساهم التطورات الحالية كالهواتف النقالة ومساعدتي البيانات الشخصية في تسهيل الإيصال الفوري (في الوقت الحقيقي) للمعلومات إلى العملاء في الوقت والمكان المحددين من قبلهم، إضافة إلى التطورات الحاصلة في تكنولوجيا قواعد البيانات والتنقيب عن البيانات، هذه التطورات مجتمعة تتيح المجال للأعمال لتزويد العملاء بنظم ذاتية ما لصفة الشخصية ذات استجابة فورية (في الوقت الحقيقي)،ومن خلال تفاعل بعيد،ومع تنامي اقتناص الأعمال للفرص التي توفرها التطورات التكنولوجية للحصول على الميزة التنافسية تبدأ أشكال جديدة من الخدمة الإلكترونية بالظهور مما يوفر ملاءمة أكبر وخدمات دعم أكثر فعالية للعملاء.

**ثانياً :أثر توقعات العاملين :**

تساهم عملية التحول إلى الخدمة الإلكترونية في زيادة وتعزيز توقعات العميل بصدد الخدمة الإلكترونية التي يتطلع للحصول عليها ، فالعميل في مثل هذه التطورات التكنولوجية النوعية الهائلة لن يقبل إلا بخدمة إلكترونية تفوق حتى أفضل توقعاته،هذه التوقعات بدورها تدعم الحاجة لمزيد من الكفاءة والفعالية في مجالات الاتصال بالعملاء،مما يؤدي إلى تركيز أكبر على الخدمة الإلكترونية ضمن المؤسسة في القطاعين العام والخاص معا.

**ثالثاً :تقنيات الخدمة الذاتية :**

عرفت استخدام تقنيات الخدمة الذاتية نمواً كبيراً والذي حفزه التزايد في التكاليف المترتبة على تقديم الخدمة بالوسائل التقليدية،هذه العروض الخدمية تستند إلى تقنيات الخدمة الذاتية ،والواقع أن لاستخدام التكنولوجيا مضامين كبيرة بالنسبة لأنواع الخدمة الذاتية التي يمكن تقديمها .

**الفرع الثالث : عوامل نجاح الخدمة الإلكترونية :**

إن الخدمات الإلكترونية تحقق رضا العميل وذلك من خلال شبكة الانترنت والشبكات الأخرى ،حيث أصبح بإمكان العميل الحصول على مبتغاه بسهولة وسرعة متناهيتين وبتكاليف أقل مقارنة بما يحصل عليه في البيئة المادية الملموسة.وذلك يظهر جلياً من خلال ما أشارت إليه الأبحاث والدراسات الحديثة إلى حصول تطور كبير في أساليب تقديم الخدمات الإلكترونية وتسويقها ،والنجاحات التي تحققت في هذا المجال إلا الدليل والبرهان الواضح على تنامي وازدهار صناعة الخدمات الإلكترونية.ومن أبرز هذه النجاحات نذكر الآتي على سبيل المثال لا الحصر<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Rust Roland , Kannan ,P,K,E-service : (New Directions in Theory and Practice) ,Armonk,NY,USA,2002,p5-7.

<sup>2</sup> بشير العلق ،التسويق الإلكتروني،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2010،ص 119-120.

**أولاً :** أصبحت بطاقات الائتمان تتيح المجال لعملائها بالتقدم لطلب قروض على الخط الفوري المباشر، بالإضافة إلى القيام هذه المؤسسات بإدارة حسابات العملاء على الخط. كما بدأت البنوك حول العالم بتقديم العديد من خدماتها البنكية إلكترونياً، باستخدام الصراف الآلي (ATM) وشبكة الإنترنت، والشبكات الأخرى، تمكنها من انجاز كثير من نشاطاتها مثل أعمال المقاصة.

**ثانياً :** تشهد صناعة السفر تحولات جوهرية في أساليب وطرائق إدارة نشاطاتها مع عملائها، حيث أصبحت المواقع الشبكية للمؤسسات ووكالات السفر تنشر عبر شبكة الإنترنت، وتحول العديد من النشاطات إلى العالم الافتراضي بعد أن بقي لسنوات طويلة حبيس البيئة المادية، بالإضافة إلى الأعداد الهائلة من المواقع الشبكية العديدة، كما بدأت شركات الطيران والسلاسل الفندقية تستخدم نظم حجوزات تابعة لها، وهي نظم تتفاعل مع العملاء على الخط الفوري المباشر بكفاءة وفاعلية عالية .

**ثالثاً :** أضحت مزودي خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية يتيح المجال للعملاء للحصول على خدمات على الخط مباشرة والوصول إلى معلومات حول حساباتهم .

تتسابق البنوك اليوم لتحقيق نجاحات باهرة في مضمارة تحويل عملائها من مضمارة البنوك التقليدية إلى فضاءات البنوك الإلكترونية الفعالة وقد نجحت بعض البنوك مثل (E-Teade Bank) بأداء أعمالها الإلكترونية دون حاجة لوجود فروع لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، 2009، مرجع سابق، ص 116 .

**المطلب الثاني : الإطار العام للخدمة الإلكترونية :**

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أسهم في تغيير تقديم الخدمات على مستوى المؤسسات الخدمية، بحيث أصبح التركيز يصب في بوتقة جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل لمصلحة المستفيدين المتصلين بشبكة الانترنت والأنواع المختلفة من أجهزة الإدارة الإلكترونية مثل الحاسوب الشخصي، والهاتف النقال، كل هذا يحقق القابلية للانتقال والتحرك بفضل الأجهزة لاسلكية منفردة أو متصلة بشبكة الانترنت فقط، وإنما القدرة الجماعية المشتركة لكل الأجهزة الإلكترونية -السلكية واللاسلكية- التي تعمل باتساق وتناغم لتقديم محتوى الخدمات الإلكترونية عن طريق الهاتف، كل هذا ساهم في تقديم مقومات تقنية حديثة للمؤسسات الخدمية لتقدم خدماتها عن طريق بوابات ضخمة عبر شبكة الانترنت أو مواقع الكترونية خاصة بها. وفي هذا المطلب سنحاول الإلمام بالإطار العام للخدمة الإلكترونية.

**الفرع الأول : مفهوم الخدمة الإلكترونية :**

إن الخدمات الإلكترونية عبارة عن مصطلح أعمال تم تطويره من طرف (مؤسسة هوليت كاردر)، التي تعود فكرته بالأساس إلى شبكة الانترنت، بحيث تجاوزت حدود الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية إلى مرحلة انتقالية نوعية جديدة، حيث أصبح بإمكان تزويد مؤسسات الخدمية بخدمات أعمال مبتكرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بهذا النوع من المؤسسات.

**أولاً : تعريف الخدمة الإلكترونية:**

فيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف للخدمة الإلكترونية :

يعرف (بشير العلق) الخدمة الإلكترونية بأنها: "تتطوي على تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات إلكترونية مثل الانترنت"<sup>1</sup>.

أما بالنسبة لـ (يحي محمد) يعرفها على أنها: "استخدام التقنيات الإلكترونية في تقديم الخدمة وفق أسلوب جديد و متميز يعطي قيمة مضافة للمؤسسة أو المستفيد أو كلاهما على حد سواء"<sup>2</sup>.

كما عرفت الخدمات الإلكترونية من طرف (مؤسسة هوليت باركاردر) الخدمات الإلكترونية على أنها: "خدمات الكترونية قياسية تؤدي عملاً وتحقق مهام معينة أو تنجز تعاملات"<sup>3</sup>. كما عرفت (منال محمد الحناوي) على أنها: "تلك الخدمات التي تقدم من خلال الاتصال الإلكتروني بين مقدم الخدمة والمستفيد منها"<sup>4</sup>.

كما يعرفها (K.Doglas and all) بأنها: "تعني الخدمات المتاحة عبر شبكة الانترنت والتي تعمل على اكمال مهام، أو حل مشاكل أو إجراء معاملات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 64.

<sup>2</sup> يحي محمد على أبو المغايب، مرجع سابق، ص 74.

<sup>3</sup> بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، دولة الإمارات المتحدة، 2005، ص 165.

<sup>4</sup> منال محمد الحناوي، الاستراتيجية الآمنة للحكومة الإلكترونية، المؤتمر السادس لجمعية مكاتب والمعلومات السعودية حول بيئة المفاهيم والتشريعات والتطبيقات، الرياض، 6-7 أبريل 2010، ص 05.

- ويعرفها أيضا (Rust.R and all) بأنها : " توفير الخدمة عبر الشبكات الإلكترونية"<sup>2</sup>.
- أما بالنسبة ( Boyer kenneth and all ) عرفها بأنها : " هي الخدمة التفاعلية التي يتم تسليمها على شبكة الانترنت باستخدام تكنولوجيا المعلومات والوسائط التكنولوجية المتقدمة"<sup>3</sup>.
- و يشمل مفهوم الخدمات الإلكترونية العمليات التالية<sup>4</sup>:
1. تحويل أي عملية بيعية تحتوي على أكثر من عنصر إلى منتج شامل متكامل يتم إرساله إلى العميل عن طريق شبكة الانترنت.
  2. يكمن الفرق بين الخدمات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية بمفهومها البسيط في أن الأخيرة هدفها الأساسي هو تحقيق الربح عن طريق بيع المنتجات بصورة إلكترونية ،أما الخدمات الإلكترونية فهي تهدف في المقام الأول إلى تحقيق الربح من خلال تنميه القيمة المضافة للمنتج المقدم للعميل .
  3. ومن أهم مجالات تطبيق الخدمات الإلكترونية : مجال خدمات البيع والشراء خدمة العملاء،ومجال الخدمات التكنولوجية المدعمة .
- فيمايلي نقدم أوجه المقارنة بين الخدمات التقليدية والخدمات الإلكترونية من خلال الجدول التالي :

<sup>1</sup> K.Douglas Haffman and all,Essentiel of service marketing,conceptes;(strategies cases),Harcourt Inc,Harcourt college Publishers,United States of America,2002,p62.

<sup>2</sup> Rust.R.T and all,E-service:A New Paradigm for Business in the Electronic Environment,Communication Of The Acm, VOL(46),N (6 ),2003,P38.

<sup>3</sup> Boyer,kenneth,and all ,E-Service Operating Straty A Case Study And A Method For Analyzing Operating Benefits,journal, Opérations Management, Vol (20),N(2),2002,P175.

<sup>4</sup> رأفت رضوان ،المبادئ الأساسية للتسويق والتجارة الإلكترونية،العربية للطباعة والنشر، القاهرة،2003،ص 151 .



الجدول رقم (24) الفرق بين الخدمات التقليدية والخدمات الإلكترونية

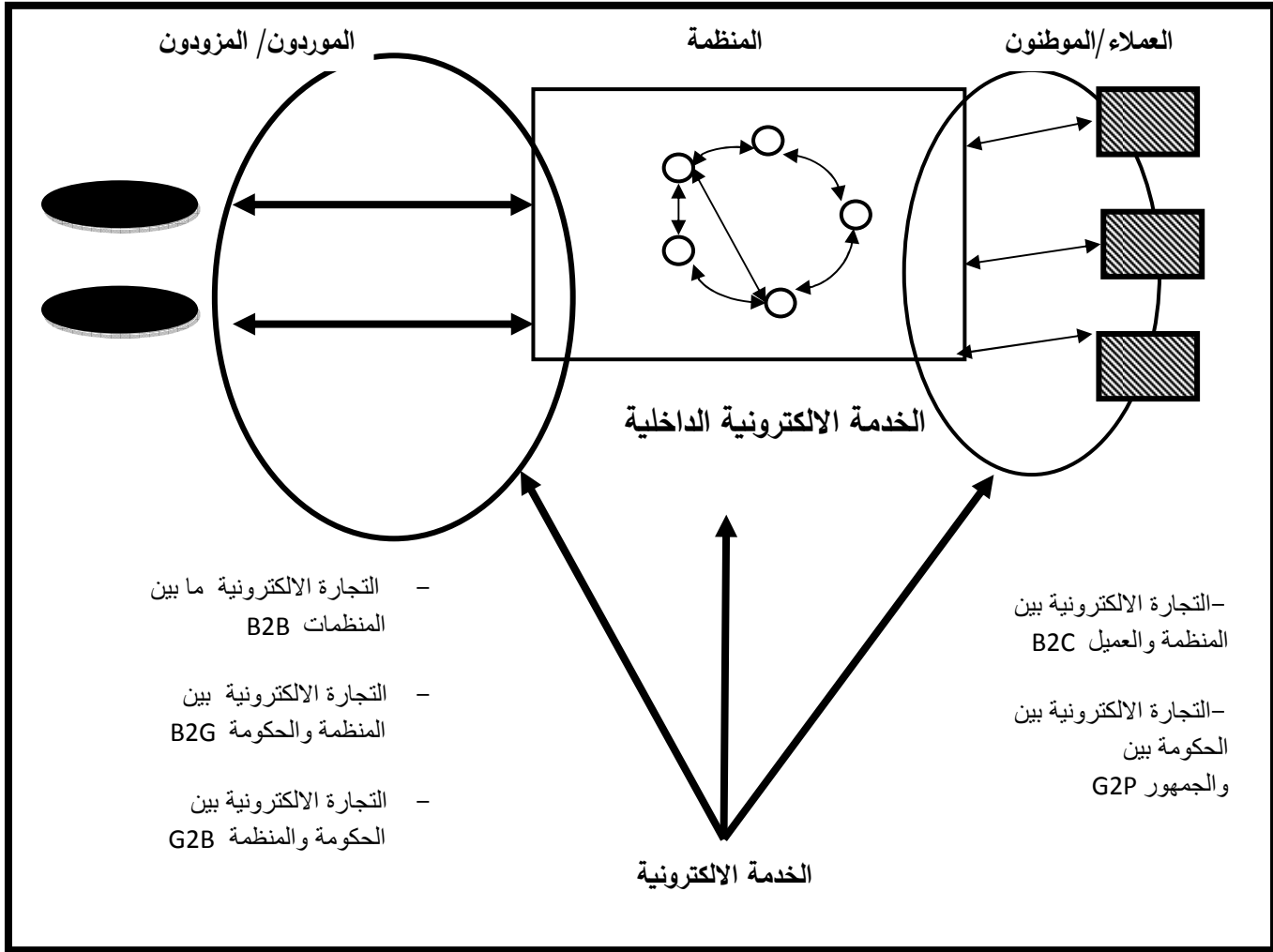
المميزات	الخدمات الإلكترونية	الخدمات التقليدية
نظام الخدمة	شاشة لوجه	وجه لوجه
التوفر	في أي وقت	وقت العمل المحدد
البلوغ	من المنزل	التنقل لمكان تقديم الخدمة
مكان السوق	عالمي	محلي
بيئة الخدمة	واجهة إلكترونية	محيط فيزيائية ( مادية )
التنافس	عامة	مخصصة
الخصوصية	التفاعل الآلي	التفاعل الاجتماعي

Source: Kenneth , C.Laudon.Carol Guercio Traver,E-commerce 2013 ,Nith Edition, Global Edition,Paris ,2013, p 114 .

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن الفرق بين الخدمات التقليدية والإلكترونية يعود بالأساس إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى كل عناصر تقديم الخدمة من خلال البرمجيات، والشبكات الإلكترونية، مما ألغى تواجد المستفيد عند تقديم الخدمة والاستفادة منها من أي مكان من خلال التفاعل الآلي الذي يميزها بتوفرها في أي وقت.

مما سبق يمكن وصف نطاق الخدمة الإلكترونية وفق للشكل الآتي الذي يوضح ويفسر القنوات الصاعدة والنازلة للمؤسسة.

الشكل رقم (35) : وصف لنطاق الخدمة الالكترونية



SOURCE : Rust Roland , Kannan ,P,K,E-service : (New Directions in Theory and Practice) ,Armonk,NY,USA,2002,p3

يتضح من خلال الشكل أعلاه بأن المؤسسة سواء كانت في القطاع العام أو الخاص تتفاعل مع (عملائها / مواطنيها) في القناة النازلة، بينما تتفاعل مع مورديها في القناة الصاعدة وتتضمن الأنواع المختلفة من التفاعل جميع أو قسما من النشاطات التالية :

- أ. التبادلات التفاعلية المستندة للمعلومات.
- ب. تفاعلات التفاوض.
- ج. تدفقات الترويج .
- د. تدفقات السلعة /الخدمة .

وتتضمن الخدمة الالكترونية جميع التفاعلات والتدفقات باستثناء المنتج المادي وانتقالاته في كلتا القناتين الصاعدة والنازلة ،وعليه فإن الخدمة الإلكترونية في القناة النازلة تتضمن وتنطوي على مفاهيم مثل إدارة العلاقة (العميل/المواطن) التقليدية منها والالكترونية .(تسويق العلاقة، والتسويق من شخص لآخر، ورعاية العميل...الخ).

أما في القناة الصاعدة فإن الخدمة الإلكترونية تتضمن نشاطات ووظائف مثل التدبير الإلكتروني وأساليب إدارة وتشغيل سلسلة التوريد إلا أن هناك فرقا مهما في تركيز واهتمام القناة الصاعدة، فبينما يكون تركيز واهتمام القناة الصاعدة، يكون تركيز واهتمام سلسلة التوريد والتدبير الإلكتروني منصبا في بوتقة زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف، فإن الخدمة الإلكترونية تركز على تحسين الخدمة المقدمة للعملاء وتوسيع السوق.

كما يوضح الشكل أن كل خلية أو دائرة ضمن المؤسسة تعتبر بمثابة عميل لخلية أو دائرة أخرى، وبهذه الحالة تتضمن الخدمة الإلكترونية مثل هذه التفاعلات الحاصلة ضمن السياق التنظيمي<sup>1</sup>. كما يمكن إدراج رأي آخر في وصف نطاق الخدمة الإلكترونية الذي يعتمد على تصنيف المنتجات والخدمات في هذا السياق إلى بعدين<sup>2</sup>: وهما على التوالي:

1. **درجة الرقمنة**: تتمثل في درجة رقمنة الخدمة أو خدمات المنتج، بحيث تكون خدمة رقمية بشكل كامل من بداية تقديم الخدمة من خلال التفاعل والتسليم يكون بشكل رقمي مثل: (دروس، موسيقى....)، وفي المقابل منتج مادي مثل أحذية لا يمكن أن يكون تسليمه بشكل رقمي على الرغم من إمكانية رقمنة العمليات الخاصة أو التابعة لهذا المنتج مثل (القياسات الألوان... الخ).

2. **القدرة على المشاركة في تقديم الاقتراحات**: تنطوي على إمكانية مشاركة كل من المسوقين والعملاء والتفاعل في جوانب التصميم، الانتاج للوصول لإنشاء واستهلاك المنتج أو الخدمة. وانطلاقا من الاهتمام المتزايد بالخدمة الإلكترونية ونشوء المفاهيم الخاصة بها في القطاعات والصناعات المتنوعة، تقتضي الضرورة تدارس العديد من تعريفات ومناظير الخدمة الإلكترونية.

حيث ترى مؤسسة هوليت باركارد وجود ثلاث اتجاهات تتعلق بالخدمات الإلكترونية هي:<sup>3</sup>

- ازدياد أعداد مواقع بوابات شبكة الانترنت التخصصية، مثل المتخصصة في خدمات السفر المتخصصة في خدمات التدبير.

- اتساع نطاق الخدمة على المستوى العالمي، الأمر الذي يتطلب قيام شركات عدة مجتمعة بتلبية هذه الطلبات على وجه السرعة، فنظم الخدمات الإلكترونية المتكاملة هي الأسلوب الأمثل والأسرع للاستجابة لمثل هذه الطلبات المتنامية، وخصوصا عندما لا تكون الخدمة كلها متوفرة لدى مزود الخدمة.

- تنامي انتشار التطبيقات الجاهزة لنظم التسويات المحاسبية والشراء وتخطيط موارد المشروع (ERP) الذي تم التطرق له في الفصل الأول، حيث تقدم مؤسسة هوليت باركارد الكثير من هذه الخدمات في الوقت الراهن ضمن برنامجها المعروف بـ (e-speak).

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، مرجع سابق، 2009، ص 90.

<sup>2</sup> Heiner Evanschitzky, Gopalkrishnan, R. Iyer (Eds), **E-service, opportunities and Threats**, Journal of Value Chain Management, Deutscher Universitäts Verlag, Auflage, Germany, Vol(1), N (1/2) (Special Issue), Mai 2007, P2

<sup>3</sup> بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية (المجالات والتطبيقات)، مرجع سابق، ص 166.

- يساعد برنامج (e-speak) المؤسسات الخدمية الارتقاء وجودها على الواقع الافتراضي بسرعة فائقة. وعليه نعرف هذا البرنامج على أنه : " منصة على الشبكة الإلكترونية لتطوير الخدمات الإلكترونية من خلال تقديمها في إطار معايير آمنة ومحكمة وبسرعة عالية جداً، كما تمكن هذه المنصة جميع المؤسسات من مشاركة أطراف آخرين بهدف تعظيم عروضها وخدماتها"<sup>1</sup>.

كما يقدم (بشير العلق) تعريف آخر للخدمة الإلكترونية بأنها : " تنطوي الخدمة الإلكترونية على تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات إلكترونية مثل الإنترنت، أو شبكات الإنترنت الإكسترنال"<sup>2</sup>. وعليه يرى (بشير العلق) بأن الخدمة الإلكترونية لا تقتصر على مزودي الخدمات فقط، وإنما يشمل الخدمات المقدمة من قبل الصناعيين ممن يعتمد نجاحهم على جودة ما يقدمونه من خدمات لعملائهم. وعلى هذا الأساس، فإن مفهوم الخدمة يركز بالدرجة الأساس على العميل.

وفي الأخير يمكن أن نقدم في دراستنا تعريف شامل للخدمة الإلكترونية على أنها تعتبر استخدام التقنيات الإلكترونية في تقديم الخدمة وفق أسلوب جديد ومتميز للعميل.

### ثانياً : خصائص الخدمات الإلكترونية :

تتمثل خصائص الخدمات الإلكترونية فيما يلي<sup>3</sup>:

1. **درجة الملموسية** : إن درجة الملموسة للخدمات الإلكترونية تتفاوت حسب نوع الخدمة الإلكترونية المقدمة مثل خدمات التي تقدم في شكل فيديو مثل (الإعلام، دليل عن طريق شبكة الانترنت بأدلة ملموسة من مكان الحدث )، بالإضافة إلى ذلك يمكن للخدمة الإلكترونية دليل ملموس غير مادي من خلال تأكيد تلقائي على تسليم أو تحديث المعلومات.... الخ، كما يمكن الحصول على خدمات الكترونية غير ملموسة مثل الحصول على معلومات خرائط، صور... نصوص... الخ، وهذا ينتج عند استخدام الخدمات الإلكترونية لتحديد أشياء معينة في حين هناك خدمات الكترونية تزيد من الملموسية التي تلزم وجود فعلي مثل خدمة الطعام، العقارات.

2. **طبيعة العملية** : توفر عملية الخدمة سابقاً على إنهاء سلسلة التفاعلات بين المشاركين والعمليات والعناصر المادية وتعتبر العملية أحد الخصائص الأساسية للخدمات وينتج عن التفاعل المستخدم مع موارد الإنتاج ومزود الخدمة ( خدمات)، أما عن طبيعة العملية بالنسبة للخدمات الإلكترونية تتمثل في سلسلة من الأنشطة والخطوات التي تحدث تفاعل مع الموارد اللازمة لإنتاج وتقديم نتائج هذه الخدمة . بحيث نشير بأن هذه العمليات تتضمن بعض الاجراءات المتوقعة المحددة في استخدام الخدمات الإلكترونية . أما عن النتيجة التي يقدمها النظام غير مرئية .

3. **التجانس (عدم التجانس المعاكس)**: يتمثل في التغيير في نوعية وجوهر خدمة معينة ، وعليه يستند عدم التجانس على أداء مزود الخدمة في تقديمه للخدمة للعملاء تكون غير متجانسة من عميل إلى آخر بالإضافة

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية (المجالات والتطبيقات) ،مرجع سابق ،ص 187.

<sup>2</sup> بشير العلق، التسويق الإلكتروني ،مرجع سابق، ص ص 115-116 .

<sup>3</sup> Hamed therdoost, Shamsul Sahibuuddin, Jalaliyoon, **Features Evaluation of Good ,Service and E-service:(Electronic Services Chaicterstics Exploration)**, Procedia Technology, University of Tirgu Mures, Published by Elsevier Ltd, 12(2012)204-211, Malizya, p206-207.

إلى تأثير بعض العملاء يساهم على أداء مزود الخدمة ،وهذا يرجع لعدم تماثل متطلبات العملاء وأيضاً إلى الاختلافات والأخطاء التي قد تحدث عند تسليم الخدمة .ولهذا فإن الخدمات الإلكترونية أكثر تجانسا لأن الوسائل الإلكترونية ليست لديها القدرة في التعامل مع كل مستخدم على حدى بالرغم من التفريق بين الخدمات الإلكترونية في مختلف القطاعات إلا أنها تتألف من عناصر موحدة للغاية ولا يمكن أن تظهر التغيرات الناتجة عن مزود الخدمة التقليديين، وبالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد عدم تجانس في تقديم الخدمات الإلكترونية، إلا أن الباحثون بدلا من دراسة التباين في هذا المجال، فقد ركزوا في مجال الخدمات الإلكترونية على أثر تقلبات التي تنشأ نتيجة مشاركة العملاء في التخصيص، مما يؤثر على تجانس أذواق العملاء، الذي ينتج عليه تقلبات في تقاضيات الإعدادات في بيئات البرمجيات والأجهزة الإلكترونية المتخصصة.

4. **التلازمية** : إن الفصل المادي بين مزود الخدمة والعملاء عند الحصول على خدمة الكترونية مرنة جدا لأن المكان ومزود الخدمة يتمثلون في برامج على شبكة الانترنت .

5. **الفنائية** : وتعني إلى عدم قدرة تخزين الخدمات لإعادة بيعها، أما الخدمات الإلكترونية لا تقنى وهذا يرجع لإمكانية تخزينها لأنها في شكل خوارزميات على أقراص أجهزة الحاسوب أو يمكن تخزينها بوسائط إلكترونية أخرى.

6. **عدم الملكية** : إن في مجال الخدمات لا تحول ملكيتها لأن معرفتها تكون بطريقة واحدة لأنه يتم تحديد الخدمات على الخط و الخدمات خارج الخط من حيث الاستخدام عن طريق عدم الملكية والوصول إليها وتأجيرها مرتبط بذلك.

7. **التفاعل** : يشير التفاعل على أنه التفاعل بين مزود الخدمة بالمؤسسة والعملاء أما بالنسبة للخدمات الإلكترونية فإنه تم الاستغناء عن التفاعل الشخصي وتم استبداله الكترونيا (مثل أجهزة الحاسوب) والذي يسمى التفاعل الآلي. الذي يعمل على الإلغاء النهائي للتفاعل الشخصي بين العميل ومزود الخدمة بالمؤسسة باستعماله التكنولوجيا مثل (التذاكر الإلكترونية،الكتاب الإلكتروني...الخ)، إلا أن هناك بعض من الخدمات الإلكترونية تفاعل شخصي مثل الخدمات البنكية الإلكترونية،الخدمات الحكومية،إلا أن هذا يكون نادرا جدا،وعليه فإن دور الموارد البشرية أقل في تقديم الخدمات الإلكترونية، إلا أن التفاعل الشخصي والموارد البشرية،تظهر أهميته في استعادة الخدمات عند وقوع مشاكل تقنية أو عند فشل النظام الآلي في تقديمها.

8. **الخدمات الذاتية (self-service)** : تعتبر الخدمات الإلكترونية هي أساس الخدمة الذاتية سواء تم تسليمها عن طريق جهاز محمول ،صفحة شبكة الانترنت أو جهاز الحاسوب الشخصي والتي بمعنى هي الخدمات التي تؤدي بدون تفاعل مع مزود الخدمة في هذه الحالة يستبدل بالآلة غالبا(مثل تذكرة وقوف السيارات...الخ).أي عدم وجود مزود خدمة يساعد على تقديم الخدمة الذاتية وعليه يجب على العملاء تعلم كل مجريات تنفيذ الخدمات من ذوي الخبرة في المجال، أو ما توفره المؤسسة من تعليمات لكيفية تقديمها.

9. غير منافسة : هي خدمات الكترونية غير منافسة وهي تعني : الاستهلاك يمكن أن يحدث في وقت واحد دون التقليل من منفعة المستفيد وباختصار هي تلك الخدمات التي توفر خدمات المقدمة من طرف مزود الخدمة بطريقة تقليدية ومجسدة لتلبية احتياجات العميل لكن باستخدام التكنولوجيا.

ثالثا: أصناف وأنواع الخدمة الإلكترونية :

1. أصناف الخدمة الإلكترونية :

باستخدام المزايا التي تتمتع بها الخدمات الإلكترونية يمكن تصنيفها إلى فئتان رئيسيتان : خدمات إلكترونية للأفراد وخدمات إلكترونية للمؤسسات.

جدول رقم (25) تصنيف الخدمات الإلكترونية

المؤسسات	الأفراد	الخدمات الإلكترونية
-	-	خدمة الضريبة الإلكترونية
-	-	خدمة التوظيف الإلكتروني
-	-	خدمة الصحة الإلكترونية
-	-	الحكومة الإلكترونية
-	-	خدمة الإعلان الإلكتروني
-	-	خدمة البنك الإلكتروني
-	-	خدمة التأمين الإلكترونية
-	-	خدمة المالية الإلكترونية
-	-	خدمة الاستحواذ الإلكتروني
-	-	التجارة الإلكترونية
-	-	المكتبة الإلكترونية
-	-	التذكرة الإلكترونية
-	-	التعليم الإلكتروني
-	-	الكتاب الإلكتروني

SOURCE : Lorena BATAGAN,Adrian POCOVNICU,Sergiu CAPISIZU,E-service Quality Management ,journal de Applied Qualitative Methods(JAQM) Vol(4),N° (3),2009,p376

2. أنواع الخدمة الإلكترونية :

يوجد عدد كبير من الخدمات التي يجري تسويقها وبيعها على شبكة الانترنت وفيما يأتي مجموعة من هذه الخدمات<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة ،التسويق الإلكتروني (عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت)،الطبعة الرابعة،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2012،ص155-163 .

- 2.1. الخدمات البنكية : إن استخدام البنوك لشبكة الانترنت في تقديم خدماتها البنكية حقق لها ميزة تنافسية ، بحيث يوجد نوعان من البنوك التي تقدم الخدمات البنكية عبر شبكة الانترنت :
- بنوك لها وجود واقعي وتقدم خدماتها بالأسلوب التقليدي وتطرحها أيضا عبر شبكة الانترنت.
  - بنوك لا يوجد لها وجود العالم الواقعي وتقدم خدماتها فقط عبر شبكة الانترنت (بنوك الانترنت).
- وتوفر البنوك للمستخدمين خدمات متنوعة عبر شبكة الانترنت منها :
- خدمة معرفة الرصيد : وهي أبسط الخدمات التي يوفرها البنك من خلال دخول المستخدم إلى حسابه البنكي عن طريق كلمة مرور خاصة يزوده البنك بها وهذه الخدمة يحصل عليها المستخدم كخدمة إضافية تنافسية من البنك التقليدي الذي يتعامل معه.
  - خدمات تسديد الفواتير ودفع المبالغ المالية المستحقة .
  - خدمات تحصيل الديون والمستحقات المالية من الآخرين بصورة آلية.
  - خدمات التوفير .
  - خدمات الوساطة المالية في الأسواق المالية (البورصات) وتسهيل عمليات البيع والشراء للمستخدمين .
  - خدمات الائتمان البنكي بحيث تنتشر خدمات الائتمان بصورة كبيرة في العمل البنكي التقليدي ولكن هذه الخدمات (خدمات الائتمان البنكي لا تزال محدودة كخدمات تقدم عبر الانترنت ، إذ أن أعداد قليلة من المتاجر الإلكترونية تسمح بالبيع بأسلوب الائتمان ولعملاء محددين).
  - خدمات بنكية ومالية أخرى.
- وتجدر بنا الإشارة إلى الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار بنك ما للتعامل بخدماته عبر شبكة الانترنت، ومن هذه الاعتبارات<sup>1</sup> :
- يفضل التعامل مع البنوك التي لها وجود واقعي وليس مع البنوك الافتراضية (رغم امتيازاتها المتمثلة في التكاليف أقل وعوائد أعلى فغالب الأحيان)، إذ أن التعامل مع البنوك ذات الوجود المزدوج (الواقعي والافتراضي) يضمن للمستخدم (العميل) استمرارية تلقي الخدمة .
  - يفضل أن يقوم العميل بدمج حساباته في بنك إلكتروني واحد إذ أن هذا الإجراء يوفر له بعض المزايا ويقلل التكاليف ويزيد العوائد.
  - يفضل التعامل مع بنك إلكتروني مدعوم بأكثر من مزود وذلك لضمان استمرار عمل هذا البنك على الشبكة ، فإن تعطيل مزود ما تحول موقع البنك إلى مزود آخر.
  - التعامل مع البنك الذي يوفر درجة الأمن المطلوبة.
- 2.2. خدمات التأمين: تخضع خدمات التأمين في كل دولة إلى مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تنظم عملها، ومن ثم فإن قيام أي مؤسسة من مؤسسات التأمين بتسويق وبيع خدماتها عبر شبكة الانترنت يلزمها بهذه الأنظمة والقوانين إضافة إلى أنظمة وقوانين أخرى خاصة بعملها الإلكتروني على شبكة الانترنت.

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص164.

إن عملية بيع وشراء خدمات التأمين على شبكة الانترنت تعتمد على الثقة المتبادلة من جانب البائع (مؤسسة التأمين) والمشتري الإلكتروني، وذلك كما هو الحال عند بيعها وشراؤها في السوق التقليدية غير أن العملية ضمن السوق الإلكترونية على شبكة الانترنت تعتمد على الثقة بسبب عدم الإلتقاء المادي بين البائع والمشتري.

كما تعتمد مؤسسات التأمين عبر الانترنت استراتيجيات تسويقية مختلفة في بيع خدمات التأمين عبر الشبكة، ومن هذه الاستراتيجيات تأسيس قسم لبيع السيارات من خلال موقع مؤسسة التأمين، بحيث يجري بيع السيارة بتكلفتها ولكن مقابل تعهد المشتري بتأمين السيارة بالتأمين لدى هذه المؤسسة طيلة مدة حيازته للسيارة.

### 3.2. خدمات تعزيزية أساسية تتعلق بشبكة الانترنت: وأهم هذه الخدمات<sup>1</sup>:

- خدمات المحادثة المباشرة .
  - خدمات الاستعلام عن المستخدمين.
  - خدمات البحث عن الملفات.
  - خدمات نقل الملفات.
  - خدمة البحث من خلال قواعد البيانات عن مواضيع محددة .
  - خدمات البريد الإلكتروني.
  - خدمة الاتصال والبحث المباشر في الشبكات الأخرى.
  - خدمة المناقشات الجماعية .
  - الاتصال الدولي بكلفة الاتصال المحلي.
  - مطالعة المجلات والدوريات.
  - تقديم معلومات وبيانات حول السياحة الداخلية والخارجية ومواعيد رحلات الطيران والحجز في الفنادق وأنواع السيارات وأسعارها والمؤشرات المالية والاقتصادية والعالمية.
- كما يقدم (بشير العلاق) تصنيفاً للخدمات الإلكترونية والتي سنوضحها من خلال الجدول التالي :

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 165.



## الجدول رقم (26) فئات الخدمة الإلكترونية

فئات الخدمة الإلكترونية	التعريف	الأمثلة :
تطبيقات مؤجرة	تطبيق برمجي مستند إلى خادم مركزي، حيث يتم تقديم الخدمة كلها من خلال روابط الانترنت، وغالبا ما يتم شراء مثل هذا النوع من الخدمات على أساس الدفع مقابل الاستخدام.	- الأعمال المحاسبية. - متابعة الوقت والانفاق. - تخطيط الأعمال. - أتمتة المبيعات. - شبكات إنترنت. - إدارة المشروعات.
خدمات على الخط	خدمات المؤسسات أو خدمات شخصية معززة ومدعمة ومسهلة من خلال اتصالات مستندة إلى الانترنت.	- الأعمال البنكية. - إدارة الموارد البشرية. - متابعة الموقع الإلكتروني. - التعلم على الخط.
مزودو المحتوى	مصادر معلومات تجارية تستثمر الانترنت لتقديم وسيلة رقمية وتسليمها، أو كمحتوى على أساس مبدأ الاشتراك.	- الأخبار. - المعلومات المالية. - البحوث. - خدمات مسموعة وخدمات مرئية بالفيديو.

المصدر : بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية (المجالات والتطبيقات)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 187.

الفرع الثاني : تطور الخدمة الإلكترونية ومتطلباتها.

أولا : تطور الخدمة الإلكترونية

إن التطور التكنولوجي السريع الذي أنتج ثورة في مجال تقنيات الاتصالات والمعرفة وتطبيقات الحاسب الآلي أكبر أثر في شتى مجالات الحياة وأنتج تحولات كبيرة في أنظمة الإدارة وتقديم الخدمات الإدارية غير أن سرعان ما تبلورت تحت مفهوم الحكومة الإلكترونية. ولم يقتصر الأمر على الأنشطة الحكومية فقط، فقد بدأت مختلف هيئات المجتمع ومؤسساتها العامة والخاصة في الاستفادة من تلك التقنيات وتقديم خدماتها إلكترونياً. بحيث عرف تطور الخدمة الإلكترونية حتى العصر الحالي سواء على مستوى الخدمات الحكومية الإلكترونية التي تقدمها

الحكومات الإلكترونية أو على مستوى الخدمات التي تقدمها هيئات المجتمع المدني المختلفة والأفراد عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

وعليه انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالخدمة الإلكترونية ونشوء المفهوم الخاص بها في شتى الصناعات والقطاعات، فإن من الضروري تسليط الضوء على بعض تعريفات ومناظير الخدمة الإلكترونية التي برزت خلال السنوات الماضية منها<sup>2</sup>:

- ترى بعض مؤسسات الأعمال الرائدة في حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ينظر إلى الخدمة الإلكترونية من منظور ضيق ومحدود جداً، حيث ترى هذه المؤسسات أن الخدمة الإلكترونية تنطوي على خدمات معلوماتية وخدمات عبر شبكة الانترنت تقدمها مؤسسات استشارية. كما ينظر إلى عديد من المؤسسات التي تنشط في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية على أنها تقدم هي الأخرى خدمة إلكترونية.

- تستخدم مؤسسات أخرى الخدمة الإلكترونية بمثابة فكرة تسويقية رئيسية لها لكي تحول تركيزها من السلع إلى الخدمات، إلا أن الخدمة الإلكترونية في سياق التسويق الإلكتروني أوسع من كونها مجرد خدمات تكنولوجيا المعلومات أو خدمات شبكة الانترنت.

تتضمن الخدمة الإلكترونية جميع الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات المتاحة عبر الشبكات الإلكترونية فهي أيضاً تشمل على الجوانب التالية (منتج الخدمة، بيئة الخدمة، تقديم أو توصيل الخدمة)، وهذه العمليات الثلاث تشكل نموذج أعمال سواء كان ذلك تابعا لمؤسسة صناعية سلعية أو مزود خدمة بالكامل، فالفلسفة الأساسية للخدمة الإلكترونية تكمن في التركيز على العملاء من خلال التعرف عليهم عن كثب والتفاعل معهم بشكل وثيق وذلك بهدف تلبية حاجاتهم، وبالتالي توسيع الأسواق وتعظيم الإيراد.

### 1. تطور الخدمات الحكومية

يرتبط تطور تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً بشكل وثيق بتطور نظم أتمتة الحكومة ككل، فكلما اتجهت الحكومة نحو أتمتة نظم العمل بها، تطور شكل وجودة الخدمة المقدمة حتى قبل ظهور مصطلح الحكومة الإلكترونية. ويظهر هذا جلياً من مراحل تطور الحكومة الإلكترونية الثلاث، حيث كانت في البداية مرحلة الميلاد التي شهدت دخول الحاسب في العمل الحكومي وظل تقديم الخدمة يتم بالشكل التقليدي، ومرحلة التصعيد حيث استخدمت أنظمة المعلومات، وهي مرحلة تحويلية كان تأثيرها على شكل تقديم الخدمة محدوداً. ثم جاءت مرحلة الذروة، حيث دخلت شبكة الانترنت في مجال العمل وأصبح بالإمكان تقديم الخدمة عن بعد، وهو ما أحدث تحولاً حقيقياً في شكل الخدمة المقدمة و أصبحت شبكة الانترنت بيئة خدمات ضخمة متشابكة ومتزامية الأطراف وبالتبعية فقد أصبح وجود بوابة إلكترونية لتقديم الخدمات عن بعد من خلال شبكة الانترنت جانباً رئيسياً من جوانب منظومة الحكومة.

<sup>1</sup> خالد صلاح سعيد عبد المجيد، البينا، الافتراضية ومستقبل الخدمات الإلكترونية ( رؤية استشرافية)، ملتقى الثالث للخدمات الإلكترونية بالمنطقة الشرقية، إمارة المنطقة الشرقية، وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية، 26-27/فيفري 2008، ص 9.

<sup>2</sup> بشير العلاق، التسويق الإلكتروني، مرجع سابق، 2010، ص 116-117.

**2. تطور الخدمات الخاصة :**

استفاد مقدموا الخدمات الخاصة من التطور السابق الإشارة إليه استفادة كبرى أدت إلى تغير نمط الحصول على بعض الخدمات والأنشطة الحياتية المختلفة، فقد أصبح متاحا من خلال شبكة الإنترنت الحصول على جميع مجالات الخدمات (إدارية، ثقافية، تعليمية، سياحية، ترويحية، علمية، سياسية، مالية وأمنية) .

وبقراءة سريعة لما هو متاح عبر شبكة الإنترنت من خدمات نجد أن معدل استفادة مقدمي الخدمات الخاصة من شبكة الإنترنت ودرجة التفاعلية المتاحة أعلى بكثير من درجة استفادة الخدمات الحكومية مما هو متاح بشبكة الإنترنت من أدوات وأساليب، ويمكن تبرير هذا التراجع الحكومي لاحتياج المعاملات الحكومية في أغلب الأحيان إلى التوثق من المستندات أو العودة لمستندات قديمة، أو اتخاذ قرارات تحتاج للعنصر البشري ويصعب ميكنتها أو معاملات تحتاج لمراجعة تشريعية وقانونية أو التوثق من شخصية المتعامل وضرورة إثبات شخصية المتعامل. ومن المتوقع بعد إقرار أنظمة التوقيعات الإلكترونية والهوية الإلكترونية في بعض الدول أن يزداد معدل الخدمات الحكومية المتاحة على شبكة الإنترنت ولكن تظل المؤثرات الأخرى قائمة حتى إيجاد حلول تكنولوجية.

**ثانيا : متطلبات الخدمات الإلكترونية :**

تشكل عملية التوجه بالعمل وتحقيق أعلى مستويات الرضا لديه من خلال تزويده بخدمات ذات قيمة مضافة، وذات نوعية عالية الجوهر، والأساس في مفهوم الخدمة الإلكترونية المتكاملة بشكل خاص، ومفهوم التسويق الحديث بشكل عام، تأسيسا على ما تقدم، وبغية توفير خدمة إلكترونية راقية للعملاء، ينبغي لمزودي الخدمات إيلاء المسائل الآتية جل اهتمامهم<sup>1</sup>:

**1. وصف الخدمة الإلكترونية:** يجب وصف الخدمة الإلكترونية وصفا دقيقا وشاملا لتطبيقاتها واستخداماتها بحيث يكون العميل قادرا على فهمها واستيعابها.

**2. الإعلان عن الخدمة الإلكترونية:** يستطيع مزودوا الخدمة الإعلان عن خدماتهم والتعريف بأدق مواصفات كل خدمة معروضة، لتمكين العملاء والتطبيقات من اكتشافها والوصول إليها والانتفاع بها.

**3. اكتشاف الخدمة الإلكترونية وانتقائها:** ينبغي لمزودي الخدمة تعريف العملاء بكيفية اكتشاف الخدمة الإلكترونية وانتقائها أو أي تركيبة مؤلفة من الخدمات الإلكترونية التي تلبي احتياجاتهم بأفضل صورة ممكنة. وهنا يلعب مزود الخدمة دور المسوق الخدمي البارز الذي يعرف حاجات العميل ورغباته، ويعمل باتجاه إشباعها وتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العميل.

**4. تركيبة الخدمة الإلكترونية:** تعني تركيبة الخدمة الإلكترونية كيفية دمج الخدمات الإلكترونية (التي ربما تعرضها مؤسسات مختلفة)، لتكوين خدمات ذات قيمة مضافة موثوق بها، وتحديد النماذج واللغات القادرة على تحقيق تكامل خدمي صفري، وأتمتة عمليات الأعمال عبر التنظيم أيضا.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية (المجالات والتطبيقات)، مرجع سابق، ص 176-175

5. تقديم الخدمة الالكترونية وتسليمها :تعد عملية تقديم الخدمة الإلكترونية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس الذي يعتمد عليه في مجال القيمة المضافة،حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الالكترونية لمؤسسات الأعمال والعملاء والأفراد.والأهم من ذلك الكفاءة والسرعة والاعتمادية في تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات العملاء.

6. المتابعة والمراقبة والتحليل للخدمة الالكترونية : تعني المتابعة والمراقبة والتحليل للخدمة الإلكترونية كيفية المتابعة والمراقبة لعمليات تنفيذ الخدمات الإلكترونية ،وكذلك كيفية متابعة عملية تحليل البيانات المتعلقة بجميع جوانبها،بههدف تحسين كفاءة الخدمة وجودتها.

فمع تنامي أعداد حالات تعقد الخدمات الإلكترونية وتنوعها،تزداد الحاجة إلى استخدام أساليب إدارية نوعية من شأنها العمل على توفير الخدمات الإلكترونية في الزمان والمكان المحددين، مع التركيز بشكل أساسي على ضمان مستويات جودة الخدمة.

7. عقود الخدمة الالكترونية : تعني كيفية الاتفاق وأداء العقود القانونية بين مزودي الخدمة والعملاء بشكل إلكتروني.فالخدمات الالكترونية ينبغي أن تحكمها عقود قانونية خاصة لتجنب المنازعات التجارية في المستقبل.

8. تقديرات الخدمة الالكترونية :تعني التقديرات كيفية التثبت من حقوق المطالبة بالخدمة،وتقويم عنصر الجودة لدى مختلف مزودي الخدمات.

### الفرع الثالث : منافع وتحديات الخدمة الإلكترونية :

#### أولاً : منافع الخدمة الإلكترونية :

تقدم الخدمات الإلكترونية بالكثير من المزايا للمستعملين (أفراد،مواطنين،عملاء) <sup>1</sup>:

1. تقدم للأفراد معلومات إلكترونية وتزودهم عن فوائد استخدام التكنولوجيا .
2. تحقق الاتصال عن بعد.
3. توفر نظام معلوماتي متكامل لكل من الجانب الاجتماعي ، الثقافي، والاقتصادي للأفراد .
4. شفافية المعلومات.
5. إزالة حاجز المكان والزمان.
6. تسهيل الحصول على البيانات وتحويلها واسترجاعها على عكس فوضى البيانات في مزود الخدمة التقليدية.
7. سهولة إعادة استخدام المعلومات.
8. تقليص في وقت تنفيذ عملية الخدمة .
9. تخفيض في تكاليف تقديم الخدمات .
10. تساعد في الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .
11. تسمح بإقامة علاقات جيدة مع العملاء .

<sup>1</sup> Lorena BATAGAN,Adrian POCOVCU,Sergiu CAPISIZU,Op.Cit ,p376

12. يقلل من النفقات العامة .

13. سرعة تنفيذ العمليات.مثل تسديد النفقات.

14. تسمح بالبحث في بيانات كثيرة وغير متجانسة مثلا ( وثائق،أوراق،قواعد بيانات،رسائل،وسائط متعددة) .

15. توفر الخدمات الإلكترونية للأنشطة الحكومية سهولة الوصول بالنسبة للمواطنين للمعلومات وذلك من خلال استخدام الانترنت.

### ثانيا : تحديات الخدمة الإلكترونية :

تتمثل التحديات التي تواجه الخدمة الالكترونية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. مدى انتشار نسبة استخدام الانترنت ،بحيث لا تزال في بعض البلدان النامية الوصول إلى الانترنت بسرعة محدودة .

2. نسبة ودرجة الاحتيا ل على الانترنت الذي يؤدي إلى خفض استخدام الاستفادة من شبكة الانترنت بحيث يكلف ذلك مبالغ ضخمة.

3. الخصوصية : والتي تعني توفر برامج التجسس والثغرات الأمنية في أنظمة التشغيل يسبب قلق على معاملات العملاء،لذا يجب التعهد بالحفاظ على معلوماتهم عن طريق مراقبة كل الأنشطة عبر شبكة الانترنت .

### المطلب الثالث :: أساسيات في التسويق الإلكتروني :

يعتبر التسويق الإلكتروني من المفاهيم الحديثة في عالم التسويقي،بحيث بدوره يعمل على إدارة التفاعل بين المؤسسة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة،بحيث البيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيا الانترنت،مما زاد من الأهمية الإستراتيجية للتسويق الإلكتروني بعد انتشار الاستخدامات التجارية للانترنت،وقد فتح التسويق الإلكتروني آفاقا جديدة في عالم التسويق وسبب هذه الأهمية التي أصبح يتمتع بها التسويق الإلكتروني،فقد من ضرورات نجاح المؤسسات الخدمية خاصة.وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التسويق الإلكتروني وأهميته والفرص التي يقدمها وتحدياته وأخيرا الوقوف عند آلية عمله.

### الفرع الأول : مفهوم التسويق الإلكتروني وأهميته.

#### أولا : مفهوم التسويق الإلكتروني:

#### 1. تعريف التسويق الإلكتروني :

يعرفه (عامر إبراهيم قنديلجي) بأنه : "عملية تسويق الخدمات والمنتجات على شبكة الانترنت، يكون عادة بهدف جذب عدد من الزوار، ومن جميع أنحاء العالم مع الحفاظ على العملاء الحاليين ومن هذا المنطلق فإنه يؤدي عادة إلى زيادة الدخل من الإعلانات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Heiner Evanschitzky ,Gopalkrishnan,R .layer(Eds), Op.Cit.p4

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي،التجارة الالكترونية وتطبيقاتها،دار المسيرة لنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2015، ص 134 .

كما يعرفه ( أحمد أمجدل) بأنه : "استخدام قوة الشبكات الاتصال المباشر واتصالات الحاسب والوسائل التفاعلية الرقمية لتحقيق الأهداف التسويقية"<sup>1</sup> .

أما بالنسبة (. محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي) يعرفانه على أنه : "العملية التي تساهم في تسهيل التجارة الإلكترونية"<sup>2</sup>.

كما يعرفه كل من (محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف) على أنه : "يتضمن كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لإيجاد حل وجذب العملاء والاحتفاظ بهم وجلب الأرباح"<sup>3</sup>.

أما الجمعية الأمريكية للتسويق عرفته على أنه : "وظيفة تنظيمية ويتمثل بمجموعة من العمليات التي تحدد لخلق الاتصال وتسليم القيمة إلى العميل وإدارة علاقات العملاء بالطرق التي تحقق المنافع والأهداف للمؤسسة وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال الأدوات والوسائل الإلكترونية"<sup>4</sup>.

ويعرّف كل من (Martin Janssens et autres) على أنه: " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الانترنت، والتلفزيون التفاعلي، الهاتف النقال،... الخ من الوسائل الرقمية من أجل تحقيق الأهداف التسويقية"<sup>5</sup>. وعرفه أيضًا (Grégory Bressolles) على أنه : " يعمل على تخطيط، وتنفيذ وتطوير كل من، التسعير، والاتصالات، وتوزيع فكرة، منتج أو خدمة من أجل تطوير هذه الأنشطة كليًا أو جزئيًا بمساعدة التكنولوجيا الرقمية، وذلك تماشيًا مع الأهداف الفردية والتنظيمية"<sup>6</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن النقطة المشتركة بين التعاريف هو التوجه بالعمل كمحور للعملية التسويقية، وذلك بسعي المؤسسة حول مواكبة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسويق منتجاتها وخدماتها، من أجل تطوير نشاطها التسويقي، من أجل تحقيق أهدافها التسويقية. وعليه يمكن تقديم تعريف للتسويق الإلكتروني على أنه عملية تسويق الخدمات والمنتجات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكل الوسائل الإلكترونية لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

مما سبق نقدم الجدول التالي الذي يعرض أهم الفروق التي تميز التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي :

<sup>1</sup> أحمد مجدل، مبادئ التسويق الإلكتروني، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2013، ص 28.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص 177.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 80.

<sup>4</sup> أحمد مجدل، مرجع سابق، ص 29-30.

<sup>5</sup> Martin Janssens et autres, **M@rketing : (E-business, E-marketing, Cyber marketing)**, Edition De book université, Bruxelles, 2007, p16.

<sup>6</sup> Grégory Bressolles, **L'E-marketing**, DUNOD, PARIS , 2012, p9.

الجدول رقم (27) : مقارنة التسويق الالكتروني بالتسويق التقليدي

الرقم	عنصر المقارنة	التسويق التقليدي	التسويق الالكتروني
1	أهم طرق في عملية التبادل	التسويق الموزع	العمل بالتسويق المعكوس
2	معايير تقييم أداء الموسيقيين	عادية.	أعلى (جودة عالمية + أسعار معقولة + خدمات أسرع وأفضل).
3	طريقة تقديم السلعة أو الخدمة	سلعة أو خدمة منفردة في فترة زمنية محدودة.	حزم متنوعة ومتكاملة باستمرار ذات قيمة مضافة بالنسبة للعميل.
4	السوق	أسواق محدودة أو مغلقة.	الانترنت شبكة مفتوحة لكل وواسعة.
5	العلاقة بين طرفي عملية التبادل (الاتصال)	الأحادية في عملية التبادل.	التفاعلية المباشرة طرفي عملية التبادل.
6	أتمتة وظيفة التسويق	غير موجودة تعتمد على العنصر البشري.	أتمتة متقدمة خصوصا بالنسبة للوظائف الخلفية.
7	تكامل وظائف التسويق	محدودة	واسع.
8	السرعة	محدودة	عالية.
9	تطوير المنتج	أسلوب تقليدي بطيء وغير كفاء	سريع وعالي الكفاءة.
10	التسعير	تقليدي معقد	تفاعلي وشفاف.
11	الترويج	تقليدي معتمدا كثيرا على الإعلانات التجارية	الاستفادة من الرسائل المتاحة.
12	التوزيع	تقليدي معتمدا كثيرا على قنوات التوزيع الطويلة	تكامل أكثر وتوزيع مباشر بالنسبة لبعض السلع والخدمات.
13	التكلفة	عالية (عنصر بشري)	منخفضة (أتمتة).
14	نوعية السوق	جماهيري	واحد لواحد.
15	نطاق السوق	عادة محلي	عالمي.

المصدر : محمود جاسم لصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 81-82.

## 2. خصائص التسويق الإلكتروني:

للتسويق الإلكتروني خصائص يمكن توضيحها في الشكل التالي<sup>1</sup>:

- توسيع قاعدة العملاء نتيجة إمكانية الدخول اللحظي والدائم من قبل العميل على مستوى العالم وفي أي وقت.
- تخفيض التكاليف والمساعدة في تحقيق المرونة لميزانية التسويق.
- الانسيابية في العلاقة بين البائع والمشتري من خلال قنوات الاتصال البسيطة والتفاعل المباشر بما يحقق علاقة قوية بينهما.
- تقليص الوقت في إتمام المعاملات (تخفيض الوقت بين التوصيل والدفع)، لأن جميع مراحل عملية التسويق يمكن أن تتم بواسطة الخدمة المباشرة على أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت.
- القدرة على تتبع زوار الموقع الإلكتروني لتقييمه عن طريق استخدام برامج معينة مثل برامج الكوكيز .
- تشغيل ومعالجة أسرع وأكثر كفاءة لاستعلامات واستفسارات العملاء.
- القدرة على تحديد العميل المستهدف وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة له بمستوى تكلفة لا تقارن بالنسبة لحملة التسويق التقليدية.
- الانترنت وسيلة اتصال ثنائية الاتجاه مما يتيح للمؤسسات الحصول على تغذية مرتدة مباشرة من العميل.
- تستطيع المؤسسات الخدمية تقديم مستوى أعلى من الخدمة مثل التصنيع حسب الطلب بأعداد كبيرة، وتقديم خصومات فردية بحسب نمط الشراء السابق للعميل وتفضيلاته.
- يساعد جمع وإدارة وتحليل وتوزيع المعلومات حول العملاء في فهم احتياجاتهم وهذا ما يساعد في تحديد الفرص المتاحة أمامها بشكل أفضل، بالإضافة إلى تعزيز علاقتها مع العملاء وتحسن خدماتهم وربحية المنتجات والخدمات وتقديم عروض جديدة قيمة.

وتتحقق هذه المزايا من خلال توظيف الخدمات الإلكترونية في التسويق ونلقي الضوء على البعض منها<sup>2</sup>:

- تبادل البيانات والوثائق الكترونيا .
- استخدام البريد الإلكتروني في النشاط التسويقي.
- الشراء والبيع من خلال لوحات الإعلانات الإلكترونية باستخدام بطاقات الائتمان.
- خدمة العملاء الكترونيا.

## ثانيا : أهمية التسويق الإلكتروني :

تتمثل أهمية التسويق الإلكتروني في الآتي :

1. بناء تواجد على شبكة الانترنت : إن عدد مستخدمي شبكة الانترنت في تزايد مستمر على مستوى العالم، وعليه فمهما كانت طبيعة الأعمال لابد وان يكون جزءا منهم مهتما بالخدمات المعروضة من خلالها.

<sup>1</sup> عبد الله فرغلي على موسى، مرجع سابق، ص 130-135.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 133.



2. خدمة العملاء من خلال توفير قاعدة معلومات تفصيلية عن الخدمات والخيارات البديلة التي تسمح للعميل بالاطلاع والانتقاء والبقاء دائما.
  3. جعل معلومات الأعمال في جاهزية دائمة.
  4. الإعلان عن جاهزية المواد في الوقت المناسب.
  5. الانفتاح على الأسواق العالمية.
  6. السماح بالتغذية العكسية مع العملاء.
  7. خدمة السوق المحلية حيث أن التسويق الإلكتروني يعتبر وسيلة لخدمة السوق المحلي.
  8. اختيار أسواق منتجات جديدة يمكن عن طريق الانترنت الوصول إلى أسرع سوق.
- ونخلص مما سبق بأن أهمية التسويق الإلكتروني ظهرت جاليا بالنسبة لقطاع الخدمات من خلال تقديم وتوفير طرق تساعد لتسويق الخدمات وتقديمها، خاصة فيما يخص الامكانيات لإدامة العلاقة مع العملاء للمؤسسات الخدمية التي تنشط في هذا القطاع، أما بالنسبة للقطاعات الخاصة بالنشاطات الأخرى المختلفة ظهرت أهميتها بصفة تدريجية، وهذا حسب الاحتياجات التي يوفرها لهم، إلا أن يوجد العديد من العوامل المشتركة الدافعة إليها والمتجاوزة لحدود المؤسسات وهي :

- تخفيض التكاليف أي تخفيض تكاليف البحث عن المعلومات حول المشتريين المحتملين والبائعين.
- التغلب على الحواجز التقليدية كبعد المسافة ونقص المعلومات.
- تسيير المعاملات التجارية أي دمج جزء كبير من المراحل المختلفة الداخلة بصفة عادية في المعلومات التجارية بين البائع والمشتري، وتطوير أسواق جديدة.

#### الفرع الثاني: فرص وتحديات التسويق الإلكتروني:

يوفر التسويق الإلكتروني العديد من الفرص ولكنه أيضا يفرض العديد من التحديات.

#### أولا: تحديات التسويق الإلكتروني :

نوجز أهم الصعوبات التي تحد من استخدامات التسويق الإلكتروني والاستفادة منه في الشكل التالي<sup>1</sup>:

1. غياب البنية التحتية الضرورية لهذا النوع من التجارة الحديثة.
  2. عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتسويق الإلكتروني لدى مدراء المؤسسات.
  3. ارتفاع التكلفة المادية للتحويل إلى التسويق الإلكتروني.
  4. عدم تقبل العملاء لفكرة شراء عبر الانترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بالجودة.
- كما يضيف (عامر إبراهيم قنديلجي) بعض التحديات الخاصة بالدول النامية التالية<sup>2</sup> :
1. دم توافر أجهزة الحاسوب لدى نسبة كبيرة من المواطنين في الدول النامية.
  2. عدم انتشار الانترنت بصورة كبيرة في بعض دول النامية.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 168

3. بطء شبكة الانترنت وصعوبة التنقل عبر المواقع الالكترونية في بعض الدول النامية.
4. أما عن تحديات التسويق الإلكتروني تتمثل في :
  5. هناك حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكل البنية التحتية ودمج الأنشطة والفعاليات الاتصالية التسويقية
  6. تحديات في سرعة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم وتطوير المواقع الالكترونية وتعزيز فعاليتها وقدرتها التنافسية.
  7. السرية والخصوصية من التحديات التي تعوق وتؤثر على تقبل بعض العملاء والفكرة التسويق عبر الانترنت.
  8. ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الالكترونية فتصميم وإنشاء وتطوير مواقع الكترونية يحتاج خبراء متخصصين ودراسات تسويقية وفنية .
  9. اللغة والثقافة من اهم التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء وبين العديد من المواقع الالكترونية
  10. عدم الثقة في وسائل الدفع الالكترونية حيث تعتبر عملية تحويل النقود في صلب أي معاملات تجارية عبر الانترنت ومن أكثر التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني
  11. عدم الثقة في وسائل الدفع الالكترونية لذا أصبح هناك اتجاه نحو استخدام برمجيات خاصة لتأمين وسائل السداد الإلكتروني وترسيخ ثقة العملاء

### ثانيا : فرص التسويق الإلكتروني وعيوبه

#### 1. فرص التسويق الإلكتروني

إن التسويق الإلكتروني وفي وجود بيئة تسوق متطورة تحقق للعملاء ومزيدا من الرفاهية والمتعة في البحث عن احتياجاتهم وإشباعها، مما يُمكِن التسويق الإلكتروني من توفير العديد من الفرص لكل من رجال التسويق والعملاء والمستهلكين والمؤسسات ويمكن عرضها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.1 فرص التسويق الإلكتروني للعملاء والمستهلكين وتتمثل في:

- توفير ميزة التسوق الميسر فلا يحتاج المستهلك لبذل مجهود للتحرك في أماكن مزدحمة.
- يساعد الموقع الإلكتروني للمؤسسة على حصول المستهلك على ميزة وإجراء مقارنة بين العلامات والتعرف على الأسعار وعمل أمر شراء في أي وقت خلال 24.
- تجنب المستهلك مواجهة رجل البيع يتاح للمستهلك فرصة أفضل لاتخاذ قرارات شرائية رشيدة.
- توفر شبكة الانترنت للمستهلك معلومات تفصيلية عن المنتجات مع إبراز فوائدها وقيمتها المعنوية بوسائل متنوعة ومثيرة للاهتمام من خلال الإمكانيات الهائلة لمواقع الانترنت.
- توفير الانترنت وسيلة اتصال مكتوبة وسريعة فعالة بين مسؤولي البيع والعملاء والمستهلكين من خلال البريد .

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد ،التسويق الإلكتروني،2009،مرجع سابق، ص ص 133-135.

**1.2 فرص التسويق الإلكتروني للمؤسسات: وتتمثل في:<sup>1</sup>**

- إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية، حيث أن التسويق الإلكتروني لا يعترف بالفواصل والحدود الجغرافية.
- يجد المسوقون فرصة أكبر لتكثيف منتجاتهم طبقاً لحاجات العملاء إلكترونياً.
- الحصول على معلومات مرتدة للتغيرات وتطوير المنتجات.
- تخفيض التكاليف واستخدام التسعير المرن والعثور على أفضل الأسعار المتوفرة.
- تطورات هائلة في تكنولوجيا المعلومات مرتبطة بالتسويق الإلكتروني أمنت فرص دعم استراتيجيات مميزة وتجسيد الوضع التنافسي للمؤسسات.

**1.3 فرص التسويق الإلكتروني لرجال التسويق : وتتمثل في:<sup>2</sup>**

- يعتبر التسويق الإلكتروني أداة جديدة يستخدمها رجال التسويق للبناء بينهم وبين العملاء.
- يساعد التسويق الإلكتروني على تصميم وسائل اتصالات تتناسب مع النوعيات المختلفة من العملاء والمستهلكين.
- تساعد إستراتيجية التوزيع المادي الإلكتروني على تحسين كفاءة بعض الوظائف مثل إصدار أوامر الشراء.
- يمكن التسويق الإلكتروني رجال التسويق من القيام بالأبحاث والدراسات الخاصة للتعرف على إدراك العملاء.
- قدم التسويق الإلكتروني نوعاً مبتكراً من الوسطاء والذين يطلق عليهم وسطاء المعرفة الإلكترونية .
- وهي مؤسسات تعمل لتسهيل عملية التبادل بين المنتجين والعملاء حيث يقومون بدور مزود الخدمة التجارية.<sup>3</sup>
- استخدام أساليب ترويجية تفاعلية مع العملاء تمتاز بالجاذبية والانتشار .
- بناء ودعم علاقات ذات معنى وهدف مع العملاء من خلال تفعيل ديناميكية واستمرارية الاتصال المباشر مع العملاء.

**2. عيوب التسويق الإلكتروني :**

- على الرغم من المزايا المتعددة للتسويق الإلكتروني إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب والتي تتمثل في مايلي<sup>4</sup> :
- مستوى الخدمات التي يمكن تقديمها في ظل تزايد وتوسيع شبكة المستهلكين ومدى مقدرة المؤسسة على تلبية هذه الطلبات التي لن يكون لها زمان ومكان محددين.
- سرقة المعلومات التي تعرضها المؤسسات أو محاولة العبث بها.
- يصعب التنبؤ بتكاليف التسويق الإلكتروني مقدماً.
- شبكة الانترنت أصبحت مزدحمة للغاية.
- الجهود المبذولة في شبكة الانترنت يمكن أن تكون باهضة الثمن.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص 138.<sup>2</sup> محمد سمير أحمد ، التسويق الإلكتروني، مرجع سابق، ص 134.<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص 139.<sup>4</sup> عاكف يوسف الزيات، وآخرون، التسويق الإلكتروني: (أسس ومفاهيم وتطبيقات في المصارف التجارية)، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014، ص 43-45.

- خطر أوامر الشراء والتخوف من التلاعب الذي قد يحدث.
- المشاكل التي تنجم من التسوية في مجالي الدفع والاستلام.

الفرع الثالث : آلية عمل التسويق الإلكتروني :

أولاً : خطوات (مراحل) التسويق الإلكتروني وأدواته

### 1. خطوات (مراحل) التسويق الإلكتروني

تتمثل خطوات تطبيق التسويق الإلكتروني في المراحل التالية:<sup>1</sup>

**1.1 مرحلة الإعداد:** يتم فيها جمع المعلومات الضرورية حول العملاء المترقبين (حاجات ، رغبات) والأسواق المستهدفة وطبيعة المنافسة بشتى الوسائل التقليدية أو الإلكترونية.

**1.2 مرحلة الاتصال:** يتم فيها الاتصال بالعمل لتعريفه بالمنتجات الجديدة التي يجري طرحها في السوق عبر الانترنت وتتكون هذه المرحلة بدورها بأربعة مراحل فرعية والتي تتمثل (مرحلة جذب الانتباه، مرحلة إثارة الاهتمام، مرحلة تكوين الرغبة، القيام بالتصرف، والمرحلة الأخيرة تعني اتخاذ قرار الشراء، ونشير هنا بأن يتم استخدام تقنية الوسائط المتعددة تستعمل كثيرا في هذه المرحلة بالإضافة إلى البريد الإلكتروني والأشرطة الإعلانية.

**1.3 مرحلة التبادل:** تعتبر عملية التبادل جوهر عملية التسويق الإلكتروني بحيث يحصل العميل على السلعة أو الخدمة بينما تحصل المؤسسة على المقابل النقدي باستعمال نظم الدفع الآمنة.

**1.4 مرحلة ما بعد البيع:** إن التسويق الإلكتروني لا ينتهي بانتهاء عملية التبادل وإنما يجب المحافظة على العميل من خلال التواصل معه وخدمته عبر الوسائل المتعددة ومنها المجتمعات الافتراضية وغرف المحادثة والبريد الإلكتروني وتوفير قوائم الأسئلة المتكررة (FAQ) وخدمات الدعم الفنية والتحديث.

### 2. أدوات التسويق الإلكتروني:

يشير (محمود الصيديعي وآخرون) إلى إمكانية المؤسسات من استخدام التقنيات الحديثة باعتبارها أدوات فعالة للتسويق الإلكتروني، حيث يمكن تحقيق الأهداف التسويقية من خلال التقنيات الرقمية واستعمال تقنية الاتصالات الإلكترونية وعليه نلقي الضوء على أهم أدوات التسويق الإلكتروني.<sup>2</sup>

أ- التقنيات النقالة (حواسيب، أجهزة إلكترونية متخصصة، بطاقات .. الخ).

ب- الهواتف المحمولة بالإضافة إلى التلفزيون التفاعلي وكلها تعتبر تقنيات إعلامية جديدة.

ج- استعمال الانترنت لبناء وإدارة العلاقة مع العملاء.

د- الأدلة (Leads) يمكن أن تجذب العملاء المحتملين للفترة ذات الأمد القصير قبل التوقع للمدى البعيد .

هـ- استخدام شبكة الانترنت ل: (عرض المنتجات على المواقع، وتوزيع وبيع المنتجات، والإعلان عن المنتجات، وتحصيل الفوائد وتحويل الأموال إلكترونياً، واستخدام الويب لجمع الردود المباشرة).

<sup>1</sup> أحمد أمجد، مرجع سابق، ص 29-30.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 85-86.

**3. طرق التسويق الإلكتروني:**

نوجز فيما يلي أهم الطرق المعتمدة في التسويق الإلكتروني كالتالي<sup>1</sup>:

- التسويق الإلكتروني عن طريق محركات البحث .
- التسويق من خلال الإعلانات.
- التسويق باستخدام الرسائل الإلكترونية.
- التسويق من خلال البرامج الفرعية .
- التسويق باستخدام الدعاية التفاعلية.

رغم توفر طرق متعددة للتسويق الإلكتروني فإن من الضرورة الانتباه لمجموعة من المحددات والتي تتمثل في النقاط التالية:

- يمكن اعتماد أو جل هذه الطرق في عملية التسويق للمنتج ويظل المنتج نفسه هو الفاصل في تحديد أكثر من الطرق ملائمة.
- حجم الميزانية المحدد لبدء في الحملات الدعائية للمنتج لأن هناك بعض هذه الطرق غير مجانية.
- الخبرات الشخصية للمسوق نفسه في التعامل مع الآليات والبرمجيات المختلفة للعملية التسويقية وبيئة التسويق الرقمي عموماً.

**ثانياً: بيئة التسويق الإلكتروني ووظائفه****1. وظائف التسويق الإلكتروني:**

إن ما يميز التسويق الإلكتروني هي الوظائف المتعلقة به والتي أطلق عليها (P<sub>2</sub>.C<sub>2</sub>.S<sub>2</sub>) والتي سنلقي الضوء عليها بالتفصيل فيما يلي<sup>2</sup>:

**1.1 (p2) وتتمثل في :**

**1.1.1 إضفاء طابع الشخصية :** وتتمثل في تمييز كل عميل وتحديد طبيعة العلاقة معه وتأسيسها وتحديد طبيعة المعلومات التي يبحث عنها وما هي منتجات التي يرغب التعرف عليها ويتعامل مع ما ينشر عنها من معلومات وعن خصائصها وما هي التعليقات التي يقوم العملاء بإضافتها لتمييزهم وكذلك التعرف على حاجات ورغبات العملاء وتقديم المنتجات والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها وتطوير المنتجات والخدمات الشخصية حسب الطلب من خلال:

- سرعة الاستجابة والتفاعل وعدد مرات دخول العملاء للموقع.
- طبيعة المعلومات والأسئلة المطروحة من طرف العملاء.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنلجي، مرجع سابق، ص ص 143-144.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، مرجع سابق، ص ص 108-113.

**2.1.1.1 السرية :** تعتبر سرية المعلومات الخاصة بالعملاء الذين يتعاملون مع موقع المؤسسة عاملا مهما لنجاحها، كما تمكن المؤسسة من تحديد شخصية المستخدم وتلعب دورا كبيرا ومهما في وضع إستراتيجية للتسويق، بحيث تمكن المؤسسة من:

- تطوير وتحسين إستراتيجية التسويق الالكتروني.
- تطبيق إستراتيجية التسويق الالكتروني.
- تحديد عناصر المزيج التسويقي الالكتروني وطبيعته وكيفية تنفيذه مما يحقق للمؤسسة التميز الذي تسعى إلى تحقيقه.
- تحديد حاجات ورغبات مستخدمي الموقع بالعمل على تلبيتها.
- تحديد خصوصية مستخدمي الموقع.
- تحديد طريقة التعامل مهم وتميز كل مستخدم عن الآخر حسب أهميته وخصائصه.

1.2 (2C) وتتمثل في:

### 1.2.1 خدمة العملاء :

تتمثل في تقديم المعلومات والدعم لعميل والتسهيلات عبر موقع الالكتروني للمؤسسة سوف يلعب دورا مهما في استمرار استخدامه للموقع والتعامل للمؤسسة لذا يجب أن تقدم هذه الخدمات بسرعة والدقة المطلوبة وبشكل عقلاني من اجل الاحتفاظ بالعملاء للمدى الطويل ومن الخدمات التي يمكن أن تقدم إلى العميل.

- تأمين الاتصال.
- تزويد العميل بالمعلومات عن المنتجات وخصائصها.
- الاستجابة بالسرعة المطلوبة.
- الرد على الاستفسارات بالوقت القياسي.
- إتمام عملية التبادل.

### 1.2.2 المجتمع الجمهور :

إن عمل التسويق الالكتروني يشترط وجود شبكة الانترنت التي تضم بدورها مجموعة من الأفراد سواء كان مشتركين أو مستخدمين والذين بدورهم يشكلون جمهور أو جماعات يتفاعلون فيما بينهم من خلال هذه الشبكة من خلال (إنشاء موقع على شبكة الانترنت، تبادل المعلومات، التعارف، ...)، والمؤسسات تحاول أن تكون جزءا من هذه الجماعات ومشاركة الجمهور.

**1.3(C3) وتشمل:**

**1.3.1 الموقع :** يستوجب على المؤسسة إنشاء موقع الكتروني متميز يمكن الوصول إليه بسهولة ويحتوي تصميمه على الجاذبية والاهتمام من خلال ما تعرضه من معلومات كثيفة وذات مصداقية عالية تسهل عملية والتفاعل مع الموقع. وكل هذا من أجل إجراء تفاعلات واستمرارها وبناء علاقات جيدة مع عملاء المؤسسة.

**1.3.2 الأمن :** إن المسوقين على شبكة الانترنت يجب أن يعطوا أهمية كبيرة لأمن المعلومات من خلال :  
- سرية المعلومات والمحافظة عليها فيما يتعلق بعقد الصفقات على موقع المؤسسة ، لذا يجب أن يتوفر الموقع على كل الإجراءات الوقائية.

- جمع البيانات والمعلومات عن زوار الموقع والسوق والمؤسسات المنافسة و تخزينها ووفرتها والمحافظة على سريتها وحمايتها.

- وضع الحماية اللازمة لقاعدة البيانات العملاء يوضع أرقام سرية وموانع الاختراق. وعليه إن مدى قدرة المؤسسة على حماية المعلومات على شبكة الانترنت يجعل العملاء والزوار يشعرون بسرية المعلومات، وهذا يزيد من ثقة المتعاملين وزوار الموقع ويعزز مكانة المؤسسة وموقعها ويشجع على الاستمرار بالتعامل معها.

**1.3.3 تنشيط المبيعات :** تتمثل في استخدام شبكة الانترنت من خلال موقع المؤسسة في تقديم كل ما يجلب الزوار والعملاء لدعم المبيعات من الرسائل الالكترونية التي تتضمن خصوصيات ، هدايا مكفآت للعملاء لدعم قرار شرائهم.

**2. بيئة التسويق الالكتروني عبر شبكة الانترنت:**

تتأثر البيئة التسويقية بمجموعة من العوامل منها الداخلية والخارجية وفيما يلي نلقي الضوء عليها:<sup>1</sup>

**1.2 القوى الرئيسية المؤثرة على نظام التسويق عبر الانترنت:**

تؤثر عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسات والمتغيرات التي تطرأ على تلك العناصر على المؤسسات بشكل عام، وأوجه النظام التسويقي بشكل خاص بحيث يعرف النظام التسويقي على أنه "مجموعة من المؤسسات والأطراف والعوامل والمتغيرات التي تربط المؤسسة بأسواقها" ، مما سبق يتضح بأن هذا النظام يتكون من طرفين أساسيين هما المؤسسة والسوق والعلاقة بينهما تأخذ المراحل التالية ضمن المؤسسة التي ترتبط مع الخدمات التسويق الرقمي.

-أفرزت شبكة الانترنت سوقا جديدا أخذت المؤسسة تسعى للدخول فيه ومعرفة بيئة العمل فيه.  
-تقدم شبكة الانترنت للمؤسسة على إحصائيات مهمة في هذا السياق من خلال احتوائها على بنوك معلومات عامة وخاصة مع سهولة الدخول إليها.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص ص 182-186.

- توفر المؤسسة لقوى السوق معلومات عن سياساتها ومنتجاتها وذلك باستخدام وسائل الترويج المتعددة خاصة الإعلان والبيع الشخصي، بحيث أضحت هذه المعلومات مرفقة وسهلة التعرف ارتباطاً بالمؤسسات مع الشبكة الانترنت وتشمل:

- **الموردين:** يلعب المورد دوراً هاماً في تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة، بحيث ساهمت شبكة الانترنت في تزايد عددهم بسبب دخول موردين دوليين جدد يعرضون خدماتهم مما زاد من حدة التنافس والتركيز على خدمة المشتريين.

- **الوسطاء:** هي عبارة عن المؤسسات التي تساعد المؤسسة في ترويج منتجاتها إلى المستهلكين النهائيين بحيث يعتبر الوسطاء إحدى القوى الرئيسية في البيئة التسويقية.

- **العملاء:** يشمل المشتريين فئات متعددة ترتبط بالمؤسسة منها: (سوق المستهلك النهائي، سوق المشتري الصناعي، سوق الوسائط).

- **المنافسون:** يتأثر النظام التسويقي للمؤسسات بسياسات المنافسين وعددهم.

بحيث ساهمت شبكة الانترنت في فتح الأسواق العالمية، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة ما بين المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

**2.2 جمهور المؤسسات:** تتمثل في مجموعة من المؤسسات لها اهتمام بهم، كما تؤثر عليها وعلى سياساتها وعلى أوجه نشاطها، بحيث يمكن تصنيفها في ثلاث فئات أساسية:

- مجموعات تهتم بها المؤسسة وتهتم المؤسسة بها لوجود مصالح مشتركة بينهما.

- مجموعات تهتم بالمؤسسة، ولكنها قد لا تهتم بالمؤسسة منها: الصحف ووسائل الإعلام، مجموعات الأخبار عبر الانترنت.

- مجموعات تهتم بالمؤسسة، وفي المقابل المؤسسة تتجاهلها مثل (جمعيات حماية المستهلك، المنظمات الحكومية التشريعية التي تؤثر على بعض عناصر المزيج التسويقي كالتسعير وشبكة الانترنت).

### 3.2 القوى المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسات :

إن البيئة الخارجية تؤثر على النشاط التسويقي وهي القوى تتمثل في<sup>1</sup> :

**3.2.1 القوى الاجتماعية والثقافية :** تتمثل في العادات والقيم السائدة في المجتمع، وكذلك المعاني الأخلاقية.

**3.2.2 القوى الاقتصادية :** توضح القوى الشرائية للأفراد مفاهيم كثيرة الدخل، الإيداع، الأسعار القدرة على منح الإئتمان.

**3.2.3 القوى القانونية والسياسية :** تتأثر القرارات التسويقية بالتغير الذي يحدث في البيئة القانونية والسياسية لأنها تفرز مجموعة من القوانين وسياسات تهدف من خلالها (حماية المجتمع والمشتري على حد سواء) ، لذا تعتبر قيوداً على الإدارة وعنصرها يجب أخذه بعين الاعتبار عند التخطيط لأي نشاط تسويقي.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص 185-186.



**3.2.4 القوى الديمغرافية :** تعد مهمة لدراسة الخصائص الإحصائية للعناصر البشرية في منطقة معينة، وهي من أهم المتغيرات التي تهتم بها الشركات لأن الأفراد هم الذين يضعون الأسواق. وتكمن أهمية شبكة الانترنت في تقديمها لإحصائيات دورية عن أهم المعلومات الديمغرافية في العالم ومتغيراتها الحاصلة.

**3.2.5 القوى التكنولوجية :** يتسم العصر الحالي بالتطور الكبير في مجال التقنية، والتقدم التكنولوجي، مما جعل عددا كبيرا من المؤسسات تقوم بتقديم منتجات جديدة إلى السوق، بحيث يتمكن المشتري من الاختيار ومعرفة المواصفات والجدد فيها، كما تساعد بنوك المعلومات على الانترنت الحصول على معلومات إضافية عبر المواقع لمعرفة المزيد عن الخدمات التي تهتم بشرائها..... الخ.

**المبحث الثاني: نظام عمليات الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.**

إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال اليوم أصبحت توفر أساليب جديدة لمؤسسات الأعمال لتقديم خدماتها، خصوصاً تلك خدمات الجوهر والخدمات التكميلية المستندة للمعلومات\*، بحيث هذه هي الأوفر حظاً في الانتفاع من التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات لأن الاتصالات اللاسلكية والانترنت تسمح بالفصل المادي لعملية تقديم الخدمة عن العملاء دون الحاجة إلى للشحن المادي ( مثلًا الكثير من المصارف مكنت عملائها من الاستفادة من خدمات متوفرة على الانترنت بحيث يمكنه إنجاز معاملاته من منزله أو مكتبه)، وسنحاول في هذا المبحث إبراز تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على استراتيجية الخدمة بشكل خاص وعلى صناعة الخدمات بشكل عام.

**المطلب الأول: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية عملية الخدمة**

نظراً للتطور التكنولوجي، وكذا الانفجار المعلوماتي الكبير ومع الطلب المتزايد على المعلومات بأبسط وأسهل الطرق عرفت المؤسسات الخدمية تغيرات واسعة على جميع المستويات سواء على مستوى الاتصالات مع العملاء وإدارة عمليات الخدمة وجودتها، وتبعاً لهذه التطورات كان لزاماً على المؤسسات الخدمية تحسين خدماتها لمواجهة هذه التحديات وهذا من خلال تطبيقها للإدارة الإلكترونية، وفي هذا الإطار يأتي هذا المطلب ليتناول إدارة عمليات الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**الفرع الأول : تحسين إدارة عمليات الخدمة.****أولاً: تحسين مستويات اتصال العميل.**

إن في كل المستويات الثلاثة للاتصال بالعميل حالات تفاعل متباينة بين مزود الخدمة والعميل، والواقع أنه على الرغم من أهمية تعزيز الحالات التفاعلية هذه باعتبارها أساسية للحصول على خدمة لائقة من خلال تكثيف مشاركة العميل في إنتاج الخدمة جنباً إلى جنب مزود الخدمة، إلا أن معظم المشاكل المرتبطة بالخدمة والمعبر عنها في حالات عدم رضا العملاء، تعود إلى الحوادث غير المرضية التي تحصل ما بين العملاء والقائمين على تقديم الخدمة. وفي محاولة لتبسيط عملية تقديم الخدمة وتحسين الإنتاجية وتقليل بعض التهديدات الموجهة لجودة الخدمة نظراً إلى<sup>1</sup>:

1. بدأت بعض مؤسسات الخدمة باستخدام التكنولوجيا لتقليل وحتى إلغاء الاتصال ما بين العملاء والقائمين على تقديم الخدمة. وهكذا بدأ العلاقات التفاعلية القصية بين مزود الخدمة والخدمة والعميل (عبر الهاتف أو من خلال شبكة الانترنت) تحل محل العلاقات التفاعلية الشخصية المباشرة (وجهاً لوجه).
2. بدأ الخدمة الذاتية تحل محل الخدمة الشخصية، وذلك من خلال وسيلة الحواسيب أو المعدات السهلة الاستخدام، كما أن المواقع الإلكترونية للمؤسسات بدأت تحل محل الاتصالات الهاتفية الصوتية في أنواع عديدة من التعاملات الخدمية .

\* هو مصطلح يشمل كل من خدمات معالجة المثير العقلي وخدمات معالجة المعلومات .

<sup>1</sup> يشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 170-172 .

3. إن العديد من خدمات الاتصال الشخصي العالي وخدمات الاتصال الشخصي المتوسط قد تحول إلى خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مع تنامي أعداد العملاء الذين باتوا يتسوقون عبر شبكة الانترنت ويجرون معاملات الأمن والصيرفة عبر الهاتف أو البحث عن معلومات حول العديد من الخدمات عبر شبكة الانترنت. إلا أن محاولة الحد من الاتصالات الشخصية المباشرة مع العملاء التي قد تنتج عن تفاعل القائمين على تقديم الخدمة مع العميل، هو سلاح ذو حدين. صحيح أن توفير الخدمات عبر الوسائل الإلكترونية قد يوفر قدرا من الراحة لمؤسسة الخدمة والعميل، إلا أن من شأن ذلك خلق حالة من العزلة بين طرفي التبادل، وهذه الحالة تتناقض تماما مع مبدأ التوجه بالعميل والاحتفاظ به وكسب ولائه. وعليه تقتضي الضرورة في قطاع الخدمات خصوصا، أن تقوم مؤسسات الخدمة باستخدام التكنولوجيا الملائمة في الوقت والمكان الملائمين. ومن أبرز الأساليب المتبعة في هذا المجال قيام عدد متنام من مؤسسات الخدمة بتكوين نموذج أعمال قادر على استخدام التكنولوجيا للأغراض الإستراتيجية ( إضافة قيمة إلى الخدمات المقدمة للعملاء والعمل على إحداث حالة الترابط الأمثل ما بين العملاء والقائمين على تقديم الخدمة وتفعيل عمل القائمين على تقديم الخدمة وتحريرهم من المهام وزيادة الإنتاجية وغيرها)<sup>1</sup>.

#### ثانيا: تحسين طبيعة عمليات الخدمة :

تؤثر طبيعة العملية المترتبة على تكوين وتقديم المنتج الجوهر على نوع الأسلوب المتبع وهذا بحسب نوع التكنولوجيا المطلوبة لتكوينه وتقديمه، وسنحاول تسليط الضوء على مدى تأثير التكنولوجيا على عملية الخدمة<sup>2</sup>:

**1. خدمات معالجة الناس :** لأن العملاء يتفاعلون بشكل مباشر مع مؤسسة الخدمة المادية (أي أنهم يأتون إلى مصنع الخدمة بالضرورة للحصول على الخدمات المطلوبة)، فإن هذه الفئة من الخدمات تركز بشكل خاص على التصميم المادي والتكنولوجيا المادية للواجهة الأمامية وكذلك على معدات الدعم ومصادر القوة المطلوبة لقيادتها. فالتقنيات الملائمة في هذا النوع من الخدمات تختص بالدرجة الأساس بكيفية تحقيق حالة من التفاعل ما بين القائمين على تقديم الخدمة والعملاء والعناصر المادية في مصنع الخدمة من أجل تكوين الخدمة المرغوبة .

**2. خدمات معالجة الممتلكات :** تركز هذه الخدمات أيضا على تقنيات القوة والتصميم والمواد وطرق الأداء لأن الخدمات الجوهر هنا تنطوي على نشاطات مادية تتراوح ما بين النقل والتخزين، والتركيب والتنظيف وتعبئة الوقود والصيانة والتصليح. إلا أن هناك فارقا رئيسا بين خدمات معالجة الناس وتلك المتعلقة بمعالجة الممتلكات. فعلى خلاف من الناس الذين تكون أحجامهم وأشكالهم محددة نوعا ما، تميل الممتلكات إلى التغير المستمر من حيث القدرة على إعادة تصميمها لتسهيل عملية خدمتها. والواقع أن أفضل خدمة يمكن تقديمها

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، 2012، مرجع سابق، ص ص 171-172

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 172-176

للعلاء من قبل مصممي وصانعي السلع المادية هي في ابتكار تصميمات سلعية يكون من السهل صيانتها عندما تتطلب الحاجة ذلك.

**3. الخدمات المستندة للمعلومات :** هذه الخدمات تضم كلا من خدمات المثير العقلي وخدمات معالجة المعلومات. رغم أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا مهما للغاية في تطوير و تفعيل هذا النوع من الخدمات، فالتطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، من الهواتف النقالة إلى اتصالات الأقمار الصناعية، قد فتحت الباب على مصراعيه أمام دخول قدرات وإمكانيات جديدة هائلة لدعم نشاطات وفعاليات عديد من الصناعات الخدمية مثل المعلومات والأخبار والتسليّة والضيافة والتعليم. فالطب الحديث المستند لتكنولوجيا المعلومات مثلا قد أتاح المجال لمزودي الرعاية الصحية بنقل معلومات عن المريض في الوقت الحقيقي عبر معدات متابعة خاصة، إلى خبراء ومختصين في أنحاء العالم ليقوموا بشكل فوري بتقديم استشارتهم ونصائحهم.

وتساهم الخدمات الحديثة المستندة إلى المعلومات في استغناء أغلب المؤسسات الخدمية عن الواجهة الأمامية بشكل كامل تقريبا. فكل ما يحتاجه العملاء هو الوصول إلى أشكال أجهزة (المدخلات \_ المخرجات): هاتف، شاشة عرض، قارئ بطاقة، يكون مرتبطا إلكترونيا بواجهة خلفية قد تكون في أي مكان. فمن خلال الأكواد الإلكترونية المنتشرة اليوم في العديد من البلدان، حيث يستطيع العملاء إجراء معاملات تجارية مع مزودي خدمات متواجدين في مناطق بعيدة جدا. فقد تقلصت المسافات، بل انعدمت في حالات كثيرة، وأصبح العالم بالنسبة للكثيرين أصغر.

**ثالثا : مراحل إنشاء العمليات الإلكترونية :** تمر العمليات الإلكترونية بثلاث مراحل أساسية وفق ما يأتي<sup>1</sup> :

**1. المرحلة الأولى :** تكامل الأصول الداخلية القائمة : تقوم المؤسسات الخدمية بأتمتة عملياتها لتقليص تنفيذ مراحل العملية وتحسين جودتها وسرعتها، فأتمتة العملية وتقنيات الإدارة على تحقيق حالة من الفصل ما بين منطق الأعمال ومنطق الموارد ومنطق التطبيق، كما يمكن إحكام الرقابة والسيطرة على العملية وإدارتها وتطويرها بمعزل عن التطبيقات، إلا أن الموارد في هذه المرحلة تعد داخلية بالنسبة للمؤسسة.

**2. المرحلة الثانية :** التكامل مع عمليات الشريك على أساس "حالة بحالة": في هذه المرحلة المؤسسة تقوم بتضمين الخدمات الإلكترونية التي يقدمها شركاء الأعمال في عملية إلكترونية ما، تستطيع المؤسسة تكوين عمليات قادرة على استغلال الموارد الخارجية واستثمارها، إلا أن انتقاء الخدمة الإلكترونية يتطلب اتفاقيات مبدئية من وجهة نظر المؤسسات وكذلك من وجهة نظر القانونية وهذا يكون بين المؤسسات المتعاونة.

**3. المرحلة الثالثة :** تكامل ديناميكي يرافقه تفاوض مع المؤسسات : في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات في كل مرحلة من مراحل تنفيذ العمليات الإلكترونية الديناميكية، بهدف تقديم أفضل الخدمات من حيث سرعة التقديم والجودة والموثوقية والاعتمادية التي تلبّي حاجات العميل وتحقق مستويات الرضا العليا لديه.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية (المجالات والتطبيقات)، مرجع سابق، ص ص 179-180.

### رابعاً : نموذج عمليات الخدمة الالكترونية الصافية (المطلقة) :

إن مفهوم الخدمة الالكترونية أوسع من كونها مجرد خدمات تكنولوجيا المعلومات أو خدمات شبكة الانترنت، بينما تتضمن الخدمة الالكترونية جميع الخدمات المبنية على تكنولوجيا المعلومات المتاحة عبر الشبكات الالكترونية فهي أيضاً تشمل على جوانب التالية<sup>1</sup>: (منتج الخدمة، بيئة الخدمة، تقديم/توصيل الخدمة) وهذه العمليات الثلاث تشكل نموذج أعمال سواء كان ذلك تابعاً لمؤسسة صناعية سلعية أو خدمية، أما الأكاديميون وبعض الممارسين والشركات الاستشارية، فهم ينظرون إلى الخدمة الالكترونية كمفهوم قابل للتطبيق ضمن نموذج عمليات خدمية الكترونية صافية أو مطلقة .

#### 1. خواص النموذج :

يمكن إيجاز خواص نموذج عمليات الخدمة الالكترونية الصافية بالآتي :

- العمل فقط من موقع شبكي (أو أي موقع افتراضي ذي الصلة /مثل موقع موجه بجهاز نقال).
- يقوم العملاء بزيارة الموقع الشبكي فقط.
- تتم عملية تسليم منتج الخدمة بالوسائل الالكترونية حصرياً (يمكن شراء السلع وتسليمها، لكن دون أي اتصال مادي مع مقدمي الخدمة أو المزودين).

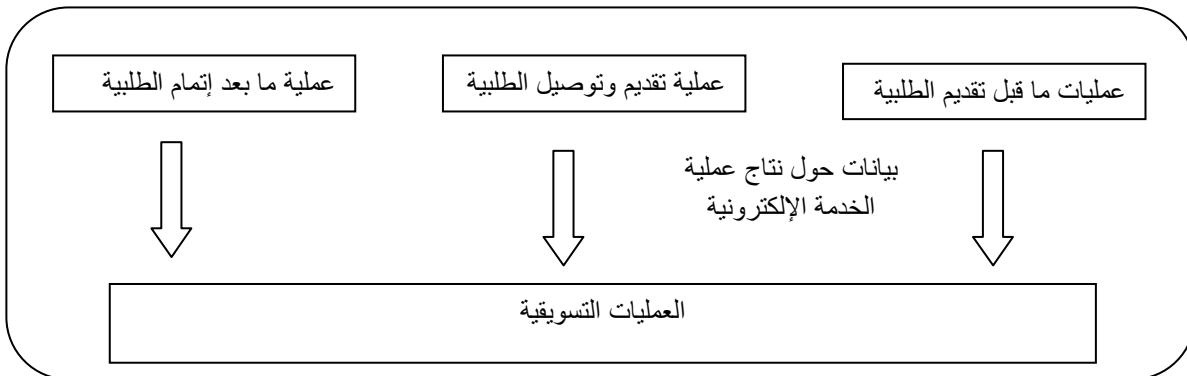
#### 2. عمليات انتاج الخدمة الالكترونية : وتتضمن العمليات الآتية :

- عملية ما قبل تقديم الطلبية.
- عملية تقديم الطلبية وتوصيلها.
- عملية ما بعد إتمام الطلبية.

#### 2.1 مكونات نموذج عمليات الخدمة الالكترونية :

يوضح الشكل التالي مكونات واليات نموذج عمليات الخدمة الالكترونية الصافية :

الشكل رقم(36): نموذج عمليات الخدمة الالكترونية الصافية



المصدر : محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 93 .

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، 2009، مرجع سابق، ص 91 .

سنحاول تسليط الضوء على مكونات الأساسية لهذا النموذج<sup>1</sup>:

1. عملية ما قبل تقديم الطلبية وتتضمن الخطوات التالية :

- حث وتشجيع العملاء على زيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
- يقوم العميل بزيارة الموقع:
  - بحثا عن عرض خدمي .
  - توجيه أسئلة /استفسارات حول الخدمة من خلال البريد الإلكتروني(الفاكس،الهاتف،البريد العادي)
  - استقرار الرأي على الخدمة المطلوبة.
  - يقوم بطلبها إلكترونيا.
  - يستجيب موظفوا المؤسسة/ النظم لاستفسارات العميل و/أو لعملية ما قبل تقديمه للطلبية.

2. عملية تقديم وتوصيل الطلبية وتتضمن الخطوات التالية :

- يتم تقديم الطلبية بشكل فعلي.
- يتم تحويل المبلغ المطلوب.
  - من خلال عملية الدفع على الخط.
  - من خلال عملية الدفع خارج الخط.
  - تقوم المؤسسة بإرسال إشعار إلكتروني بقبول أو رفض طلبية عميل.
  - تقوم المؤسسة بتوصيل السلعة أو خدمة حيث يوجد العميل، ويكون التسليم إلكترونيا في حالة الخدمة الإلكترونية وماديا في حالة السلع أو الخدمات المادية.
  - الحصول على التغذية العكسية من خلال البريد الإلكتروني أو الهاتف أو البريد العادي.

3. عملية ما بعد إتمام الطلبية (الصفقة التجارية ) وتتضمن الآتي :

- قد يتم إلغاء الطلبية :
  - قبل التسليم(إلغاء الشحنة )
  - بعد التسليم (عملية مسترجعات).

**الفرع الثاني: تحسين جودة الخدمة المقدمة :**

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات لم يسهم في تحسين جودة الخدمات فحسب بل أسهم في إحداث طفرة نوعية في أساليب تقديم الخدمة (البعد الوظيفي) ويتجلى ذلك من خلال دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز جودة الخدمة المدركة من خلال تحسينها كما ونوعا.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد،التسويق الإلكتروني،2009،مرجع سابق،ص 93 .

إن المعايير المستخدمة للحكم على الجودة والعوامل المؤثرة في إدراكات وتوقعات المستفيد في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية كالتالي<sup>1</sup>:

**أولاً : معيار الأمان :** إن كل من بروتوكولات الانترنت والمعايير الدولية للاتصالات اللاسلكية تستهدف بالدرجة الأولى تحسين درجة الأمان المترتبة على قيام المستفيد باستخدام الأجهزة السلكية، أو شبكات الانترنت والانترانت والاكسترانت ومختلف الأجهزة المحمولة على خدمة الكترونية صافية أو شبه صافية، بحيث مزودي الخدمة الالكترونية يعملون على الارتقاء بجودة بما يقدمونه من خدمات من خلال إحكام أعلى درجات الرقابة على الجانب الأمين في تعاملاتهم مع المستخدمين من الخدمة. فعنصر الأمان بالذات يعتبر من أبرز معايير الجودة في مجال الخدمة الإلكترونية.

**ثانياً : معيار المصادقية :** إن العمل الإلكتروني لا يتعرض لمزاجية مقدم أو مزود الخدمة لأن الخدمة تقدم من خلال أجهزة وبرمجيات دقيقة للغاية، وهذا بدوره يعزز معيار المصادقية في ذهن المستفيد، ويريد من احتمالات الخطأ البشري.

**ثالثاً : معيار الاعتمادية :** تساهم التكنولوجيا المعلومات في حصول المستفيد على خدمة دقيقة من حيث الوقت والانجاز.

**رابعاً : معيار الاستجابة :** إن تكنولوجيا المعلومات تقدم للمستفيد التحوار الفوري والمباشر مع مزود الخدمة وإيجاد حلول لأي مشكلة تواجهه فالمشاكل أصبحت تحل بشكل فوري من خلال برمجيات متطورة .

**خامساً : معيار المكان :** إن تكنولوجيا المعلومات لا تعرف العوائق الزمنية والمكانية وهذه الميزة تعزز جودة الخدمة المدركة من خلال توفير هذه الخدمة في المكان والزمان اللذين يريد هما المستفيد. بحيث يمكن تقديم الخدمة في الوقت الحقيقي وعلى مدار الساعة .

كما أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تعزيز جودة الخدمة من خلال الآليات والأساليب التالية<sup>2</sup>:

1. توفير الخدمة بتكاليف أقل نسبياً.
  2. تحسين جودة الخدمة من خلال تعزيز العلاقة مع المستفيد، واستيعاب طلباته الخاصة وتلبية هذه الطلبات (تحسين إدارة العلاقة مع العملاء).
  3. تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة .
  4. تحسين تجربة المستفيد مع الخدمة من خلال تكوين بيئة مادية تتسم بالمرونة والحيوية والجاذبية والتفاعل .
- إن التركيز على الأسلوب التفاعلي في تكوين وتقديم الخدمة، بدلاً من الأسلوب التقليدي، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حيوياً في خلق بيئة تفاعلية واتصالات باتجاهين، وليس باتجاه واحد، وبهذا فهي تسمح بالتغذية العكسية من المستفيد إلى المزود الخدمة وبالعكس.

<sup>1</sup> هاني الضمور، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 153-154.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 154-155.

## الفرع الثالث : تحسين جودة الخدمة الإلكترونية :

إن الخدمة الإلكترونية تتضمن مجموعة من الخطوات والتي تم توضيحها بالشكل السابق وللتأكد من جودة الخدمة الإلكترونية عبر العمليات التي تم شرحها نقدم توضيح لذلك كالآتي<sup>1</sup>:

أولاً : جودة الخدمة الإلكترونية (ضمن عملية ما قبل تقديم الطلبية).

1. سرعة ودقة التوقيت : ويتضح ذلك من خلال :

- مدى قدرة مزود الخدمة على الإجابة على الاستفسارات وتساؤلات الزائر للموقع الإلكتروني للمؤسسة، فالإجابة السريعة والفورية تعني سرعة ودقة التوقيت.

- إن دقة مزود الخدمة المخطط ومدى مجارته لسرعة التوقيت، فإن من شأن ذلك إثارة إعجاب وتقدير الزائر.

2. اللباقة وحسن المعاملة : ويتضح ذلك من خلال :

- مدى اتسام العاملين في المؤسسة باللباقة وحسن المعاملة.

- تقييم سلوك تعامل العاملين مع الزائرين للموقع إيجابياً ومعبراً عن تقدير واحترام من قبل مزود الخدمة تجاه الزائرين.

3. الدقة : ويتضح ذلك من خلال :

- درجة مصداقية صحة المعلومات المقدمة.

- درجة مصداقية الوثوق بدقة المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة.

- درجة كفاية المعلومات المقدمة شافية ودقيقة وفق إدراكات المنتفع بها.

ثانياً : جودة الخدمة الإلكترونية (ضمن عملية تقديم وتسليم الطلبية).

1. سرعة ودقة التوقيت في معالجة الطلبية وتوصيلها للعميل.

2. الدقة في معالجة الطلبية ودقة توصيلها للعميل.

3. الاعتمادية .

4. الأمن : إتمام معالجة الطلبية وتوصيلها بشكل آمن خصوصاً فيما يتعلق بالدفع الإلكتروني وسرية المعلومات والتعاملات الأخرى.

5. القدرة على الوصول للمورد بسهولة وبتكاليف أقل.

6. الاستجابة لطلبات من طرف المورد وحاجات العميل بالدقة والأمان والسهولة والسرية والشفافية التي يتوقعها العميل.

7. اللباقة وحسن المعاملة المقدمة للعميل معاملة جيدة ولائقة من قبل المورد وهل سلوك العاملين يعبر عن تقدير واحترام العاملين.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، 2009، مرجع سابق، ص ص 94-95.



ثالثا: جودة الخدمة الإلكترونية (ضمن عملية ما بعد إتمام الطلبية).

1. الدقة في اتمام الصفقة وفق توقعات العميل.
2. سرعة ودقة التوقيت المحقق كان وفق توقعات وإدراكات العميل.
3. جودة الخدمة التي حصل عليها العميل تتطابق مع توقعاته وتطلعاته.

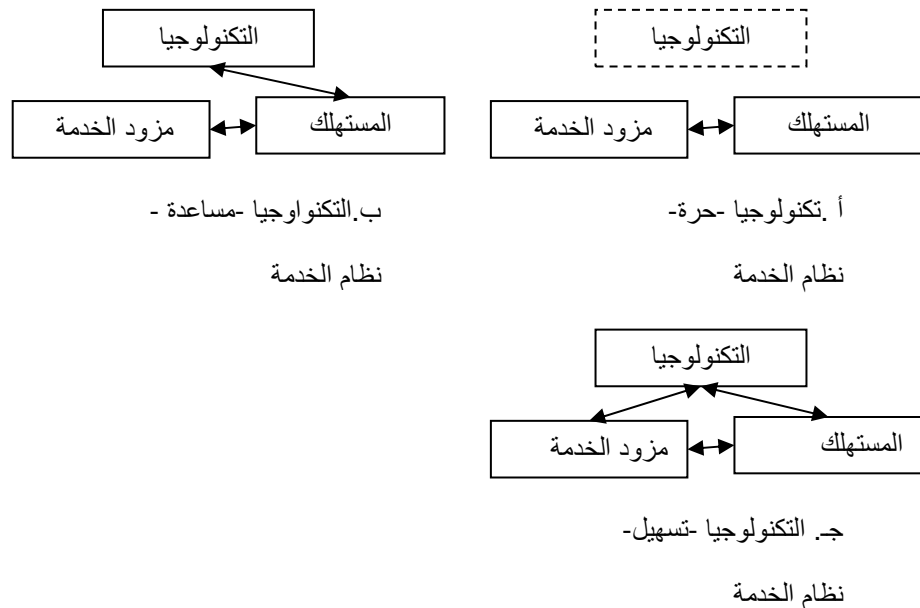
**المطلب الثاني: نظام تقديم الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية**

تسعى المؤسسات الخدمية لتقديم خدمات أفضل بطرق حديثة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على رأسها الحاسوب وشبكات الإنترنت،ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذا المطلب توضيح أهم استخدامات هاتين الوسيلتين في المؤسسات الخدمية.

**الفرع الأول : أثر استخدام التكنولوجيات الحديثة على تصنيع لقاء الخدمات.**

إن التقدم التكنولوجي له تأثير كبير على نظام تقديم الخدمة للعملاء، وذلك من خلال مساهمة التكنولوجيا في ظهور أنماط لتقديم الخدمة وفق أسلوبين يحددها كل من (Kenneth c and Carol Guercio Traver) كالتالي :  
**أولاً : أساليب اتصال وجه لوجه :** ويشمل هذا الأسلوب مجموعة من أنماط تقديم الخدمة موضحة أثر التكنولوجيا على عملية تقديمها موضحة في الشكل التالي :

**الشكل رقم (37) : أساليب اتصال وجه لوجه**



**Source :** Kenneth. C and Carol Guercio Traver, **E-commerce:(business.technology)** ,Ninth Edition, Society. Pearson, Canada, 2013, p106.

يتبين من الشكل أعلاه ثلاث نماذج لأنظمة تقديم الخدمة بحيث كل نموذج يوضح أثر استخدام التكنولوجيا لتقديم الخدمة والتي سنقدم شرح مبسط لكل نموذج على حدى :

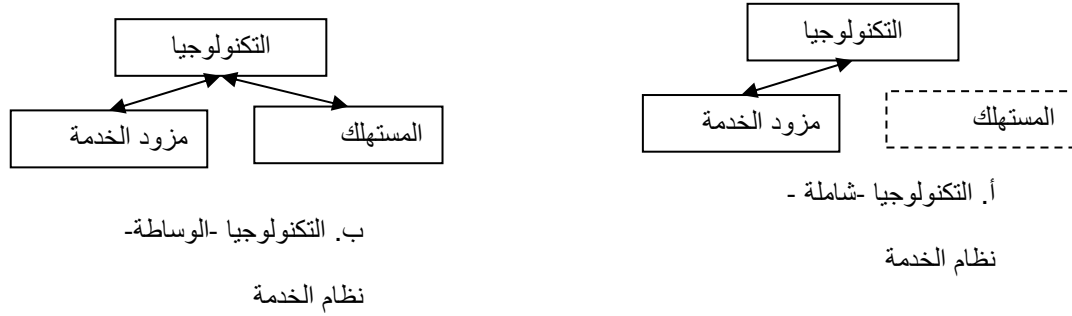
نموذج (أ) : يتمثل في نظام تقديم الخدمات التقليدي وهو الاتصال الحقيقي بين مزود الخدمة والعميل.

نموذج (ب) : استخدام التكنولوجيا كمساعد في تقديم الخدمة ،مثال زيارة الطبيب من اجل الفحص بالسكانير

نموذج (ج) : تستخدم التكنولوجيا كوسيلة لتسهيل الخدمة المقدمة مثل استخدام الحاسوب والبرامج في البنوك التقليدية.

ثانياً: أساليب اتصال وجه بشاشة : ويشمل هذا الأسلوب مجموعة من أنماط تقديم الخدمة موضحة أثر التكنولوجيا على عملية تقديمها موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (38) : أساليب اتصال وجه بشاشة



Source : Kenneth. C and Carol Guercio Traver, **E-commerce (business.technology)**, Ninth Edition, Society. Pearson, Canada, 2013, p106.

يتبين من الشكل أعلاه نموذجين لأنظمة تقديم الخدمة بحيث كل نموذج يوضح أثر استخدام التكنولوجيا لتقديم الخدمة والتي سنقدم شرح مبسط لكل نموذج على حدى فيمايلي :

نموذج (أ): هذا النموذج يستبدل مزود الخدمة باستخدام التكنولوجيا ومثال ذلك جهاز الصرف الآلي للبنوك وهنا تظهر ما يسمى بالخدمة الذاتية .

نموذج (ب): هذا النموذج يستخدم التكنولوجيا كوسيط لتقديم الخدمة للعميل ومثال ذلك حجز بالفندق عن طريق الموقع الإلكتروني له .

مما سبق يتضح أهمية نظام تقديم الخدمة المنجزة عن طريق الحاسوب مقارنة بنظام تقديم الخدمة التقليدي وجها لوجه في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يلغي استخدام الحاسب الآلي بالكامل الحاجة إلى اللقاء وجها لوجه-مثال :تستخدم مؤسسة الطيران (easujet) موقع الإلكتروني لإلغاء عملائها إلى الاتصال المباشر وجه لوجه كحجز تذكرة رحلاتها الجوية.

- يسهل استخدام الحاسوب اللقاءات وجه لشاشة على موقعها الإلكتروني.

- يمكن استخدام الموقع الإلكتروني لتوعية العملاء .

- يستطيع هذا النوع من النظام لتقديم الخدمات من تقديم مجموعة أوسع بكثير من إمكانية اللقاء (مثال يسمح البنك الإلكتروني أو الصراف الآلي بإنجاز كثير من المعاملات البنكية في وقت ومكان مناسبين للعميل).

<sup>1</sup> أدريان بلمر، ترجمة : بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص 254-256.

- إمكانية برمجة الأجهزة لتوفير مجموعة من الخدمات بشكل يعتمد عليه وعلى نحو ما كان ليحدث لو أن اللقاء كان مرتكزا على منتج خدمة بشري، وهذا يوافق ما تقدمه شركات الاتصالات الهاتفية الآن مجموعة واسعة من الخدمات الهاتفية (مثل خدمات اعتراض المكالمات) التي يمكن أداؤها بتكلفة أقل وبمستويات اعتمادية أعلى.

- تمكن نظام الخدمات الآلية أن تمنح بعض العملاء شعورا بأنهم يتحكمون في اللقاء بدرجة أكبر، ومثال ذلك لمعرفة رصيد حساب من البنك يمكن للعميل الاتصال بنظام معلومات بنكية آلية أو استخدام خدمة البنك المتوفرة على الانترنت، وهذا ما يعزز شعور العملاء بأن لهم سيطرة على تعاملاتهم مع البنك.

### الفرع الثاني : اسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمات

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المؤسسات الخدمية نتج عنه تغيير على مستوى بنية نظام الخدمات من خلال مكوناته وتنظيمه، مما أدى إلى ظهور عدة نماذج لتصنيع الخدمة . بحيث يقوم نظام الخدمة على عدد من المبادئ الرئيسية<sup>1</sup> :

- تقديم الخدمة هو اتصال شخصي مباشر وجها لوجه بين العميل ومزود الخدمة، وتستخدم من قبل العميل ومزود الخدمة (مؤسسة الخدمة).
- تعتبر كل من (وسائط المادية ، والاتصال الشخصي) من مدخلات نظام الخدمة يتم تسييرها داخل مؤسسة الخدمة .
- يتم دمج العناصر المكونة لنظام تقديم الخدمة في مؤسسة الخدمة (وسائط مادية ، والاتصال الشخصي وخدمة العملاء).
- تم دمج المكتب الخلفي بمؤسسة الخدمة .
- لا يتم استخدام المكاتب الخلفية من قبل العميل
- نظام تقديم الخدمات المدمجة والمتكاملة في حقل مكان واحد تحت مسؤولية مقدم الخدمة .
- إن نظام تقديم الخدمات المتخصصة مكرس لخدمة خاصة.

### أولا : أشكال أنظمة الخدمات

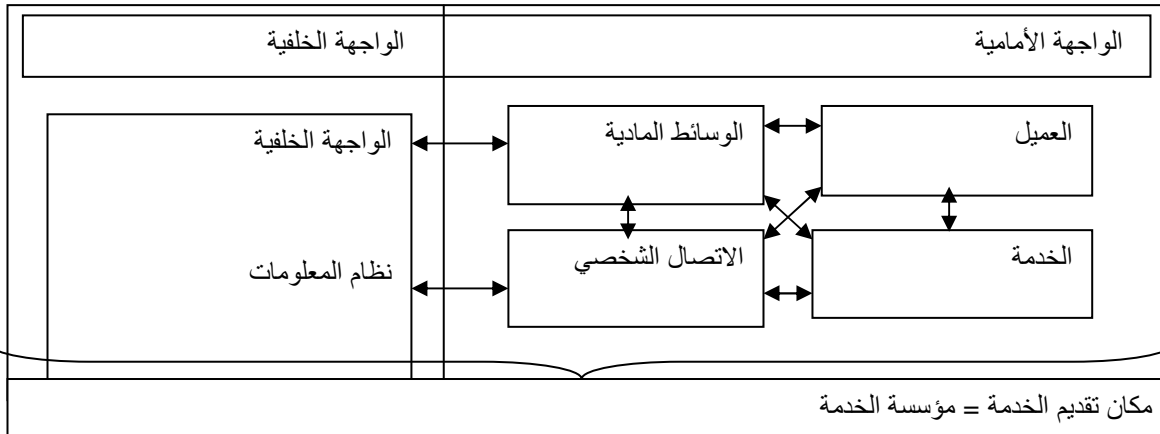
تشير (Annie MUNOS) بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نظام الخدمات غيّر بشكل كبير من شكله العادي، وتقدم مجموعة من الأنواع لأنظمة تقديم الخدمات المختلفة الشكل والمكونات (نظام الخدمات التقليدي، نظام الخدمات الآلي، ونظام الخدمات الإلكتروني (عن بعد)، كل منها يستجيب لمتطلبات التسويق بشكل مختلف وهذا حسب مستوى استخدام أدوات الأعمال الإلكترونية بالمؤسسة.

ويشير (Kenntn an all) بأن نظام تقديم الخدمة المستند على التكنولوجيا فإن التغيير يكون على مستوى المكاتب الخلفية بالدرجة الأولى لأن أنشطته تتميز بالروتينية والتكرار وعليه يلزم استبدال مزودي الخدمة في المكاتب الخلفية بالتكنولوجيا المناسبة لتألية أنشطة هذه المكاتب الخلفية بحيث درجة التألية تختلف حسب

<sup>1</sup> Annie MUNOS, *Servuction, Marketing Des Services Et Technologies*, Papiers De Recherche, Working Papers ,SPR\WPS00-04 ,hal-00460757, VERSION(1) MARS 2010 ,p4.

- عملية الخدمة وما تحتاجه من تنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة لتقديم الخدمة ولذلك يتبين لنا درجة استخدام التكنولوجيا وفق طبيعة عملية الخدمة تفرز تشكيلة سنشرحها كآلاتي<sup>1</sup> :
- تسلسل ثابت لخطوات تقديم الخدمة : تتمثل في الإجراءات المتكررة لتقديم الخدمة وفق شروط ومواضع محددة لا تتغير بسهولة.مثل الباب الآلي.
  - تسلسل متغير لخطوات تقديم الخدمة : تتمثل في الإجراءات المتكررة لتقديم الخدمة وفق شروط ومواضع محددة تتغير بسهولة ،مثل الصراف الآلي في البنك.
  - التشغيل الخفي : تتمثل في الإجراءات التي تتم لتقديم الخدمة تنفذ بمراقبة مورد بشري مثل :الرد على الهاتف .
  - التحكم الرقمي : تتمثل في الإجراءات التي تنفذ عن طريق آلة لتقديم الخدمة بحيث هذه الأخيرة تمكن أن تؤدي مهمة معينة وفقا لإعادة برمجتها بسهولة، والشروط، وفقا لتعليمات المخزنة بها.
  - الذكاء : تتمثل في الإجراءات التي تنفذ عن طريق آلة لتقديم الخدمة بحيث هذه الأخيرة تتميز بالإدراك الحسي، كما قد تكون متصلة بمستقبلات بصرية أو لمسية ،تمكن من الكشف عن التغييرات في بيئة العمل أو المهمة في حد ذاتها ولديها مهارات خدمة خاصة بها في عملية صنع القرار .
- 1. نظام الخدمات التقليدي : الاندماج الكامل والتحكم في جميع المدخلات من قبل مزود الخدمة.**

الشكل رقم (39) : نظام تقديم الخدمات التقليدي



Source : Annie MUNOS, Servuction, Marketing Des Services Et Technologies, Papiers De Recherche, Working Papers , SPR\WPS00-04 , hal-00460757, VERSION(1) MARS 2010 , p05

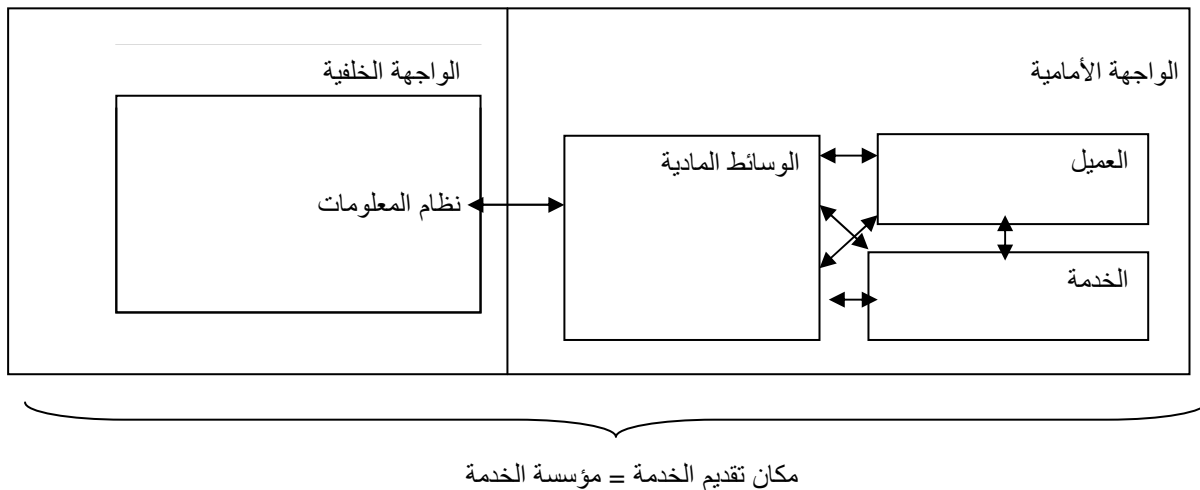
يتضح من الشكل السابق بأن نظام الخدمات يقوم على :

- نظام تقديم الخدمات يتكون من وسائط مادية ، اتصال شخصي وموزع الخدمة للعملاء . يوفر نظام تقديم الخدمة المكتب الخفي الموارد اللازمة لتشغيل المكتب الأمامي .
- نظام تقديم الخدمات المدمجة ( العناصر المكونة له الأربع تكون على نفس الموقع) .
- يتحكم نظام تقديم الخدمة في مؤسسة الخدمة .

<sup>1</sup> Kenneth. C and Carol Guercio Traver, E-commerce: (business.technology) , Ninth Edition, Society Pearson, Canada, 2013, p07.

- تقديم الخدمات في زمان ومكان محددين.
  - تقدم الخدمة من خلال تفاعل العناصر الأربعة التي تشكل نظام تقديم الخدمة.
  - تعود ملكية وسائط المادية لكيان الخدمة والشخص المباشر الموظف من طرفها .
2. نظام تقديم الخدمة الآلي، التكامل الكلي أو الجزئي لنظام تقديم الخدمة والتحكم المباشر أو الجزئي للمدخلات من طرف مزود الخدمة :
- يعرف نظام تقديم الخدمة الآلي على أنه : " يتمثل في تقديم الخدمة دون اتصال شخصي بالعاملين بالمؤسسة أو تنتقل العميل للمؤسسة، بحيث يتم استخدام أجهزة الصراف الآلي، أجهزة الرد الأوتوماتيكي للمكالمات والتي تسمى بتقنيات الخدمات الذاتية"<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (40) نظام تقديم الخدمات الآلي



Source : Annie MUNOS, **Servuction, Marketing Des Services Et Technologies** ,Papiers De Recherche, Working Papers ,SPR\WPS00-04 ,hal-00460757, VERSION(1) MARS 2010 ,p06

- يتضح من الشكل السابق بأن هذا النوع من النظام يقوم على الركائز التالية :
- يتكون نظام تقديم الخدمة من ثلاث عناصر فقط ،(وسائط مادية، العميل، الخدمة).
  - ليس هناك اتصال شخصي ،المواجهة تكون مباشرة مع الوسائط المادية .
  - يمكن أن يكون تقديم الخدمات متكامل أو لا مع مؤسسة الخدمة (داخل الموقع، خارج الموقع)، بحيث يكون التحكم أكثر سهولة عندما يكون نظام تقديم الخدمة آلي ومتواجد داخل مؤسسة الخدمة.
  - يمكن للخدمة أن تقدم خارج مؤسسة الخدمة في حالة أن نظام تقديم الخدمة لا يكون بداخل مؤسسة الخدمة.
  - تعود ملكية الوسائط المادية لمؤسسة الخدمة.

<sup>1</sup> Wael Touzi, **Conceptualisation Et Modelisation De La Production De Service**, Application aux Domaine de la sante et de l enseignement, universite de Bordeaux 1 ,France, 2011, p85.

يشير ( Wael Touzi ) بأن هناك نوعين لهذا النوع من نظام تقديم الخدمة وهذا حسب الوظيفة والتفاعل والطبيعة وهذا يتوافق مع ما قدمه من مبادئ وأساسيات لنظام الخدمة لكل من ( Eiglier ,P et ) و(LANGARD ,E) والتي تطرقنا لها في الفصل السابق والجدول التالي يوضح هذين النوعين :

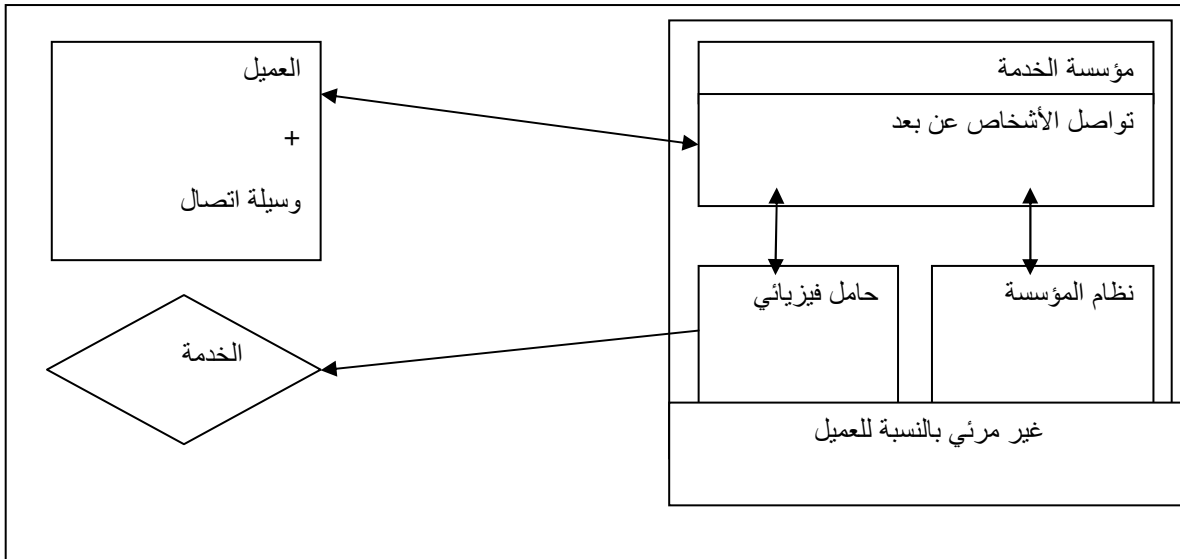
الجدول رقم (28): مفهوم طبيعة للنظام للخدمات الآلي.

تفاعل عن بعد	اتصال فيزيائي مباشر	طبيعة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة
نظام تقديم الخدمة عن بعد مع شخص.	نظام تقديم الخدمة وجها لوجه مع شخص (شباك في بنك)	اتصال بشري (اتصال شخصي).
نظام تقديم الخدمة عن بعد آلي.	نظام تقديم الخدمة الآلي (شباك الآلي بالبنك)	اتصال آلي (عدم الاتصال الشخصي).

Source : Wael Touzi, **Conceptualisation et modélisations de la production de service, Application aux Domaine de la sante et de l enseignement**, université de bordeaux 1, 2011, France, P86

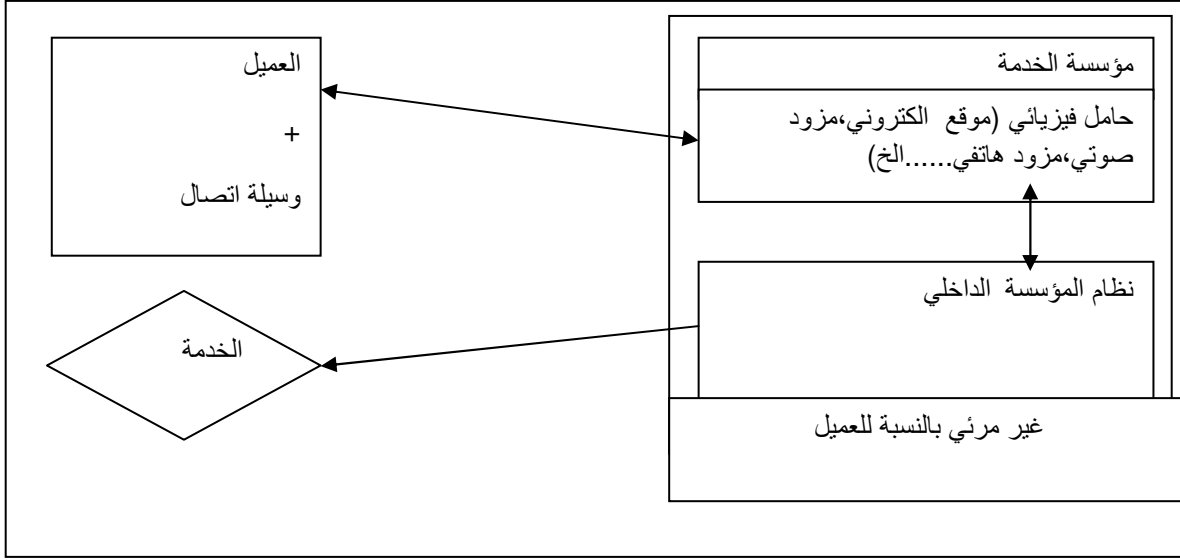
يتضح من الجدول بأن نظام تقديم الخدمة الآلي يتفرع إلى نوعين كالتالي : نظام تقديم الخدمة عن بعد مع اتصال شخصي، والثاني نظام تقديم الخدمة عن بعد آلي. وفيما يلي نوضح كليهما بشكل يوضح طريقة تقديم الخدمة بكل نوع.

الشكل رقم (41) نظام تقديم الخدمة عن بعد مع اتصال شخصي



Source : Wael Touzi, **Conceptualisation et modélisations de la production de service, Application aux Domaine de la sante et de l enseignement**, université de bordeaux 1, 2011, France, P87

## الشكل رقم (42) نظام تقديم الخدمة عن بعد مع اتصال غير شخصي



Source : Wael Touzi, **Conceptualisation et modélisations de la production de service, Application aux Domaine de la sante et de l enseignement**, université de Bordeaux 1 ,2011 ,France,P87

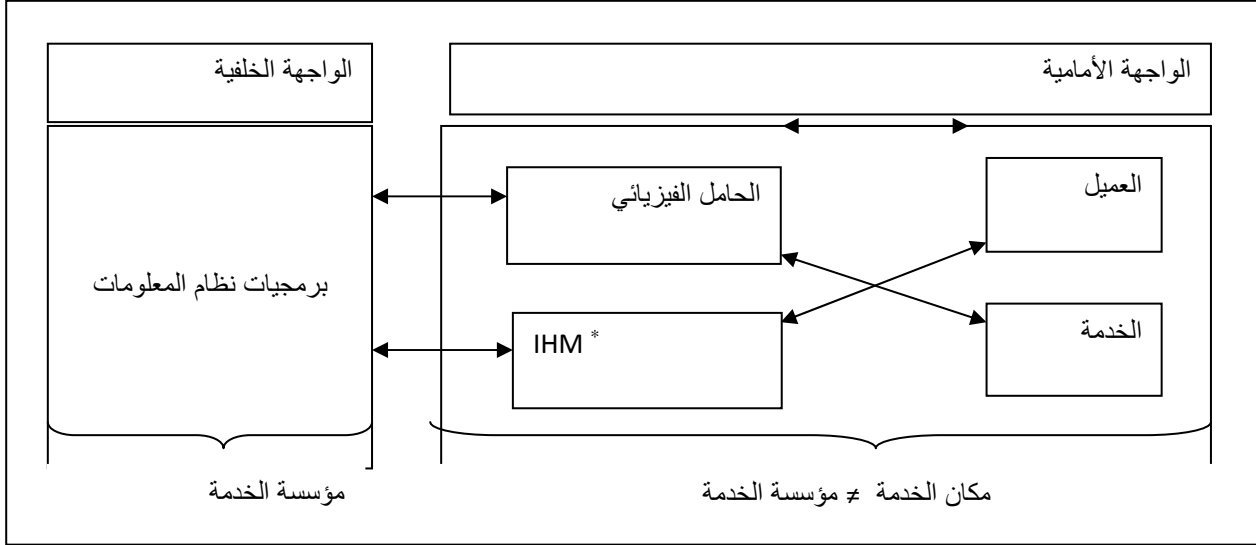
كما يقدم (Wael Touzi) نوعين آخرين لنظام تقديم الخدمة<sup>1</sup>:

3. نظام تقديم الخدمة بمكان تواجد العميل : يتم تقديم الخدمة بالاتصال مباشر مع عمال المؤسسة عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني، كما يمكن تقديم الخدمة عن بعد من قبل العميل دون اتصال شخصي، ويعتبر العميل هو المالك الوحيد لنظام تقديم الخدمة .

4. نظام تقديم الخدمات الإلكتروني : ليس هناك تكامل ولا تحكم في المدخلات من طرف مزود الخدمة تشير ( MOUNOS&Eric vernette et autres ) بأن نظام تقديم الخدمة الإلكتروني أو عن بعد : لا يتطلب اتصال شخصي ويتكون من ثلاثة عناصر أساسية (العميل، الخدمة، حامل فيزيائي). والشكل التالي يوضح آلية عمله :

<sup>1</sup>Wael Touzi, Op.Cit ,P85

الشكل رقم (43) : نظام تقديم الخدمة الإلكتروني



Source : Eric vernette, William sabadie, **La Servuction On Line:(Point Communs Et Spécificités Face A La Face Servuction Traditionnelle)**, Actes De La Deuxieme Journee Nantaise De Recherche Sur Le E-Marketing, Universitie De Paris1,2003,p07

من الشكل السابق يتضح بأنه يقوم على مايلي لتقديم الخدمة :

- نظام تقديم الخدمة لديه ثلاث عناصر فقط (الوسائط المادية، العميل ،الخدمة).
  - لا يتكامل نظام تقديم الخدمة مع كيان الخدمة ولكن في منزل العميل أو مكان العمل .
  - ليس هناك اتصال شخصي ، المواجهة تكون، مباشرة مع وسائط المادية .
  - لا يتحكم كيان الخدمة في عناصر نظام تقديم الخدمة.
  - تقديم الخدمة خارج كيان الخدمة .
  - تعود ملكية الوسائط المادية للعميل وليس لكيان الخدمة.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار كل مراحل تقديم الخدمة عند تقديمها بشكل آلي، بحيث تتمثل هذه المراحل لتقديم الخدمة بالنسبة لنظام الخدمات الإلكتروني في<sup>1</sup>:
- مرحلة الوصول : تتضمن هذه المرحلة وصول العملاء إلى حاسب آلي متصل بشبكة الانترنت.
  - مرحلة الدخول : تتمثل في تعريف المستهلكون بأنفسهم-مثلا من خلال تسجيل اسم المستخدم أو رقم إثبات الشخصية ومن هنا نقف عند كيفية الموازنة بين متطلبات سهولة الدخول المتسمة بالتناقض إلى الأمن والخصوصية.
  - مرحلة التشخيص : يقدم المستهلك نفسه ،ويجب أن يتعرف النظام على احتياجاته في أسرع وقت ممكن.
  - مرحلة تقديم الخدمة : يتم فيها الوفاء باحتياجات العميل.
  - مرحلة الخروج : أثناء هذه المرحلة يخرج العميل بشكل آمن من نظام أداء الخدمة.
- وفيمايلي نقدم مثال لمعاملة بنكية بمقارنة بين نظام تقديم الخدمة التقليدي ونظام تقديم الخدمة الإلكتروني.

<sup>1</sup> أدريان بلمر، ترجمة : بهاء شاهين، وآخرون، مرجع سابق، صص 256-257 .



## الجدول رقم (29): مقارنة بين النظامين لتقديم الخدمة (التقليدي، الإلكتروني) لمعاملة بنكية قصيرة

خصائص نظام تقدم الخدمة	نظام تقديم الخدمة التقليدي	نظام تقديم الخدمة الإلكتروني
وقت انتظار الخدمة.	-انتظار عند شباك (0-20 دقيقة)	- انتظار الشبكة. - أداء الأجهزة للعملاء. - وقت تحميل صفحة الواجهة وهذا يختلف من موقع لآخر للبنك.
وقت انجاز الخدمة	فترة قصيرة	فترة من قصيرة إلى طويلة - خبرة العميل في التعامل مع الموقع. - جودة الموقع.
مشاركة العميل في نظام الخدمة	منخفض	منعدم
المخاطر المؤمنة في حالة شكوى العميل	منعدم أو منخفض نظرا إلى : -مسؤولية العامل بالبنك. - تقدم وثيقة ملخصة العملة بالإمضاء وتاريخ العملية.	عالي نظرا إلى : - مسؤولية العميل في حالة ادخال المعلومات بالخطأ. - الإمضاء الكتروني نادر. - امكانية خطر الفيروسات على الحاسوب.

Source: Eric vernette, William sabadie, La Servuction On Line (Point Communs Et Spécificités Face A La Face Servuction Traditionnelle), Actes De La Deuxieme Journee Nantaise De Recherche Sur Le E-Marketing, Universitie De Paris1, 2003, p17.

مما سبق نلخص إلى أن ينبغي تصميم اللقاءات الخدمية المنجزة بواسطة الحاسب الآلي بنفس العناية والاهتمام بالتفاصيل اللذين تتم مراعاتهما عند تصميم اللقاءات التقليدية. وهذا نظرا لواقع العديد من المواقع الإلكترونية بطيئة ومركبة من حيث تصميمها وتشغيلها، مما يؤدي في بعض الأحيان للإخفاق في تقديم الخدمة المنشودة، مثل ما يحدث عند اخفاق في تقديم الخدمة بالطريقة التقليدية. لذا عرفت دراسات بين الحاسب الآلي والأفراد مجالا مهما للدراسة في حد ذاته.

بعد تقديم موجز لأنواع أنظمة الخدمة نقدم فيما يلي مقارنة بين كل من (النظام التقليدي، النظام الآلي، النظام الإلكتروني).

جدول رقم (30) : مقارنة بين أنظمة الخدمات ( النظام التقليدي، النظام الآلي، النظام الإلكتروني).

نظام الخدمات الإلكتروني	نظام الخدمات الآلي	نظام الخدمات التقليدي	
- غير مدمج. غير مراقب.	- ادماج جزئي. مراقبة جزئية.	- مدمج . - محكم.	نظام تقديم الخدمة ومستوى التحكم من طرف مقدم الخدمة.
- ملكية للعميل. - تستعمل من طرف العميل	- مدمج جزئي. - ملكية للمستفيد. - مشاركة جزئية للعميل.	- خصائص مقدم الخدمة. - غير مستعمل من طرف العميل. - غير مرئي للعميل.	الواجهة الخلفية الحامل الفيزيائي (الحامل المادي للواجهة الخلفية).
- غير مرئي للعميل. - متاح لاستخدام من طرف العملاء والموظفين.	- غير مرئي للعميل. - متاح لاستعمال العميل.	- استخدام الحصري للموظفين ذوي الاتصال بالمكاتب الخلفية.	نظام المعلومات
عدم الاتصال الشخصي بالموظفين.	الاتصال الشخصي غير اجباري	الحضور الفيزيائي	الاتصال الشخصي
- غيد مدمج عند العميل. - غير مراقب من طرف مقدم الخدمة.	- خارج أو دمجها في خدمة المؤسسة - تسيطر عليها جزئيا من قبل مزود الخدمة	- يتواجد بمؤسسة الخدمة - مراقب من طرف مقدم الخدمة.	الحامل الفيزيائي
- خارج المؤسسة وبمكان تواجد العميل. - غير مراقب من طرف مزود الخدمة.	- داخل أو خارج مؤسسة الخدمة. - مراقبة جزئية أو غير مراقبة من طرف مزود الخدمة	- حضور لمؤسسة الخدمة. - مراقبة من طرف مقدم الخدمة.	العميل

الخدمة	
<p>- تقديم داخل مؤسسة الخدمة .</p> <p>- انتاج الخدمة مشترك بين (الاتصال الشخصي،الدعم المادي،والعميل) (3 مدخلات)</p>	<p>تقدم الخدمة داخل أو خارج المؤسسة .</p> <p>-انتاج الخدمة يكون بين الحامل الفيزيائي ومزود الخدمة (مادي/برنامج)والعميل (2 مدخلات)</p> <p>تقدم الخدمة بمكان تواجد العميل.</p> <p>- انتاج الخدمة يكون بين الحامل الفيزيائي للعميل بحيث لا يكون مراقب من طرف مقدم الخدمة ونظام المعلومات. (2 مدخلات)</p>

Source : Annie MUNOS, Servuction, Marketing Des Services Et Technologies ,Papiers De Recherche, Working Papers ,SPR\WPS00-04 ,hal-00460757, VERSION(1) MARS 2010 ,p08.

**المبحث الثالث: تسويق الخدمات في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.**

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بالعديد من الحلول الإلكترونية بفضل ما أصبح يعرف بثورة المعلومات والاتصال بصفة عامة وتطور شبكة الانترنت على وجه الخصوص، لذا فإن هذه التقنيات الجديدة المتعددة جميعا تخدم التسويق بصفة عامة، من خلال تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على تسويق الخدمات، ولكن في هذا المبحث سوف يقتصر على كل من المزيج التسويقي الخدمي وإدارة علاقات العملاء.

**المطلب الأول : اسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي**

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على النشاط التسويقي وذلك بإدخال أدوات جديدة مثل : إستخدام شبكة الانترنت في عمليات التسويق، مما يتطلب تغيرات أساسية في عناصر المزيج التسويقي والعناصر المزيج التسويقي المميز للخدمات، نوضح فيما يلي كيفية تأثير عناصر المزيج التسويقي بشكل مفصل كالآتي<sup>1</sup>:

- إن عناصر المزيج للتسويق الإلكتروني لا تختلف كثيرا عما هو في التسويق التقليدي.
- إن إعداد المزيج التسويقي الإلكتروني لا يعني رمي قواعد ومبادئ العمل في التسويق التقليدي ولكن يجب أن يتم البناء على تلك القواعد والمبادئ وتكييفها وفقا للبيئة الجديدة للتسويق الإلكتروني.

**الفرع الأول : اسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين عناصر المزيج التسويقي**

**أولا : المنتج :** تعتبر المنتجات (السلع أو الخدمات) أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي يتمثل في مجموع المنافع التي يحصل عليها المشتري نتيجة حصوله عليه ، لذا تعمل المؤسسات على استخدام أحدث الطرق والتقنيات لجعل هذه المنتجات في متناول يد العملاء ومن هذه التقنيات شبكة الانترنت التي ساهمت في ظهور منتجات جديدة خاصة الخدمات مما زاد في تشكيل وتنوع الخدمات المقدمة.<sup>2</sup> وعليه يتجلى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تقدمه للخدمة في المؤسسات في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- جمع المعلومات عن الأسواق المحلية والعالمية.
- التعرف على المنتجات المعروضة على الشبكة وعلى مستوى السوق العالمية .
- تحديد مدى انتشار منتجاتها ومنتجات المنافسين.
- تحديد مدى الاختلافات وطبيعة الخصائص المطلوب تقديمها استنادا لاختلاف الأسواق المستخدمة.
- تقديم منتجات تلبي حاجات الأسواق العالمية.
- أصبح بالإمكان الحصول على الخدمات الإلكترونية المطلقة أي التي يحصل عليها العميل دون أي اتصال مادي مع مزود الخدمة، حيث تتم كافة العمليات المترتبة على إنتاج الخدمة وتوصيلها وما بعدها بالوسائل الإلكترونية حصريا ومثال على ذلك تقديم خدمات مصرفية إلكترونية<sup>4</sup>.
- تصميم وتطوير المنتجات المختلفة بما يتناسب مع مؤشرات الطلب في مختلف الأسواق العالمية.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، مرجع سابق، ص 313.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمد الوادي، مرجع سابق، ص 190.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، مرجع سابق، ص 33.

<sup>4</sup> Kotler.P,Armstrong.G,Principle of Marketing,Pearson Prentice Hall Upper Saddle River,NewJersey,2004,PP240-241.

- تعريف العملاء الحاليين والمحتملين.
- التجاوز والتفاعل مع العملاء الحاليين والمحتملين والتعرف على رغباتهم.
- أفرز استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مجال التسويق خدمات تقنيات متطورة وحديثة لتقديم منتجاتها وطرق تلبية رغبات العملاء، مما ألزم على المؤسسات إجراء تعديلات على العملية التقليدية لتطوير المنتجات والتي تشمل (تحديد مفهوم المنتج ثم التصميم والتنفيذ) وبدلاً من ذلك بعض المؤسسات ابتكار العملية المركبة لتطوير المنتجات وفيما يلي عناصر تلك العملية<sup>1</sup>:
- 1- **تحسين السوق**: يتمثل هذا العنصر معرفة المؤسسات لمدى استجابة تصميم المنتج والحاجات والمتطلبات الحقيقية للعملاء وتلجأ هذه المؤسسات لعدد من الأساليب المبتكرة التي تضمن حالة من التدفق المستمر للمعلومات:
- قواعد البيانات التفاعلية الخاصة بالعملاء.
- نظم التبادل الإلكتروني لبيانات المؤسسات والعملاء.
- مجموعة الأخبار.
- 2- **اختبار الحلول الفنية**: تعتبر اختبار التقنيات البديلة ذات أهمية كبيرة في إرساء مسار أي مشروع لتطوير المنتجات.
- 3- **دمج حالات العملاء مع الحلول الفنية**: تقوم العملية المرنة لتطوير المنتج على فلسفة التوجه بالعمل والتي تقر بضرورة تضمين الحاجات والرغبات الحقيقية للعملاء في المنتج تحت التطوير.
- 4- **وضع المرونة قيد الاختبار**: تتيح العناصر السابقة للعملية المرنة لتطوير المنتج للمؤسسة فرصة الاستجابة للتغيرات تحدث في الأسواق من خلال التفاعل المستمر مع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- ثانياً : التسعير**: إن تكنولوجيا المعلومات أسهمت في إحداث ثورة حقيقية في مجال هيكل الأسعار بدديناميكيته وأساليبها وإجراءاتها يمكن إنجازها فيما يلي<sup>2</sup>:
- ربط التسعير بالسوق المستهدفة والمكانة التنافسية والمنتج.
- دراسة استراتيجيات التسعير البديلة وتحصنها
- دراسة تكاليف التصنيع والتوزيع وعلاقتها بالطلب على المنتج
- إختيار السعر الأمثل بالاستناد إلى الإستراتيجية الأفضل وكذلك التكاليف ومنحنى مرونة السعر.
- التحكم بالتغيرات السعرية المفاجئة واتخاذ قرارات فورية بشأنها.
- تقدير الطلب على المنتجات وبالتالي تحديد الأسعار المناسبة.
- إدارة المردود (العائد) بشكل فعال.
- تحديد التكاليف وبالتالي تحديد الأسعار المناسبة

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، 2009، مرجع سابق، ص 137-138.

<sup>2</sup> عاكف يوسف زيادات وآخرون، مرجع سابق، ص 17.

- تنامي استخدام الطرق الإبداعية في التسعير من خلال الأنترنت.
  - أما المزايا التي توفرها الإنترنت للعملاء والمستهلكين في مجال التسعير يمكن إنجاز أهمها في:
  - تعتبر الإنترنت المدخل السريع إلى قوائم التسعير بكافة المنتجات.
  - تتيح الإنترنت المعلومات بين كافة المستهلكين في المجتمع الافتراضي.
  - توفر الإنترنت تقنية هامة وهي برنامج (shop bots) .
  - تسهل الأنترنت فرص إيجاد بدائل للموردين الحاليين.
- مما سبق يتضح بأن حصول العملاء والمستهلكين على معلومات فورية على كل ما يتعلق بالخدمات والأسعار والمنافسين عبر الأنترنت يمكنه من التحكم في عملية الشراء وكسبه قدرة على التفاوض مع المنتجين على أفضل الأسعار.

أبرز تطبيق التسويق الإلكتروني تقنيات متطورة، عبر الأنترنت تدعم التسعير المرن (والتسعير الديناميكي) (الرشيق) ويمكن تقسيم التسعير المرن إلى أربعة أنواع حسب عدد البائعين والمشتريين كالتالي.

يتم استخدام هذه الأنواع حسب عدد المشتريين والبائعين ونوضح ذلك فيما يلي<sup>1</sup>:

1. أسلوب المبادلة، التفاوض، المساومة: يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون مستخدم وبائع واحد.
2. المزادات التقليدية: يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون بائع واحد والعديد من المشتريين.
3. المزادات العكسية: يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون مشتري واحد والعديد من البائعين حيث يقوم المشتري بعرض قائمة لاحتياجاته ويقوم البائعين بالمزايدة حيث يعرض أسعار منخفضة حتى وصول أحد البائعين على هذا المشتري.
4. المزادات المرنة: يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون العديد من المشتريين والبائعين حيث تتقابل أسعار البائعين مع الأسعار التي يرغبها المشتريين.

**ثالثا : الترويج :** إن أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا بالتسويق الإلكتروني بحيث يتمثل جوهر عمليات الترويج عبر الأنترنت جذب انتباه العملاء ولإستخدام الأنترنت ودعمها بالمعلومات المقيدة طبقا لاهتماماتهم بحيث تساعد خطوط الاتصال المفتوحة بين المعنيين ومستخدمي الأنترنت في أن يقدم المعلنون عملا أفضل وأكثر كفاءة لترويج منتجاتهم.

ومن أبرز وسائل الترويج الجديدة والتي تقع ضمن التسويق المباشر:

1. إعلان البريد المباشر.
2. إعلان الاستجابة المباشرة .
3. الترويسات الإعلانية على شبكة الإنترنت .
4. الإعلان عبر الأجهزة النقالة.
5. الإعلان حسب الطلب.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، 2009، مرجع سابق، ص ص 144 -145.

6. الدفع مقابل المشاهدة.

7. برامج الولاء المدعومة بتكنولوجيا المعلومات وبطاقات الإئتمانية والبطاقات الذكية التي تستخدم في برنامج تنشيط المبيعات.

8. الاتصالات التسويقية التفاعلية.

رابعاً : التوزيع : يشير ( سمير أحمد) بأنه" القيام بعملية التوزيع باستخدام الوسائل الالكترونية يؤدي إلى اختصار المسافات بين المنتج والعميل فبدلاً من وجود موقع للسوق المادي أصبح يوجد موقع السوق الافتراضي".<sup>1</sup>

كما يرى (يوسف أبو فارة) بأن الطبيعة التي تتصف بها الخدمات تمكنها من الاستفادة من فرصة لإمكانية تحقيق تجارة إلكترونية متكاملة من خلال أساليب عديدة لتوزيع الخدمات منها<sup>2</sup>:

1. توزيع (تسليم) الخدمات عبر موقع المؤسسة : البائعة من خلال الدخول إلى الخدمة المطلوبة عبر كلمة سر يحصل عليها المشتري الإلكتروني بعد أن يدفع الثمن المطلوب من خلال أحد أساليب الدفع على الانترنت (مثل بطاقات ائتمان أو الشيكات أو غيرها....)ومثال ذلك على هذه الخدمات مشاهدة بعض الوثائق والبرامج..الخ

2. توزيع (تسليم) الخدمات بأسلوب التحميل :ويكون ذلك أيضاً بعد أن تحصل المؤسسة الثمن المطلوب وفقاً لأسلوب التحصيل المعتمد لديها وهذا الأسلوب يعتمد كثيراً في بيع البرامج والملفات...الخ.

3. التوزيع المختلط: وهو التوزيع الذي يجري جزء منه بصورة الكترونية على شبكة الانترنت والجزء الآخر في العلم الواقعي مثلاً إذا أراد سائح أن يشتري خدمة مبيت (الإيواء) في فندق ما فإن هناك مواقع توفر هذه الخدمة (منها مواقع بعض الفنادق أيضاً)لكن عملية التسليم على الشبكة تكون الجزء من عملية (خدمة الحجز)أما استلام خدمة المبيت في الفندق فإنه يجري استلامها في العالم الواقعي.

4. استخدام البريد الإلكتروني : يتم استخدام البريد الإلكتروني بصورة فعالة في عمليات التوزيع إذ أن كثير من الخدمات التي تباع على الانترنت يجري تسليمها من خلال البريد الإلكتروني(مثل خدمات بيع ملفات المختلفة وخدمات الحجز في الفنادق والطائرات..).

ومن جانب آخر يستخدم البريد الإلكتروني في إرسال إشعارات إلى العملاء تؤكد وصول طلباتهم وأن المؤسسة في طور العمل على تلبيةها وكذلك يجري إرسال لهم عند شحن طلبياتهم تعلمهم بأن هذه الطلبيات في طريقها إليهم،من جهة أخرى تتلقى المؤسسة إشعاراً عبر البريد الإلكتروني من هؤلاء العملاء يعلمونها فيه عدد استلامهم لطلبياتهم وفيما إذا كانت بالموصفات المطلوبة والموعود المحدد،وهذا يساعدها في تطوير إدارة الجودة الشاملة لديها ويساعد في تنمية وتطوير نظم التسليم.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد ،التسويق الإلكتروني،2009،مرجع سابق،ص 138.

<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو فارة ،مرجع سابق،ص248-249 .

ومن الفوائد الأخرى للبريد الإلكتروني في هذا المجال هو ارسال إشعار إلى العملاء لإعلامهم أن مدفوعاتهم المالية قد وصلت إلى حسابات المؤسسة أم لا، وهذا يكون من أجل التأكد من فاعلية النظم المالية ونظم التحصيل الدائمة.

مما سبق يتضح بأن أكبر تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على التوزيع أنها أسهمت في تقليص دور الوسطاء والتقليديين وأهميتهم لدرجة أن عصر تكنولوجيا المعلومات أصبح يطلق عليه عصر عدم التوسط (désintermédiation).

### 1- قنوات التوزيع الالكترونية:

بروز قنوات التوزيع الالكترونية (e-Channel) كبديل عن القنوات التقليدية القائمة في العالم الواقعي ومن أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.1 قناة الكتالوكات الالكترونية (عبر الانترنت)

تمكن المتسوق من تصفحها بحيث يتوفر بها وصف تفاصيل دقيقة عن المنتجات المختلفة توضيح أسعارها ومنشأتها وكيفية الحصول عليها، بحيث هذه القناة لها عدة مزايا بسهولة الطلب ، خدمة هاتفية... الخ

1.2 قناة التلفزيون للمتسوق المنزلي: توفر هذه القناة سهولة العرض التوضيحي وسهولة طلب المنتج (السعر يكون غالبا منخفض).

1.3 قناة المصنع المباشر: توفر هذه القناة سعرا منخفضا للخدمة أوالتي يقدم تصميمها من طرف العميل (حسب مواصفاته).

1.4 قناة الوسيط الالكتروني: هي تمكن المتسوق أن يذهب إلى صفحة على شبكة الانترنت الخاصة بوسيط المعلومات الذي يعرض فيها ويقارن سمات وأسعار كل العلامات التجارية المتوفرة ويوضع أماكن شرائها بأفضل أسعار.

كما يشير (محمد الصميدعي) بأن عملية التسويق الالكتروني وفرت للمؤسسات توزيع وبيع منتجاتها على مستوى الأسواق العالمية. وأن التوزيع الالكتروني يتم وفق تصنيف المنتجات إلى نوعين<sup>2</sup> :

- المنتجات الرقمية: مثل البرامج ، الكتب الرقمية..... الخ تستطيع المؤسسات تزويد العميل بها وتحميلها على مواقعها بعد تسديد ائتمانها لذلك ساهم التسويق الالكتروني في توفير خدمة الحجز في الفنادق ومؤسسات الطيران وإصدار التذاكر الالكترونية..... الخ
- المنتجات الملموسة: إن عملية تسليم المنتجات الملموسة يجب أن تكون في موقع متفق عليه كل من البائع والمشتري أما الطلب يتم عن طريق صفحة الويب.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص 151-152.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، مرجع سابق، ص 79.



الفرع الثاني : اسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين عناصر المزيج التسويقي المميز للخدمات

أسهم التسويق الإلكتروني في إحداث تغيير نوعي كبير على المزيج المميز للخدمات (البيئة المادية، جمهور الناس، عمليات الخدمة) وفي ما يلي تعرض بنوع من التفصيل هذه التغييرات.

أولاً: **البيئة المادية**: أسهم التسويق الإلكتروني في إحداث تغيير نوعي كبير في عنصر البيئة المادية أو الدليل المادي ويتمثل هذا التغيير في<sup>1</sup>:

1 التحول من البيئة المؤلفة من المباني والساحات المادية والمكاتب في العالم الواقعي إلى بيئة افتراضية مؤلفة من عتاد وحاسوب وبرمجيات.

2 ظهور تقنيات الوسائط المتعددة للتعويض عن البيئة المادية حيث أصبحت الخدمات تقدم بالكامل من خلال هذه البيئة الافتراضية.

3 ظهور تقنيات الواقع الافتراضي.

4 تنامي تقنية مواقع الويب حيث حلت هذه المواقع محل البيئة المكانية وأصبحت سهلة الوصول إليها بنقرة بسيطة على الفأرة وبهذا تحولت البيئة المادية المحددة مكاناً إلى بيئة افتراضية متنقلة ومتاحة لزائري الانترنت حول العالم.

**ثانياً: جمهور الناس :** (العنصر البشري): يتمثل هذا العنصر في أدوار الأفراد التي تساعد على تقديم الخدمة والتأثير على المشتريين حيث يقوم الأفراد بوظائف هامة<sup>2</sup>:

- مساعدة العملاء أثناء عملية تقديم الخدمة مثل: (النصح والتوجيه).
- إقناع العملاء بالشراء.

هذه الأخيرة تتم وفق الجهات التالية<sup>3</sup>:

1 مزود الخدمة: أثر تطبيق التسويق الإلكتروني على مزودي الخدمة حيث استبدلهم بالأجهزة والمعدات والبرمجيات .

2 جمهور متلقي الخدمة: يتم الاتصال مع مزودي الخدمة عبر البرمجيات والأجهزة والمعدات مما قلص من احتمالات المواجهة والمعدات مما قلص من احتمالات المواجهة الشخصية المباشر أو التأخر في الاستجابة، والتباين في جودة الخدمة إذ ما تم تقديمها من قبل مزودي الخدمة (الأفراد).

3 العلاقات التفاعلية بين مزودي الخدمة ومتلقي الخدمة: ويتبين ذلك من خلال العلاقات التفاعلية بين مزودي الخدمة ومتلقيها ، لأنها أصبحت تحكمها نماذج أعمال رقمية.

4 العلاقات مع متلقي الخدمة أنفسهم: أسهم تطبيق التسويق الإلكتروني في إتساع نطاق بين متلقي الخدمة بحيث أصبحت تتم على مستوى العلم من خلال (حلقات النقاش الإلكترونية، غرف المحادثة).

<sup>1</sup> عاكف يوسف زيادات وآخرون، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> سمير محمد أحمد ، التسويق الإلكتروني ، 2009، مرجع سابق ، ص 145.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق ، ص 154-155.

مما سبق فإن تأثير تطبيق التسويق الإلكتروني على العنصر في استخدام (الناس) لأدوات جديدة للقيام بالوظائف السابقة للعملاء من أهمها<sup>1</sup>:

**1 شبكة الانترنت :** تعد المواقع الإلكترونية للمؤسسات الموجودة على الشبكة الإلكترونية أداة جيدة لخلق التفاعل مع العملاء وإغرائهم بالشراء من خلال توفير معلومات متنوعة وذات قيمة للعملاء.

**2 البريد الإلكتروني :** يعد وسيلة جيدة للمؤسسات تساعد العملاء في إرسال الأسئلة والاقتراحات والشكاوي كما يمكن استخدام في إرسال رسائل إخبارية حول العروض الخاصة التي تنظم طبقاً لمشتريات العميل السابقة.

**3 مجموعة الأخبار:** هي وسيلة تبادل الأفكار حول العديد من الموضوعات تحت طريق الانترنت وذلك لأنها تتمثل في النقاش الدائر بين العديد من الأشخاص من جميع أنحاء العالم.

**ثالثاً : عمليات الخدمة:** يشير هذا العنصر إلى كل العمليات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتضمن هذه العمليات الإجراءات والسياسات ومتابعة الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وفيما يلي نوضح أهم إسهامات تطبيق التسويق الإلكتروني على هذا العنصر كالتالي<sup>2</sup>:

- يتم تسهيل الخدمة عبر تقنيات الاتصال المختلفة بدلاً من الاتصال الشخصي.
- تحول مختلف مكونات الخدمة إلى "الخدمة الإلكترونية".
- تتم عملية الاتصال والتواصل مع العملاء والاستجابة لطلباتهم كلياً عبر الشبكات في الوقت الحالي.
- تم استبدال عناصر تقديم توصيل الخدمة بعمليات الخدمة الذاتية، وعليه فإنه يتجلى تأثيراً عمليات التسويق الإلكتروني على هذا العنصر في توفير كم الهائل من العمليات التي تساعد على أداء هذا العنصر بكفاءة وفعالية.

**المطلب الثاني : إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء .**

تعتبر إدارة علاقات العملاء أحد الركائز الأساسية لمختلف مؤسسات الخدمة، لذا فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى رأسها استعمال الحاسوب وشبكة الانترنت في إدارة علاقات العملاء، من شأنه أن يؤدي إلى إحداث تغييرات على فعالية الاتصال بالعملاء بالمؤسسات الخدمية، ليصبح على هؤلاء القيام بمجموعة من الأدوار الجديدة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

**الفرع الأول : الإطار العام للإدارة علاقات العملاء الكترونياً**

**أولاً : دواعي التوجه إلى إدارة العملاء الكترونياً:**

يجب على المؤسسات الاهتمام بالعملاء بحيث تركز الإدارة الإلكترونية على العلاقات الفعالة سواء كانوا مع العملاء أو أفراداً أو مؤسسات لذا التوجه لتطبيق الإدارة الإلكترونية يهتم بالعناصر التالية<sup>3</sup>:

**1. يعتبر العملاء مصدراً أساسياً للمعلومات.**

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، 2009، مرجع سابق، ص ص 145-146.

<sup>2</sup> عامر قنديلجي، مرجع سابق، ص ص 155-156.

<sup>3</sup> فريد النجار، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص 297.

2. يعتمد العميل الإلكتروني على الانترنت لزيادة المعرفة.
  3. يتوقع العميل المزيد من الخصوصية للمعلومات الخاصة بهم.
  4. تحقق الانترنت فرصا لإنجاز الصفقات من أي مكان.
  5. تؤدي الثقافة الجديد والمتطورة للعملاء إلى طلبات أكثر من المؤسسات.
  6. إن زيادة المنافسة تعمل على زيادة الاهتمام الفعال والمستمر للإبقاء عليهم.
- كما تشير (هبة الطائي) ( بأن هناك تأثير متزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة علاقات العملاء للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- إن الكثير من العملاء يرغبون بالتعامل مع شخص واحد بدلا من التعامل مع عدد كبير من الأشخاص.
  - إن العملاء يتمنون الحصول على منتجات والخدمات على مدار الساعة.
  - سرعة الاستجابة وفهم كل عميل هي احدى القضايا الأساسية.
- مما سبق يتجلى أن إدارة علاقات العملاء تهدف إلى حل مشكلات المؤسسة التي من بينها<sup>2</sup>:

1. فقدان الميزة التنافسية.
  2. تسرب العملاء للمنافسين.
  3. تكاليف مراقبة العلاقات مع العملاء.
  4. الاستجابة الضعيفة للترويج والاتصالات التسويقية.
  5. ضعف أو تناقص المبيعات.
- ثانيا : مفهوم إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

#### 1. تعريف إدارة علاقات العملاء إلكترونيا :

يعرف (Matheson.) إدارة علاقات العملاء على أنها : " هي مجموعة من الخطوات المنسقة والتي يتم تصميمها من أجل زيادة إيرادات المبيعات وتقوية العلاقات التي تربطك مع عملائك"<sup>3</sup>.

أما بالنسبة لـ(Alhaiou) يعرفها على أنها : " تقنية حديثة تستخدمها المؤسسات الخدمية لزيادة وتعزيز مهاراتها وامكاناتها التسويقية"<sup>4</sup>.

كما يعرفها (أحمد مجدل) على أنها : " عبارة عن عملية زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء بواسطة الرفع من مستوى إرضائهم"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> هبة الطائي، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> أحمد أمجدل، مرجع سابق، ص 152.

<sup>3</sup> Matheson.J.A, **E-business**, Ajrgon-Free Practical Guide, Buterworthed heinemann, Uk, 2002, P139.

<sup>4</sup> Alhaiou, Talhat & Irani Zahir, Ali Maged, **The Relationship Between E-CRM Implementation and E-Loyalty at Different Adoption Stage of Transaction Cycle: ( A Cocceptual Framework and Hypothesis)**, European and Mediterranean Conference on Information Systems, p.2

<sup>5</sup> أحمد أمجدل، مرجع سابق، ص 151.

ويعرفها أيضا : ( Bhanu &Magiswary ) على أنها : " عبارة على الأدوات والتقنيات والنشاطات التسويقية على الانترنت(باستخدام تقنيات مثل مواقع شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني ومستودع البيانات)تستهدف بناء وتحسين العلاقة مع العميل"<sup>1</sup>.

وعليه نخلص إلى تقديم تعريف شامل لإدارة علاقات العملاء الكترونيا على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكل الوسائل الإلكترونية من اجل وفق خطوات مبرمجة مسبقا على مقاسات النشاط الأساسي للمؤسسة للمحافظة على عملائها وتعزيز العلاقة معهم.

## 2. مزايا تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء الكترونيا:

تمكن إدارة علاقة العملاء الكترونيا من الحصول على المزايا التالية :

- المساعدة في بناء قواعد البيانات المعتمدة على ترخيص العميل.
- تحديد تفضيلات العملاء فيما يتعلق بمحتويات عملية الاتصال وقناته.
- تنفيذ عمليات الاتصال وتعظيم الاستجابة والعائد على الاستثمار.
- بناء النوايا الحسنة مع العملاء الحاليين والعملاء المحتملين.

3. الفرق بين إدارة علاقات العملاء وإدارة علاقات العملاء إلكترونيا : إن الاختلاف بين المفهومين دقيق جدا ويتضح ذلك من خلال أنظمة إدارة علاقات العملاء إلكترونيا تجهز العميل بخدمة ذاتية لوضع الأوامر مثل صرف صك أو طلب معلومات إضافية عن الخدمات، بحيث هذه الخدمات تقدم للعميل الحرية في المكان والزمان، بينما كان العميل سابقا محددا بالاتصال بالمؤسسة الخدمية خلال ساعات العمل القانونية وأنها لا توفر اتصالا مباشرا في وقت آخر لطلبات واستفسارات العملاء<sup>2</sup>.

ثالثا : فوائد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية : يعتبر العميل المستفيد الأول من تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الكترونيا، وفيمايلي نلخص أهم هذه الفوائد التي يحصل عليها العميل<sup>3</sup> :

1. استجابة أسرع لطلب المعلومات من طرف العميل.
2. تخفيض في تكاليف شراء المنتجات.
3. تخفيض في تكاليف استخدام المنتجات.
4. الوصول السريع والآني لحالة الطلبيات والمعلومات.
5. عرض أكبر لبدائل الحلول.
6. دعم فني (استجابة أكثر).

كما ترى (هبة الطائي) المنافع الأخرى التي تحققها إدارة علاقات العملاء إلكترونيا فيمايلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> Bhanu farida &Magiswary D, **Electronic Customer Relationship Management System (E-CRM): (A Knowledge Management Perspective)**, International Conference on Education and Management Technology (ICEMT) IEEE, 2010, P.410

<sup>2</sup> Chandra Satish & Strickland Tedj, **Technological Difference Between CRM and E-CRM**, Issue in Information Systems Vol(05), N°(2), 2004, P410.

<sup>3</sup> فريد النجار وآخرون، مرجع سابق، ص 302.

- تفاعل ورضا العميل.
- الراحة.
- سرعة معالجة العمليات من خلال الاستجابة الإلكترونية.
- جودة الخدمة.
- الثقة.

الفرع الثاني : متطلبات و أدوات إدارة علاقات العملاء إلكترونيا:

أولا : متطلبات إدارة علاقات العملاء إلكترونيا :

إن إدارة علاقات العملاء تتطلب مايلي<sup>2</sup>:

1. استخدام مواقع شبكة الانترنت لتطوير العميل واستخدام المعلومات المستندة إلى شبكة الانترنت لتشجيع الشراء.
2. إدارة جودة البريد الإلكتروني ( تغطية عناوين البريد الإلكتروني وتكامل معلومات العملاء من قواعد البيانات الأخرى لتمكن الإدارة من استهداف العملاء.
3. استخدام تسويق البريد الإلكتروني لدعم البيع المتصاعد والبيع المتقاطع.
4. تحليل البيانات لتحسين عملية الاستهداف.
5. توفير تسهيلات خدمة العميل على الانترنت.
6. إدارة الخدمة على الانترنت لضمان حصول المشتري للمرة الأولى على تجربة عميل تشجعهم على الشراء مرة أخرى.
7. إدارة تجربة العميل متعددة القنوات لأن العملاء يستخدمون وسائل مختلفة كجزء من عملية الشراء.

<sup>1</sup> هبة الطائي، مرجع سابق، ص84.

<sup>2</sup> Chaffy, Op Cit.p489.

ثانيا : أدوات إدارة علاقات العملاء إلكترونيا

من خلال الجدول التالي نقدم أهم الأدوات المستخدمة في إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

الجدول رقم (31) إدارة العملاء إلكترونيا

الأداة	التوصيف
1-التسويق: -زيادة البحث عن المصادر. -التسويق الإلكتروني. -الاستهداف.	-برمجيات خدمة العملاء. -التنبؤ بالعملاء الجدد. -الحملة التسويقية وإدارة المعرفة. -البريد الإلكتروني وقوائم العملاء وقاعدة البيانات المنافسين. -برمجيات السيطرة على العملاء.
2-أوتوماتيكية فريق البائعين: - إدارة الاتصال. -إدارة خطوط البيع. -إدارة الفرص البيعية.	-البريد الإلكتروني، الصوت، الفاكس. -الخطابات والحوار. -يؤدي زيادة المبيعات إلى معرفة الطلبات الجديدة . -إدارة الفرص البيعية. -برمجيات إعادة التدريب والتوعية.
خدمة العملاء: -مراكز استقبال الطلبات. -الزيادات الميدانية.	-الرد على المكالمات. -إدارة الطلبات والضمان.
إدارة الولاء	إدارة برامج العلاقات الفعالة
العميل الإلكتروني: -مندوبي المبيعات. -تنفيذ الطلبات الخاصة. -إدارة التفاعلات الإنسانية.	برمجيات العلاقات الإلكترونية: -بناء علاقات فورية بالحاسبات . -الخدمة الفورية الذاتية.

المصدر: فريد النجار وآخرون، التجارة والأعمال المتكاملة في مجتمع المعرفة، دار الجامعة للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر، 2006، ص 299.

الفرع الثالث : إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الكترونيا:

أولاً : خطوات بناء إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الكترونيا

يتطلب بناء إستراتيجية لإدارة علاقات العملاء الكترونيا إتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمنطقية وهي<sup>1</sup>:

1. تحديد العملاء لأكثر ربحية:تتطلب عملية التكفل بشرائح العملاء المختلفين من خلال تعريف عملاء المؤسسة وتطوير مفهوم قيمة حياة علاقة العملاء عن طريق ما أسهمت به التطورات التكنولوجية لتنمية إدارة علاقات العملاء الكترونيا بواسطة كل من قواعد البيانات المركزية التي توفر بيانات العملاء الموحدة والمفصلة وهذا من أجل تنفيذ استراتيجيات الترويج والاتصال الفعالة والتي في الأخير تمكن من تحديد العميل الأكثر ربحية.

2. شخصية الاتصالات بالاعتماد على التكنولوجيا: إن التوجه الحالي نحو العميل هو بدوره أصبح بإمكانه

التحكم في الوقت و طريقة الاتصال به،بالإضافة إلى اختيار قناة استلام المنتج وهذا من خلال:

-تساعد في بناء قواعد البيانات المعتمدة على ترخيص العميل.

-تحديد تفضيلات العملاء فيما يتعلق بمحتويات عملية الاتصال ودوريتها وقناة التوصيل.

-تنفيذ عمليات الاتصال وتعظيم الاستجابة والعائد على الاستثمار.

-بناء النوايا الحسنة مع العملاء الحاليين والمحتملين.

3. تقييم نتائج تطبيق الإستراتيجية:يجب أن تحتوي عملية تقييم إستراتيجية إدارة علاقة العملاء الالكترونية

من خلال:

- النتائج الفعلية مقارنة بما كان يجب أن يتم (التوقعات).

- التغير في تقييم فاعلية التفاعلات اللاحقة لدى العميل نتيجة لتحسين العلاقة معه.

وعليه يوضح أحمد أمجدل بأن أهم أهداف إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الكترونيا فيما يلي: <sup>2</sup>

- تحسين خدمات العملاء.

- تخفيض التكاليف.

- زيادة الأرباح.

- مواجهة زيادة التنافس العالمي.

- الاستجابة السريعة لتحديات المنافسة.

- توفير وصول شفاف للبيانات.

- دعم أسرع وأفضل لعملية صناعة القرار.

- أدوات إدارة خدمة العملاء الكترونيا.

<sup>1</sup> أحمد أمجدل، مرجع سابق، ص 153-154.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص152-153.

## ثانيا : أدوات إستراتيجية إدارة علاقة العملاء الكترونيا:

إن جمع وتحليل أقصى قدر من البيانات والمعلومات عن العملاء الحاليين والمحتملين يعتبر وسيلة ضرورية تعتمد عليها استراتيجية إدارة علاقات العملاء الكترونيا كثيرا، وعليه نستعرض باختصار أهم الأدوات التي تساعد المؤسسة في جمع وتحليل وتخزين بيانات ومعلومات العملاء :<sup>1</sup>

1- استثمارات الشراء أو التسجيل: تتمثل في ملئ العميل لاستثمارات التسجيل أو الشراء على موقع المؤسسة الالكترونية، فانه يقدم العميل للمؤسسة كنز ثمين من البيانات والمعلومات التي تجمع وتحلل، وكذلك الحال عند استعمال بطاقات الولاء من طرف العميل، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار بعدم تعقيد إجراءات التسجيل والشراء بل جعلها بسيطة وسلسة لا ينفرد العميل أو المتصفح منها.

2- إستقصاء العملاء: تتمثل في عرض على العميل تعبئة استبيانات الكترونية التي يتم جمع البيانات وتحليلها بسرعة كبيرة وتكاليف أقل.

3- مجموعات التركيز على شبكة الانترنت : تشمل غرف الدردشة بحيث المشرف عليها ينظم ويشجع الحوار بين المتحاورين حول مواضيع تتعلق بسلع وخدمات معينة أو أي موضوع قابل للنقاش.

4- الكوكيز: هي عبارة عن ملفات صغيرة متكونة من أحرف وأرقام يثبتها الموقع الذي تم زيارته عن طريق الخادم (المستضيف) في جهاز حاسوبك ويسمح للمسوق من متابعة سلوكك الشرائي أو التصفح، مما يمكن من اتخاذ الإجراءات التسويقية اللازمة في المستقبل.

تجدر بنا الإشارة هنا إلى أي استراتيجية لإدارة علاقات العملاء الكترونيا يجب أن تحتوي على عمليتين مهمتين وهما<sup>2</sup>:

- الشخصية: إن أهم انجاز ساعد شبكة الانترنت على تحقيقه هو جعل التسويق الإلكتروني يتكفل بحاجات ورغبات العميل على حدا، مما يسمح للمسوق في هذه الحالة يتوصل إلى رغبات العميل بل ويربط علاقة شخصية معه ومن ثمة يداوم على خدمته بأفضل طريقة من خلال دعم إدارة علاقات العملاء الكترونيا.

ومن بين التكنولوجيا المساعدة على تطبيق مفهوم الشخصية يمكن ذكر مايلي :

- تكنولوجيا الفلتر التعاونية : تعتمد على التاريخ التجاري السابق للعميل وباستخدام معدلات رياضية وأدوات تحليل البيانات يمكن توقع السلوك الشرائي للعميل في المستقبل ومن ثم تقديم عرض بمنتج فريد لكل عميل يمتاز بجاذبية عالية.

- تكنولوجيا تحليل شخصية العميل : تتم عن طريق جمع معلومات من مواقع شبكة الانترنت مختلفة من أجل الحصول على تفاصيل زيارة أي شخص متصفح لموقع المؤسسة بناء على حاجته حتى قبل أن يفصح عن رغباته الشرائية أو يقدم هويته ولكن يتم ذلك طبعا مع احترام قواعد الخصوصية.

<sup>1</sup> Matheson, Op .Cit.p140.

<sup>2</sup> احمد امجدل، مرجع سابق، صص 156-157.



أ. الاعتماد على الاستراتيجيات : تعتبر الاستراتيجيات على أنها بيئة أعمال خاصة تستعمل شبكة الانترنت من أجل القيام بعمليات الاتصال والتجارة والتعاون، بحيث تسمح للمؤسسات من توسيع مواردها الهامة وشركائها ومورديها وعملائها، وهذا ما زاد أهمية شبكات الاستراتيجيات حاليا هو استخدامها من قبل أكبر مؤسسات في العالم مثل (Amazon) وقواعد البيانات الكبرى التي تمكن كل شركائها من البلوغ شبكة الاستراتيجيات الخاصة بها (بعد التأكد من اسم المستخدم وكلمة المرور) ومن ثم تنفيذ الكثير من العمليات المرتبطة بمنظومة إدارة علاقات العملاء إلكترونيا ومنها التأكد من المخزون، طلب الدعم، الفوترة... الخ.

### ثالثا : المحافظة على خصوصية العملاء :

عرف كل من التسويق الإلكتروني بصفة عامة وإدارة علاقات العملاء إلكترونيا تطورا في تسهيل على العميل وخدمته وفاعلية كبيرة، إلا أن العقبة الكبيرة التي تقف أمام هذه التطورات تتعلق بمسألة الخصوصية، وبما أن تطبيق آليات إستراتيجية إدارة علاقات العملاء إلكترونيا تعتمد بالأساس على جمع وتخزين أكبر قدر من البيانات حول العملاء فإن جزء على الأقل منها يدخل ضمن البيانات الشخصية أو الخاصة بالعميل وهذا ما شكل مشكل وهو سوء استخدام بيانات العملاء أو زائري الموقع الإلكتروني للمؤسسة بدون علمهم أو رضاهم، خاصة ما حدث في منتصف التسعينيات من القرن الماضي هو جمع البيانات الشخصية وبيعها للجهات التجارية، مما دفع البلدان الغربية سن قوانين تحمي متصفحين وتحفظ حقوقهم وحياتهم الشخصية<sup>1</sup>، مما ألزم المؤسسات في الوقت الحالي وضع مجموعة من الشروط تهدف إلى بناء وتعزيز ثقة العميل في الموقع الإلكتروني، كما هو الحال لمؤسسة (Truste)، وأهم هذه الشروط تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

1. توضيح سياسة الخصوصية من وعود والتزامات بخصوص التعامل مع بيانات العملاء.
2. أن تكون سياسة الخصوصية متقنة مع أهداف الموقع الإلكتروني.
3. الالتزام بما يرد في سياسة الخصوصية من وعود والتزامات بخصوص التعامل مع بيانات التعامل مع بيانات العملاء.
4. الالتزام بوضع نظام أمن فاعل للبيانات التي يدلي بها العميل للموقع الإلكتروني.
5. تمكين العميل من قبول أو عدم قبول استخدامات البيانات الشخصية التي يقدمها هذا العميل إلى الموقع الإلكتروني.
6. العمل على التحديث وتعديل البيانات بصورة مستمرة.

<sup>1</sup> أحمد أمجدل، مرجع سابق، ص 157.

<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 367-368.

## خلاصة الفصل :

أحدث تطبيق الإدارة الإلكترونية ثورة غير مسبوقة في بيئة الأعمال، مما أدى بالمؤسسات التوجه نحو ممارسة العديد من أنشطتها عن طريق أشكال الإدارة الإلكترونية وأساليبها، لما تحققه من مزايا متعددة وفرص متكافئة للمؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات من أجل النفاذ إلى أسواق عالمية.

إن فعالية مؤسسات قطاع الخدمات ونجاحها في بلوغ آفاقها وزيادة قيمتها وتحسين مستوى أدائها تنمية سلوك أفرادها وتحقيق ميزتها التنافسية مرتبطة بمدى تفاعلها وتكيفها مع التطورات المتسارعة تحصل في بيئة الأعمال بل يقتضي الأمر الاستعادة منها والتعاطي أكثر مع المزايا التي تقدمها من خلال كل الوسائل والأدوات التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والتي أدت بقطاع مؤسسات الخدمية في إعادة التفكير في إستراتيجيتها لتلاءم مع التطورات الجارية في المحيط الخارجي مما جعل قطاع المؤسسات الخدمية يواجه تحديات عديدة أهمها اختيار إستراتيجية أعمال الكترونية ملائمة لظروفها وإمكانيتها.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمنح المؤسسات الخدمية ممارسة الأنشطة التسويقية بشكل مميز من خلال منح العملاء حرية تحديد حاجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر ويزودهم بالمعلومات، كما يساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة ويمكنها من دخول أسواق جديدة من خلال تدعيم هذه الأنشطة بآليات وإجراءات التي تقدمها المؤسسة، أما عن إدارة علاقات العملاء فبرزت العديد من الوسائل التي أدت إلى أتمتة إدارة علاقات العملاء وجعل كل وظائفها إلكترونية .

## الفصل الرابع

## تمهيد :

تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري إلى كل من الإدارة الإلكترونية وقطاع الخدمات، وحاوّلنا الوصول للإسهامات التي يُقدّمها تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين كل من أشكال نظام تقديم الخدمات وتحسين المزيج التسويقي للخدمة وإدارة علاقات العملاء الذي بدوره ينعكس على ترقية قطاع الخدمات، بحيث جاء هذا الفصل في إسقاط الدراسة على مجموعة من المؤسسات الخدمية ببسكرة لمعرفة واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديد مدى مساهمتها في ترقية قطاع الخدمات.

يأتي هذا الفصل ليتناول بالتحليل الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة، وهي بمثابة الإسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، وذلك يهدف للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، بالإضافة إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وقد قسم هذا الفصل إلى أربع مباحث بحيث تناول المبحث الأول تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني تم عرض إجراءات الدراسة الميدانية، بينما يعرض المبحث الثالث اختبار الفرضيات، وفي المبحث الرابع تم تقديم تحليل للفرضيات.

## المبحث الأول : تشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر :

إن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى برنامج يجسد من خلال إستراتيجية يتم تحديدها مسبقا، وفي إطار ذلك سعت الجزائر على غرار باقي الدول لتحويل مؤسساتها الخدمية للتعامل بشكل الكتروني من خلال تنفيذ رؤية مستقبلية ومقاربة عملية لتوفير البنية التحتية لمجتمع المعرفة، وذلك بوضع برنامج يتم تجسيده في فترة معينة وعبر مراحل والوقوف عند تقييم هذا البرنامج ومستويات تطبيقات في مجال قطاع الخدمات خاصة.

## المطلب الأول : واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر :

إن شروع الحكومة الجزائرية في مشروع الجزائر الإلكترونية يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة الإدارة، وذلك من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارة العمومية وتعزيز استخداماتها، وفي هذا الإطار تم وضع أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزاوية لاستكمال البنى الأساسية المعلوماتية ونشر تطبيقات قطاعية متميزة وتنمية الكفاءات البشرية، وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المؤسسات والعمال والإدارات الأخرى كذلك دعم قطاع الخدمات لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين وتطوير خدماتها من خلال وضع بنوك الكترونية وإرساء الاستثمار الإلكتروني، إدارة الأعمال الإلكترونية، التموين الإلكتروني واستحداث السجل التجاري الإلكتروني والتجارة الإلكترونية.

## الفرع الأول : مشروع الجزائر الإلكترونية 2013

قامت الدولة الجزائرية في سبيل تطوير استخدامات الإدارة الإلكترونية بإعداد مخططا متعدد القطاعات يسمى (إستراتيجية الجزائر الإلكترونية) الذي ارتكز على ثلاثة عشر (13) محور لكل منها أهداف محددة يجب تنفيذها وفقا لمجموعة من الإجراءات على مدار الفترة (2009-2013)، بحيث تم إعداد وتقييم الوضع بالنسبة لكل محور وتحديد أهدافه الرئيسية والخاصة المسطرة على مدى هذه الفترة، مع وضع لائحة للعمليات اللازمة لتجسيد هذه الأهداف، وفيما يلي يمكن توضيح محتوى كل محور كما يلي<sup>1</sup>:

## المحور الأول: تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية.

سيحدث إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليبها وتنظيمها وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب لا سيما من خلال وضع خدماتها على شبكة الانترنت، والتي تسمح بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن الموقع المادي ويتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان وفي هذا السياق تم تحديد مجموعة من الأهداف تتعلق بالجوانب التالية:

<sup>1</sup>République Algérienne Démocratique Et Populaire, Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication, e-Algérie 2013, commission d'e- Algérie 2013 décembre 2008, p 13-36.

- استكمال البنية التحتية واستخدام تكنولوجيا المعلومات؛

- تنفيذ واعتماد نظم المعلومات المدمجة؛

- نشر تطبيقات تكنولوجيا محدودة ؛

- تحسين مستوى المهارات والمعارف في هذا القطاع؛

- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والمؤسسات والعمال؛

**المحور الثاني:** تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات (المؤسسات الالكترونية).

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات وتمكينها من الاستفادة من الفرص التي يتيحها سوق أوسع، ويمكن من تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء ويساعد على تحقيق فاعلية أكبر بفضل استخدام نظم تسيير المعارف وكذلك بفضل الانترنت أصبحت السوق العالمية في الاقتصاد والاتصال في القطاع الاقتصادي وتقديم الدعم الكافي الذي يساعد المؤسسات في اعتمادها بشكل فعال، وبذلك الهدف من هذا المحور هو المؤسسة الالكترونية من خلال ثلاثة أهداف رئيسة لهذا المحور تمثلت في:

- دعم اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تطوير تطبيقات تكنولوجيا جديدة لتحسين أداء المؤسسة؛

- تطوير عرض الخدمات الالكترونية من طرف المؤسسات؛

**المحور الثالث:** تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن تعميم عملية النفاذ إلى الانترنت وتقديم فرص الاستفادة من الخدمات العمومية الالكترونية، الذي بدوره يستوجب القيام بدورات تدريبية خاصة على مستوى المؤسسات من أجل تسريع وتيرة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبلوغ الانترنت على نطاق واسع، وهذا لا يتحقق إلا ب :

- توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع؛

- زيادة بقدر معتبر من مقاهي الانترنت والوسائط المتعددة ومجتمعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

- توسيع نطاق خدمات الانترنت وتسهيل عملية بلوغها؛

**المحور الرابع:** دفع تطوير الاقتصاد الرقمي:

يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاث مكونات أساسية ، البرمجية والخدمات والتجهيز من خلال اعتماد اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات على البرامج ، الخدمات والمعدات وتدعيم ثلاثية (البحث، والتطوير والابتكار" وفي هذا السياق فإن المحور الرئيسي في تهيئة الظروف الملائمة لتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطويرا مكثفا ، وهذا يتحقق من خلال:

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمؤسسات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الالكترونية" ووضع آلية شراكة مستدامة بين القطاعين العمومي والخاص؛
- وضع كل الشروط اللازمة لتثمين المهارات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات والخدمات والمعدات؛
- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال نحو التصدير؛
- المحور الخامس:** تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة :  
 يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة، تمثل الأرضية التي تقوم عليها كل العمليات الرامية لتقديم خدمات للمواطنين والمؤسسات والإدارات بحيث يتفرغ هذا الهدف إلى :  
 - تأهيل البنية التحتية لشبكة الاتصالات الوطنية؛  
 - تأمين الشبكات؛  
 - تحسين مستوى جودة خدمات الشبكات؛  
 - التسيير الفعال لاسم نطاق (DZ) ؛
- المحور السادس:** تطوير الكفاءات البشرية:  
 إن تعزيز البنية التحتية وتعميم النفاذ إلى التكنولوجيا المعلومات والاتصال يفترض أن يصاحبه إجراءات متعلقة بعملية التدريب وتنمية المهارات لتعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.  
 وضمان اعتمادها على جميع المستويات، ولتحقيق هذا يجب:  
 - إعادة هيكلة التعلم العالي والمهني في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛  
 - تعميم تعليم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية، أسر، موظفين؛
- المحور السابع:** تدعيم البحث - التطوير والابتكار.  
 يرتكز الهدف الرئيسي لهذا المحور في تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن طريق تعزيز نشاطين (البحث - التطوير والابتكار).  
 أما عن الأهداف الخاصة بهذا الصدد وتتمثل في: التنظيم والبرمجة وتثمين النتائج البحث وكشف الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات.  
 ويتم تحقيق هذه الأهداف عن طريق مجموعة من العمليات منها:  
 - إنشاء مراكز البحث التكنولوجية منها (CERIST)؛  
 - تشغيل الحاضرة المعلوماتية بسيدي عبد الله وحظائر وطنية جهوية (عنابة ، وهران) ؛  
 - تكوين دورات تدريبية للباحثين في الخارج؛

- تطوير التعاون العلمي مع مراكز البحث والجامعات الأجنبية؛

**المحور الثامن:** ضبط الإطار القانوني الوطني:

إن المشرع الجزائري عليه أن يضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات، ومن هنا فإن الهدف الرئيسي يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد إطار تشريعي وتنظيم ملائم منها :

- إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالهوية الالكترونية وحيدة للأفراد والشركات وبالتوقيع الالكتروني؛

- إعداد وتفعيل وتنظيم خاص بالمبادلات الالكترونية والمصادقة عليها وفق إطار تنظيمي يحدد صلاحية ونجاعة العقود الالكترونية؛

**المحور التاسع:** الإعلام والاتصال.

يركز هذا المحور على الدور الرئيسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر ، بالإضافة إلى تثمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الذي يخصص اعتماد التكنولوجيات وامتلاك المهارات ذات الصلة وهذا بالمشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية، وتم وضع الأهداف الخاصة بهذا المحور التالي:

- إعداد وتنفيذ مخطط الاتصالات حول مجتمع المعلومات في الجزائر؛

- بناء نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي؛

**المحور العاشر:** تثمين التعاون الدولي:

يتضح التعاون الدولي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال إنجاز المشاريع التكنولوجية المشتركة، لا سيما في إطار مشروع (MEDAII)، حيث يتمثل الهدف الرئيسي للتعاون الدولي في امتلاك تكنولوجيات والمهارات ويتحقق ذلك من خلال:

- تنشيط وتفعيل الحوار والمبادرات على المستوى الدولي؛

- اللجوء إلى إستراتيجية الشراكة في هذا المجال؛

**المحور الحادي عشر:** آليات التقييم والمتابعة

تهدف هذه الآلية مؤشرات للتقييم والمتابعة وتسمح بقياس تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الإستراتيجي "الجزائر الالكترونية 2013 من جهة أخرى لبلوغ هذا يتوجب:

- إعداد الإطار المفاهيمي لنظام مؤشرات الجودة؛

- إعداد قائمة من المؤشرات ذات الصلة؛



### المحور الثاني عشر: إجراءات تنظيمية:

أو وضع إستراتيجية لتطوير مجتمع المعلومات يتطلب دعم مؤسسي كبير يأخذ في عين الإعتبار الأبعاد المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وقد وضع مجموعة من الإصلاحات لإعادة هيكلة قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وذلك لدعم سياساتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو قد أدى هذا الإصلاح إلى إنشاء مؤسستين منفصلتين هما (اتصالات الجزائر) و(بريد الجزائر) وإقامة سلطة ضبط (سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) مما يسمح بالفصل بين الاستقلال والضبط ورسم السياسة القطاعية بمعنى إنشاء هيئة الرقابة، وفي هذا الصدد تتمثل الأهداف الخاصة الواجب تحقيقها:

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات؛

- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات؛

### المحور الثالث عشر: الموارد المالية

إن تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 موارد مالية معتبرة لا يمكن توفيرها من مصدر واحد وبالتالي لا بد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا جيدا كما أنه يجب أن تكون الإجراءات التشريعية أو التنظيمية أو المادية، مقرونة بتقييم مالي دقيق إلى أبعد حد ممكن ويستلزم الأمر أيضا ترتيب هذه الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما قدمت اللجنة الإلكترونية جهات التمويل:

- ميزانية الدولة بعنوان التجهيزات والتسيير؛

- صناديق لدعم التنمية الاقتصادية: صناديق ترقية المنافسة الصناعية والصندوق الوطن لدعم وتشغيل الشباب وبرنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرنامج MEDA لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- الموارد الخاصة للمؤسسات؛

### الفرع الثاني : متطلبات الإدارة الإلكترونية المتوفرة في الجزائر

إن من أهم المتطلبات التي ركزت عليها الحكومة على توفيرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي متطلبات (بشرية، مالية، قانونية وتنظيمية).

#### أولا : متطلبات البشرية :

قامت الدولة بتأسيس مجموعة من المراكز المتمثلة في (المحافظة الوطنية للأعلام الآلي، المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي، مركز الدراسات والبحث في الإعلام)، من أجل التحكم في تقنيات الإعلام الآلي واستعمالها بما يسمح بتحقيق التنمية الاقتصادية، كما توسعت قدرتها حاليا على التكوين والبحث في الإعلام الآلي و التكوين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتشمل:

1. التكوين على مستوى وزارة التعليم والبحث العلمي.

2. التكوين على مستوى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
3. التكوين على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
4. التكوين على مستوى التكوين والتعليم المهنيين.
5. التكوين على مستوى المؤسسات المعتمدة.

**ثانيا: متطلبات تنظيمية والقانونية:** في إطار التغييرات والتحولات الجذرية التي شهدتها الجزائر في المجالات الاقتصادية والسياسية وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تولدت الحاجة إلى القيام بتغييرات وتعديلات جذرية مست قطاع البريد والمواصلات وهو ما سمي إعادة هيكلة هذا القطاع كما أشرنا له سابقا، وبالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف ونشاطات وزارة البريد والمواصلات مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وبالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف ونشاطات وزارة البريد والمواصلات إلى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري إلى متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية وفق الآتي :

1. بريد الجزائر تم فصلها لمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (SPA) شركة ذات أسهم؛
2. اتصالات الجزائر: هي مؤسسة عمومية اقتصادية؛
3. سلطة الضبط: بما أن فتح سوق الاستثمار في الاتصالات تستوجب تأسيس نظام سلطة خاصة لنظم البيئة التنافسية؛

وعليه نخلص إلى أن عملية الإصلاحات بدأت بإعادة صياغة الإطار القانوني والتنظيمي ووضع الأطر المحددة في إعادة هيكلة القطاع، وفي هذا السياق قامت عدة وحدات وزارية بوضع نصوص تنظيمية متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمها فيمايلي :

**(1) النصوص المرتبطة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي وضعت بمبادرة وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: من أهمها:**

- (1.1). النصوص التشريعية:** تم اصدار قانون رقم 03/2000 بتاريخ 05 أوت 2000 والمتضمن القواعد التنظيمية للبريد والاتصالات المعدل والمتمم والنص التشريعي الوحيد المنظم لهذا المجال والذي جاء في مكان القانون 89/75 الصادر بتاريخ 1975/12/30 المتضمن قانون البريد والاتصال، هذا النص ذو الطابع الوقي سمح بتأمين تنفيذ أحسن الإصلاحات، غير أنه وجب تعديله في أقرب وقت من أجل:
  - تحويل الطبيعة القانونية لهذا النص إلى نص هيكلي ومتجانس؛
  - إيقاف عملية تفسير أحادية الأحكام المتمثلة بالقانون 03/2000 التي كانت سبب نزاع بين كل من البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وسلطة الضبط خاصة في إطار مسألة مهمة وضع النصوص؛
  - دمج المحاور الرئيسية لبرنامج الجزائر الإلكترونية ضمن إطار قانوني محدد.

## 2.1 النصوص التنظيمية: تملك وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال مجموعة من المراسيم التي

سمحت لها بالوصول التدريجي لاستخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال من بينها:

أ. **خدمات الانترنت:** إن استغلال خدمات الانترنت يتم تأمينها عبر شخصية معنوية جزائرية وفقا لنظام التراخيص الواردة ضمن الإجراءات المحددة ب :

- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/ الصادر في 2000 في 25 أوت 1998 والمحدد لشروط وقواعد

استغلال رخصة الانترنت المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 307/200 الصادر في 14

أكتوبر 2000، كل هذا من أجل فتح المجال للاستثمار في هذا المجال وتوفير هذا النوع من الخدمات.

- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 76/06 الصادر في 18 فيفري 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي

37/03 الصادر في 13 جانفي 2003 المتضمن مبلغ الرسوم المطبق على المتعاملين الحائزين على

رخصة امتلاك واستغلال شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية وتزويد بخدماتها.

ب. **التوقيع الالكتروني:** من أجل تلبية الاحتياجات المتعلقة بضرورة وجود قواعد تنظيمية للتوقيع الالكتروني

وذلك ب :

- المرسوم التنفيذي رقم 123/01 الصادر في 09 ماي 2001 نظام استغلال أنواع الشبكات لاسيما شبكات

الراديو وكل خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية،

- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 123/01 الذي أتى بتعديلات أعطت لسلطة الضبط صلاحية منح الرخصة

المتعلقة بامتلاك واستغلال خدمات المصادقة الالكترونية مرفقة بدفتر شروط، كما تم تعزيزه بقانون رقم 04-15

الصادر في أول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين. والذي شمل

على 82 مادة تم فيها تحديد كل القواعد المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين<sup>1</sup>.

ج. **الخدمة الشاملة:** إن أهداف الخدمة الشاملة لوسائل الاتصال السلكية واللاسلكية توفر الدخول إلى

الشبكة الهاتفية، واستدامة وسائل الخدمة الهاتفية، الاتصال بالشبكات العمومية من أجل ضمان استمرارية

الخدمة وتسعيرها بأسعار معقولة. وذلك ب :

بموجب المرسوم التنفيذي 232/03 الصادر في 24 جوان 2003 المنظم الخدمة الشاملة للبريد ووسائل

الاتصالات، والأسعار المطبقة عليهم. يعمل على تنظيمها من خلال ما يتضمنه من توجيه الاتصالات الهاتفية

المستعجلة، ووسائل خدمة الاستعجال، دليل هاتفي للمشاركين بضمان المعايير الدنيا للخدمة في هذا المجال.

د. **خدمة الدليل الهاتفي:** يقصد بالدليل الهاتفي الوثيقة سواء المكتوبة أو الإلكترونية التي تحتوى البيانات

المرتبطة بالمشارك في وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية، وقد تم تطبيق هذا الأمر بموجب المرسوم

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، قانون القانون رقم 04-15 المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، 10 فبراير سنة 2015، ص 6-16.

التنفيذي 436/03 الصادر في 22 نوفمبر 2003 والمتضمن ضرورة وضع الدليل الهاتفي الإلكتروني لمعاملتي شبكات الاتصال لصالح المتعاملين.

(2) النصوص المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال والمرتبطة بأقسام وزارة أخرى: شكل إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل من الأقسام الوزارية الخاصة بالتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي والتكوين المهني وفيما يلي إلقاء الضوء على ذلك :

أ. وزارة التربية الوطنية: المحدد بالمادتين 2 و3 من القانون 04/06 الصادر بتاريخ 23 جانفي 2006 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، هذه المواد تذكر أهداف الوزارة التي تصب في مصلحة المتدربين ابتداء من سنوات تدرسمهم الأولى وتشجيع على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن البيئة المدرسية.

ب. وزارة التكوين والتعليم المهنيين: إن وزارة التكوين والتعليم المهنيين أظهرت إرادتها في التأقلم مع التطور التكنولوجي باعتماد آلية تسمح بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمادة في برامج التكوين، وهذا في إطار المواد 9 و12 و13 من القانون 07/08 الصادر بتاريخ 23 جانفي 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين، والتي تعالج ضرورة إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ج. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تساهم في تطوير مجتمع المعلومات وهذا ببروز أهداف في القانون التوجيهي للتعليم العالي وهو القانون 06/08 الصادر في 23 جانفي 2008 وخاصة المواد 2،4، والقانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والقانون 05/08 الصادر في 23 جانفي 2008 وخاصة المواد (3،4،5،9) والملحق المتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال فإن هذه المساهمة تظهر في الجوانب التالية:

- تكيف نظام التعليم العالي مع التطورات التكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال وتعميم استعمالهم في كل المجالات؛

- وضع ميكانيزمات المتابعة والتنمية المستدامة للشبكة الوطنية الجامعية؛

- تعزيز استعمال التكنولوجيا الحديثة من أجل نشر المعلومة العلمية والتقنية؛

- تطوير التعليم عن بعد والجامعة الافتراضية؛

- تصميم التعليم عن بعد والجامعة الافتراضية؛

- تصميم مخطط تعميم استعمال الإعلام الآلي في كل القطاع وتطبيقه؛

- تحديث الشبكات المكتبية وتطويرها؛

- النشر الواسع لكل المعلومات المتعلقة بالقطاع الخدمات خاصة؛

د. وزارة العدل: إن العدالة تعتبر من بين أولى القطاعات التي أدرجت ترتيبات متعلقة باستعمال الوسائل الإلكترونية في عدة تقنيات من خلال صدور القوانين التالية :

- قانون رقم 03-15 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يتعلق بعصرنه العدالة. يهدف هذا القانون إلى عصرنه سير قطاع العدالة من خلال<sup>1</sup>:
  - وضع منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل والإشهاد على صحة الوثائق الإلكترونية؛
  - إرسال الوثائق والمحركات القضائية بطريقة إلكترونية؛
  - استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية.
- هذه الأهداف تعبر عن معالجة موضوع العصرنه من خلال 19 مادة شملت التصديق الإلكتروني، مجال التطبيق والكيفيات والمصاريف، شروط الاستعمال، الإجراءات والأحكام الجزائية. هذا القانون جاء يتم القوانين السابقة التي يمكن سردها كمايلي:
- القانون المدني: وخاصة في المواد 323 مكرر إلى 327 من الأمر 58/75 الصادر في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم وهي في القسم المتعلق بأدلة الإثبات المتضمنة الإرساء القانوني للتوقيع الإلكتروني؛
  - القانون التجاري: المادتين 414، و 502 من الأمر 59/75 الصادر في سبتمبر 1975 المعدل والمتمم، تضمنت الاعتراف بإدخال وسائل التبادل الإلكتروني في حالات الفاتورة بالحساب أو الشيك؛
  - قانون العقوبات: المادة 394 من الامر 156/66 الصادر في 8 جوان 1966 المعدل والمتمم المتضمنة تجريم الأفعال المتعلقة بالمساس بأنظمة المعالجة الآلية للبيانات؛
  - قانون الإجراءات الجزائية: المواد 16، و 47 من الأمر 155/66 الصادر 8 جوان 1966 المعدل والمتمم المتضمنة آليات المتابعة والتحقيق في جرائم المساس بأنظمة المعالجة الآلية للبيانات؛
- هـ. وزارة التجارة: إن قانون المنافسة رقم 03/03 الصادر في 19 جويلية 2003 يؤهل مجلس المنافسة للتدخل كسلطة عامة في كل قضية كحل بمبدأ الشريف والعدل حتى وإن كانت القضية متعلقة باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

#### ثالثا : متطلبات المالية :

بغرض الانتقال إلى مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي وتفعيل مفهوم الإدارة الإلكترونية، فإن الدولة سخرت إعانات مالية معتبرة لعصرنه الإدارة العمومية في الفترة الممتدة من 2003/2007، حيث بلغت هذه الإعانات 18 مليار دينار، وجهت بالأساس لبناء هياكل قاعدية معلوماتية، أما بالنسبة لتمويل مشروع الجزائر

<sup>1</sup>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، قانون القانون رقم 04-15 المتعلق بعصرنه العدالة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10،06 فبراير سنة 2015، ص 4-6.

الإلكترونية فإنه تم بموجب قانون المالية لسنة 2009 استحداث ( صندوق جديد" صندوق استعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال) ، الذي تشكل إدارته من <sup>1</sup> :

1. إعانة الدولة ؛
2. إعادة دفع المساهمة من طرف سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لصالح البحث والتكوين والتقييس في مجال الاتصالات؛
3. تحويلات أخرى (اقتطاعات أو مساهمات من الصناديق الأخرى؛
4. الهيئات الوصية؛

في إطار تجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية فإن الدولة وبغرض تحقيق الإدارة الإلكترونية ودفع التنمية من خلال الانتقال للاقتصاد الرقمي، فإنها قامت برصد أغلفة مالية معتبرة وزعت حسب مخطط إنجاز المشروع كما يلي:

الجدول رقم (32): توزيع الأغلفة المالية حسب محاور الإنجاز

التكلفة المالية للمشروع(م.د)	عنوان المشروع
81.476.000.00	تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية.
29.174.600.00	تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات.
150.968.200.00	تطوير آليات استفادة المواطن من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
13.030.000.00	تطوير الاقتصاد الرقمي.
104.500.000.00	تعزيز البنية التحتية للاتصالات ذات التدفق السريع
1.600.000.00	تطوير الكفاءات البشرية.
950.000.00	تدعيم البحث العلمي والتطوير والابتكار.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية ،قانون المالية لسنة 2009،المادة 58 ،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد رقم 74،10 فبراير سنة 2008،ص 18.

12.000.00	ضبط الإطار القانوني
1.010.000.00	الإعلام والاتصال
300.000.00	تثمين التعاون الدولي
2.500.000.00	إجراءات تنظيمية
385520800.00	المجموع

المصدر: اللجنة الإلكترونية، برنامج الجزائر الإلكترونية 2013، ديسمبر 2008، ص 15.

### الفرع الثالث : أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية :

بينت وثيقة مشروع الجزائر الإلكترونية مجموعة من الأهداف هي كما يلي<sup>1</sup>:

1. عصرية الإدارة بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقريبها من المواطن؛
2. دعم القطاع الاقتصادي بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
3. توفير الظروف الملائمة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
4. إنجاز منشآت الاتصالات ذات التدفق السريع وفائقة السرعة مؤمنة وذات نوعية عالية؛
5. وضع برنامج يمنح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام؛
6. تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال عن طريق تكثيف نشاط البحث والتطوير والإبداع؛
7. تهيئة الإطار التشريعي والتنظيمي للحكومة الإلكترونية؛
8. التحسيس بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين معيشة المواطن وفي التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد؛
9. الاستفادة من التجارب الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
10. تحديد مؤشرات المتابعة والتقييم؛
11. وضع تنظيم مؤسساتي منسجم يتمحور حول ثلاث مستويات: التوجيه ، المتابعة، التنسيق؛
12. تحديد مصادر وأجهزة التمويل وعملية التقدير والتقييم؛

<sup>1</sup> République Algérienne Démocratique Et Populaire, Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication, e-Algérie 2013, commission d'e- Algérie 2013 décembre 2008, p 13-36

## المطلب الثاني : تقييم مشروع الجزائر الإلكترونية

عرف تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية الذي كان يهدف إلى عصرنة إدارة المؤسسات بنوعها العامة والخاصة، عرف عدة عراقيل، مما أدى عدم إمكانية تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية، وعليه يتوجب تقييم ما توصلت إليه من نتائج تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية التي كانت محددة بفترة ثلاث سنوات (2009-2013) لجاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر على الصعيد الدولي والمحلي، مما جعل تمديد هذا المشروع إلى نهاية هذه السنة .

## الفرع الأول : تقييم إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013

إن التقييم للفترة الممتدة بين 2009-2013 وهي الفترة التي من المفروض أن يتم فيها تهيئة البنية التحتية لتنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية وولوج المواطن الجزائري إلى مجتمع المعرفة عرفت تأخر في التنفيذ نوجزه في النقاط التالية<sup>1</sup> :

1. غياب التنسيق بين الإدارات ، في حين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد أن يتم في شكل متناسق بين كافة الجهات المعنية.
2. وجود فجوة رقمية في عدة جوانب منها: البنية التحتية للتكنولوجيا في الإدارة، التعليم، والصحة، والاقتصاد، والتجارة، والعدالة...، هذا يؤثر على التطبيق الفعلي لمشروع الحكومة الإلكترونية.
3. نقص ذوي الكفاءات المتخصصة مما يلزم كفاءات المتوفرة من الموارد البشرية تحتاج إلى دورات تكوينية مستمرة.
4. غياب دراسات سوسيولوجية جدية تُعني بدراسة الظواهر الوطنية، فرغم الدعم إلا أنه لم يؤثر في الموارد بشرية التي تمتاز بكفاءات متقدمة وذلك لأنها غير مستغلة لعدم وجود مناخ محفز للعمل الجماعي.
5. الذهنيات التي لم تتجاوب بعد مع التكنولوجيات الحديثة، فالمجتمع الجزائري غير مستعد للتعامل الإلكتروني لعدم الوعي بأهمية وتطبيق الحكومة الإلكترونية.
6. انتشار الأمية التكنولوجية في المجتمع الجزائري، ونسبة امتلاك التكنولوجيا ضعيفة بسبب نقص التأهيل فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو جعله حكرا على الفئة المثقفة دون بقية فئات المجتمع، مما يجعل المواطن لا يلجأ لاستخدام هذه التكنولوجيا إلا في حالة الضرورة الحتمية.
7. التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى وغياب المعايير الخاصة بالاتصالات واستخدام المعلومات والبرمجيات ، وغياب المعايير الخاصة بالاتصالات واستخدام المعلومات والبرمجيات الحاسوبية وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية في دول العالم المتقدم في هذا المجال.

<sup>1</sup> مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر (خطوة نحو إرساء المعرفة)، المؤتمر 23 لاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، قطر، 18-20- نوفمبر 2012، ص 224.



8. محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر، إن نسبة مستخدمي هذه التقنية واسعة الانتشار عالميا لا زالت على سبيل هذا المثال 16.5% في حين بلغت 5.33 فقط بالجزائر وهذا لسنة 2011 وهذا نتيجة لأسباب سابقة الذكر.

9. التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، رغم مرور عدة سنوات على شروع السلطات الجزائرية في تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين بتخوفهم استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في تحيين حساباتهم.

10. محدودية الجانب التشريعي المتخصص في هذا المجال، فالجزائر لم تعرف قوانين تحمي بشكل خاص نظم المعلوماتية وتؤسس لحكومة الإلكترونية قبل عام 2004، حيث في نفس السنة تم صدور القانون رقم 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 المعدل المتم لقانون العقوبات الجزائرية الذي نص على تجريم كل أنواع الاعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات من خلال الأنظمة المعلوماتية، ثم جاء القانون رقم 04-09 المؤرخ في 05 أوت والاتصال ومكافحتها، كما تخلل القانونين العديد من النصوص القانونية الجديدة التي حاولت معالجة المعاملات والتصرفات القانونية التي تتم بهذه الوسائط التقنية، ومع ذلك فإن هذه القوانين لا تغطي إلا جزئيا القضايا القانونية المترتبة عن استخدام أو تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

11. نقص كبير في التجهيز الوسائل التكنولوجية بالنسبة للأسر الجزائرية بسبب ارتفاع أسعارها وارتفاع أسعار الاشتراك في استخدام الانترنت أي عدم تهيئة البنية الاجتماعية الملائمة لنجاح وتفعيل مشروع الحكومة الإلكترونية، لأن يؤهل المجتمع للوصول إلى مجتمع المعلومات.

إضافة إلى هذه العوامل فهناك عوامل أخرى كانت السبب المباشر لفشل إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، فوضع الإستراتيجية لم يرتكز على الواقع، لأن البنية التحتية المتدنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وغياب الإطار القانوني الخاص بتنظيمها وتسييرها، حال دون تنفيذها بشكل فعال وبهذا فإن عرف مشروع الجزائر الإلكترونية خسارة متوقعة.

#### الفرع الثاني : تقييم جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر على الصعيد الدولي والمحلي

هدف مشروع الجزائر الإلكترونية إلى عصرنه إدارة المؤسسات الجزائرية سواء التي تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص، إلا أن عدم إمكانية تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية كان نتيجة لتعطل هذا المشروع، وعليه سنشير فيمايلي إلى تقييم ما توصلت إليه نتائج تطبيق هذا المشروع وفق معيارين أساسيين على المستوى الدولي (مؤشرات الأمم المتحدة) وعلى المستوى المحلي (مؤشرات اللجنة الإلكترونية).

أولاً : تقييم جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر وفق مؤشرات الأمم المتحدة:

إن مؤشرات الأمم المتحدة هي المقياس العام لقياس جاهزية الحكومة الإلكترونية، لأنها تعتبر ذات مصداقية عالية، ومرجعا موثوقا لكل الدول الهيئات المتخصصة في هذا المجال والجدول الموالي يوضح تصنيف الجزائر عالميا ضمن التحضير للحكومة الإلكترونية من خلال مجموعة من المؤشرات الأمم المتحدة.

الجدول (33): تطور جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر حسب تقارير الأمم المتحدة

المؤشرات	السنوات	2008	2010	2012	2014
البنية التحتية لاتصالات السلكية واللاسلكية		0.1230	0.0412	0.1812	0.1989
رأس المال البشري		0.7114	0.2435	0.5463	0.6543
تتمية الحكومة الالكترونية		0.3515	0.38181	03608	0.3106
محتوى الخدمات الإلكترونية		0.2241	0.0335	0.2549	0.0787
المشاركة الإلكترونية		0.0227	0.0143	0.0526	0.0784
الترتيب		121	131	132	136

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقرير الأمم المتحدة 2014 لجاهزية الحكومة الإلكترونية، على الموقع الإلكتروني <http://unpan3.un.org/egovkb/en-us/Global-Survey>. تم التصفح بتاريخ 14 ماي 2015.

يبين الجدول السابق أبرز مؤشرات تقييم جاهزية الإدارة الإلكترونية وفق مؤشرات الأمم المتحدة، التي كانت نتائج قياسها بالنسبة للجزائر كمايلي :

1. مؤشر الاتصالات السلكية واللاسلكية : يقيس هذا المؤشر مدى تقدم البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية باعتماد مؤشرات فرعية كمستخدمي الهاتف الثابت والنقال وانتشار النطاق العريض ومستخدمي الانترنت، بحيث بلغ قيمة هذا المؤشر بنسبة 1.8 %، إلا أن هذا المؤشر مقارنة عن متوسط العالم الذي بلغ 0.426 سنة 2014.

2. مؤشر رأس المال البشري : يقيس هذا المؤشر نسبة التعليم بين الكبار والنسبة الإجمالية للملتحقين بمختلف المستويات التعليمية، وما يلاحظ على هذا المؤشر أن قيمته في الفترة 2008-2014 كانت بجوار المعدل العالمي والتي بلغت 0.721، حيث عرفت قيمة المؤشر انخفاض بقيمة 0.05% سنة 2014.

3. تنمية الحكومة الإلكترونية : يقيس هذا المؤشر مدى جاهزية الدول لتطبيق الحكومة الإلكترونية، ويعتمد على عدة مؤشرات من ناحية البنية التحتية للدول للمعلومات والاتصالات والشبكات ومدى استخدامها لتكنولوجيا المعلومات لخدمة المواطنين والتفاعل معهم، وأنظمة الخدمات الإلكترونية ونسبة تطور رأس المال البشري، وحسب هذا المؤشر فإن الجزائر تراجع في التصنيف خلال الفترة (2008-2014) ففي سنة 2008 كانت تحتل 12 للتراجع للمرتبة 136 لسنة 2014 وأقصى قيمة للمؤشر خلال هذه الفترة لم تتجاوز 0.361 في حين بلغ المعدل العالمي: 0.596.

4. مؤشر الخدمات الإلكترونية : يقيس المؤشر مدى تطور الخدمات الإلكترونية من حيث الوفرة والجودة وتنوع القنوات ومدى استخدام الجمهور كقياس فعالية التواجد على الانترنت للمواقع الإلكترونية الوطنية وعدد مختار من الوزارات، ورغم ارتفاع قيمة هذا المؤشر في الجزائر من 0.02549 سنة 2008 إلى 0.0787 سنة 2014 إلا أن هذه القيمة تبقى بعيدة هي الأخرى عن معدل العالم والتي بلغت قيمة مؤشرها 0.440.

5. مؤشر المشاركة الإلكترونية : يقيس هذا المؤشر مدى استخدام الإنترنت للتواصل مع الجمهور، وبالنسبة للجزائر فإن قيمة المؤشر ضعيفة جدا خلال الفترة (2008-2014) حيث لم تتجاوز 0.0784 في حين أن معدل العالم تجاوزت 0.268 وذلك راجع لتأخر الكبير الذي تعانيه الجزائر في استخدام الانترنت للتواصل مع جمهورها وإشراكهم في صياغة السياسات وتطوير الخدمات وتبادل المعلومات إلكترونيا.

**ثانيا: تقييم مشروع الجزائر الإلكترونية من خلال مؤشرات لجنة الجزائر الإلكترونية**

لمعرفة واقع الحالة الإلكترونية للجزائر، اعتمدنا على مختلف المؤشرات التي حددتها اللجنة المكلفة بالتحضير ومتابعة مشروع الجزائر الإلكترونية.

### 1. مؤشرات متابعة وتقييم مشروع الجزائر الإلكترونية 2013.

تعتبر المؤشرات أداة فعالة لتقييم مسار تشييد الجزائر الإلكترونية، لذا كان لازما على اللجنة الإلكترونية المكلفة بمتابعة هذا المشروع تحديد مجموعة من المؤشرات يمكن عرضها في:

#### 1.1 مؤشرات المحاور الكبرى: تتعلق هذه المؤشرات بالمحاور الأساسية المكونة لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية

وهي:

الجدول رقم (34): مؤشرات المحاور الكبرى

المؤشرات	المحاور
فعالية ونوعية الخدمات العمومية (بالنسبة المئوية)	تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية
نسبة السكان الذين يمتلكون حاسوب متصل بشبكة الانترنت (بالنسبة المئوية)	تعميم النفاذ للانترنت للمواطنين
نسبة الاستثمارات، النمو الاقتصادي، العمالة (بالنسبة المئوية)	استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عالم المال والاعمال (الأعمال الإلكترونية)
معدل نمو الناتج الداخلي الخام (بالنسبة المئوية)	نسيج مؤسساتي قادر على الإبداع والمنافسة
نسبة النفاذ للتكنولوجيا ذات التدفق السريع والفائق السرعة	هياكل قاعدية للتدفق السريع والفائق السرعة بالتنوع
	والحماية المطلوبين
معدل نمو اليد العاملة المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	تكوين وتنمية العنصر البشري في التخصص
معدل زيادة عدد المناصب المحدثة للباحثين، عدد المشاريع في إطار مشترك (المؤسسات مع مخابر البحث، التعاون الدولي) (بالنسبة المئوية)	شبكة فعالة للبحث والابتكار
عدد النصوص المنظمة لتكنولوجيا المعلومات	الإطار القانوني
نسبة السكان المدمج فعلا في مجتمع المعلومات (بالنسبة المئوية)	الإعلام والاتصال بأهمية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين نمط الحياة
تحسين الترتيب الجهوي والعالمي للجزائر بالنسبة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	التعاون الدولي في مجال تكنولوجيا المعلومات

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، برنامج الجزائر الإلكترونية 2013، اللجنة الإلكترونية، ديسمبر 2008، ص 202.

2. المؤشرات الأساسية : تتمثل المؤشرات الأساسية التي تقيم جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر فيما يلي<sup>1</sup> :

- عدد مشترك في شبكات الهاتف الثابت .
- عدد مشترك في شبكات الهاتف النقال.
- عدد مشترك في الانترنت.
- الحركة (نسب الاتصالات بين شبكات الهاتف الثابت و شبكات الهاتف النقال).
- نوعية الخدمات.
- الخدمات ذات القيمة المضافة.
- معدات البنية التحتية.

الفرع الثالث: أهم الإنجازات وفق المؤشرات الأساسية

وفقا للمؤشرات السابقة، سنحاول عرض أهم الإنجازات التي حققتها الدولة الجزائرية منذ 2009 (بعد انطلاق تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية 2013).

أولا: عدد مشترك في الخطوط الهاتفية الثابتة :

يمكن عرض تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت في الجزائر

عدد السنوات المشتركين	2012	1013	2014	201	2016
سلكي	533.33	421.592	272.960	254.132	229.956
لاسلكي	2.756.130	2.717.385	2.825.827	3.013.406	3174.759
المجموع	3231.332	3138.914	3098.787	3.267.592	3404.709

المصدر: من إنجاز الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني <http://www.mpttn.gov.DZ>.

نلاحظ من الجدول بأن عدد مشترك الهاتف الثابت(اللاسلكي)في الجزائر في ثلاث السنوات الأخيرة نحو الاستقرار نوعي، بحيث فاق 3 ملايين منذ سنة 2015 ، كما نجد أن كثافة الهاتف الثابت عرف انخفاضا، حيث بلغت في السداسي الأول لسنة 2017 نسبة 7.50 % ، وفي سنة 2016 نسبة قدرت بـ 8.50% ويرجع ذلك لتوجه المواطن إلى الهاتف النقال.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لموقع الإلكتروني لوزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تصفح بتاريخ 2016/05/12، [www.MPttn.gov.dz](http://www.MPttn.gov.dz).

2- نسبة التغطية السكانية بالهاتف الثابت السكانية والمهنية:

يمكن عرض تطور نسبة التغطية السكانية بالهاتف الثابت في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): تطور نسبة التغطية السكانية بالهاتف الثابت في الجزائر

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المشتركين في الهاتف الثابت بالنسبة لسكان	2702.118	446.625	429.546	2.832.283	2.967.737
عدد المشتركين في الهاتف الثابت بالنسبة للمؤسسات	529.214	262.289	269.241	435.345	436.972

المصدر: من إنجاز الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني <http://www.mpttn.gov.DZ>

نلاحظ من الجدول بأن حتى السداسي الأول لسنة 2017 فإن عدد مشتركى الهاتف الثابت السكانية لا تزال تهيمن ووصلت إلى نسبة في هذه السنة قدرت بـ 87.66% من إجمالي عدد المشتركين، أما بالنسبة لاشتراكات الهاتف الثابت المهنية فقد عرف انخفاضاً من سنة لأخرى وهذا راجع إلى التوجه إلى تكنولوجيا الهاتف النقال.

ثانياً: عدد مشتركى في الهاتف النقال

وفق هذا المؤشر جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (37) : تطور الاشتراك في الهاتف النقال في الجزائر

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد مشتركى الهاتف النقال بطريقة الدفع البعدي (بالمليون)	2.61	3.58	4.8	2.09	4.62
عدد مشتركى الهاتف النقال بطريقة الدفع القبلي (بالمليون)	34.91	36.05	38.50	41.3	42.42
العدد الإجمالي لمشاركى الهاتف النقال (بالمليون)	37.527	39.631	43.298	43.39	47.04

المصدر: من إنجاز الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني <http://www.mpttn.gov.DZ>

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن تطور الكثافة الهاتفية للهاتف النقال تتطور بوتيرة متسارعة، خاصة مع الشروع في توفير خدمة الهاتف المحمول الجيل الثالث (3G) في ديسمبر سنة 2013، بحيث في شهر واحد تم تسجيل

308019 مشترك، وتضاعف هذا الرقم 27 مرة سنة 2014 حتى نهاية سداسي الأول لسنة 2017 وصل لأكثر من 22 مليون مشترك.

وفي إطار التحديث ونشر شبكة الاتصالات في الجزائر وتوجيهها نحو الاقتصاد الرقمي، أعلنت وزيرة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا الرقمية حاليا، يوم أول أكتوبر 2016 من الانطلاق الرسمي للجيل الرابع للهاتف النقال في الجزائر حيث يمثل عدد مشتركى الهاتف النقال بطريقة الدفع المسبق حتى نهاية السداسي سنة 2017 بنسبة قدرت بـ 80.95%.

وفي الجدول الآتي نوضح تطور عدد مشتركى من الجيل الثالث والجيل الرابع للهاتف المحمول ونسبة النفاذ لشبكة الهاتف النقال .

الجدول رقم (38): تطور عدد مشتركى من الجيل الثالث والجيل الرابع للهاتف المحمول ونسبة النفاذ لشبكة الهاتف النقال .

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد مشتركى في الجيل الثالث للهاتف النقال	/	308019	8509053	1668561	25214732
عدد مشتركى في الجيل الرابع للهاتف النقال	/	/	/	/	1464811
نسبة نفاذ للشبكة الانترنت بواسطة الهاتف النقال.	99.28%	102.40%	109.62%	107.40%	113.35%

المصدر: من إنجاز الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني <http://www.mpttn.gov.DZ>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن تطور عدد مشتركى الهاتف النقال (3G) تتطور بطريقة متسارعة، كما نلاحظ بأن نسبة النفاذ لشبكة الانترنت عن طريق الهاتف النقال تعرف تطورا ملحوظا خاصة مع اعتماد خدمة (4G) وذلك ما يوضحه عدد المشتركين الجيل الرابع للهاتف النقال، وعدد المشتركين عند انطلاق هذه الخدمة.

ثالثا: تطور عدد مشتركى الانترنت :

توفر عدة خدمات للنفاذ إلى شبكة الانترنت بالجزائر وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم(39):خدمات النفاذ المتوفرة إلى شبكة الانترنت بالجزائر

2016	2015	2014	2013	مؤشرات :مشتركي الانترنت /السنوات
2083114	1838492	1518629	128341	مشتركي إدي أس أل
775792	423280	80693	-	الجيل الرابع للهاتف الثابت G4LTE
661	233	216	179	ويماكس WIMAX
25214732	180211881	8509053	308019	مشتركي الجيل الثالث 3G
1464811	-	-	-	مشتركي الجيل الرابع 4G
2859567	2262005	1599538	1283420	مجموع مشتركى انترنت الهاتف الثابت
26679543	18021881	8509053	308019	مجموع مشتركى انترنت الهاتف النقال
29539110	20283886	10108591	1591439	مجموع مشتركى انترنت الهاتف الثابت والنقال.

المصدر: من إنجاز الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني <http://www.mpttn.gov.DZ>

نلاحظ من الجدول أعلاه التطور المتسارع في عدد المشتركين بالانترنت بكل أنواعها، بحيث أوضحت احصائيات حتى نهاية السداسي سنة 2017 فقد بلغ عدد المشتركين 35.83 مليون من بينهم 32 مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع أن يرتفع الرقم أكثر مع استخدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت G4LTE .  
بعد القيام بدراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013 توقفنا عند مجموعة من المعوقات التي أحالت دون تنفيذ هذا المشروع في الفترة المحددة له، وبالتالي تم تمديد هذا المشروع إلى نهاية هذه السنة الجارية(2018). فيما يلي نوجز المعوقات التي عملت على دون تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية فيمايلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> بن البار موسى، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2015، ص 216-217.



- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طبقات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت.

- قيود سياسية وإدارية تتمثل في بطء عمليات اتخاذ القرارات وتقشي البيروقراطية وتعقد الإجراءات الإدارية.

- قيود اجتماعية تتمثل في ضعف المستوى التعليمي والثقافي وتواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني والنقص في المهارات الضرورية لتكنولوجيا المعلومات والأمية الإلكترونية سواء فيما يتعلق بجهل استخدام تكنولوجيا الحاسوب لدى الكثير من الجزائريين أو فيما يتعلق بأولئك الذين يقضون أوقات طويلة في الابحار عبر الشبكة في أمور مواضيع أغلبها لا تمت للغاية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والأهداف الموجودة منها بصلة.

- قيود الأمن المعلوماتي: بعد الهاجس الأمني من أهم العوائق والتحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية، فكثره المحاضر التي تحيط بتطبيقات الانترنت من فيروسات واحترافات وأعمال تخريب أثرت على عامل الثقة الذي يعتبر بمثابة الجسر الآمن بين مختلف المتعاملين إلكترونياً.

إضافة إلى هذه العوامل فهناك عوامل أخرى كانت السبب المباشر لفشل إستراتيجية الجزائر الإلكترونية فوضع الإستراتيجية لم يرتكز على الواقع، لأن البنية التحتية المتدنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وغياب الإطار القانوني الخاص بتنظيمها وتسييرها، حال دون تنفيذها بشكل فعال وبهذا فإن عرف مشروع الجزائر الإلكترونية خسارة متوقعة.

### المطلب الثالث : توجه قطاع الخدمات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تجاوز الأطروحات الاقتصادية التقليدية ، ومحاولة الخروج من التخلف عن هيكلها التي تعد غير قادرة على مواجهة التحديات الاقتصاد الجديد، وهو ما فتح المجال أمام الأطروحات الجديدة، التي كانت في النهاية محصلة للعصر الرقمي، أو الاقتصاد الجديد أو الإدارة الإلكترونية ومن ثم التوجه نحو بناء، وما توفره يأتي في مقدمتها توجه قطاع الخدمات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تسيير مؤسساته من خلال ما توفره من تخفيض تكاليف تقديم الخدمة وإمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء والكثير من المزايا على مستوى كل من قطاع السياحة والضيافة وقطاع الاتصالات وقطاع المالية.

#### الفرع الأول: قطاع المالية:

يتجلى من خلال واقع قطاع المالية في الجزائر، أن أغلب المبادرات القائمة في هذا المجال كانت على مستوى قطاع البنوك بالدرجة الأولى وذلك لتحول البنوك الإلكترونية أو البنك الإلكتروني من خلال النظام الشبكي القائم على شبكات الاتصال الإلكترونية وهذا حسب شروط العضوية التي يحددها عضوية البنك من خلال إمكانية الدخول عن طريق المنافذ التي يتيحها البنك على الشبكة. أما بالنسبة لتأمينات فإنه يتوقف عند تطوير البرامج لتقديم الخدمات.

أولاً : قطاع البنوك :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يقدم وسائل أمام العملاء للاتصال بالبنك ولإبراز مستوى التحول نحو الخدمات الإلكترونية داخل البنوك يمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

**1. خدمات الصندوق الآلي:** في بداية سنة 2000 انطلق العمل بهذه الطريقة والتي بموجبها يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية ومن إيجابياتها تقليص عدد العمليات وزمن العملية كما أنها تقضي على ظاهرة الطوابير التي تشعر العميل بالملل.

**2. إرسال الشيك عبر الفاكس** بدأ العمل بهذه التقنية الجديدة في بداية سنة 2004 وهي تسمح لعملاء البنك بتَحَصُّلُ شبكاتهم المواطنة في أي وكالة من وكالات البنك نفذاً خلال 48 ساعة، عكس السابق ذلك يتم صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية وبذلك تكون هذه الخدمة الجديدة قد ساعدت العملاء في الحصول على السيولة في الوقت الحقيقي ووفرت عليهم متاعب كبيرة.

**3. المقايضة الإلكترونية :** في 15 ماي 2006 تم إدخال نظام جديد يُعرَفُ بنظام الدفع المسبق عن طريق في كل الوكالات البنكية، مكاتب البريد وهاكل الخزينة العامة، حيث تتم هذه العملية من خلال نظام (RTGS<sup>1</sup>) الذي يختص بالمعالجة الآلية لوسائل الدفع العام (صكوك، تحويل، اقتطاع عمليات السحب والدفع بالبطاقات البنكية) وذلك باستعمال وسائل متطورة مثل الماسحات الضوئية والبرمجيات المختلفة، ويمثل هذا النظام القسم الثاني من أنظمة الدفع المتطورة وفق المعايير الدولية، ويهدف بدوره لتحسين النهائي للخدمات البنكية المقدمة للعملاء من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- التسيير المحاسبي اليومي وإعطاء نظرة شاملة وحقيقية عن وضعية الخزينة في السوق المالية والوطنية.
- تقليص آجال المعالجة، قبول أو رفض العملية في أجل أقصاه 5 أيام على أن يتم اختزال هذه المدة إلى 3 أيام تم 48 ساعة.
- تأمين أنظمة الدفع العام.
- إعادة الثقة للعملاء في وسائل الدفع خاصة الصكوك.
- مواجهة عملية تبيض الأموال في الجزائر.

**4. البطاقات البنكية في الجزائر :** تتمثل البطاقات البنكية المعتمدة من قبل البنوك الجزائرية في الأنواع<sup>3</sup>:

- 1.4 البطاقات المحلية:** تسمح بالقيام بعملية السحب والدفع وهي موجهة لكل عملاء البنوك ومن أنواعها نجد:
- 1.1.4 البطاقة العادية (classique) :** تمنح لفئة عملاء البنوك الذين لا يتجاوز دخلهم حدا معين ، لأن الأمر نسبي يختلف من بنك لآخر.

<sup>1</sup> (RETGS) هو نظام التسوية الإجمالية الفورية ويتم فيه سير التحويلات بصفة مستمرة على الفور بدون تأجيل وعلى أساس إجمالي.

<sup>2</sup> زهير زواش، دور نظام الدفع الإلكتروني في تحسين المعاملات المصرفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2011، ص145.

<sup>3</sup> مقابلة مع موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري، بتاريخ 2015/09/08.

**1.2.4 البطاقة الذهبية (Gold):** يمنح هذا النوع من البطاقات لفئة معينة من عملاء البنوك والذين يتجاوز دخلهم مبلغا معيناً كامتياز يمنحه البنك للعميل.

**2.4 البطاقات الدولية:** وهي بطاقة دولية موجهة للعملاء ذوي الحسابات المفتوحة بالعملة الصعبة أو لموكلهم وتسمح لحاملها المتواجد بالخارج القيام بعمليات الدفع لدى التجار المتعاقدين مع منظمة غير دولية بمجرد الإمضاء على فاتورة السحب النقدي وذلك مع منظمة غير دولية بمجرد الإمضاء على فاتورة السحب النقدي وذلك من خلال :

- الأجهزة التابعة لمنظمة غير دولية.

- الأجهزة التابعة للبنوك الأعضاء في المنظمة.

أما على المستوى المحلي فهي تسمح لحاملها بتسوية معاملاته لدى المدخلات المشتركة في نظام غير الدولية والمتواجدة داخل التراب الوطني وهي أنواع:

**1.2.4 بطاقة (visa classique):** تمنح لعملاء البنوك الذين يكونون رصيدهم من العملة الصعبة أكبر أو يساوي 1500 أورو ويقدر سقف السحب لهذه البطاقة بـ 500 أورو في اليوم.

**2.2.4 بطاقة (visa gold):** وهي بطاقة ترخصها هيئة عالمية من خلالها يتمكن صاحبها التسديد عبر الانترنت في أي مكان من العالم.

**5. البنك عبر الخط في الجزائر:** إن أحد أهم أوجه البنوك الالكترونية في الجزائر هي البنوك على الخط وتمت بين ثلاث مؤسسات جزائرية هي (MULTIMEDIA MAGACT) و (ENGINERRINE SOFT) ومركز الإعلام العلمي والتقني (CRIST) لتتأ على إثر شركة مختلطة تسمى (E-Alegria banking) والهدف من إقامة هذه المسؤولية هو تحقيق مشروع البنوك على الخط في الجزائر وهو مشروع يهتم كل البنوك الجزائرية بحيث تهدف هذه المؤسسة إلى <sup>1</sup> :

- اقتراح على العملاء (بنوك، مؤسسات مالية) حلولاً معتمدة أساساً على الخدمات متعددة القنوات وفعالية عالية مع تأمين تام لمبادلة المعلومات.

- تكييف الخدمات وفق حاجات كل عميل وفق رغبته.

- تسمح لعملائها باكتساب نظام معلومات ممتد على مجالات عديدة وهذا ما يتوافق مع مستلزمات كل واحد منهم.

- اعتمدت العديد من البنوك الجزائرية على (AEBS) في تقديم خدمات عبر الانترنت وذلك من خلال إمضاء عدة عقود نذكر منها:

- عقد مع بنك القرض الشعبي الجزائري، في جويلية 2005.

<sup>1</sup> رابح زبيري، ليندة بوزورة، آفاق الصيرفة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد (16)، البلدة، الجزائر، 2016، ص 4.

- عقد مع البنك (BNPPARBAS): في 21 نوفمبر 2005.

#### 6. تألية الصفقات البنكية والنقدية:

يتم تألية الصفقات البنكية والنقدية عن طريق (SATIM) والتي تتمثل في شركة تابعة لثمانية بنوك جزائرية: (BARAKA , CNEP, CPA , BNA, BEA, BDL) حيث تأسست في 25 مارس 1995 بموجب قانون 95/103 وهي المسؤولة عن تشغيل نظم المدفوعات بين البنوك فيما يخص البطاقات، كما تعمل على تطوير البرامج وتحديث البنوك وتعزيزها لا سيما بوسائل الدفع عن طريق البطاقة حيث تهدف هذه الشركة إلى:

- إنشاء شبكة نقدية إلكترونية مشتركة.

- وضع نظام مشترك بين البنوك للسحب بواسطة الموزعات الآلية.

- عمل وتطوير نظام بنكي مشترك للنقديات الإلكترونية .

- تعتبر كوحدة للمعايير والتنظيمات الخاصة بالبطاقات البنكية.

بالإضافة إلى ما توفره تطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق التواجد الافتراضي من خلال ما تقدمه من<sup>1</sup>:

- خدمات المعلومات عن طريق موقعها الإلكتروني وهذا ما توضح المواقع الإلكترونية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة محل الدراسة كمثال.

- خدمات الدفع الإلكتروني عن طريق ما توفره البنك لعملائها بمنحها رقم سري خاص بتسديد لفواتيرها الإلكترونية (وهذا يتمثل في تحويل الإلكتروني للمعاملة المالية من حساب العميل إلى المؤسسة المقدمة للخدمة (الخطوط الجوية الجزائرية، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة الاتصالات موبيليس..الخ).

- خدمات الدفع المسبق : تتم عن طريق تواجد أجهزة (TPE\*) على مستوى الصيدليات،وكالات التأمين،..الخ.وعرف استخدام أجهزة (TPE) على مستوى مؤسسات باختلاف أنشطتها تطورا في العدد،أما بالنسبة للاستخدام تبين بأن نفور العملاء نتيجة لعامل الثقة والتعود أما بالنسبة للمؤسسات التي تتوفر على هذه الأجهزة تتقادى استخدامها بحجة التخوف من الضرائب.

ثانيا: قطاع التأمينات : تعرف هذا النوع من المؤسسات دراسات على مستوى منتجات هذا القطاع وتطويره من أجل تقديم خدمات تأمينية ترقى إلى الخدمات المقدمة في الدول المتقدمة من طرف المؤسسات الناشطة في قطاع التأمينات وتنويع خدماتها،نظرا لحساسية النشاط والمربوط ارتباطاً وثيقاً بالاستثمارات التي لها أثر على الإقتصاد،وعليه فإن المؤسسات الخدمية التي تنشط في قطاع التأمينات تعتبر في بداية تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا يتضح من خلال الخدمات التي توفرها بتواجدها الافتراضي عن طريق موقعها

<sup>1</sup> مقابلة مع موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري، بتاريخ 2015/09/13

\* جهاز الدفع الإلكتروني.

الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك كل الخدمات وتفاصيل تقديمها تتطلب تواجد العميل بالمؤسسة التأمينية. وعليه يمكن القول بأنها تقتصر على خدمات المعلومات للعميل .وتعريف المؤسسة وخدماتها. أما على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى الناشطة في نفس النشاط.

#### الفرع الثاني : قطاع السياحة والضيافة :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات السياحية عرف تطوراً كبيراً على مستوى توفير متطلباتها والعمل على ممارسة مختلف أنشطتها من خلال ما توفره استخداماتها ،كما اتجهت جل الوكالات السياحية لإنشاء مواقع الكترونية من أجل التواجد الافتراضي من أجل تعزيز استخدامات الإدارة الإلكترونية ،بحيث تسعى الوكالات السياحية إلى تقديم خدمات لعملائها من خلال المواقع الإلكترونية عن طريق الخدمات التي توفرها من خلاله،بالإضافة إلى ذلك الدور الرئيسي الذي تلعبه مواقع التواصل الاجتماعي وصفحاتها التي تعمل على التفاعل الحقيقي بين العميل والوكالة السياحية،كما تقدم هذه الأخيرة خدمات الحجز الفنادق وخدمات أخرى عن طريق اشتراكها في منصات عالمية لتقديم أحسن خدمات الحجز بأسعار مميزة (مثل عن هذه المنصات My GO ، AMADOUS )،وبرامج الخاصة بالفيزا لبعض الدول فقط ،لكن ما يلاحظ بأن هذه الاشتراكات تكلف مبالغ مالية معتبرة وعليه مستوى الاشتراك بمختلف المنصات العالمية لتقديم خدمات الحجز والتأشيرة..الخ يرجع إلى حجم أعمال الوكالة السياحية ،كما تستخدم خدمات الانترنت كالبريد الإلكتروني كمثال (لإرسال تذاكر الحجز ) .

أما بالنسبة للضيافة فإن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية متوسط وذلك يرجع لاقتصار على بعض الاستخدامات البسيطة فقط كالرقابة واستخدام خدمات الانترنت (البريد الإلكتروني،التصفح على المواقع الإلكترونية للفنادق ،..الخ) من أجل تقديم خدمات الحجز خاصة ،وتقديم معلومات الخدمات التي تقدمها على مواقعها الإلكترونية.

الفرع الثالث : قطاع الاتصالات : تميز قطاع الاتصالات بتطبيقه للإدارة الإلكترونية بشكل جيد مقارنة بالقطاعات الأخرى المدروسة وهذا ما سنوضحه بشكل من التفصيل.

#### أولاً : مؤسسات الهاتف النقال :

تميزت هذه المؤسسات بشكل متفاوت في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفيرها لجل متطلباتها وممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية ويظهر ذلك جلياً على مستوى كل من :

- نظام تقديم الخدمة بهذه المؤسسات التي تتوفر على برامج وموارد بشرية ذات كفاءة عالية خاصة في تقديم الخدمات على المستويين بسهولة توفيرها من خلال ما تقدمه الواجهة الخلفية التي تتميز بتوفر برامج جد متطورة ومواكبة لكل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتميزها في تقديم خدماتها في الواجهة الأمامية خاصة على مستوى مواقعها الإلكترونية.

- أما على مستوى تسويق خدماتها فإنها تستخدم بالدرجة الأولى التسويق الإلكتروني لخدماتها على مستوى موقعها الإلكتروني وتواجدها بالإعلانات الإلكترونية على مواقع أخرى وفق أشرطة إعلانية إلكترونية بالإضافة إلى الوسائل الترويجية التقليدية، كما توفر خدماتها الجوهر بشكل الكتروني وذلك عن طريق ما توفره أنظمتها الفعالة وفق رسائل نصية عن طرق الموقع الإلكتروني أو من هاتف العميل مباشرة: كما توفر أيضا البيئة الافتراضية لعملائها بحيث تمكنهم من التواصل الافتراضي من أجل طلب واستلام الخدمة لعملائها. بالإضافة لإمكانية توصيلها وفق خدمات الانترنت المقدمة عن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة. انظر الملحق رقم (01).

**ثانيا : مؤسسة الاتصالات :** تسعى مديرية الاتصالات إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ووصلت إلى مستوى جيد في تطبيقها لكن انعكاسه على أداء المؤسسة غير مرضي تماما وهذا يستتج من خلال مستوى الخدمات التي تقدمها والذي لم يعرف تطور بحيث إقتصر على توفير خدمة الانترنت للعملاء وتسديد الفواتير لا أكثر، وهذا يظهر من خلال فعالية الواجهة الخلفية الذي يظهر مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لتوفير خدمة العميل أما الواجهة الأمامية لا زالت ذا مستوى تحت المتوسط حيث تتوجب حضور العميل وعدم الاستفادة من البيئة الافتراضية (الموقع الإلكتروني للمديرية)، أما عن تسويق خدماتها فهو يقتصر على التسويق التقليدي أكثر شيء وعليه يتوجب عليها تفعيل تسويق خدماتها من خلال تواجدها الافتراضي وعن طريق الموقع الإلكتروني لها وتوفير الخدمات للعميل على مستواه، كما أنها تفتقر لمشروع بناء برامج لإدارة العلاقات مع عملائها للتواصل من أجل ترقية خدماتها المقدمة.

### المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية .

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث المتمثل في واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية - وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عليها، يشمل هذا العنصر على الإجراءات الميدانية، التي تشمل مراحل الدراسة الميدانية ومنهجية وأدوات الدراسة والتعريف بمجتمع وعينة البحث وخصائصها.

#### المطلب الأول : مراحل الدراسة الميدانية

مرت الدراسة بالمراحل التالية :

#### الفرع الأول : مرحلة ما قبل التطبيق :

اشتملت هذه المرحلة على الخطوات التالية :

- جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسات المبحوثة (عينة المؤسسات الخدمية)
- تصميم استبانة الدراسة وعرضها على المحكمين لاختبار الصدق الظاهري.
- تحديد مواقع المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

**الفرع الثاني : مرحلة التطبيق :**

بعد إعداد النسخة النهائية من الاستبيان قامت الباحثة بالإجراءات الآتية لإتمام الدراسة الميدانية اشتملت على الخطوات التالية :

- إعداد القائمة المتوفرة للمؤسسات الخدمية بتعاونها وأرقام هواتفها وبريدها الإلكتروني.
- تم الإتصال بعدة مؤسسات الخدمية وتم الحصول على موافقة من الأغلبية منها ورفض وتعذر البعض الآخر.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على موظفي المؤسسات الخدمية خلال الفترة ما بين: 2016/09/09 - 2016/03/15.
- قامت الباحثة بإجراء مجموعة مقابلات بالمؤسسات الخدمية بولاية بسكرة في الفترة ما بين 2016/02/12 إلى 2016/03/12 وذلك بغرض التقرب من واقع عمل المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة.
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة مع مراعاة تواجد الباحثة وقت تعبئتها على أية ملاحظات واستفسارات التي يبديها أفراد العينة لضمان الدقة في تعبئتها.
- العمل على ترميز الاستبيان وتفريغ المسترد منها على البرنامج الإحصائي "SPSS"
- استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات التي حملت من استبيان الدراسة.

**الفرع الثالث : مرحلة تفسير وتحليل النتائج**

**أولاً : مرحلة تفسير وتحليل النتائج**

بعد القيام بالتحليل الإحصائي ثم تفسير ما توصل إليه من نتائج.

**ثانياً : مرحلة النتائج والتوصيات**

اشتملت على الجوانب الآتية :

- عرض ما توصل إليه من نتائج .
- تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز الاستفادة من إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية في الجزائر على مستوى تسيير الخدمة وتقديمها وتسويقها.

**الفرع الرابع: مصادر جمع المعلومات والبيانات.**

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر التي توفر المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة أهمها :

**أولاً : مصادر الحصول على البيانات الثانوية :** وتتألف من الآتي :

1. الكتب والدوريات والمجلات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. الأبحاث السابقة في نفس الموضوع والملتقيات والمؤتمرات
3. المواقع الإلكترونية.

4. الإحصائيات والنشرات الرسمية .

ثانيا : مصادر الحصول على البيانات الأولية :

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على الأدوات التالية :

1. **الملاحظة:** تتمثل في تسجيل أهم الملاحظات المرتبطة بمتغيرات الدراسة من طرف الباحثة عند توزيع الاستبيانات على العاملين الإداريين من أجل استخدامها وتوظيفها أثناء القيام بتحليل أسئلة الاستبيان.

2. **المقابلة:** تم إجراء مجموعة من المقابلات غير مهيكلة استطلاعية مع مدراء المؤسسات الخدمية محل الدراسة الذين تمكن من لقاءهم، بحيث تم من خلال المقابلة توضيح مفهوم كل من الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها. كما قامت الباحثة بطرح بعض الأسئلة ذات العلاقة وذلك للحصول على معلومات وتفسيرات أعمق حول مدى توفر المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمية محل الدراسة والتي تعكس بدورها مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث يظهر دورها في ترقية قطاع الخدمات من خلال تحسين كل من نظام تقديم الخدمة والمزيج التسويقي لها، إدارة العلاقة مع عملائها بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية التي تمكن الاستفادة منها عند مواكبة التطورات في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وما تقدمه في مجال الخدمات.

3. **الاستبيان :** يعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية، ولهذا تم الاعتماد عليها من أجل التعرف على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة والفرص المتاحة من خلال تطبيقها وصولا إلى الآفاق المستقبلية لها في هذه المؤسسات الخدمية، أما عن الآلية التي تم بها تصميم الاستبيان من أجل اختبار فرضيات البحث فقد تم تصميمه بشكل يتلاءم والخطة المنتهجة في الفصول النظرية، حيث استعانت الباحثة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري وصياغتها على شكل عبارات تدرج ضمن أسئلة محددة، بالإضافة إلى الاسترشاد ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. وقد تضمن الاستبيان الأجزاء التالية :

- الجزء الأول : تضمنت الفقرات من (1-7) الخصائص العامة لوحدة المعاينة من حيث البيانات الشخصية والوظيفية.
  - الجزء الثاني :تضمنت فقرات تقيس أبعاد المتغير تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث تضمنت بعد توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية من (1-23) وبعد وظائف الإدارة الإلكترونية من (1-15) .
  - الجزء الثالث : تضمنت فقرات تقيس أبعاد المتغير ترقية قطاع الخدمات حيث تضمنت بعد نظام تقديم الخدمة من (1-9)، وبعد المزيج التسويقي الخدمي من (1-30) وبعد إدارة علاقات العملاء من (1-10).
- تضمنت أسئلة الاستبيان الأسئلة التي تتطلب إجابة واحدة، كما اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مقياس الفئوي ليكرت ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات، بحيث يعبر عن درجة موافقة



المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي في خمس محاور لاختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث وذلك وفق مايلي :

الجدول رقم(40): سلم ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	متوفر بدرجة كبيرة جدا	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة قليلة	غير متوفرة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

المصدر: محمد أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية Spss، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص22.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا ، وإذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض ، أما إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، و إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عال، أما إذا كان يتراوح بين 4.20-5 فهو عال جدا .

#### المطلب الثاني: منهجية و صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة ، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة واختبار صدق وثبات أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان).

#### الفرع الأول : منهج الدراسة :

تتطلب أي دراسة علمية منهج علمي يتبعه الباحث، لإثبات فرضيات بحثه، من خلال الانسجام الذي يخلقه المنهج العلمي المستخدم بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، ولتحليل موضوع دراستنا هذا اتبعنا المنهج الوصفي. والذي يعرف بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل الإحصائي المركز على معلومات كافية، ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية".<sup>1</sup>

ويعرف أيضا: " المنهج الذي يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها." <sup>2</sup> بحيث يشمل مجموعة من الأساليب التي تم الاستعانة بها <sup>3</sup>:

- أسلوب البحث الارتباطي (الحلقي): يوضح العلاقة ومقاديرها وهذا باستخدام الملاحظة أثناء الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup>غازي عناية ،البحث العلمي (منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية باكولوريوس،ماجستير ،دكتوراه)،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،2014،ص59،بتصرف.

<sup>2</sup> فتحي ابراهيم ،محمد أحمد،منهج البحث العلمي في إدارة الأعمال(إرشادات عامة للباحثين المبتدئين)،منظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية ،مصر،2014،ص26.

<sup>3</sup> المرجع نفسه،ص26.

- أسلوب البحث السببي المقارن : ويهدف لاكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة ، كما يعرف على أنه : "ذلك البحث الذي تكون فيه المتغيرات المستقلة (الأسباب) ظاهرة معروفة ويبدأ الباحث بملاحظة المتغيرات المستقلة لمحاولة معرفة علاقتها المحتملة وآثارها على المتغيرات التابعة"<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية بحيث اذا تحقق الثبات والصدق في الدراسة فذلك يعطي ثقة بنتائج الدراسة ويسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وعليه سيتم اختبار الصدق والثبات لهذه الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً : صدق الاستبيان :

سنتطرق إلى قياس صدق الاستبيان من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة هذه الدراسة كالتالي :

#### 1. الصدق الظاهري :

لتحقق من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة، أي درجة الاعتماد على محتوى فقراتها في قياس ما أعدت لأجل قياسه، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة العاملين في جامعات مختلفة (أنظر الملحق رقم (02))، وذلك من أجل التأكد من شمولية استبيان الدراسة وسلامة بنائه ومدى وضوح فقراته وملاءمته للواقع المبحوث، بحيث تعددت توجيهات المحكمين وتركزت على ضرورة التقليل لبعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات ، وبناءاً على الملاحظات والتوجيهات التي أقرها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي أشار لها معظم المحكمين ليكون الاستبيان في صورته النهائية الملحق رقم (03). كما حرصت الباحثة على ملء الاستبيان من خلال متابعة عملية التوزيع والرد على الاستفسارات بشأن فقراتها، مما زاد من الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

#### 2. صدق المحتوى:

لتحقق من صدق المحتوى لأبعاد وعبارات الاستبيان، ومدى إرتباط الجوانب المكونة لها مع بعضها البعض، تم حساب معامل ارتباط كل سؤال بالمحور الذي ينتمي إليه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

<sup>1</sup> صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2006، ص 250.

الجدول رقم (41) : المصفوفة الارتباط للأبعاد

المحاور	توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية	وظائف الإدارة الإلكترونية	بنية نظام الخدمة	مزيج التسويقي الخدمي	إدارة علاقات العملاء
توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية	1	0.846	0.825	0.803	0.748
وظائف الإدارة الإلكترونية	0.846	1	0.829	0.810	0.740
بنية نظام الخدمة	0.825	0.829	1	0.877	0.795
المزيج التسويقي	0.803	0.810	0.877	1	0.844
إدارة علاقات العملاء	0.748	0.740	0.795	0.884	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20

يلاحظ من خلال الجدول وجود ارتباط قوي بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها، وبالتالي فإن هذه العبارات تعبر بشكل فعلي عن المحاور. وهذا ما يؤكد نتائج مصفوفة الارتباط وفقا لما هو موضح أعلاه وعليه تم إثبات صدق محتوى الاستبيان من خلال ارتباط أبعاده.

#### ثانيا: ثبات استبيان الدراسة:

لقياس ثبات الاستبيان تم حساب معامل الاتساق الداخلي لفقراتها، حيث يشير معامل الاتساق الداخلي إلى الدرجة التي تتناغم بها فقرات الاستبيان، بحيث تشكل مجموعة واحدة، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي بدوره يقيس مدى الترابط الإيجابي لفقرات الاستبيان معا، بحيث تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة، وفقا لمعادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات فكان على النحو التالي:

الجدول رقم (42) معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاوِر كل محاوِر		عنوان القسم	الاستبيان
		عنوان المحور	رقم المحور		
0.966	23	توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية	1-2	تطبيق الإدارة الإلكترونية	الجزء الثاني
0.947	15	ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية	2-2		
0.976	38	مجموع المحور الثاني			
0.937	09	بنية نظام الخدمات	1-3	ترقية قطاع الخدمات	الجزء الثالث
0.977	30	مزيج التسويقي الخدمي	2-3		
0.954	10	إدارة علاقات العملاء	3-3		
0.985	49	مجموع المحور الثالث			المجموع الكلي
0.989	87				المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20 تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تجاوزت الحد المقبول البالغ (0.70)، والذي اعتمده عدد كبير من الباحثين الذين استخدموا هذه المقاييس تتمتع بدرجة جيدة من اتساق داخلي وثبات عالي جداً قدر ب (0.989) مناسب بدرجة كبيرة لأغراض التحليل.

#### الفرع الثالث : أساليب التحليل الإحصائي

استخدمت مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي من أجل تحليل فرضيات الدراسة، ولقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss نسخة 20)، من أجل إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة.
- الوسط الحسابي: لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- اختبار كولموغوروف سميير نوف: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستبيان ومدى معلومتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50.

- اختبار شبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستبيان ومدى معلومتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50.
- اختبار ويلكوكسن: يستخدم لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبارستيوذنت: لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أو لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين في حالة اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- اختبار مان ويتني: لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار كروسكال واليز: لتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين، في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### المطلب الثالث : التعريف بمجتمع وطبيعة عينة الدراسة ووصف خصائصها.

في هذا المطلب سيتم التعريف بمجتمع وعينة البحث بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة من خلال المعلومات العامة المحصل عليها بالاعتماد على الاستبيان.

#### الفرع الأول : التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.

سنعرض في هذا الفرع تعريف مجتمع الدراسة وأهم المميزات التي يتميز بها بالإضافة إلى التطرق إلى أسباب دراسة هذا القطاع ،وتوضيح طبيعة عينة الدراسة .

#### أولاً : تعريف مجتمع الدراسة وخصائصه :

##### 1. تعريف مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين بمختلف درجاتهم وأنواعهم بالمؤسسات الخدمية ذات الطابع الاقتصادي التي تنشط في قطاع الخدمات سواء العامة أو الخاصة التي تهدف إلى الربح في الجزائر. ومن أسباب دراسة هذا القطاع :

-أهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية في الجزائر .

- جمهور هذا السوق واسع ويشمل مختلف شرائح المجتمع من داخل وخارج الجزائر .

##### 2. خصائص مجتمع الدراسة: يتميز قطاع الخدمات بالعديد من الخصائص مقارنة بأنواع القطاعات

الأخرى،ومن بين هذه المميزات مايلي:

- طبيعة المنتج التي تتميز بعدم إمكانية التخزين وتنوع المنتجات، وضرورة السرعة في خدمة العميل التي تمتاز بخدمات متنوعة مثل (خدمات الفنادق التي تتمثل في الإقامة والنقل والإطعام،خدمات الوكالات السياحية والتي تتمثل في الحجز والمرافقة والإرشاد العملاء في حالة خدمات الحج أو العمرة والرحلات المنظمة...الخ).
- دورة إنتاج الخدمة قصيرة إذ أن الشراء والاستلام والتخزين تتم في أوقات متقاربة.
- ارتفاع التكاليف الثابتة (ثلاثة أرباع التكاليف الكلية).

- عدم استقرار حجم المبيعات نتيجة التذبذبات الموسمية للمبيعات نتيجة التذبذبات اليومية والأسبوعية والفصلية.

ثانيا : عينة الدراسة :

نظر لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين الإداريين بالمؤسسات الخدمية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر تم اختيار عينة عشوائية من المؤسسات التي تنشط في القطاع الخدمات وسنشر المؤسسات التي مثلت عينة البحث\* ( المالية : مجموعة من البنوك،(الاتصالات : مؤسسات الخاصة جيزي وموبيليس واوريديو،ومديرية الاتصالات)، أما بالنسبة (لتأمينات :مجموعة من المؤسسات الخاصة والعامة) ،أما بالنسبة(للسياحة فتمثلت في مجموعة وكالات السياحة والأسفار الخاصة والعامة) ،أما بالنسبة (للضيافة فتمثلت في مجموعة الفنادق المصنفة بالولاية )بحيث.بلغ مجموع هذه المؤسسات: (51) مؤسسة،كما هو موضح في الجدول الآتي،بحيث تم توزيع (342) استبيان على عينة الدراسة، استرد منها (305)، وبعد استبعاد الاستبيانات الناقصة بلغ العدد النهائي للاستبيانات الصالحة للتحليل (253) استبيان، ونسبية استجابة بلغت (82 %).

الجدول رقم (43) عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة لتحليل حسب طبيعة المؤسسة

الرقم	إسم المؤسسة	طبيعة النشاط	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
البنوك					
1	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	مالي	20	14	13
2	بنك القرض الشعبي الجزائري	مالي	20	15	13
3	بنك التنمية المحلية	مالي	18	13	11
4	بنك البركة	مالي	08	5	4
5	بنك الخارجي الجزائري	مالي	18	16	13

\* انظر ملحق رقم (04).

06	07	07	مالي	بنك التوفير والاحتياط	6
06	07	09	مالي	بنك الخليج	7
05	06	06	مالي	بنك سويستي جنرال	8
11	13	14	مالي	بنك الوطني الجزائري	9
مؤسسات الاتصالات					
03	05	05	اتصالات	اوريدو	10
12	13	16	اتصالات	موبيليس	11
06	08	08	اتصالات	جيزي	12
23	29	29	اتصالات	مديرية الاتصالات	13
الوكالات السياحية					
2	2	2	سياحة	وكالة هرماس	14
4	6	07	سياحة	الوكالة الوطنية للسياحة والاسفار	15
5	5	7	سياحة	وكالة TVA	16
3	3	3	سياحة	وكالة رميشي للسياحة والسفر	17
3	5	5	سياحة	وكالة ملكمي للسياحة والسفر	18
3	3	4	سياحة	وكالة قرطي للسياحة والأسفار	19
3	4	6	سياحة	وكالة قديلة للسياحة والأسفار	20

21	وكالة سوسن للسياحة والأسفار	سياحة	2	2	1
22	وكالة آتور للسياحة والأسفار	سياحة	03	3	2
23	وكالة مناني للسياحة والأسفار	سياحة	2	2	2
24	وكالة الأزهاري للسياحة والأسفار	سياحة	6	6	6
25	وكالة إيمان للسياحة والأسفار	سياحة	7	7	6
26	وكالة العوالي للسياحة والأسفار	سياحة	2	2	2
27	وكالة نسيب للسياحة والأسفار	سياحة	2	2	2
الفنادق					
28	فندق مركب حمام الصالحين	ضيافة	11	09	4
29	فندق رويال	ضيافة	4	4	3
30	فندق الواحة	ضيافة	2	2	2
31	فندق سلامي	ضيافة	4	4	3
32	فندق ذياب	ضيافة	3	3	2
33	فندق القدس	ضيافة	2	2	2



1	2	2	ضيافة	فندق عابدي	34
2	3	3	ضيافة	فندق نسيب	35
مؤسسات التأمينات					
7	7	7	تأمين	SAA(Merad)	36
3	3	4	تأمين	CIAR(Ameraoui)	37
3	4	4	تأمين	SAA(Guissem)	38
3	3	3	تأمين	CAAT(Missaoui)	39
7	8	8	تأمين	CAAT	40
1	2	2	تأمين	2a	41
1	1	1	تأمين	CIAR(Agli)	42
8	8	8	تأمين	SAA(B)	43
2	2	2	تأمين	TRUST(khrachi)	44
2	6	6	تأمين	CIAR(Akechiche)	45
4	4	4	تأمين	SALAMA(hamidi)	46
5	5	5	تأمين	SALAMA(Benamor)	47
4	4	4	تأمين	SALAMA(masemoudi)	48
10	11	11	تأمين	CAAR	49

1	1	01	تأمين	ALIANCE	50
3	4	5	تأمين	SAA(A)	51
253	305	342	المجموع		

المصدر: من تلخيص الباحثة.

الفرع الثاني : وصف خصائص عينة الدراسة .

في هذا الفرع سيتم وصف خصائص العينة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموجودة ضمن الجزء الأول.

أولاً : وصف خصائص العينة من حيث الجنس :

الجدول رقم(44):توزيع مفردات حسب متغير الجنس

النسبة(%)	التكرار	الجنس
% 57.7	146	ذكر
% 42.3	107	أنثى
% 100	253	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20

ورد في الجدول أعلاه تفصيل لعينة الدراسة حسب الجنس حيث فاقت نسبة العاملين الذكور % 57.7 بتكرار 146 عامل في هذه الدراسة،بينما بلغت نسبة العاملين الإناث % 42.3 بتكرار 107 عامل.ورغم تفوق نسبة الذكور إلا أن النسبتان متقاربتان حيث تتنوع وتتعدد الخدمات المقدمة في قطاع الخدمات وتحتاج للصنفين من العاملين.

ثانيا : وصف خصائص العينة من حيث العمر:

اعتمدت الباحثة تجزئة الفئات العمرية لمفردات العينة إلى أربع فئات يتوزع أفراد العينة فيها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(45):توزيع مفردات حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة(%)
أقل من 30 سنة	74	29.2%
30 سنة إلى أقل من 40 سنة	133	52.6%
من 40 إلى أقل 50 سنة	31	12.3%
من 50 سنة فأكثر	15	5.9%
المجموع	253	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20

ورد في الجدول أعلاه توزيع لعاملي المؤسسات الخدمية المدروسة حسب العمر حيث تشكل الفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 النسبة الأعلى فبلغت 52.6% بتكرار 133 عامل في هذه الدراسة، تليها العاملين أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 29.2%، ثم الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل 50 سنة بنسبة 12.3%، في حين أن نسبة العاملين الأكثر من 50 سنة بلغت 5.9%، وعليه نستنتج أن نسبة الشباب هي النسبة الغالبة على مفردات العينة، وهذا يعكس تركيز المؤسسات الخدمية محل الدراسة اعتمادها بشكل كبير على فئة الشباب.

ثالثا : وصف خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي :

اعتمدت الباحثة تجزئة مستويات التعليمية في هذا الاستبيان إلى خمس فئات يتوزع أفراد العينة فيها وفق الجدول الموالي :

الجدول رقم(46):توزيع مفردات حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
تقني سامي	48	19.00%
ليسانس	123	48.6%
مهندس	44	17.4%
دراسات عليا	13	5.1%
أخرى	25	9.9%
المجموع	253	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20

ورد في الجدول أعلاه توزيع لعاملي المؤسسات الخدمية المدروسة حسب المؤهل العلمي حيث تشكل النسبة الأعلى للعاملين الحاصلين على شهادة ليسانس فبلغت 48.6% بتكرار 123، تليها الحاصلين على شهادة تقني سامي حيث بلغت نسبتهم 19.00% بتكرار 48، ثم الذين المتحصلين على شهادة مهندس بنسبة 17.4% بتكرار 44، في حين أن نسبة المتحصلين على شهادات الدراسات العليا 5.1% بتكرار 13، أما نسبة المتحصلين على شهادات أخرى ( من التكوين المهني، معهد التكوين...في تخصصات مختلفة كالإعلام الآلي والمحاسبة...الخ) بلغت 9.9% بتكرار 25، وعليه نستنتج أن نسبة المؤهل العلمي المحصل عليه أفراد عينة هذه الدراسة عالي جدا وهذا ما يتوافق مع هذا النوع من المؤسسات وطبيعة الخدمات التي تقدمها، لأن المؤهل العلمي يؤثر على أداء الأفراد في ممارسة وظائفهم، فكلما كان المستوى التعليمي مرتفعا كان الأداء أكثر إيجابية خاصة إذا كان مستوى الفرد يرتبط بقدرته وكفاءته في إدارة العمل الموكل إليه.

رابعا : وصف خصائص العينة من حيث مجال الوظيفة الحالية:

الجدول رقم(47):توزيع مفردات حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

النسبة(%)	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
67.6%	171	إداري
12.3%	31	رئيس مصلحة
8.7%	22	مدير فرع
4.0%	10	مدير وحدة
4.0%	10	نائب مدير
3.6%	9	مدير عام
100.00%	253	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة العاملين الذين يشغلون المناصب الإدارية حيث بلغت 67.6%، ثم الذين يشغلون رؤساء المصالح بنسبة 12.3%، أما العاملين الذين يشغلون مدير فرع بلغت نسبتها 8.7%، أما نسبة العاملين الذين يشغلون منصب كل من مدير وحدة ونائب مدير متساوية قدرت ب 4.0%، أما نسبة العاملين الذين يشغلون منصب مدير عام بلغت 3.6%.

خامسا: وصف خصائص العينة من حيث عدد سنوات الخبرة :

الجدول رقم(48):توزيع مفردات حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
38.7%	98	أقل من 5 سنوات
29.6%	75	من 5 إلى 10 سنوات
14.2%	36	من 10 إلى 15 سنة
17.4%	44	15 سنة فأكثر
100%	253	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مفردات العينة 38.7% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما 29.6% منهم خبرتهم تتراوح بين 5 و 10 سنوات، في حين أن ما يقدر 17.4% منهم فهي لأصحاب الخبرة التي تجاوزت 15 سنة، وبنسبة أقل بلغت 14.2% منهم الذين ترواحت خبرتهم من 10 إلى 15 سنة .

سادسا: وصف خصائص العينة من حيث طبيعة النشاط:

الجدول رقم(49):توزيع مفردات حسب متغير طبيعة النشاط

النسبة (%)	التكرار	طبيعة النشاط
17.4%	44	سياحة
7.1%	18	ضيافة
17.4%	44	اتصالات
25.7%	65	تأمينات
32.4%	82	بنوك
100%	253	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20

يتبين من خلال الجدول السابق أن نسبة العاملين الذين ينتمون إلى المؤسسات الخدمية التي تنشط في مجال المالي بلغت 32.4% مقابل 25.7% العاملين الذين ينتمون إلى المؤسسات الخدمية التي تنشط في مجال التأمينات ، وبنسبة متساوية العاملين الذين ينتمون إلى المؤسسات الخدمية التي تنشط في كل من مجال

السياحة والاتصالات والتي بلغت 17.4%، في حين بلغت نسبة العاملين الذين ينتمون إلى المؤسسات الخدمية التي تنشط في مجال الضيافة (الفنادق) بـ 7.1%.

### المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95% أي بمستوى دلالة 5%، بحيث سيتم أولاً اختبار مدى اتباع بيانات كل فرضية للتوزيع الطبيعي ، وذلك من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، بحيث أن قبول فرضية العدم المتمثلة في عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عندما تكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05 في حين أن الفرضية البديلة تتضمن اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي عندما تكون مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05 .

كما سيتم اختبار الفرضيات التي تتضمن إجابات مفردات العينة حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ببعديها ( مستوى توفر المتطلبات و مستوى ممارسة العمليات الإدارية الإلكترونية) وتقييم مستوى مساهمتها على قطاع المؤسسات الخدمية وفق مقارنة المتوسط العام لكل محور مع المتوسط المعياري والذي قيمته تساوي 3 لأن فقرات المحور قد تم قياسها وفق سلم ليكرت الخماسي  $(3 = (1+2+3+4+5)/5)$  وذلك لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري أم لا بشكل دال إحصائياً.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أن :

" تطبق المؤسسات الخدمية محل الدراسة الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول."

بعد اجراء اختبار التوزيع الطبيعي على العينة الأحادية للمحاور المرتبطة بالفرضية الرئيسية الأولى تم التوصل إلى مايلي :

الجدول رقم(50): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى(ف1)

شبيرو ويلك		كولموغوروفسميرنوف		الاختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0.002	253	0.200*	253	توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية
0.000	253	0.005	253	ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20

يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سميرونوف يساوي 0.200 وهو أكبر من 0.05 وهذا للبعد الأول للمحور الأول والذي يتمثل في توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سميرونوف يساوي 0.005 وهو أقل من 0.05 وهذا للبعد الثاني من المحور والذي يتمثل في ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية، وعليه نستنتج بأن بيانات الفرضية الفرعية الأولى تتبع التوزيع الطبيعي فإنه سيتم استخدام اختبار (T-Test)، أما بيانات الفرضية الفرعية الثانية لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن.

الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى أن :

" تتوفر المؤسسات الخدمية محل الدراسة على متطلبات الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول."

الجدول رقم(51) :نتائج اختبار (T-Test) للفرضية الفرعية الأولى(ف1/1).

البعد الأول	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية	3.294	0.947	252	55.294	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط العينة يساوي 3.294 وانحراف معياري 0.947 وقيمة t تساوي 55.294 ودرجة الحرية 252، ومستوى الدلالة معدوم، وهي أقل من 0.05، لذلك تقبل الفرضية البديلة على أساس تتوفر المؤسسات الخدمية محل الدراسة متطلبات الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول في المفردات المكونة لعينة الدراسة.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل الفرضية الأولى أن :

"تمارس المؤسسات الخدمية محل الدراسة وظائف الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول."

الجدول رقم (52): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية(ف2/1)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
3.251	0.998	-4.181	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20

من نتائج اختبار الجدول أعلاه يتضح أن قيمة  $z = -4.181$  ومستوى الدلالة معدوم 0.000 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أن: تمارس المؤسسات الخدمية محل الدراسة وظائف الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول.

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أن :

"يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات بمؤسسات الخدمية محل الدراسة"

بعد اجراء اختبار التوزيع الطبيعي على العينة الأحادية للمحاور المرتبطة بالفرضية الرئيسية الثانية تم التوصل إلى مايلي :

الجدول رقم(53): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية(ف2)

شبيرو ويلك		كولموغوروف سميرنوف		الاختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0.000	253	0.000	253	نظام تقديم الخدمات
0.000	253	0.001	253	المزيج التسويقي الخدمي
0.000	253	0.000	253	إدارة علاقات العملاء

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.



يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سмирنوف لكل من نظام تقديم الخدمات والمزيج التسويقي الخدمي وإدارة علاقات العملاء يساوي 0.001، 0.000، 0.000 على التوالي أقل من 0.05 لذا نستنتج أن البيانات الأبعاد الثلاثة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن. لاختبار الفرضيات الفرعية .

الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تنص هذه الفرضية على مايلي:

"يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمة بمؤسسات الخدمية محل الدراسة."

الجدول رقم (54): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (ف1/2)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
3.280	1.065	-4.2.9	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

من نتائج اختبار الجدول أعلاه يتضح أن قيمة  $z=-4.2.9$  ومستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يعني صحة الفرضية على أساس أن: تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمة بمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

الفرع الثاني : : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن :

"يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي الخدمي بمؤسسات محل الدراسة."

الجدول رقم (55): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية (ف2/2)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
3.008	1.034	-0.209	0.004

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

من نتائج اختبار الجدول أعلاه يتضح أن قيمة  $z=-0.209$  ومستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يعني صحة الفرضية على أساس أن يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي الخدمي بمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

الفرع الثالث : اختبارالفرضية الفرعية الثالثة :

تتص هذه الفرضية على أن:

"يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة."

الجدول رقم (56): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثالثة(ف3/2)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
3.082	1.124	-1.185	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

من نتائج اختبار الجدول أعلاه يتضح أن قيمة  $z=-1.185$  ومستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يعني صحة الفرضية على أساس أن: يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء بمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الفروق

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الفروق

الفرع الأول: اختبار الفرضية الثالثة:

تضمنت الفرضية الرابعة على أن :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية

محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط."

لاختبار الفرضية الثالثة سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات بعدي المحور الأول المتمثل في توفر

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وممارسة وظائفها وفقا للمتغيرة المفسرة طبيعة النشاط والجدول التالي

يلخص ذلك:

الجدول رقم (57) : اختبار التوزيع الطبيعي لتوفر متطلبات الإدارة الإلكترونية وفقا لطبيعة النشاط

شبيرو ويك		كولموغوروف سميرنوف		الاختبار فئات طبيعة النشاط
مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0.870	18	0.192	18	الفنادق
0.326	44	0.200*	44	السياحة
0.007	82	0.046	82	المالية
0.001	65	0.030	65	التأمينات
0.073	44	0.200*	44	الاتصالات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سميرنوف يساوي أن مستوى الدلالة لكل من فئات المتغير المفسرة بالنسبة للفئة التي درجة حرياتها أكبر من 50 والتي تمثل المالية والتأمينات تساوي على التوالي 0.046 ، 0.030 ، وهي أقل من 0.05 ، نستنتج أن بيانات بعدي المحور الأول لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام اختبار كروسكال واليز لاختبار فروق الفرضيتين الفرعيتين.

أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى مايلي :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط".

الجدول رقم (58) : نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/3)

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة كاي تربيع	المتغيرة المفسرة
وجود فروق	0.000 أقل من 0.05	0.000	52.006	طبيعة النشاط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

تبين نتائج اختبار كروسكال واليزر الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة. وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة يتم الاعتماد على اختبار مان ويتني والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (59): نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الأولى(ف/1/3)

مستوى الدلالة	قيمة مان ويتني	حالات الاختبار		الانحراف المعياري	المتوسط	طبيعة نشاط المؤسسة
0.950	392.000	سياحة	فنادق	0.585	2.519	الفنادق
0.016	469.000	مالية	فنادق	0.718	3.505	السياحة
0.009	350.000	تأمينات	فنادق	1.02	3.883	المالية
0.003	204.00	الاتصالات	فنادق	0.889	2.086	التأمينات
0.001	1161.000	مالية	سياحة	0.627	4.063	الاتصالات
0.002	934.000	تأمينات	سياحة			
0.000	550.000	اتصالات	سياحة			
0.658	2551.500	تأمينات	مالية			
0.000	597.000	اتصالات	مالية			
0.000	546.500	اتصالات	تأمينات			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفروق دالة إحصائياً كالتالي :

- فنادق وبنوك : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.016 لصالح البنوك .
- فنادق وتأمينات: حيث بلغت مستوى الدلالة 0.009 لصالح الفنادق.
- فنادق واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.003 لصالح الاتصالات.
- سياحة وبنوك : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.001 لصالح السياحة .

- سياحة وتأمينات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.002 لصالح السياحة.
- سياحة واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح اتصالات.
- بنوك واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح اتصالات.
- تأمينات واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تضمنت الفرضية الفرعية الثانية مايلي :

" لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط."

الجدول رقم (60): نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2/3)

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة كاي تربيع	المتغيرة المفسرة
وجود فروق	0.000 أقل من 0.05	0.000	54.510	طبيعة النشاط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

تبين نتائج اختبار كروسكال واليز الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة. وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة يتم الاعتماد على اختبار مان ويتني. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (61): نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الثانية (ف2/3)

مستوى الدلالة	قيمة مان ويتني	حالات الاختبار		الانحراف المعياري	المتوسط	طبيعة نشاط المؤسسة
0.110	293.000	سياحة	فنادق	0.763	2.129	الفنادق
0.227	603.500	مالية	فنادق	0.759	3.445	السياحة
0.761	557.500	تأمينات	فنادق	1.040	3.795	المالية
0.000	1170.000	الاتصالات	فنادق	0.992	2.102	التأمينات

0.001	1132.500	مالية	سياحة	0.572	4.106	الاتصالات
0.050	1113.500	تأمينات	سياحة			
0.000	485.500	اتصالات	سياحة			
0.104	2248.00	تأمينات	مالية			
0.000	484.000	اتصالات	مالية			
0.000	598.000	اتصالات	تأمينات			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفروق دالة إحصائيا كالتالي :

- فنادق و الاتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.
- سياحة وبنوك : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.001 لصالح السياحة .
- سياحة وتأمينات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.050 لصالح سياحة.
- سياحة واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.
- بنوك واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.
- تأمينات واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح اتصالات.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرابعة :

تضمنت الفرضية الرابعة مايلي :

" لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات

بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط".

لاختبار الفرضية الرابعة سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات للأبعاد الجزء الثاني المتمثل في (نظام تقديم الخدمة والمزيج التسويقي، إدارة علاقات العملاء وفقا للمتغيرة المفسرة طبيعة النشاط والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (62) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات مؤسسات الخدمة محل الدراسة وفقا لطبيعة النشاط

شبيرو ويلك		كولموغوروف سميرنوف		الاختبار فئات طبيعة النشاط
مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0.483	18	0.200*	18	الفنادق
0.004	44	0.044	44	السياحة
0.006	82	0.200*	82	المالية
0.021	65	0.200*	65	التأمينات
0.094	44	0.200*	44	الاتصالات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار شبيرو ويلك بأن الفئة التي درجة حرياتها أقل من 50 والتي تمثل السياحة تساوي 0.040 وهي أقل من 0.05 ، نستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام اختبار كروسكال واليز.

أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى مايلي :

"لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمة بمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليز والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (63): نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى(ف1/4)

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة كاي تربيع	المتغيرة المفسرة
وجود فروق	0.000 أقل من 0.05	0.000	62.249	طبيعة النشاط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

تبين نتائج اختبار كروسكال واليز الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام خدمات المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة.

وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة يتم الاعتماد على اختبار مان ويتني والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (64): نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الأولى (ف/4/1)

مستوى الدلالة	قيمة مان ويتني	حالات الاختبار		الانحراف المعياري	المتوسط	طبيعة نشاط المؤسسة
0.148	194.000	سياحة	فنادق	0.745	3.150	الفنادق
0.012	457.000	مالية	فنادق	0.668	3.540	السياحة
0.085	429.500	تأمينات	فنادق	1.031	2.458	المالية
0.002	194.000	الاتصالات	فنادق	0.962	2.658	التأمينات
0.000	862.000	مالية	سياحة	0.561	3.922	الاتصالات
0.000	854.500	تأمينات	سياحة			
0.005	633.00	اتصالات	سياحة			
0.071	2203.000	تأمينات	مالية			
0.000	506.000	اتصالات	مالية			
0.000	560.00	اتصالات	تأمينات			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفروق دالة إحصائيا كالتالي :

- فنادق و بنوك : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.012 لصالح البنوك.
- فنادق واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.002 لصالح الاتصالات.
- سياحة وبنوك : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح السياحة.
- سياحة وتأمينات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح السياحة.
- سياحة واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.005 لصالح الاتصالات.
- بنوك واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.
- التأمينات والاتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.



ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تضمنت الفرضية الفرعية الثانية مايلي :

"لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي الخدمي بمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليز والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول الموالي :  
الجدول رقم (65): نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2/4).

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة كاي تربيع	المتغيرة المفسرة
وجود فروق	0.000 أقل من 0.05	0.000	80.636	طبيعة النشاط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

تبين نتائج اختبار كروسكال واليز الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي الخدمي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة. وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة يتم الاعتماد على اختبار مان وينتي. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (66): نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الثانية (ف/4/2).

مستوى الدلالة	قيمة مان ويتني	حالات الاختبار		الانحراف المعياري	المتوسط	طبيعة نشاط المؤسسة
0.032	275.500	سياحة	فنادق	0.745	2.150	الفنادق
0.008	442.000	مالية	فنادق	0.668	3.540	السياحة
0.015	365.000	تأمينات	فنادق	1.031	3.458	المالية
0.000	161.500	الاتصالات	فنادق	0.962	2.658	التأمينات
0.000	727.500	مالية	سياحة	0.561	3.922	الاتصالات
0.000	612.000	تأمينات	سياحة			
0.009	653.500	اتصالات	سياحة			
0.266	2380.000	تأمينات	مالية			
0.000	429.000	اتصالات	مالية			
0.000	378.000	اتصالات	تأمينات			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفروق دالة إحصائيا كالتالي :

- فنادق و سياحة : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.032 لصالح السياحة.
- فنادق وبنوك : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.008 لصالح البنوك.
- فنادق و تأمينات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.015 لصالح التأمينات.
- فنادق و اتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.
- سياحة وبنوك : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح السياحة.
- سياحة و تأمينات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح السياحة.
- بنوك واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.
- تأمينات واتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة مايلي :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء بمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليز والنتائج المتحصل إليها ملخصة في الجدول الموالي :  
الجدول رقم (67): نتائج اختبار كروسكال واليز المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة(ف3/4).

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة كاي تربيع	المتغيرة المفسرة
وجود فروق	0.000 أقل من 0.05	0.000	51.711	طبيعة النشاط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

تبين نتائج اختبار كروسكال واليز الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء في المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة.

وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة يتم الاعتماد على اختبار مان وينتي والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (68): نتائج اختبار مان ويتني لمصدر الفروق بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حسب الفرضية الفرعية الثالثة(ف3/4).

مستوى الدلالة	قيمة مان ويتني	حالات الاختبار		الانحراف المعياري	المتوسط	طبيعة نشاط المؤسسة
0.006	218.000	سياحة	فنادق	0.719	2.966	الفنادق
0.131	570.000	مالية	فنادق	0.931	3.618	السياحة
0.670	546.500	تأمينات	فنادق	1.102	3.569	المالية
0.000	154.500	الاتصالات	فنادق	1.123	2.864	التأمينات
0.000	854.000	مالية	سياحة	0.815	3.872	الاتصالات
0.001	868.000	تأمينات	سياحة			
0.172	804.500	اتصالات	سياحة			
0.155	2301.000	تأمينات	مالية			
0.000	652.000	اتصالات	مالية			
0.000	675.000	اتصالات	تأمينات			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفروق دالة إحصائيا كالتالي :

- الفنادق و السياحة : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.006 لصالح السياحة.
- الفنادق والاتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.
- السياحة و البنوك : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح السياحة.
- السياحة والتأمينات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.001 لصالح السياحة.
- البنوك والاتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.
- التأمينات والاتصالات : حيث بلغت مستوى الدلالة 0.000 لصالح الاتصالات.

**المبحث الرابع : تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة :**

سنقوم في هذا المبحث بتحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تم تناولها في المبحث السابق، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل بند من بنود كل محور بغرض ترتيبهم من أجل تحليل نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة ترتيب توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة وكذلك مستوى ممارسة العمليات الإدارية الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة والوقوف عند ترتيب درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية المؤسسات محل الدراسة، بحيث تم استخدام المعيار الإحصائي لتفسير إجابات مفردات العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وكل محور من محاور حسب الجدول الموالي :

**الجدول رقم(69): درجات المتوسطات حسب سلم ليكارت**

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفض جدا	1.79-0.8
منخفض	2.59-1.8
متوسط	3.39-2.6
عال	4.19-3.4
عال جدا	5-4.2

**المصدر :** خير سليم أبوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجة spss ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

وبالتالي يمكن ترتيب إجابات مفردات العينة حسب الدرجة من خلال المجال الذي يقع فيه المتوسط الحسابي لإجابات على كل عبارة.

**المطلب الأول : تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى :**

تنص الفرضية الأولى على أن : " تطبيق المؤسسات الخدمية محل الدراسة الإدارية الإلكترونية بمستوى مقبول". وهي مقسمة إلى فرضيتين فرعيتين تم إثبات صحتها في المبحث السابق، وفيما يلي سنحاول تحليل نتائجها.

**الفرع الأول : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى " تتوفر المؤسسات الخدمية محل الدراسة على متطلبات الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول".

من خلال الجدول الموالي الذي يتضمن العبارات المتعلقة بمتطلبات الإدارة الإلكترونية، سنقوم بترتيب درجة توافرها بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

الجدول رقم(70) :المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لتوفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
<b>1.متطلبات مادية</b>					
2	عال	1.278	3.58	تتوفر بالمؤسسة شبكات اتصال داخلية.	1
3	عال	1.089	3.55	توفر بالمؤسسة على أحدث أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2
4	عال	1.140	3.50	تتوفر بالمؤسسة قواعد البيانات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3
1	عال	1.171	3.62	تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية آلية متطورة لحماية البيانات و المعلومات .	4
5	متوسط	1.290	3.34	تتوفر المؤسسة على برامج لاستعادة البيانات عند تلفها .	5
6	متوسط	1.240	3.32	توفر المؤسسة منافذ الاتصال لمختلف أنواع شبكات الاتصال في أكثر من مكان.	6
	عال	0.970	3.48	المتوسط العام للمتطلبات المادية	
<b>2.متطلبات بشرية</b>					
2	متوسط	1.303	3.07	يتوفر بالمؤسسة عمال لديهم مهارات فنية عالية من (مهندسين،...)لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	7
4	متوسط	1.437	2.66	يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج الإلكترونية الخاصة بمختلف الأعمال الإدارية	8
3	متوسط	1.325	2.77	يتم القيام بدورات تدريبية للعاملين في المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة .	9
1	متوسط	1.132	3.13	يملك العمال المهارات اللازمة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات .	10
	متوسط	1.119	2.90	المتوسط العام لمتطلبات البشرية	
<b>3.متطلبات مالية</b>					
3	متوسط	1.267	3.26	تتفق المؤسسة أكثر من منافسيها لتقديم الخدمة وتطويرها .	11
2	متوسط	1.217	3.34	يتوفر بالمؤسسة الدعم المالي الكافي لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية	12
1	عال	1.216	3.58	تملك إدارة المؤسسة ميزانية كافية لصيانة أجهزة الحاسبات الآلية	13

				والبرمجيات وشبكات الاتصال باستمرار.	
4	متوسط	1.322	3.20	يتوفر بالمؤسسة الدعم المالي اللازم لتقديم برامج تدريبية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات للعمال بصفة دائمة.	14
	متوسط	1.064	3.34	المتوسط العام للمتطلبات المالية	الثاني
<b>4.متطلبات قانونية</b>					
4	متوسط	1.317	3.02	تتوفر بالمؤسسة لوائح تضبط تطبيق الإدارة الإلكترونية.	15
1	عال	1.223	3.60	توفر الإدارة العليا للمؤسسة تعليمات واضحة تتعلق بالتعديات على أمن وسلامة المعلومات.	16
2	عال	1.391	3.42	تتوفر قوانين تعاقب اختراق البيانات الإلكترونية للمؤسسة .	17
3	متوسط	1.211	3.18	تقوم المؤسسة بوضع اللوائح القانونية لتسهيل العمل الإلكتروني.	18
	متوسط	1.112	3.30	المتوسط العام لمتطلبات القانونية	رابع
<b>5.متطلبات تنظيمية</b>					
3	متوسط	1.259	3.27	تتوفر المؤسسة على بيئة عمل مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	19
4	متوسط	1.245	3.25	تملك المؤسسة استراتيجية خاصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	20
5	متوسط	1.384	3.23	تستخدم إدارة المؤسسة شبكات الاتصالات الخارجية في ربط المتعاملين معها الكترونيا .	21
1	عال	1.265	3.49	تستخدم إدارة المؤسسة شبكات الاتصال الداخلية في تنفيذ الإشراف اليومي على العمل .	22
2	متوسط	1.138	3.39	تواكب المؤسسة بشكل مستمر كافة التطورات والتغيرات التكنولوجية.	23
	متوسط	1.054	3.32	المتوسط العام للمتطلبات التنظيمية	الثالث
	متوسط	0.953	3.27	المتوسط العام لمحور متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

**1. المتطلبات المادية :** ( العبارات من 1-6) : نلاحظ أن العبارات المتعلقة بدرجة توافر المتطلبات المادية احتلت المرتبة الأولى وبدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة المتطلبات المادية أحد أساسيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأجوبة المستجوبين تؤكد على أن المؤسسات توفر العدد الكافي من أجهزة الحاسوب وملحقاته وبرمجيات وشبكات الاتصال بأنواعها وبمنافذ متعددة ،ولقد لاحظنا عند زيارتنا الميدانية للمؤسسات بأن أغلب المؤسسات تملك أجهزة حاسوب وملحقاته حديثة،كما تواكب أغلب المؤسسات التطورات التكنولوجية خاصة الوكالات السياحية ومؤسسات الاتصال.

**2. المتطلبات البشرية :** ( العبارات 7-10) : حلت العبارات التي تتعلق بدرجة توافر المتطلبات البشرية في المؤسسات المرتبة الخامسة .وبدرجة متوسطة وهذا يعني أن المؤسسة لا تتوفر بها الموارد البشرية بالدرجة الكافية بتطبيق الإدارة الالكترونية وهذا ما يؤكده المستجوبون بأن المؤسسة لا تتوفر على المهندسين في برمجة الأعمال الإدارية الخاصة بها من خلال العبارة رقم (8) وهذا يرجعه المستجوبون إلى عدم استعمال التقنيات الرقمية الحديثة في تدريبهم من خلال العبارة رقم (9) وكذلك لاحظنا العديد من المؤسسات عند زيارتنا الميدانية قيام عاملها بمبادرات في مجال البرمجة لتسهيل الأعمال الإدارية .

**3. المتطلبات المالية :** (10-14) حسب إجابات مفردات العينة فالعبارات المتعلقة بمتطلبات المالية حلت المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة بحيث أكد المستجوبون من خلال العبارة (13) توفير ميزانية للحفاظ على البنية التحتية للإدارة الالكترونية للمؤسسة ، أما عن توفر الدعم المالي لبناء الإدارة الالكترونية جاء بدرجة متوسطة ونفس الدرجة لنسبة التدريب العاملين في هذا المجال، بحيث احتلت المرتبة الأخيرة في هذا البعد، وهذا ما يؤكد ما تطرقنا له في البعد السابق فيما يخص العنصر البشري، كما نشير بأن هناك مؤسسات عامة ( مثل البنوك ) تخضع إلى قرارات مركزية من خلال تحديد ميزانية التدريب.

**4. المتطلبات القانونية :** ( العبارة 15-18) نلاحظ بأن العبارات المتعلقة بدرجة توفر متطلبات القانونية احتلت المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة بحيث نلاحظ من إجابات المفردات بان المؤسسة توفر تعليمات واضحة ، تتعلق بأمن وسلامة المعلومات الخاصة بالمؤسسة أو عملائها وهذا ما تؤكد العبارة رقم (16) التي جاءت بمرتبة أولى ودرجة عالية ، كما تتوفر قوانين صارمة عند اختراق البيانات بالمؤسسة وهذا يؤكد المستجوبون من خلال العبارة (17) التي احتلت المرتبة الثانية وبدرجة عالية .

**5. المتطلبات التنظيمية :** العبارات (19-23) نلاحظ بأن العبارات المتعلقة بدرجة توافر المتطلبات التنظيمية احتلت المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة ، وهذا ما يؤكده المستجوبين بأن المؤسسات تتوفر على بيئة عمل مناسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال العبارة (19) التي احتلت المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة ، وهذا ناتج عن مواكبة المؤسسات كل التطورات التكنولوجية الذي أكده المستجوبون من خلال العبارة رقم (23) التي احتلت المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ومن خلال زيارتنا الميدانية نلاحظ بأن أغلب المؤسسات طبيعة نشاطها يتم داخل المؤسسة أما الخدمات التكميلية هي التي تقدم عن طريق وسائل الاتصال الالكترونية، إلا أن أغلب المؤسسات تعمل على تجديد وخلق خدمات وأعمال إدارية تخضع بهيكله الكترونية جديدة .

**الفرع الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :**

تضمنت الفرضية الفرعية الثانية مايلي :

" تمارس المؤسسات الخدمية محل الدراسة وظائف الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول".

من خلال الجدول الموالي الذي يتضمن العبارات المتعلقة بوظائف الإدارة الإلكترونية، سنقوم بترتيب درجة ممارستها بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة .



الجدول رقم (71): المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
<b>1. وظيفة التخطيط</b>					
1	عال	1.168	3.61	تعتبر تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية تساعد المؤسسة في وضع الأهداف.	1
2	عال	1.243	3.51	تحرص المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لنشر الرؤية المستقبلية.	2
3	عال	1.176	3.45	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية التخطيط.	3
4	عال	1.169	3.43	تعتبر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات طريقة رئيسية في اختيار البدائل من أجل تحقيق الأهداف.	4
الأول	عال	1.070	3.50	<b>المتوسط العام لوظيفة التخطيط</b>	
<b>2. وظيفة التنظيم</b>					
2	متوسط	1.352	3.11	يتم الاعتماد على شبكات الإتصال عند توزيع المهام على العمال في المؤسسة.	5
4	متوسط	1.369	2.77	يتم تحديد العلاقات بين العمال في المؤسسة باستخدام الشبكات الإتصال الخارجية (الـكستراتات).	6
1	متوسط	1.291	3.13	تحدد المؤسسة المسؤوليات لكل عملية استنادا على شبكات الإتصال الداخلية (الـنترانات).	7
3	متوسط	1.368	2.96	يتم التنسيق بين أدوار العمال في المؤسسة باعتماد على شبكات الإتصال (الـنترانات، الـنترنت، الـكستراتات).	8
ثالث	متوسط	1.164	2.99	<b>المتوسط العام لوظيفة التنظيم</b>	
<b>3. وظيفة القيادة</b>					
2	عال	1.249	3.48	تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية تساعد المديرين على اتخاذ القرار.	9
2	عال	1.329	3.48	تعتبر شبكات الإتصال ركيزة أساسية لتقاسم المعلومات بين العاملين في المؤسسة.	10
1	عال	1.290	3.62	تساعد تكنولوجيا المعلومات في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.	11

12	يستطيع العمال الإطلاع على تعليمات العمل إلكترونياً.	3.35	1.368	متوسط	3
	المتوسط العام لوظيفة القيادة	3.48	1.116	عال	ثاني
	4.وظيفة الرقابة				
13	يوجد بالمؤسسة أنظمة حاسوبية خالصة تعطي تنبيهها إلكترونياً عند حدوث أخطاء في العمل.	3.01	1.496	متوسط	1
14	تستخدم المؤسسة أنظمة رقابية خالصة لتصحيح الأخطاء في العمل دون تدخل بشري.	2.88	1.456	متوسط	3
1	تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية للرقابة على الأنشطة الداخلية بشكل مستمر.	2.97	1.368	متوسط	2
	المتوسط العام لوظيفة الرقابة	2.95	1.290	متوسط	رابع
	المتوسط العام لمحور ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية	3.23	1.001	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

**1. وظيفة التخطيط :** (العبارات 1-4) حسب إجابات مفردات العينة فالعبارات المتعلقة بممارسة وظيفة التخطيط الإلكتروني بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة حلت المرتبة الأولى وبدرجة عالية، وهذا ما يؤكد بأن المؤسسات تحرص على استخدام تكنولوجيا المعلومات عند وضع الأهداف واستعمالها لتسهيل عملية التخطيط واعتمادها عند اختيار البدائل، وهذا ما يشير له بإجابات المفردات العينة بدرجة عالية لكل عبارات هذا البعد، كما لاحظنا عند زيارتنا الميدانية استخدام برمجيات وقواعد البيانات خاصة عند عملية التخطيط الإلكتروني لإنتاج الخدمة في أغلب المؤسسات .

**2. التنظيم الإلكتروني :** (العبارات 5-8) حلت العبارات التي تتعلق بدرجة ممارسة وظيفة التنظيم الإلكتروني في المؤسسات الخدمية محل الدراسة المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، بحيث تتوفر المؤسسات على بيئة تنظيمية تعتمد على ربط العمليات نشاط المؤسسات على شبكة داخلية تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصال في توزيع المهام مستخدمة في ذلك البريد الإلكتروني، (Blog) ، موقع الكتروني ، مساحة بالموقع خاصة بعمال المؤسسات. كما تتوفر أغلب المؤسسات على بيئة تنظيمية إلكترونية تنسق بين أدوار العاملين بالمؤسسات وهذا ما تؤكد إجابات مفردات العينة والتي كانت بدرجة متوسطة، مما يتوجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار من خلال السعي من أجل توفير هيكل تنظيمية إلكترونية تواكب التطور الحالي للمؤسسات نفس النشاط على المستوى العالمي من أجل مضي قدماً لتحسين تسيير المؤسسات على الفضاء الافتراضي .

**3. وظيفة القيادة الالكترونية :** العبارات (9-12) نلاحظ بأن العبارات المتعلقة بوظيفة القيادة الالكترونية حلت المرتبة الثانية من حيث الممارسة بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة وبدرجة عالية ،وهذا يشير بأن المؤسسات تستخدم تكنولوجيا المعلومات كركيزة أساسية لاتخاذ القرارات وتقاسم المعلومات بين العاملين بدرجة عالية وللعاملين بدرجة متوسطة في الاطلاع على تعليمات العمل الكترونيا وهذا ما تشير له العبارة رقم (12) بحيث نشير هنا بأنه يتوجب على المؤسسات دراسة الامتيازات التي تقدمها الكثير من البرامج الخاصة بنشاطاتهم، بحيث نشير هنا إلى وجود الكثير من المؤسسات خاصة العمومية تتوفر على برامج تقدم لهذه الوظيفة الكثير من الامتيازات لكن لا يستعملونها لأجل أسباب قرارات مركزية.

**4 . وظيفة الرقابة الالكترونية :** العبارات (13-15) حلت عبارات المتعلقة بمستوى ممارسة وظيفة الرقابة الالكترونية حلت المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة وذلك لاستخدام المؤسسات البرمجيات الخاصة بهذه الوظيفة لكن بمستوى متوسط لأنه يقتصر على مراقبة الأنشطة الداخلية للمؤسسة أو حدوث أخطاء بالعمل أما عن تصحيح الأخطاء في العمل الآلي موجود بالمؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا متطورة نوعا ما، لذلك حلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة وإضافة لذلك ما يؤكد إجابات مفردات العينة ما تم ملاحظته خلال الزيارة الميدانية استخدام أغلب المؤسسات للكاميرات وأجهزة انذار وأجهزة البصمة لمراقبة الموارد البشرية وبرامج تنذر بوجود أخطاء في تقديم الخدمة.....الخ

فيما سبق قمنا بترتيب العبارات الخاصة بالمحور الثاني للاستبيان وتحليلها،وعليه سنلخص ونرتب في الجدول الموالي واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية وممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

الجدول رقم (72): واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
الأول	متوسط	0.953	3.27	1 توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية	تطبيق الإدارة الإلكترونية
1	عال	0.970	3.48	متطلبات مادية	
5	متوسط	1.119	2.90	متطلبات بشرية	
2	متوسط	1.064	3.34	متطلبات مالية	
4	متوسط	1.112	3.30	متطلبات قانونية	
3	متوسط	1.054	3.32	متطلبات تنظيمية	
الثاني	متوسط	1.001	3.23	2 ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية	
1	عال	1.070	3.50	التخطيط الإلكتروني	
3	متوسط	1.164	2.99	التنظيم الإلكتروني	
2	عال	1.116	3.48	القيادة الإلكترونية	
4	متوسط	1.29	2.95	الرقابة الإلكترونية	
	متوسط	1.001	3.23	المتوسط العام لتطبيق الإدارة الإلكترونية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

من خلال الجدول نلاحظ بأن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات محل الدراسة كان بمستوى متوسط وهذا يرجع إلى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بمستوى متوسط، بحيث حسب إجابات مفردات العينة يتبين أن البنية التحتية الخاصة بالبعد التقني والتي تطرقنا لها في شكل متطلبات مادية تتوفر بالمؤسسات بشكل عال ومواكب للتطورات التكنولوجية وهذا يرجع لطبيعة هذه المتطلبات يمكن توفيرها بشكل أسرع وأسهل خاصة إذا كانت المؤسسات تملك موارد مالية تمكنها من ذلك وهذا ما لاحظناه بالمؤسسات، أما عن المتطلبات الأخرى والمتمثلة في ( البشرية، والقانونية، والتنظيمية والمالية ) تحتاج إلى وقت وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا يحتاج إلى وقت أطول لأننا لاحظنا عند زيارتنا الميدانية بأنه يتواجد ببعض المؤسسات خاصة التي تنشط في القطاع البنكي والفنادق لا يتقنون استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير، مما يترتب على المؤسسات برمجة دورات تدريبية في هذا المجال وحسب مناصبهم وما تحتاجه من تدريبات خاصة بالعمل في مجال استخدام

تكنولوجيا المعلومات، أما فيما يخص القوانين فان المؤسسات تحتاج إلى مواكبة سن القوانين تخص العقوبات اللازمة من قبل المشرع لأن المؤسسات واضحة في التعامل مع العمال والعملاء في هذا المجال أما عن المتطلبات التنظيمية يرجع تراجع مرتبتها إلى ما قبل الأخيرة إلى عدم توفر الأرضية اللازمة لتوفير بيئة تنظيمية من ناحية الموارد البشرية المناسبة ومتطلبات أخرى، أما عن الجانب المالي فانه متوفر بدرجة متوسطة وهذا يرجع حسب الطبيعة القانونية لمؤسسات إذا كانت خاصة. فإن توفر المتطلبات المالية على حسب العائد ( الربح ) أما المؤسسات العمومية فهي تخضع للقرارات المركزية رغم توفر المتطلبات المالية، أما عن تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية وهذا يرجع الى البنية التحتية لكل محل البشرية والمادية والتنظيمية خاصة هذا ما تفسره نتائج ممارسة كل من وظيفة القيادة الالكترونية والتخطيط الالكتروني بدرجة عالية وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسات على توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية التي عملت على تسهيل عملية التخطيط لإنتاج الخدمة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مساعدة رؤساء المصالح خاصة في اتخاذ القرارات، أما عن وظيفة التنظيم والرقابة فإن ممارستها مطبق بالمؤسسات بشكل متوسط، مما يتوجب على المؤسسات أتمتة الأنشطة التنظيمية أكثر والاستفادة ما تقدمه التكنولوجيا المعلومات المتطورة في مجال الرقابة و التنظيم.

**المطلب الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية :**

تنص الفرضية الثانية على أن :

"يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة ."

وهي مقسمة إلى ثلاث فرضيات فرعية التي تم إثبات صحتها في المبحث السابق، وفيما يلي سنحاول تحليل نتائجها.

**الفرع الأول : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى على مايلي :

" يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمة بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة."

لتحليل الفرضية الفرعية الأولى قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نظام تقديم الخدمة.

الجدول رقم (73): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لبعء نظام تقديم الخدمة بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
<b>1. الواجهة الأمامية</b>					
5	متوسط	1.293	2.94	تقدم المؤسسة خدماتها دون اتصال مادي مع مزود الخدمة.	1
3	متوسط	1.293	3.15	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لإيصال معلومات عن العملاء بشكل مفهوم للعمال.	2
4	متوسط	1.279	3.12	تستخدم المؤسسة مستوى عالي من التكنولوجيا لدعم جهود مزود الخدمة أثناء تقديمها.	3
2	عال	1.20	3.43	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمة بشكل دقيق وسريع .	4
1	عال	1.238	3.75	تستخدم المؤسسة تقنيات لتقليل المدة المستغرقة لخدمة الزبون.	5
الثاني	متوسط	1.074	3.242	<b>المتوسط العام للواجهة الأمامية</b>	
<b>2. الواجهة الخلفية</b>					
1	عال	1.200	3.47	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لمنع حصول مشاكل مع العملاء.	6
2	عال	1.157	3.42	تقوم المؤسسة بإجراء عمليات تحديث وتطوير جوهرية على الخدمة المقدمة .	7
3	متوسط	1.387	3.09	تتوفر المؤسسة على نظام تداول الشكاوي ومتابعتها.	8
4	متوسط	1.420	3.02	توفر المؤسسة برامج متخصصة لمتابعة مستمرة للخدمات المقدمة للزبائن عن طريق الموقع الإلكتروني.	9
الأول	متوسط	1.123	3.25	<b>المتوسط العام للواجهة الخلفية</b>	
	متوسط	1.065	3.28	<b>المتوسط العام لمحور نظام تقديم الخدمات</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

الجدول السابق يوضح ذلك من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور نظام تقديم الخدمة ( 2,94 إلى 3,75 ) بحيث كل العبارات تدل على تطبيق الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين نظام تقديم

الخدمة بدرجة متوسطة ، وهذا يتضح من خلال اهتمام المؤسسات بالمكاتب الخلفية لنظام تقديم الخدمة بتوفير البنية التحتية تهتم بإنتاج الخدمة وتطويرها من خلال الفضاء الإلكتروني ( موقع الإلكتروني للمؤسسة ) وتسهيل الاتصال مع العملاء من خلاله والمحافظة على العلاقة مع العميل من خلال أخذه بعين الاعتبار لحل المشاكل بتوفير تقنيات وأنظمة للمكاتب الخلفية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد الذي احتل المرتبة الأولى بدرجة متوسطة إلا أن على المؤسسات توفير وتحديث البرامج الخاصة التي تعمل بها من أجل مواكبة التطورات لتصنيع الخدمة لأن هذا يسهل ويبسط إنتاج الخدمة وتقديمها داخل وخارج المؤسسات أما عن الواجهة الأمامية فيقتصر عملية مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية على نظام تقديم الخدمة هو تقديم معلومات على مستوى الخدمات الجديدة على موقع الكتروني للمؤسسات . إلا أن الملاحظ هو أن المؤسسات تعمل جاهدة لتعريف خدماتها المتوفرة على مواقع الإلكترونية للمؤسسات بتحديثها وتوفير وسائل الاتصال الأخرى مثل ( Facebook , WatsApp , Viber ) .

**الفرع الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى مايلي :

" يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي الخدمي بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة." .  
لتحليل الفرضية الفرعية الثانية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عناصر المزيج التسويقي الخدمي.

الجدول رقم (74): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لبعده المزيج التسويقي الخدمي بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
<b>المزيج التسويقي للخدمات</b>					
<b>1. المنتج (التركيز على الخدمات)</b>					
2	عال	1.204	3.41	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لعرض خدماتها بشكل أفضل.	1
1	عال	1.220	3.54	يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على صناعة خدمات جديدة .	2
3	متوسط	1.191	3.26	تستخدم المؤسسة تعزيز الخدمة المقدمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	3
4	متوسط	1.378	3.21	تستخدم المؤسسة الانترنت لاستطلاع العملاء عن تصميم خدماتها.	4
الأول	عال	1.105	3.55	<b>المتوسط العام للمنتج</b>	
<b>2. التسعير</b>					
1	متوسط	1.348	3.03	تقوم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن الأسواق المستهدفة عبر الانترنت لمعرفة حدود الأسعار الفعالة.	5
2	متوسط	1.344	2.94	تقوم المؤسسة بدراسات دقيقة عبر الانترنت حول حساسية العميل للسعر .	6
4	متوسط	1.366	2.67	تقوم المؤسسة باستخدام التسعير المرن.	7
3	متوسط	1.394	2.85	تقوم المؤسسة باستخدام الطرق الإبداعية في التسعير باعتمادها على شبكة الانترنت.	8
5	متوسط	1.421	2.90	تقوم المؤسسة بتوفير تقنيات متطورة وبرمجيات تمكن عملائها من البحث عن الأسعار المتوفرة عبر الموقع الالكتروني.	9
سادس	متوسط	1.214	2.878	<b>المتوسط العام للتسعير</b>	
<b>3. التوزيع</b>					
1	متوسط	1.381	3.12	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في توزيع الخدمة .	10
2	متوسط	1.338	2.81	تستعين المؤسسة بمؤسسات مختصة في انتاج وتسويق الخدمة في تقديم	11



				الخدمات التي لا يمكن تقديمها مباشرة عبر الانترنت.	
3	متوسط	1.308	2.63	تستعين المؤسسة بمؤسسات مختصة في انتاج والتسويق الخدمة في تقديم الخدمات التي يتم تقديمها مباشرة عبر الانترنت.	12
السابع	متوسط	1.083	2.853	المتوسط العام للتوزيع	
<b>4. الترويج</b>					
1	متوسط	1.309	3.30	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات للإعلان عن خدماتها.	13
4	متوسط	1.391	2.98	تقوم المؤسسة بإرسال نشرات إخبارية للزبائن عبر البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني .	14
6	متوسط	1.369	2.61	توفر المؤسسة أدوات تنشيط المبيعات ( المسابقات،كوبونات ،اختبارات)بالموقع الإلكتروني.	15
3	متوسط	1.410	3.06	تعتبر المؤسسة تنشيط المبيعات للمؤسسة مادة إعلانية جيدة لجذب العملاء لموقع الالكتروني.	16
5	متوسط	1.296	2.90	تستخدم فروع المؤسسة برامج لمختلف التقنيات الحديثة في العملية البيعية.	17
2	متوسط	1.335	3.19	تحرص المؤسسة على توطيد العلاقة مع العملاء باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية.	18
ثالث	متوسط	1.136	3.006	المتوسط العام للترويج	
<b>5. البيئة المادية</b>					
1	متوسط	1.311	3.22	توفر المؤسسة موقع الكتروني ديناميكي.	19
2	متوسط	1.388	3.06	تقوم المؤسسة باستخدام تقنيات الواقع الافتراضي مثل الاستخدام الفعال للصور والرسوم.	20
3	متوسط	1.309	3.03	بفضل استخدام الانترنت في المؤسسة تحولت البيئة المادية مكانيا إلى بيئة افتراضية ومتاحة لزائري الانترنت في العالم.	21
الثاني	متوسط	1.173	3.101	المتوسط العام للبيئة المادية	
<b>6. مزود الخدمة</b>					

22	تستخدم المؤسسة خدمات الانترنت(البريد الالكتروني.....)للحفاظ على العلاقات التفاعلية مع العملاء.	3.17	1.435	متوسط	1
23	يتم اتصال العميل مع مزودي الخدمة عبر الأجهزة والمعدات والبرمجيات.	2.98	1.406	متوسط	2
24	توفر المؤسسة علاقات تفاعلية بين مزود الخدمة والعميل على مدار الساعة وبدون توقف.	2.84	1.369	متوسط	3
25	توفر المؤسسة علاقات تفاعلية بين مزود الخدمة ومزودوا الخدمة لمؤسسات أخرى على مستوى العالم على مدار الساعة وبدون توقف.	2.70	1.393	متوسط	4
	<b>المتوسط العام لمزود الخدمة</b>	2.920	1.257	متوسط	الخامس
<b>7. عملية الخدمة(توصيل وتسليم الخدمة)</b>					
26	تقوم المؤسسة بتوصيل الخدمة عبر تقنيات الاتصال المختلفة بدلا من الاتصال الشخصي.	2.96	1.304	متوسط	3
27	استبدلت عناصر تقديم الخدمة في المؤسسة إلى الخدمة الذاتية يقوم بها الزبون.	2.71	1.319	متوسط	5
28	قامت المؤسسة باستبدال بعض الخدمات إلى خدمة الكترونية.	3.00	1.280	متوسط	2
29	تعمل المؤسسة على اعتماد القناة التقليدية في توصيل الخدمة للعملاء.	3.06	1.271	متوسط	1
30	تعمل المؤسسة على اعتماد القناة الالكترونية في توصيل الخدمة للعملاء.	2.93	1.354	متوسط	4
	<b>المتوسط العام لعملية الخدمة</b>	2.931	1.064	متوسط	الرابع
	<b>المتوسط العام لمحور المزيج التسويقي للخدمات</b>	3.001	1.034	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,35.2,85) وهذا يفسر بأن مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية على المزيج التسويقي الخدمي كانت بدرجة متوسطة وبمرتبة الثالثة وذلك نظرا لاعتماد المؤسسات على التسويق التقليدي بدرجة كبيرة وعدم الاستفادة الكبيرة من البنية التحتية التي تتوفر بهذه المؤسسات حسب ما تطرقنا له سابقا بحيث ما تتوفر له المؤسسات من متطلبات ودرجة تطبيق الإدارة

الإلكترونية يمكنها من تحسين المزيج التسويقي للخدمة المقدمة من طرفها وفيما يلي سنتطرق إلى مستوى الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي للخدمات بمؤسسات محل الدراسة:

**1المنتج:**العبارات (1-4) نلاحظ بأن العبارات المتعلقة بدرجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية على منتج (تركيز على الخدمة ) حلت المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، ويتضح ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لعرض خدماتها على الموقع الإلكتروني للمؤسسات مرافقة كل معلومات التي يستوجب توفيرها لتقديمها، وهذا ما تؤكد العبارة (1) التي احتلت مرتبة (2) بدرجة عالية كما أسهمت تطبيق الإدارة الإلكترونية من صناعة خدمات جديدة للعملاء وهذا ما تؤكد العبارة رقم (2) التي احتلت المرتبة الأولى بدرجة عالية .

**2التسعير:**العبارات (5-9) حسب إجابات أفراد العينة فالعبارات المتعلقة بمدى الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية على التسعير حلت المرتبة السادسة بدرجة متوسطة، وهذا ما يفسر أن المؤسسات تقتصر استفادتها من تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا في البحث عن البيانات والمعلومات عن الأسواق المستهدفة من أجل تحديد الأسعار أو توفير المعلومات لعملاءها بالأسعار المنافسين ويرجع عدم إمكانية المؤسسات من الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية يرجع لعدم توفر خدمة الدفع الإلكتروني، وهذا نظرا لغياب المعاملات المالية الإلكترونية،(وهذا المشروع جديد تقوم به الدولة الجزائرية لهوض بالمؤسسات الخدمية او الصناعية وهي بصد مشروع إلكتروني لأتمتة المعاملات المالية من خلال توفير بطاقة الدفع الإلكتروني وهي جارية (CCPالبطاقة الذهبية CIB:التي يتعامل بها بين البنوك ) أما عن نظم الحماية فتتطرق الوزير المنتدب عن هذا المشروع الذي شرعت به الجزائر من اجل مواكبة التطورات العالمية في هذا المجال .

**3. التوزيع :**العبارات (10-12) حسب إجابات أفراد العينة فالعبارات المتعلقة بمستوى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات على التوزيع حلت المرتبة السابعة بدرجة متوسطة ويرجع ذلك في توفير المؤسسات خدمات معلومات عن الخدمة الجوهر بحيث في أغلبها .كما يمكن توضيح ذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسات فإذا كانت مؤسسات مالية فهي تقتصر على توفير الخدمات الذاتية ( خدمة الصراف الآلي ) أما عن الخدمات الإلكترونية توفر خدمة ( Carte visa ) التي يستفيد منها العميل لتسديد معاملات المالية الخارجية كما تستفيد من المؤسسات التي تقدم خدمات عبر الانترنت مثل ( Platform ) للحجز بالفنادق لشراء التذاكر...الخ.

**4. الترويج :**العبارات(13-18) نلاحظ بأن العبارات المتعلقة بدرجة مساهمة البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية في تحسين الترويج حلت المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وهذا ما يفسره الدور الذي يلعبه التقنيات والتكنولوجيا التي تعتمد عليها تطبيق الإدارة الإلكترونية في إمكانية استخدامها من أجل جذب العملاء من خلال الموقع الإلكتروني و تواجد الموقع بالصفحات الاشهارية الافتراضية،توفير خدمات الانترنت لتواصل مع العملاء والإعلان عن خدماتها.

5. البيئة المادية : العبارات (19-21) حسب إجابات أفراد العينة فالعبارات المتعلقة بتحسين البيئة المادية نتيجة تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات احتلت المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وهذا ما يُبين بأن جل المؤسسات تملك موقع الكتروني و تتبنى فكرة التواجد الافتراضي والعمل على تعزيزه من خلال استراتيجياتها .

6. مزود الخدمة : (22-25) نلاحظ بأن العبارات المتعلقة بتحسين مزود الخدمة نتيجة تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات احتلت المرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة ،وما يفسر ذلك هو استعمال خدمات الانترنت لتقديم الخدمة للعملاء بالإضافة للحفاظ لتواصل معهم كما توفر المؤسسات مختلف أنواع الشبكات من أجل صناعة الخدمة وهذا بنسب متفاوتة بين المؤسسات ويرجع ذلك لطبيعة الخدمة المقدمة .

7. عملية الخدمة : العبارات (26-30) : حسب إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين عملية الخدمة نتيجة البنية التحتية للإدارة الالكترونية بالمؤسسات حلت المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة بحيث يفسر ذلك بأن المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على القنوات التقليدية في تسليم الخدمة إلا أنها تستفيد من تطبيق الإدارة الالكترونية في توفير خدمات ذاتية واستخدام تقنيات الفاكس والهاتف لخدمات المعلومات مثلا الخاصة منها .

الفرع الثالث : تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة مايلي :

" يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة."

لتحليل الفرضية الفرعية الثالثة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة علاقات العملاء.

الجدول رقم (75): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات لبعء إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
<b>إدارة علاقات العملاء</b>					
7	متوسط	1.276	3.06	تستخدم المؤسسة المعلومات المتوفرة في قواعد البيانات لصياغة استراتيجية التسويق الموجهة نحو العميل.	1
10	متوسط	1.331	2.89	تستخدم المؤسسة المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لإجراء البحوث التسويقية	2
9	متوسط	1.348	2.91	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لفهم حاجات العميل باستمرار .	3
8	متوسط	1.325	2.92	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم.	4
6	متوسط	1.309	3.07	تساعد تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في الاستجابة لردود أفعال المنافسين.	5
2	متوسط	1.354	3.11	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتقديم بعض الامتيازات للعملاء الأوفياء .	6
3	متوسط	1.313	3.08	تحديث قواعد البيانات بنتائج وتقارير عمليات البيع بصورة مستمرة.	7
1	عال	1.336	3.57	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات في السجلات الرقمية من خلال برامج حاسوبية معدة لهذا الغرض.	8
2	متوسط	1.397	3.11	تقوم المؤسسة بتوجيه رسائل تعريفية للزبون حول الخدمة المقدمة بواسطة تكنولوجيا المعلومات.	9
2	متوسط	1.397	3.11	توفر المؤسسة برامج الرد الآلي لأي استفسارات أو شكاوى يتقدم بها الزبون.	10
	متوسط	1.124	3.082	<b>المتوسط العام لإدارة علاقات العملاء</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

نلاحظ من إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين إدارة علاقات العملاء نتيجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية حلت المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة مما يفسر اعتماد المؤسسة على استخدام ما توفره الإدارة الإلكترونية من تكنولوجيا للمعلومات في فهم حاجات العملاء ومدى رضاهم من خلال عدد الزيارات للموقع الإلكتروني وطلب

المعلومات عن طريق مختلف الوسائل الإلكترونية التي تتيحها المؤسسة ،كما تعمل المؤسسات على استخدام برنامج حماية جيد للحفاظ على قواعد بياناتها كما تعمل المؤسسات على تطوير أنظمتها من أجل الوصول للحفاظ على العملاء وتفاعلهم مع المؤسسة .

بعد أن تناولنا في النقاط السابقة تحليل نتائج الفرضية الثانية ورتبنا مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين كل من نظام تقديم الخدمة والمزيج التسويقي الخدمي وإدارة علاقة العملاء ، سنقوم بتلخيص ما سبق في الجدول الموالي الذي من خلاله سنقوم بترتيب مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسينها في كل من نظام تقديم الخدمة والمزيج التسويقي الخدمي وإدارة علاقات العملاء .

جدول رقم (76): نتائج مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث	
الأول	متوسط	1.065	3.280	1. نظام تقديم الخدمة	المتوسط العام لمساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة
2	متوسط	1.074	3.242	الواجهة الأمامية	
1	متوسط	1.123	3.250	الواجهة الخلفية	
الثالث	متوسط	<b>1.034</b>	<b>3.001</b>	2. المزيج التسويقي للخدمات	
1	عال	1.105	3.550	المنتج	
6	متوسط	1.214	2.878	التسعير	
7	متوسط	1.083	2.853	التوزيع	
3	متوسط	1.136	3.006	الترويج	
2	متوسط	1.173	3.101	البيئة المادية	
5	متوسط	1.257	2.920	مزود الخدمة	
4	متوسط	1.064	2.931	عملية الخدمة	
الثاني	متوسط	<b>1.124</b>	<b>3.082</b>	3. إدارة علاقات العملاء	
	متوسط	<b>1.016</b>	<b>3.063</b>	المتوسط العام لمساهمة الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات.	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برمجية spss20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين نظام تقديم الخدمة بالدرجة الأولى وقد يكون السبب وراء إحلال نظام تقديم الخدمة للمرتبة الأولى هو مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم خدماتها، وهذا يرجع إلى أن جل المؤسسات الخدمية محل الدراسة تحرص على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند تقديم خدماتها، بحيث فيها من تركز على تقديم الخدمات التكميلية على مستوى الوسائل الإلكترونية وخاصة استخدامها لخدمات الانترنت وفي مقدمتها الموقع الإلكتروني للمؤسسات بحيث تركز بالدرجة الأولى على تقديم الخدمات التكميلية من معلومات واستفسارات وطلبات كمثال على توفره جل مؤسسات الخدمية محل الدراسة، أما عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمة الجوهر فهذا يرجع حسب طبيعة الخدمة المقدمة تستوجب حضور المستفيد فان تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم بتسهيل تقديم الخدمة و مثال ذلك على مستوى مؤسسات الخدمية محل الدراسة (الفنادق والسياحة والتأمينات، والاتصالات)، في حين الخدمات التي لا تستوجب حضور المستفيد يمكن تقديمها عبر الوسائل الإلكترونية وخاصة الاستفادة من خدمات الانترنت وبالدرجة الأولى الموقع الإلكتروني كمثال بعض الخدمات التي تقدمها البنوك كمثال للمؤسسات الخدمية محل الدراسة التسديد الإلكتروني، بالدينار و بالعملة الصعبة من خلال البطاقات المقدمة لعملائها لتحويل الإلكتروني من حساب لحساب الكترونياً. أما بالنسبة لإدارة علاقات العملاء احتلت المرتبة الثانية من خلال مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسينها، ولكون إدارة علاقات العملاء أساسية ومطلوبة بكل المؤسسات الخدمية محل الدراسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال بالإضافة لملائمة طبيعة عملاتها من أجل الحفاظ عليهم مدة أطول. أما عن المزيج التسويقي الخدمي الذي احتل المرتبة الثالثة في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسينه، رغم ما تقدمه من مجهود هذه المؤسسات الخدمية محل الدراسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية، إلا أنها لا زالت لم تصل لمواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال إلا لبعض عناصر المزيج التسويقي الخدمي التي عرفت تحسين واضح بنسبة متوسطة ومثال ذلك الترويج والبيئة المادية، ومزود الخدمة، المنتج (الخدمة) الأفراد أما تحسن بشكل طفيف على مستوى كل من التوزيع، التسعير، وعليه يمكن أن نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها بأن المؤسسات الخدمية محل الدراسة رغم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية متوسط بها، إلا أنها لا تستخدم ما تقدمه من ميزات لترقية الخدمات التي تقدمها وبالتالي ترقية قطاع الخدمات وهذا ما أكدته النتائج المتوصل إليها، لذا يعود السبب إلى عوامل أخرى التي استخلصت من خلال الملاحظة وعند المقابلة مع العاملين بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة أهمها (الوعي التكنولوجي لدى الأفراد، البنية التحتية التكنولوجية غير مهيكلة، التنافس الافتراضي الذي لا يزال الاستثمارات من أجله محتشم جداً، مركزية القرارات لتطبيق الأنظمة المتخصصة وعلى الأغلب موضوعة من غير دراسة مسبقة لها... الخ). كما نشير بالنسبة للمؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تنتمي للقطاع الخاص مواكبة التطورات التكنولوجية واستخدامه يخضع بالدرجة الأولى على الربح الذي سيعود لها منه.



المطلب الرابع : تحليل نتائج اختبار فرضيات الفروق.

أكدت نتائج الدراسة المتوصل إليها بأن وجود فروق ذات الإحصائية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط، وكذلك أكدت نتائج دراسة الفرضيات بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط، وهذا راجع إلى توزيع مفردات العينة على أنشطة مختلفة شكل فرقا بين إجابات أفراد العينة. ومن خلال هذا المطلب سنوضح مصدر هذه الفروق.

الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

تتمثل هذه الفرضية الثالثة فيما يلي :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط "

وتدرج ضمنها فرضيتين فرعيتين تتمثل فيما يلي :

ف 1-3 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط.

ف 2-3 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط "

أكدت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لطبيعة النشاط لكل من توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية وممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة ومصدر هذه الفروق يكمن في كل من مجال نشاط الاتصالات والسياحة، والسبب في نظر الباحثة يرجع إلى انتماء هذين النشاطين إلى القطاع الخاص وهو ما يميز بمواكبتها التطورات التكنولوجية الحديثة والتطور التكنولوجي السريع في كلتا النشاطين من الناحية التكنولوجية في تقديم الخدمة في هذين النشاطين، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية الملاحظ في كلتا هذين النشاطين بشكل جيد على مستوى هذين النشاطين مقارنة بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تنتمي إلى مجال النشاط التي تعتمد إلى تسهيلات من الدولة مؤسسة موبيليس و مؤسسة اتصالات الجزائر كمثال، وعليه يكمن المصدر في إمكانية المؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تنتمي إلى كل من السياحة والاتصالات إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية والتي يستفاد منها على مستوى التسيير بهذا النوع من المؤسسات، بحيث نخص التي تنشط في مجال السياحة والاتصالات التي تتوفر بها متطلبات الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية مقارنة بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تنشط في كل من مجال (البنوك، التأمينات، الفنادق) والتي أغلبها ينتمي للقطاع الخاص، مما يجعل هذا النوع من المؤسسات إلزامية خضوعها إلى دراسات مركزية لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية، بحيث نلاحظ بأن البنوك تحتل الدرجة الأولى في تطبيق الإدارة الإلكترونية لكن لا تواكب التطورات التكنولوجية وهذا يرجع بالدرجة

الأولى لحساسية المجال رغم زيادة بعض البنوك الخاصة (بنك الخليج، بنك البركة، بنك سوسيتي جنرال، بنك باري با)، إلا أن ما تقدمه هذه البنوك يقتصر تقديم خدماته لعملاء ذو ميزات معينة (دخل كبير، رجال أعمال) وبالتالي لم تؤثر بدرجة كبيرة على العملاء وهذا يرجع لعدة أسباب أهمها تكلفة تقديم الخدمة، أما عما تحتاجه لترقية قطاع الخدمات في مجال البنوك لتوفير أمن الخدم للعميل من الجانب الأمني الافتراضي يرجع إلى الحاجة الماسة لهذا المجال لبنية تحتية من البرامج الأمنية على المستوى العام لذلك نلاحظ تباطؤ تفاعل العملاء مع الخدمات على الخط التي توفرها البنوك خاصة التي تنشط في القطاع العام. وهذا مما عكس سلبا على ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية بهذا النوع من المؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تنشط في هذه المجالات، رغم توفر مستوى جيد لمتطلبات الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على مايلي :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبع النشاط "

وتندرج ضمنها ثلاث فرضيات فرعية تتمثل فيمايلي :

ف4-1 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمات بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط "

ف4-2 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي الخدمي بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط "

ف4-3 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى إلى طبيعة النشاط "

أكدت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية بأن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين كل من نظام تقديم الخدمة والمزيج التسويقي الخدمي، وإدارة علاقات العملاء وهذا في المؤسسات الخدمية محل الدراسة، ومصدر هذه الفروق يعود إلى المؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تنشط في الأنشطة التالية الاتصالات والسياحة، ويظهر ذلك جليا وبوضوح من خلال الدراسة الميدانية من خلال تحليل الاستبيان وما نستنتجه من خلال المقابلة والملاحظة حسب وجهة نظر الباحثة بأن مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تنتمي لكل من نشاط الاتصالات ونشاط السياحة تحسينا واضحا على مستوى كل من نظام تقديم الخدمة والمزيج التسويقي الخدمي وإدارة علاقات العملاء والسبب يتمثل في انتماء أغلب المؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تنشط في كل من السياحة والاتصالات إلى القطاع الخاص وطبيعة النشاط في حد ذاته الذي يمتاز بالقابلية والتطور السريع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. والزامية مواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا الحديثة الخاصة بهذا

المجالين (السياحة، والاتصالات)، بالإضافة لعدم حساسية هذين النشاطين في تقديم خدماته عبر المواقع الإلكترونية للمؤسسات واستخدام جل خدمات الانترنت (البريد الإلكتروني، غرف الحوار، مواقع التواصل الاجتماعي... الخ) من أجل إدامة علاقات العملاء و تحسين المزيج التسويقي الخدمي من خلال توفر خدمات على الخط بنوعها خدمات التكميلية من معلومات واستفسارات وطلبات.. الخ، والخدمة الجوهر لكن بشكل قليل جدا. أما على مستوى تحسين نظام الخدمات عرفت تحسين كبير خاصة على مستوى الواجهة الخلفية من خلال استخدام أحدث البرامج كل حسب مجال نشاطه أما في الواجهة الأمامية هناك تحسن حسب نوع الخدمة ومثال ذلك استعمال التكنولوجيا وسيطا بين العملاء مثل تبادل المعلومات والاستفسارات وتقديم تذاكر السفر بالبريد الإلكتروني عن إمكانية توفير الدفع المسبق من خلال خدمة البطاقة CIB من خلال الدفع الإلكتروني.

#### المطلب الخامس : تحليل نتائج الفرضية الخامسة

نخصص هذا المطلب لتحليل نتائج الدراسة الكيفية الخاصة بالمقابلات مع مسيري مؤسسات الخدمية محل الدراسة بعد تحليل نتائج الدراسة الكمية المتمثلة في دراسة محاور الاستبيان وتوصلنا إلى مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمية محل الدراسة ودرجة مساهمتها في ترقية خدماتها، وفي هذا السياق سنقوم بتحليل نتائج المتوصل إليها من خلال أسئلة المقابلة وتحليلها من أجل إثبات الفرضية الخامسة التي تنص على مايلي :

" تسعى المؤسسات الخدمية محل الدراسة على إستراتيجية الاستخدامات الحديثة لإدارة الإلكترونية لترقية خدماتها " .

توصلنا من خلال تحليل نتائج المقابلة التي اعتمدت على دليل المقابلة إلى مجموعة من المقومات التي تسعى إليها المؤسسات الخدمية محل الدراسة التي تترجم استراتيجية هذه الأخيرة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وبالتالي الآفاق المستقبلية التي تسعى لها هذه المؤسسات من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة من تطبيقها خاصة على مستوى إنتاج الخدمة وتسويقها، ويظهر ذلك في شقين الأول والمتمثل في إجماع مؤسسات الخدمية محل الدراسة حول وضع آليات لتطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية بها، كما اجمعت على العوامل التي تدعمها هذه المؤسسات من أجل الآفاق المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

#### الفرع الأول: ركائز المستقبلية المنتهجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لترقية قطاع المؤسسات الخدمية

تسعى المؤسسات الخدمية محل الدراسة ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها هذه المؤسسات من أجل مواكبة التطور التكنولوجي على كل مستويات نشاطها، بحيث تتمثل في وضع مجموعة من الركائز المستقبلية من أجل تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية لترقية خدماتها ونلخصها في النقاط التالية :

\* (انظر الملحق رقم 08)

**أولاً : تطوير التشريعات:** تسعى المؤسسات بوضع اقتراحات حول قانون ينظم المعاملات الالكترونية التي تخص نشاطها من أجل تطوير لتشريعات القائمة.

**ثانياً : تطوير البنية المالية:** تسعى المؤسسات الخدمية محل الدراسة إلى وضع برامج مالية أكثر مرونة.

**ثالثاً : تطوير الجهاز الإداري التنفيذي:** تسعى مؤسسات الخدمية محل الدراسة إلى تطوير أساليب العمل والسعي لتنفيذ الاستخدامات الحديثة للإدارة الإلكترونية للوصول لتجسيد المعاملات الالكترونية.

**رابعاً : التطوير الفني:** تسعى المؤسسات الخدمية محل الدراسة استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة بالمؤسسات، كما تهتم بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات تحديث البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**رابعاً : تنمية الإطارات البشرية:** تسعى لتطوير فكر القيادات الإدارية والعاملين الإداريين بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الالكترونية وإعداد خطة مناسبة لتدريب العمال، بهدف القدرة على الإدارة.

**خامساً : العمل على الإعلام والتوعية:** تسعى المؤسسات الخدمية محل الدراسة من خلال إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الجزائر الالكترونية.

**الفرع الثاني : العوامل الداعمة لفرص تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية مؤسسات الخدمية محل الدراسة**

أضحى لزاماً على المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات أن تواكب التطورات والتغيرات المتسارعة أن تعمل بالوجهات الحديثة، لتطوير إيراداتها والارتقاء إلى مستوى التحديات التي تواجهها، وهذا يستوجب عليها القيام بإصلاحات عميقة وتهيئة المناخ الملائم لتحسين أدائها وهذا من خلال وضع مناهج وتشغيل أساليب تقنية حديثة حديثة تضمن إتباع سياسة إصلاحية فعالة على مستوى أداء نشاط بمختلف نشاطاتها وذلك يكون من خلال العوامل التالية:

**أولاً : الإرتقاء بالعنصر البشري:**

يعتبر العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء في المؤسسات الخدمية / يتطلب ارتقاء بمستوى العنصر البشري وفيما يلي نلقي الضوء على بعض النقاط الأساسية يجب التركيز عليه:

- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى أفراد العاملين بالمؤسسات الخدمية التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة والمبادرة لكسب عملاء جدد.

- إعداد كفاءات وتنمية مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسات الخدمية وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في طرق تطوير الأداء.

- تطوير نظم الإدارة من خلال إعداد البرامج التدريبية لمختلف المستويات الإدارية للوصول إلى درجة الاحتراف وممارسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بقدر كبير من الكفاءة والفاعلية.

## ثانيا : تطوير التسويق الخدمي الإلكتروني :

يعتبر التسويق الخدمي الإلكتروني أداة هامة لمساعدة الأفراد العاملين بالمؤسسات الخدمية خاصة مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للقيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته ، واستخدام برامج إدارة علاقات العملاء الكترونيا في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج تسويقي للخدمات الذي يتلاءم معهم، لضمان وتهيئة بيئة مناسبة للمؤسسة الخدمية مناسبة للعملاء تمكنها المؤسسة من الاحتفاظ بهم من خلال تحسين الخدمة المقدمة لهم.

## ثالثا : تنوع الخدمة المقدمة:

في ضوء التحديات الجديدة التي أصبحت تواجه المؤسسات الخدمية، خاصة مع التطورات التكنولوجية الحديثة، ينبغي على المؤسسات الخدمية تدعيم قدراتها التنافسية من خلال تقديم حزمة متنوعة ومتكاملة من الخدمات عن طريق الاستفادة من الفرص المتاحة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة في مجال (مالي، سياحي، ضيافة، اتصالات).

## رابعا : مواكبة التطورات التكنولوجية في المؤسسات الخدمية:

إن ما يميز المؤسسات الخدمية في عصر العولمة هو الدور الرئيسي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى منها، من أجل تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمة حتى تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، وقد اهتمت الدول بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصال في المجال الخدمي لتحقيق هدف تقليص العمليات التي تتم داخل المؤسسة الخدمية بحيث يتم تقديم أغلب العمليات الخدمية بواسطة قنوات الكترونية (الصراف الآلي، الحجز الإلكتروني، ... إلخ).

من خلال تلخيص معطيات المقابلة نصل إلى إثبات صحة الفرضية الخامسة بشكل جزئي وهذا حسب ما تم التطرق إليه سابقا من نقاط تبين من مستجوبين (مسيري المؤسسات الخدمية محل الدراسة) التي أجمعت معظمها إلى السعي لوضع استراتيجية الاستخدامات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لترقية خدماتها بما هو متاح لديها لأن في بعض المحاور ترجع في تطويرها إلى الاستراتيجية العامة للدولة في مجال الجزائر الإلكترونية التي تبرز دور الدولة خاصة على مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك التشريع القانوني في هذا المجال، بالإضافة لأهم محور وهو الجانب المالي المستثمر وما هو محدد مستقبلا في هذا الجانب مستقبلا، بحيث هذه النقاط الثلاث أشارت لها كل المؤسسات الخدمية محل الدراسة إلى إلزامية تفعيل دور الدولة في الإرتقاء بأداء قطاع الخدمات خاصة بالتركيز في التحديث ومواكبة التطورات لأهم المحاور التي تخدم مجال الخدمات من خلال الاستفادة من الاستخدامات الحديثة للإدارة الإلكترونية من خلال وضع استراتيجية لذلك في قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة، مما يجدر الإشارة إلى إثبات جزئي لصحة

الفرضية الخامسة لأن هناك عامل أساسي يخرج عن نطاق المؤسسة ويجب تفعيله وهو دور الدولة في خضم هذه التطورات واستراتيجيتها لترقية قطاع الخدمات.

## خلاصة الفصل

تناولنا في بداية الفصل تشخيص لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال دراسة مشروع الجزائر الإلكترونية كإطار نظري قبل إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال توضيح المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات وعرض وتوصيف لأقسام ومحاور أداة القياس وفحص صدق وثبات هذه الأدوات للتأكد من إمكانية استخدامها لأغراض البحث وتم عرض أساليب التحليل الإحصائي وللإجابة على إشكالية البحث تم اختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية مما ساعدنا في الوصول لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ثم تطرقنا لتبيان مساهمتها في ترقية قطاع الخدمات من خلال الوصول إلى إثبات صحة كل الفرضيات المطروحة في مقدمة هذه الدراسة بمؤسسات محل الدراسة من خلال مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين كل من نظام تقديم الخدمة، المزيج التسويقي الخدمي، إدارة علاقات العملاء.

الخاتمة



تناولنا في الجانب النظري لهذه الدراسة أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، كما تطرقنا إلى مختلف الأطر المفاهيمية لقطاع الخدمات بشكل عام وللخدمة وتسويقها ونظام تقديمها وإدارة العلاقة مع عملائها بشكل خاص ومفصل في البيئة التقليدية أو في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية وما أتاحتها من تسهيلات وأدوات ووسائل وتطبيقات إلكترونية ساهمت بشكل جلي في ترقية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الخدمية، أما الجانب التطبيقي تطرقنا أولاً إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ثم القيام بالدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة لأجل اختبار الفرضيات وتم الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، وفي الأخير سيتم عرض أبرز النتائج النظرية والميدانية التي تم التوصل إليها والاقتراحات المنبثقة من خلالها، بالإضافة إلى تقديم بعض العناوين كآفاق الدراسات المستقبلية.

### أولاً : النتائج :

نقدم فيم يلي أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى ميدانية :

#### 1. النتائج النظرية :

بعد تحليل مختلف جوانب موضوع هذه الدراسة ومحاولة منا إيجاد أجوبة للإشكالية المطروحة، يمكن تلخيص النتائج النظرية في العناصر التالية :

- يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية أحد الأساليب الحديثة والتي يمكن للمؤسسات الخدمية تطبيقها والاستفادة من استخداماتها.
- الأخذ بعين الاعتبار أن الإدارة الإلكترونية لا تتوقف عند تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة تحتاج لدراسات علمية لكافة عناصر المؤسسة الخدمية.
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح إلزامياً بالمؤسسات الخدمية، لأنها تعمل في بيئة سريعة التغير ومن أجل مواكبة كل التغيرات الحاصلة في بيئتها التكنولوجية لضمان بقائها.
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية ترتكز على مجموعة من المتطلبات (المالية، التشريعية، المادية، التنظيمية، البشرية)، إلا أن أهمها المتطلبات البشرية ومدى إمتلاكها من مهارات وقدرات في التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- إن الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية هو التواجد الافتراضي لها لتكتسب مهارات التعامل مع معطيات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تعتبر إدارة عمليات الخدمة وتسويقها من أهم المجالات التي يشملها تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية.

- تتجلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة عمليات الخدمة من خلال الحد من تعقيدات عملية تقديم الخدمة بالشكل التقليدي وتبسيط إجراءاتها للمستفيد.
- تتجلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال تسويق الخدمات من خلال المزيج التسويقي الخدمي الإلكتروني المدعم للمزيج التسويقي الخدمي التقليدي.
- تحتاج المؤسسات الخدمية إلى ترسانة قانونية لتأمين المعاملات الإلكترونية وحماية المتعاملين عبر الشبكة العالمية الدولية خاصة الخدمات البنكية والمتعاملين في الجانب المالي.

### 2. النتائج التطبيقية :

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بصورة عامة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة هو مستوى متوسط، إذ بلغ متوسط إجاباتهم على أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية مجتمعة (3.23).
- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن ترتيب الأبعاد الجزئية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث درجة التطبيق جاءت على النحو التالي، توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.27)، ثم ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.23).
- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ببعديها ساهم في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قبول الفرضية الرئيسية الثالثة وقد :
  - أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين نظام تقديم الخدمات في المؤسسات الخدمية محل الدراسة بدرجة ليست مرتفعة بمتوسط (3.28) في المرتبة الأولى.
  - أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين إدارة علاقة العملاء في المؤسسات الخدمية محل الدراسة بدرجة ليست مرتفعة بمتوسط (3.08) في المرتبة الثانية.
  - أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين المزيج التسويقي الخدمي في المؤسسات الخدمية محل الدراسة بدرجة ليست مرتفعة بمتوسط (3.001) في المرتبة الثالثة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمة في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المزيج التسويقي الخدمي في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة علاقة العملاء في المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط.
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة متفاوت من حيث توفر متطلباتها(المادية،المالية والتنظيمية،البشرية)،إلا أنها تتوفر على الكفاءات البشرية والإمكانات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- تعمل المؤسسات الخدمية محل الدراسة في الجمع بين الأعمال التقليدية والإلكترونية.
- لا تزال الأنشطة الرئيسية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة تمارس بشكل تقليدي خاصة خدمة الجوه وبعض الخدمات التكميلية التي تكون لها علاقة بالجانب المالي أو القانوني.
- تسعى المؤسسات الناشئة في مجال المالية إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية ،من خلال إدخال خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات العملاء مثل خدمة e-banking وبطاقات الدفع الإلكتروني
- تستخدم مؤسسات محل الدراسة مزيجا من الطرق التقليدية والإلكترونية لتسويق خدماتها.
- أساليب التسديد والتحصيل لا تزال تتم بالطرق التقليدية،إلا أن أجهزة (TPE) لا تزال حديثة الاستعمال.
- تساهم توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسات الخدمية.
- ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام تقديم الخدمة ،بحيث ساعد كل من البرمجيات والعنصر البشري المؤهل في التقليل من مشاكل تقديم الخدمة بشكل دقيق.
- ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين تسويق الخدمة بحيث ساعد كل من توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وممارسة وظائفها بتقديم مزيج تسويقي للخدمة بمزايا متعددة.
- ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة العلاقات مع عملائها عن طريق فتح قنوات اتصال إلكترونية.

### ثانيا :الاقتراحات :

من خلال الدراسة النظرية وبناء على الدراسة الميدانية تتقدم الباحثة بمجموعة من الاقتراحات على المستويين الكلي والجزئي فأما ما يتعلق بالمستوى الكلي فهو مرتبط بالهيئات ذات الصلة والمتمثلة خصوصا في وزارة البريد والإعلام والاتصال،وأما ما يتعلق بالمستوى الجزئي فهو يرتبط بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة بولاية بسكرة.

#### 1.اقتراحات ذات الطابع الكلي :

- بناء نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والأفراد من الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية،والعمل على تطبيقها،مع تخفيض العمل بالقنوات الأخرى لتقديم الخدمات.
- ضرورة وضع قوانين وتشريعات ملائمة تغطي كل القضايا المتعلقة باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تزويد المؤسسات كل حسب نوع نشاطها بدليل إجرائي يوضح آلية عمل الإدارة الإلكترونية.
- الحرص على تكوين وتدريب كفاءات بشرية من طرف المؤسسات الخدمية قادرة على تقديم الدعم والاستغلال الأمثل لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة فيم يخص أدوات الإدارة الإلكترونية.
- تخصيص ميزانيات مالية كافية من قبل الدولة من أجل توفير بنية صلبة لشبكات الاتصال بالمؤسسات الخدمية خاصة التي تنشط في الجانب المالي (بنوك وشركات التأمين،الفنادق).
- إقامة ورشات عمل وندوات ومؤتمرات بصفة دورية من طرف كل (وزارة بريد المعلومات والاتصالات،وزارة المالية،وزارة السياحة...إلخ) من أجل توعية المؤسسات الخدمية خاصة التي تنشط في مجال(بنوك،التأمينات،الفنادق...)بالمزايا والفوائد التي تترتب على استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة عمليات الخدمة وتسويقها ومسايرة كل التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وآليات الاستفادة منها.
- الحرص الجاد في تنفيذ المحاور الرئيسية التي يضمنها مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 والذي عرف تمديد لنهاية هذه السنة،وتكليفه مع الإمكانيات المتوفرة والتغيرات الطارئة وترتيب محاوره مرفقا لبرنامج زمنية مدروسة ومضبوطة حسب أولويات وحاجات الأفراد والمؤسسات.
- توعية كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسات الخدمية بمزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقديم التسهيلات الممكنة من أجل تشجيعهم على اقتناء الأجهزة اللازمة.

### 2. اقتراحات ذات الطابع الجزئي :

- تفعيل عملية تحديث المواقع الإلكترونية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة ودعمها بكل ما يتلاءم مع أنشطتها وخدماتها ورغبات وحاجات العملاء ومن ثم الإرتقاء بدورها من التعريف بالمؤسسات إلى ممارسة أنشطتها إلكترونيا.
- يتوجب على المؤسسات الخدمية محل الدراسة السعي للاستفادة من كل التطبيقات والبرمجيات المتقدمة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة خدمات شبكة الانترنت (محرركات البحث وأدلتها ومواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني... إلخ) التي تعمل على تطوير مخرجات هذه المؤسسات (خدمات ذات جودة عالية) بمشاركة مقدمي الخدمة (على الموقع الإلكتروني أو التواجد الحقيقي من خلال مقدم الخدمة) وعملائها.
- اعتماد المواقع الإلكترونية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة كقنوات تضمن تدفق العملية الترويجية لها بالاستعانة بالبرمجيات المتقدمة خاصة المؤسسات التي تنشط (البنوك، التأمينات).
- زيادة الدعم المالي لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة خاصة التي تنشط في القطاع العام.
- مواكبة تحديث البنية التحتية وتطويرها من أجهزة وبرامج وشبكات الاتصال لتكون وفق ما يلزم لتطبيق الإدارة الإلكترونية خصوصا في ظل التطور والتغيرات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحالي.
- نشر الوعي الإلكتروني من خلال مواكبة واستخدام التقنيات الحديثة بين عمال المؤسسات الخدمية محل الدراسة.
- على المؤسسات الخدمية محل الدراسة الحرص على تدريب مواردها البشرية في التحكم في استخدامات مختلف الأدوات والوسائل التكنولوجية التي تساهم في تحسين أدائها.
- الحرص على تطوير شبكات الاتصال لأنها أساس العمل الإلكتروني ونوضح ذلك من خلال :
  - إنشاء شبكات داخلية ذات تقنيات متطورة وتدفع عالي للمعلومات بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة من أجل أتمتة أعمالها وتسهيل الاتصال بين مستخدميها.
  - توسيع دائرة استخدام الانترنت على مستوى العاملين الإداريين بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة، نظرا لما توفره من مزايا ترفع أداء عملها، كما تساعد في توسيع قاعدة بيانات العملاء.
  - إنشاء شبكات خارجية مع أهم المتعاملين لتسهيل مختلف إدارة عمليات الخدمة سواء مع الموردين خارج الوطن أو ما يتيح للعملاء من إمكانية توافر الخدمة واحتساب تكاليفها ومدتها الزمنية التي تستغرقها في عملية التوريد، مما يزيد من رضا وولاء العملاء الحاليين وهذا يساعد في جذب عملاء جدد.

- إنشاء أقسام تتولى تنفيذ تطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق عملية التطبيق على مستوى المؤسسات الخدمية محل الدراسة.
- توفير المزيد من الخدمات الإلكترونية على المواقع الإلكترونية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة والأجهزة الإلكترونية التي توفر خدمات ذاتية بالمؤسسات ليتسنى للعملاء الاستفادة من الخدمات من مواقع متعددة خصوصا البنوك والاتصالات والفنادق.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الخدمية محل الدراسة أكثر بأنظمة الحماية الخاصة بها، فهي الأساس لحماية البيانات وتخفيض مخاطر أمن المعلومات.
- توفير وسائل الدفع الإلكترونية من خلال تطوير خدمات البنوك والمؤسسات المالية من خلال أنظمة الدفع الإلكترونية (البطاقات الذكية، النقود الإلكترونية، الصكوك الإلكترونية، ونظام التحويلات المالية الإلكترونية) الخاصة بها.

### ثالثا : آفاق الدراسة :

في ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونقترح عناوين بحوث كأفاق لبحثنا فيم يلي :

1. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات البنكية.
2. عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع الضيافة.
3. أثر المزيج التسويقي الإلكتروني في تطوير أداء المؤسسات السياحية.
4. دور البرمجيات المتقدمة في تطوير تقديم الخدمات في المؤسسات الخدمية.

# قائمة المراجع

### أولاً : قائمة المراجع باللغة العربية

#### أ.الكتب :

- أحمد مجدل ،مبادئ التسويق الإلكتروني، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن،2013.
- أحمد محمد غنيم ،الإدارة الإلكترونية : (بين النظرية والتطبيق)،المنصورة ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،مصر،2009.
- أدريان بلمر،ترجمة : بهاء شاهين،علاء أحمد إصلاح،دعاء شراقي،مبادئ تسويق الخدمات،مجموعة النيل العربية،القاهرة،مصر،2009.
- إياد عبد الفتاح النسر ،تسويق المنتجات المصرفية ،دار الصفاء لنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2015.
- أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر،2007.
- برانيس عبد القادر،تسويق الخدمات والخدمات العمومية ،مكتبة الوفاء القانونية،الإسكندرية،مصر،2014.
- بشير العلق ،التسويق الإلكتروني،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2010.
- بشير العلق ،تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال ،دار الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2012.
- بشير عباس العلق ،الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2004.
- بشير عباس العلق،الإدارة الرقمية (المجالات والتطبيقات)،مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ،أبوظبي،دولة الإمارات العربية المتحدة،2005.
- جروة حكيم وحوحو محمد، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب الميزة التنافسية،دار المسيلة للنشر والتوزيع، الجزائر،2009.
- جعفر حسن جاسم ،مقدمة في الاقتصاد الرقمي،دار البداية للبداية للنشر والتوزيع،، عمان،الأردن،2013.
- جواد شوقي،العاني مزهر،العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ،إثراء للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2008.
- حسين محمد الحسن،الإدارة الإلكترونية (المفاهيم،الخصائص المتطلبات)،دار الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2011.
- حسين وليد حسين عباس،أحمد عبد المحمود الجنابي،إدارة علاقات الزبون،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2017.



## قائمة المراجع

- حميد الطائي، بشير عباس العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- الخالدي محمد، التكنولوجيا الإلكترونية، دار الكنوز والمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- رأفت رضوان، المبادئ الأساسية للتسويق والتجارة الإلكترونية، العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 2003.
- زكرياء غرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- سامي محمد نصار، ماجد بن عبد الله، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010.
- سعد غالب ياسين، بشير العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة الإلكترونية العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات. دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2006.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2014.
- الطائي حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداغوجيا البياتي، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2007.
- عادل حرشوش، المفرجي، أحمد علي صالح، بيداغوجيا البياتي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2010.
- عاكف يوسف الزيات، وآخرون، التسويق الإلكتروني (أسس ومفاهيم وتطبيقات في المصارف التجارية)، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014.
- عامر إبراهيم قندلجي، التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- عامر طارق، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

- العبادي وآخرون، إدارة علاقات العملاء، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- عبد العزيز بوتبع، تسويق الخدمات المتخصصة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- عبد الله فرغلي على موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- عصام الذين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم - الإستراتيجيات)، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- علي توفيق الحاج، سمير حسين العودة، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- غازي عناية، البحث العلمي: (منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية باكولوريوس، ماجستير، دكتوراه)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- الفاعوري محمد، الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- فتحي ابراهيم، محمد أحمد، منهج البحث العلمي في إدارة الأعمال (ارشادات عامة للباحثين المبتدئين)، منظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2014.
- فريد النجار وآخرون، التجارة والأعمال المتكاملة في مجتمع المعرفة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية Spss، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- محمد عيد حسين الفرح الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.

## قائمة المراجع

- محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلفه، التجارة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
  - محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية وإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
  - محمود جاسم الصميدعي، بشير العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
  - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
  - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
  - محمود حسين الوادي، وبلال محمود الوادي، المعرفة وإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
  - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المجالات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
  - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
  - النمر سعود بن محمد، الإدارة العامة (الأسس والوظائف)، الطبعة السادسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2006.
  - هاني الضمور، بشير العلق، تسويق الخدمات، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2013.
  - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
  - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
  - هبة حميد عبد النبي الطائي، أثر إدارة علاقات الزبون إلى الولاء الزبوني، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
  - يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني (عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- II. الرسائل والأطروحات :
- أحمد فتحي محمد الحيث، أثر وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2012.

- بن البار موسى، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي: (دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015/2016.
- زهير زواش، دور نظام الدفع الإلكتروني في تحسين المعاملات المصرفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2011.
- عبد القادر برانيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع بريد والاتصالات في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، الجزائر، 2006-2007.
- III. المجالات والدوريات :
- أحمد باشي، واقع وآفاق التجارة الإلكترونية، مجلة إدارة، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، العدد (26)، الجزائر، 2003.
- أحمد علي وآخرون، أثر استخدام برمجيات تخطيط موارد المشروع في تحقيق أمثلية خلق قيمة في المؤسسات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد (1)، عمان، الأردن، 2011.
- إيمان صالح حسن عبد الفتاح، البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المؤسسات والمستويات التنظيمية بها، المجلة العربية للإدارة، المجلد (28)، العدد (1)، القاهرة، مصر يونيو، 2008.
- ثائر خالد عبد الحميد، فواز القرعان، تحديات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية، دورية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد (127)، مسقط، سلطنة عمان، سبتمبر 2011.
- حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد (7)، العدد (30)، العراق، 2014.
- خطيب خالد، مدخل ادارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين (دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، العدد (10)، ديسمبر 2011.
- ربحي مصطفى عليان، الإدارة الإلكترونية: (متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التقليدية -الأردن-)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (17)، العدد (02)، عمان، الأردن، نوفمبر 2011.
- زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (1)، العراق، 2013.

- سعود بن سلمان بن مطر النبهاني، دور الحكومة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية كما يراها موظفوا كلية العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة مسقط، العدد (127)، سلطنة عمان، سبتمبر 2011.
  - عبد الحكيم بن أحمد الفارسي، تجربة بلدية مسقط في تحسين الخدمات والتنمية الرقمية، دورية الإداري، معهد الإدارة مسقط، سلطنة عمان، العدد (127)، ديسمبر 2011.
  - عبد الناصر علك حافظ، حسن وليد الحسين، تسويق الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (8)، العراق، 2011.
  - عذاب خولة راضي، تأثير المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة علاقات العملاء، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مصرف الراجحي الجانبي الأيمن في محافظة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (5)، العدد (2)، 2015.
  - عروبة رشيد، عبد الرضا ناصر، واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية وإمكانية تطبيقها: (دراسة حالة بلدية البصرة)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (20)، العدد (37)، العراق، جويلية 2014.
  - ليث سعد الله حسين ابراهيم، الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، إمكانات ومتطلبات التطبيق، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (02)، ديسمبر 2004.
  - محسن الندوي، أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة، مجلة شؤون استراتيجية، العدد (4)، مطبعة الخليج العربي، المغرب، 2011.
  - محمد نور صالح الجداية، مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، الأردن، 2008.
  - نائل العواملة، عبد الحافظ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي (دراسة استطلاعية)، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد (05)، العدد (2)، الرياض، 2003.
- IV. الملتقيات والمؤتمرات :**
- أحمد عمراني وآخرون، نظام معلوماتية في القانون الجزائري: واقع وآفاق، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات حول البيئة المعلوماتية الآمنة (المفاهيم والتشريعات والتطبيقات)، الرياض، المملكة السعودية، 6-7 أبريل، 2010.
  - خالد صلاح سعيد عبد المجيد، البيئات الافتراضية ومستقبل الخدمات الإلكترونية ( رؤية استشرافية)، ملتقى الثالث للخدمات الإلكترونية بالمنطقة الشرقية، إمارة المنطقة الشرقية، وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية، 26-27/فيفري 2008.

## قائمة المراجع

- عبد الله عبد الرحيم الكندي، الحكومة الإلكترونية: (التحديات ومتطلبات التطبيق)، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول المعلوماتية القانونية في البلاد العربية، لبنان، بيروت، ديسمبر، 2005.
- مانع فاطمة، إدارة علاقات العملاء، نموذج لتطبيقات نكاء الأعمال في المؤسسات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على اقتصاديات الدولية أيام: 11/07/6 الشلف، الجزائر، 2010.
- مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر (خطوة نحو إرساء المعرفة)، المؤتمر 23 لاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، قطر، 18-20- نوفمبر 2012.
- منال محمد الحناوي، الاستراتيجية الآمنة للحكومة الإلكترونية، المؤتمر السادس لجمعية مكاتب والمعلومات السعودية حول بيئة المفاهيم والتشريعات والتطبيقات، الرياض، 6-7 أبريل 2010.
- V. التقارير والمنشورات والجرائد الرسمية :**
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، برنامج الجزائر الإلكترونية 2013، اللجنة الإلكترونية، ديسمبر 2008.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، قانون المالية لسنة 2009، المادة 58، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 10، 74 فبراير سنة 2008.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، قانون القانون رقم 15-04 المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، 10 فبراير سنة 2015.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، قانون القانون رقم 15-04 المتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، 06 فبراير سنة 2015.
- VI. الملفات الإلكترونية والمواقع الإلكترونية :**
- الموقع الإلكتروني <http://unpan3.un.org/egovkb/en-us/Global-Survey>. تم التصفح بتاريخ 14 ماي 2015.
- الموقع الإلكتروني لوزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، [www.MPttn.gov.dz](http://www.MPttn.gov.dz)، تم التصفح بتاريخ 2016/05/12.

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

ا. الكتب :

- Armstorong Gary Et Philip Kotler,**Marketing An Introduction**,7<sup>Th</sup> Edition,Prentice Hill,New York , 2005.
- Christophe Lovelock ,& autres, **MARKETING SERVICES**, 7<sup>eme</sup> EDITION,PEARSON,Paris,2014
- Christophe Lovelock ,& autres, **MARKETING SERVICES**, 7<sup>eme</sup> Edition,PEARSON, Paris ,2014.
- Christophe Lovelock ,Jochen Wirtz,**Services Marketing**,Collage Of Management,Uwmas,Canada ,2007.
- Christophelovelock ,Jochenwirtz,**Services Marketing:(People,Technology,Strategy)** ,Fifth Edition ,Pearson Printice Hall, Canada ,2003
- Colin Combe,**Introduction to E-business management and stratégie** ,Elsevier Ltd , First Édition,Oxford , 2006 .
- Dave Chaffey ,**E-business and E-commerce Management** ,Prentice Hall,Forth Edition ,New York,2009 .
- David Ross,**Indroductio to e-Supply chain management**,CRC PressLLC,USA ,2003.
- Denis Lapert & Annie Monus, **Le Marketing des services**, Dunod, Paris, 2009.
- Eiglier ,P et LANGARD ,E,**La Servuction,Le Marketing Des Services**, Edition Mc Graw Hill,paris, 1981 .
- Grégory Bressolles,**L'E-marketing**,DUNOD,PARIS ,2012.
- Hamed therdoost,Shamsul Sahibuuddin,Jalaliyoon,**Features Evaluation of Good ,Service and E-service:(Electronic Services Chaicterstics Exploration)**,Procedia Technology,Universityof Tirgu Mures,Publiched by Elsevier Ltd, Malizya,2012.
- James Teboul,**Le Management Des Services** ,Edition Eyrolles d'organisation,Paris,2007
- K.Douglas Haffman and all,**Essentiel of service marketing,concepts;(strategies cases)**,Harcourt Inc,Harcourt college Publishers,United States of America,2002,p62.
- Kenneth. C and Carol Guercio Traver,**E-commerce (business.technology)** ,Ninth Edition,Society Pearson,Canada,2013.
- kotler , Philip et Gray Aumestrong, **Principles Of Marketing** , Prentice Hall ,New York,2008.
- Kotler.P,Armstrong.G,**Principle of Marketing**,Pearson Prentice Hall Upper Saddle River,New Jersey,2004.
- Laurent Hermel et Gerard Louyat,**100Question pour Comprendre et la Qualité de service**,AFNOR,Paris,2005,p2
- Lendrevie Levy ,Marcator ,**Theories Et Nouvelles Pratique Du Marketing**,Dunod ,Paris ,2012
- Lendrevie ,J Et Levy J Et Lindon,**Mercator Et Pratique De Marketing**,7<sup>eme</sup> Edition ,Dalloz,Paris ,2003.
- Loshin pete et johnvacca , **ELECTRONIC COMMERCE**, Charles River Media Inc , New York, 2004.

- † M.kalika et autres, **Le E-Management (Quelles Transformation Pour L'entreprise)**, Edition liaisons, Paris, France, 2003
- Martin Janssens et autres, **M@rketing :(E-business, E-marketing, Cyber marketing)**, Edition De book université, Bruxelles, 2007.
- Matheson.J.A, **E-business**, Ajrçon-Free Practical Guide, Buterworthed heinemann, Uk, 2002.
- Pierre Landy, **Au formation et lien social Approche économique: la servuction**, Edition universitaires du sud, paris, 2003.
- Pierre Landy, **Au formation et lien social Approche économique: la servuction**, Edition universitaires du sud, paris, 2003.
- Rust Roland, Kannan, P.K, **E-service : (New Directions in Theory and Practice)**, Armonk, NY, USA, 2002, p5-7.
- Smith, PR and Dave chaffy, **E-marketing Excellence, the heart of E-business**, MPG BOOK S.Lted, London, 2002.
- Stéphane et autres, **Marketing et Service du transactionnel au relationnel**, Chenelière Education, Canada, 2006.
- Turban et al, **Electronic Commrce :( Managerial Perspective )**, pearson prentice Hall, second edition, New Jersey, 2004.

.II الرسائل والأطروحات :

- Wael Touzi, **Conceptualisation Et Modelisation De La Production De Service**, Application aux Domaine de la sante et de l enseignement, universite de bordeaux 1, France, 2011

.III المجالات والدوريات :

- Annie MUNOS, **Servuction, Marketing Des Services Et Technologies**, Papiers De Recherche, Working Papers, SPR\WPS00-04, hal-00460757, VERSION(1) MARS 2010.
- Avolio Kahai, **Adding The « E » To E-Leadership :( How It May Impact Your Leadership)**, Organazation Dynamics Journal, Vol (3), N°(4), USA, 2003 .
- Boyer, kenneth, and all, **E-Service Operating Stratygy A Case Study And A Method For Analyzing Operating Benefits**, journal, Opérations Management, Vol (20), N(2), 2002.
- Chandra Satish & Strickland Tedj, **Technological Difference Between CRM and E-CRM**, Issue in Information Systems Vol(05), N°(2), 2004.
- Edwin LAU, **Principaux enjeux de l'administration électronique**, Revue Français D Administration Publique, N° (110), Ecole National D'Adminstration, paris, 2011.
- Graetz .F and Smith, **Critical Perspectives On The Evolution Of New Forms Of Organizing**, stratigic change management journal Vol(1), N°(2) .2006.
- Hatem Elgohary, **E-marketing Alliterture**, Review froma small Business perspective International journal of Business and social science, vol (1)N°(1), centre for promoting Idea, USA, October 2010.
- Heiner Evanschitzky, Gopalkrishnan, R .layer(Eds), **E-service, opportunities and Threats**, Journal of Value Chain Management, Deutsher Universitäts Verlag, Auflage, Germany, , Vol(1), N (1/2)(Special Issue), Mai 2007.
- Huthiafa Abdelkarim & al, **E-management :(configuration, function and role en improving performance of Arab Institutions and organization, International)**, journal of computer Applictions (0975-8887) Volume 80- N°6, Octobre, 2013 .



- Lorena BATAGAN,Adrian POCOVNICU,Sergiu CAPISIZU,**E-service Quality Management** ,journal de Applied Qualitative Methods(JAQM) Vol(4),N° (3),2009
- Mohamed.Khawaja,**E-leadership : (The Emerging New Leadership For The Virtual Organization)** ,Journal Of Managerial Sciences, Vol( 3),N°(1) , Malyzia,2009.
- Monynihan ,D,P, **Building Secure Election :(E-vting Security and system Theory)**,Public Administration Review, American Society for Public Administration,septembre,USA,2010.
- Richard Dery,**LE MANAGEMANT :(De la tradition à l hyper modernité)** ,revue Gestion,vol( 32),N°2, Lyon 1,Mars 2007.
- Rust.R.T and all,**E-service:A New Paradigm for Business in the Electronic Environment**,Communication Of The Acm, VOL(46),N (6 ),2003.
- Seresht, H et al, **E-management:( Barriers and Challenges in Iran)**, E-ower Kraklead, Iran,2008.

#### .IV الملتقيات والمؤتمرات :

- Alhaiou,Talhat &Irani Zahir,Ali Maged,**The Relationship Between E-CRM Implementation and E-Loyalty at Different Adoption Stage of Transaction Cycle:( A Cocceptual Framework and Hypothesis)**,European and Mediterranean Conference on Information Systems.
- Bhanu farida &Magiswary D,**Electronic Customer Relationship Management System (E-CRM):(A Knowledge Management Perspective)**,International Coference on Eduction and Management Technology(ICEMT)IEEE,2010.
- Christine AIDONIDIS et autres,**E-administration :( enjeux et facteurs clés de succès)**, République et canton de Genève, 23/04/Genève,2007.
- Eric vernette,William sabadie,**La Servuction On Line (Point Communs Et Spécificités Face A La Face Servuction Traditionnelle)**,Actes De La Deuxieme Journee Nantaise De Recherche Sur Le E-Marketing, Universitie De Paris1,2003

#### .V التقارير والمنشورات والجرائد الرسمية :

- OCDE,**L'administration èlectronique** ,un impératif ,Paris,2004.
- République Algérienne Démocratique Et Populaire, Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication,**e-Algérie 2013**, commission d'e- Algérie 2013 décembre 2008.

#### .VI الملفات الإلكترونية والمواقع الإلكترونية :

- Hani .K ,**Determining How Information Technology is Changing The Role Of Leadership in Virtual Organization** ,A research paper Submitted to Graduate College, University of Wisconsin-Stout, 2001  
(online),Available:<http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001aljedaibih.Pdf>  
consulter Le :(20/08/2013).
- Henri Issac ,**indroduction dumangement au e-management** ,université de paris Dauphine ,observation d' e-management Dauphine Cegos,2003, (online),Available:<http://dea128fc.free.fr/CoursA/A1-agement%20%26%20TIC/Articles%20Henri%20Isaac/HICegos2003-1.pdf>, consulter Le :(20/08/2013).

- Lulian,M, **Implementing E-management in Small and Medium Enterprises**, 2006,(OnLine),Available:[http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management marketing /259.pdf](http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management%20marketing%20259.pdf), Consulter Le :(20/08/2013)

الملاحق

## الملحق رقم (01) : المواقع الإلكترونية لمؤسسات الاتصالات

The screenshot shows the Ooredoo website with a navigation bar at the top containing 'Particuliers', 'Entreprises', 'Djezzy', 'Mon espace', 'Nos boutiques', and 'Français'. The main banner features a family sitting on a sofa with a laptop, advertising the 'Sahla box' for 6990 DA. A large red circle highlights the offer: 'La BOX + 20 Go + 1000 DA d'appels'. A 'Plus d'infos' button is also visible.

The screenshot shows the Mobilis website with a navigation bar at the top containing 'E-rselli', '4G', '3G++', 'Apps by Mobilis', 'عربي', and social media icons. The main banner features a large smartphone graphic with a house inside, advertising the 'navigui 4G' promotion for 8600 DA, which includes 33 Go and 3 months of 3 Go bonus. The offer is described as 'REJOIGNEZ LE MONDE CONNECTÉ' and '12 connexions en simultané'. A 'Routeur longue portée' is also mentioned.

Accueil | Appels d'offres | Avis de consultation | Votre agence | FAQ | Plan du site | Contact

LE GROUPE | PARTICULIERS | PROFESSIONNELS | ESPACE PRESSE & ACTUALITÉS | NOTRE RÉSEAU

## Votre abonnement Internet a expiré ?

Appellez le 1500 et réactivez votre connexion **idoom...** pendant **36H**

Appellez 1500 — Activez — Naviguez

idoom... IDOOM FIBRE

Rechargement de Secours

4500 DA TTC SEULEMENT Offre exceptionnelle 4G LTE

idoom Accéder

ESPACE 4G LTE Accéder

ESPACE CLIENT Accéder

FIMAKTABATI Je signale Service KHLASS

20:39 01/03/2018

Particuliers | Entreprises | Djezzy

Mon espace | Nos boutiques | Français

Offres | Services | Mobiles | Tout sur la 4G

DJEZZY جزائري

# VI TE COSE

Rapidité, agilité, performance, partage...  
Djezzy Modem est de retour

PLUS D'INFOS ICI

20:33 01/03/2018

الملحق رقم: (2)

قائمة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الدكتور
جامعة بسكرة	عبد الوهاب بن بريكة
جامعة بسكرة	حجازي اسماعيل
جامعة بسكرة	قريشي محمد
جامعة بسكرة	موسي سهام
جامعة مستغانم	وهيبة مقدم
جامعة البلقاء (الأردن)	محمد عبد الرزاق

### الملحق رقم (3)



## جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على على  
درجة الدكتوراه في علوم التسيير ، بعنوان " واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات": دراسة ميدانية  
لمجموعة من المؤسسات الخدمية -ولاية بسكرة-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية ومدى الاستفادة من  
تطبيقاتها على مستوى إدارة عمليات الخدمة وعلاقات الزبائن. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على  
أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة  
اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.  
ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والإحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :  
بن بريكة عبد الوهاب

من إعداد الباحثة :  
مينة العمودي

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي المؤسسات الخدمية لولاية بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

تقني سامي  ليسانس   
مهندس  دراسات عليا

4- مجال الوظيفة الحالية:

مدير فرع  مدير وحدة  اداري (موظف)   
رئيس مصلحة  نائب مدير  مدير عام

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  5 سنة فأكثر

6- طبيعة النشاط

مجال البنكي  مجال التأمينات  مجال الاتصالات

مجال السياحة  مجال الفنادق



القسم الثاني: الإدارة الإلكترونية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية بولاية بسكرة، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية وعبارات القياس	متوفر بدرجة كبيرة جدا	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة قليلة	غير متوفر
<b>أولا .توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية</b>						
<b>أ. المتطلبات المادية</b>						
1	تتوفر بالمؤسسة شبكات اتصال داخلية (انترانات)،(اكسترانات)،(انترنت) .					
2	توفر بالمؤسسة على أحدث أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
3	تتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
4	تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية آلية متطورة لحماية البيانات و المعلومات .					
5	تتوفر المؤسسة على برامج لاستعادة البيانات .					
6	توفر المؤسسة منافذ الاتصال لمختلف أنواع شبكات الاتصال في أكثر من مكان.					
<b>ب. المتطلبات البشرية</b>						
1	يتوفر بالمؤسسة عمال لديهم مهارات فنية عالية من (مهندسين،...)لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
2	يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج الإلكترونية الخاصة بمختلف الأعمال الإدارية					
3	يتم القيام بدورات تدريبية للعاملين في المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة .					
4	يملك العمال المهارات اللازمة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات .					
<b>ج. المتطلبات المالية.</b>						
1	تتفق المؤسسة أكثر من منافسيها لتقديم الخدمة وتطويرها .					
2	يتوفر بالمؤسسة الدعم المالي الكافي لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية					
3	تملك إدارة المؤسسة ميزانية كافية لصيانة أجهزة الحاسبات الآلية والبرمجيات وشبكات الاتصال باستمرار .					
4	يتوفر بالمؤسسة الدعم المالي اللازم لتقديم برامج تدريبية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات للعمال بصفة دائمة.					
<b>د. المتطلبات القانونية والإدارية .</b>						
1	تتوفر بالمؤسسة لوائح تضبط تطبيق الإدارة الإلكترونية.					



					3	تساعد تكنولوجيا المعلومات في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار .
					4	يستطيع العمال الإطلاع على تعليمات العمل إلكترونيا .
<b>د . الرقابة الإلكترونية</b>						
					1	يوجد بالمؤسسة أنظمة حاسوبية خاصة تعطي تنبيهها إلكترونيا عند حدوث أخطاء في العمل .
					2	تستخدم المؤسسة أنظمة رقابية خاصة لتصحيح الأخطاء في العمل دون تدخل بشري .
					3	تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية للرقابة على الأنشطة الداخلية بشكل مستمر .

#### القسم الثالث: قطاع الخدمات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى النشاط الخدمي بالمؤسسات الخدمية بولاية بسكرة، والمرجو وضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد متغير قطاع الخدمات وعبارات القياس				
	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>أولا : نظام تقديم الخدمات</b>					
<b>أ . الواجهة الأمامية</b>					
1					تقدم المؤسسة على خدمات دون اتصال مادي مع مقدم الخدمة.
2					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لإيصال معلومات عن الزبائن بشكل مفهوم للعمال .
3					تستخدم المؤسسة مستوى عالي من التكنولوجيا لدعم جهود مزود الخدمة أثناء تقديمها .
5					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمة بشكل دقيق وسريع .
6					تستخدم المؤسسة تقنيات لتقليل المدة المستغرقة لخدمة الزبون .
<b>ب . الواجهة الخلفية</b>					
1					تستخدم المؤسسة تقنيات لمنع حصول مشاكل مع الزبائن .
2					تقوم المؤسسة بإجراء عمليات تحديث وتطوير جوهرية على الخدمة المقدمة .
3					تتوفر المؤسسة على نظام تداول الشكاوي ومتابعتها .
4					توفر المؤسسة برامج متخصصة لمتابعة مستمرة للخدمات المقدمة للزبائن عن طريق الموقع الإلكتروني .
<b>ثانيا : تسويق الخدمات ( المزيج التسويقي للخدمات)</b>					
<b>أ . المنتج (تركيز على الخدمة)</b>					
1					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لعرض خدماتها بشكل أفضل .

					يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على صناعة خدمات جديدة .	2
					تستخدم المؤسسة تعزيز الخدمة المقدمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	3
					تستخدم المؤسسة الانترنت لاستطلاع الزبائن عن تصميم خدماتها.	4
<b>ب. تسعير الخدمات</b>						
					تقوم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن الأسواق المستهدفة عبر الانترنت لمعرفة حدود الأسعار الفعالة.	1
					تقوم المؤسسة بدراسات دقيقة عبر الانترنت حول حساسية الزبون للسعر.	2
					تقوم المؤسسة باستخدام التسعير المرن(الذي يشير إلى المعاملات التجارية التي تكون فيها غير ثابت):( بمعنى يتغير يوميا أو حتى كل ساعة وهذا حسب تغيرات الطلب، المنافسة ،التكاليف، عوامل أخرى)	3
					تقوم المؤسسة باستخدام الطرق الإبداعية في التسعير باعتمادها على شبكة الانترنت.	4
					تقوم المؤسسة بتوفير تقنيات متطورة وبرمجيات تمكن عملائها من البحث عن الأسعار المتوفرة عبر الموقع الإلكتروني.	5
<b>ج. توزيع الخدمة</b>						
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في توزيع الخدمة .	1
					تستعين المؤسسة بمؤسسات مختصة في انتاج والتسويق الخدمة في تقديم الخدمات التي لا يمكن تقديمها مباشرة عبر الانترنت.	2
					تستعين المؤسسة بمؤسسات مختصة في انتاج والتسويق الخدمة في تقديم الخدمات التي يتم تقديمها مباشرة عبر الانترنت.	3
<b>د. ترويج الخدمة</b>						
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات للإعلان عن خدماتها.	1
					تقوم المؤسسة بإرسال نشرات إخبارية للزبائن عبر البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني .	2
					توفر المؤسسة أدوات تنشيط المبيعات ( المسابقات،كوبونات ،اختبارات)عبر شبكة الانترنت .	3
					تعتبر المؤسسة تنشيط المبيعات للمؤسسة مادة إعلانية جيدة لجذب الزبائن لموقع الالكتروني.	4
					تستخدم فروع المؤسسة برامج لمختلف التقنيات الحديثة في العملية البيعية.	5
					تحرص المؤسسة على توطيد العلاقة مع الزبائن باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية.	6
<b>هـ. البيئة المادية</b>						
					توفر المؤسسة موقع الكتروني ديناميكي.	1
					تقوم المؤسسة باستخدام تقنيات الواقع الافتراضي مثل الاستخدام الفعال للصور والرسوم.	2
					بفضل استخدام الانترنت في المؤسسة تحولت البيئة المادية مكانيا إلى بيئة افتراضية ومتاحة لزائري الانترنت في العالم.	3
<b>و. مزود الخدمة</b>						

					تستخدم المؤسسة خدمات الانترنت(البريد الالكتروني.....)للحفاظ على العلاقات التفاعلية مع الزبائن.	1
					يتم اتصال الزبون مع مزودي الخدمة عبر الأجهزة والمعدات والبرمجيات.	2
					توفر المؤسسة علاقات تفاعلية بين مزود الخدمة والزبون على مدار الساعة وبدون توقف.	3
					توفر المؤسسة علاقات تفاعلية بين مزود الخدمة ومزودوا الخدمة للمؤسسات أخرى على مستوى العالم على مدار الساعة وبدون توقف.	4
<b>ز. العمليات (عملية توصيل وتسليم الخدمة)</b>						
					تقوم المؤسسة بتوصيل الخدمة عبر تقنيات الاتصال المختلفة بدلا من الاتصال الشخصي.	1
					استبدلت عناصر تقديم الخدمة في المؤسسة إلى الخدمة الذاتية يقوم بها الزبون.	2
					قامت المؤسسة باستبدال بعض الخدمات إلى خدمة الكترونية.	3
					تعمل المؤسسة على اعتماد القناة التقليدية في توصيل الخدمة للزبائن.	4
					تعمل المؤسسة على اعتماد القناة الالكترونية في توصيل الخدمة للزبائن.	5
<b>ثانيا : إدارة علاقات الزبائن</b>						
					تستخدم المؤسسة المعلومات المتوفرة في قواعد البيانات لصياغة استراتيجية التسويق الموجهة نحو الزبون .	1
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لإجراء البحوث التسويقية .	2
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لفهم حاجات الزبون باستمرار.	3
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعرفة مدى رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم.	4
					تساعد تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في الاستجابة لردود أفعال المنافسين.	5
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتقديم بعض الامتيازات للزبائن الأوفياء.	6
					تحدث قواعد البيانات بنتائج وتقارير عمليات البيع بصورة مستمرة.	7
					تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات في السجلات الرقمية من خلال برامج حاسوبية معدة لهذا الغرض.	8
					تقوم المؤسسة بتوجيه رسائل تعريفية للزبون حول الخدمة المقدمة بواسطة تكنولوجيا المعلومات.	9
					تستجيب المؤسسة بسرعة لأي استفسارات أو شكاوى يتقدم بها الزبون.	10

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (04) : العينة (مجموعة المؤسسات الخدمية لولاية بسكرة)

الرقم	إسم المؤسسة	طبيعة النشاط
<b>البنوك</b>		
1	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	مالي
2	بنك القرض الشعبي الجزائري	مالي
3	بنك التنمية المحلية	مالي
4	بنك البركة	مالي
5	بنك الخارجي الجزائري	مالي
6	بنك التوفير والاحتياط	مالي
7	بنك الخليج	مالي
8	بنك سويستي جنرال	مالي
9	بنك الوطني الجزائري	مالي
<b>مؤسسات الاتصالات</b>		
10	اوريدو	اتصالات
11	موبيليس	اتصالات
12	جيزي	اتصالات
13	مديرية الاتصالات	اتصالات
<b>الوكالات السياحية</b>		
14	وكالة هرماس	سياحة

الملحق رقم (04) : العينة (مجموعة المؤسسات الخدمية لولاية بسكرة)

سياحة	الوكالة الوطنية للسياحة والاسفار	15
سياحة	وكالة TVA	16
سياحة	وكالة رميثي للسياحة والسفر	17
سياحة	وكالة ملكمي للسياحة والسفر	18
سياحة	وكالة قرطي للسياحة والاسفار	19
سياحة	وكالة قديلة للسياحة والاسفار	20
سياحة	وكالة سوسن للسياحة والاسفار	21
سياحة	وكالة آلتور للسياحة والاسفار	22
سياحة	وكالة مناني للسياحة والاسفار	23
سياحة	وكالة الأزهاري للسياحة والاسفار	24
سياحة	وكالة إيمان للسياحة والاسفار	25
سياحة	وكالة العوالي للسياحة والاسفار	26
سياحة	وكالة نسيب للسياحة والاسفار	27
<b>الفنادق</b>		
ضيافة	فندق مركب حمام الصالحين	28
ضيافة	فندق رويال	29
ضيافة	فندق الواحة	30

الملحق رقم (04) : العينة (مجموعة المؤسسات الخدمية لولاية بسكرة)

ضيافة	فندق سلامي	31
ضيافة	فندق ذياب	32
ضيافة	فندق القدس	33
ضيافة	فندق عابدي	34
ضيافة	فندق نسيب	35
<b>مؤسسات التأمينات</b>		
تأمين	SAA(Merad)	36
تأمين	CIAR(Ameraoui)	37
تأمين	SAA(Guissem)	38
تأمين	CAAT(Missaoui)	39
تأمين	CAAT	40
تأمين	2a	41
تأمين	CIAR(Agli)	42
تأمين	SAA(B)	43
تأمين	TRUST(khrachi)	44
تأمين	CIAR(Akechiche)	45
تأمين	SALAMA(hamidi)	46



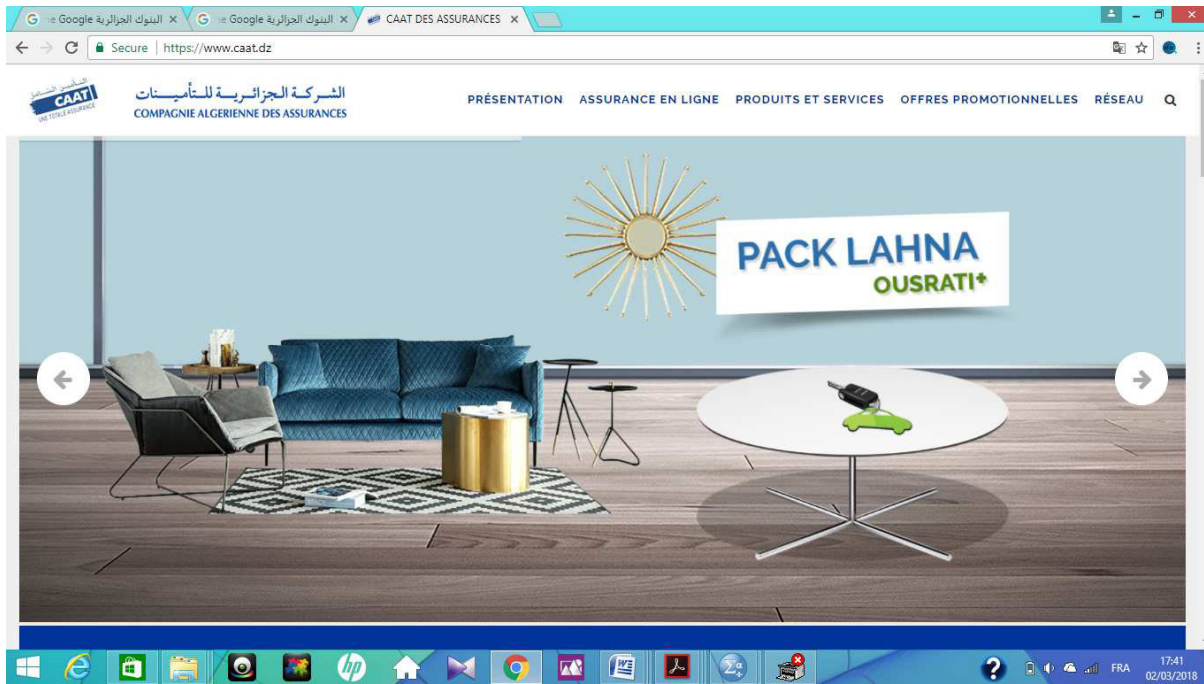
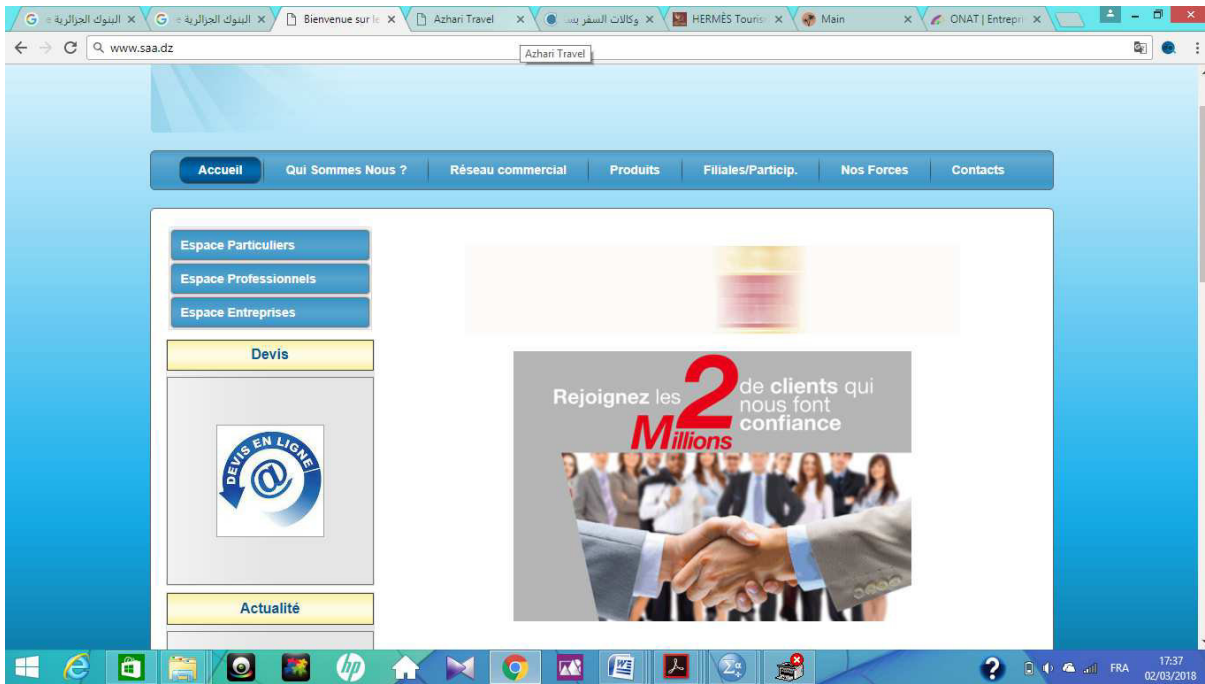
الملحق رقم (04) : العينة (مجموعة المؤسسات الخدمية لولاية بسكرة)

تأمين	SALAMA(Benamor)	47
تأمين	SALAMA(masemoudi)	48
تأمين	CAAR	49
تأمين	ALIANCE	50
تأمين	SAA(A)	51

## الملحق رقم 05 :دليل المقابلة .


1. هل تضع المؤسسة ضمن استراتيجيتها المالية ميزانية خاصة بمواكبة التطورات التكنولوجية؟
2. هل تعمل المؤسسة على تحديث العمل الإداري بوضع ضمن استراتيجيتها محور مواكبة التطورات التكنولوجية ؟
3. هل تعمل مؤسستكم على تحسين وتطوير القدرات الفنية لمواردها البشرية بتوفير أحدث التطورات التكنولوجية في مجال نشاطكم ؟
4. هل تعمل مؤسستكم على وضع برنامج توعية وإعلام باستخدامات التكنولوجية التي توفرها في تقديم خدماتها؟
5. هل تعمل المؤسسة على تطوير نشاط تسويق خدماتها من خلال وضع المعالم الأساسية التي سيتم استخدامها في مجال التسويق الالكتروني؟
6. هل تسعى المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تنويع خدماتها؟
7. هل تعتبر المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية إحدى المحاور الرئيسية عند وضع استراتيجية المؤسسة؟
8. هل تضع المؤسسة ضمن استراتيجيتها برامج تدريبية لمواردها البشرية يتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
9. هل تملك المؤسسة برامج لتسيير قواعد بيانات عملائها ؟

## الملحق (06) : المواقع الالكترونية لمؤسسات التأمين



Google البنيوك الجزائرية Google البنيوك الجزائرية site web cnr biskra - Re: 2A : L'Algérienne des Ass

Secure https://www.2a.dz




**الجزائرية للتأمينات**  
L'Algérienne des Assurances

Votre partenaire de confiance

**ASSURE & RASSURE**

Rechercher dans tout le site :

 **ESPACE CLIENT**

PARTICULIERS
PROFESSIONNELS
ENTREPRISES

Pack logement collectif

- ▶ ACCUEIL
- ▶ PRESENTATION
- ▶ NOS PRODUITS
- ▶ NOS AGENCES
- ▶ ACTUALITÉS
- ▶ REVUE
- ▶ ARTICLE DE PRESSE
- ▶ PLAQUETTE D'ENTREPRISE
- ▶ ESPACE CLIENT
- ▶ INFO

**La 2a se réjouit des nouvelles dispositions réglementaires** (Décret exécutif n° 17-192 du 16 Ramadhan 1438 correspondant au 11 juin 2017 modifiant et complétant le décret exécutif n° 95-340 du 6 Joumada Ethania 1416 correspondant au 30 octobre 1995 fixant les conditions d'octroi et de retrait d'agrément, de capacités professionnelles, de rétributions et de contrôle des intermédiaires d'assurance)




notamment les nouvelles conditions d'agrément des agents généraux et se fera un plaisir d'accompagner tout au long du processus tout candidat répondant aux conditions définies.  
En rejoignant la 2a attendez-vous à :

- 20 ans d'expérience et d'expertise dans le marché algérien des assurances (Automobile, Incendie, Accidents et Risques Divers, Transport et Agricole) seront mis à votre disposition .
- Une équipe de professionnels des métiers des assurances totalement dédiée au support du réseau commercial.
- Des programmes de formation et de mise à niveau sur mesure ainsi que d'autres avantages vous attendent...

Postulez vite, vos lettres de motivation et CVs sont attendus à l'adresse suivante : [aga@2a.dz](mailto:aga@2a.dz)


[lire la suite >>](#)

▶ DEVIS D'ASSURANCE

▶ DERNIÈRE NOUVELLE

Cap sur les moyens de paiement électronique



17:46  
02/03/2018

## الملحق رقم (07) : المواقع الإلكترونية للمؤسسات السياحية

The screenshot shows the Zharit Travel website. The header includes the logo "Zharit Travel" with the tagline "وكالة الأزهري للسياحة و السفر" and a contact number "+213 33 53 11 41". The navigation menu contains: ACCUEIL, DESTINATIONS, HOTELS, SÉJOURS, CIRCUITS, BILLETTERIE, SPECIAL PROMOTIONS, and CONTACTEZ NOUS. The main banner features a large image of a mosque in Istanbul with the text "Turquie / Istanbul" and "Réveillon à Istanbul dans un hotel 3\* et 5\* Grand Pamir Hotel 3\*\*\* Barcelo Eresin Topkapi 5\*\*\*\* A partir de 85 500 DZD". A search form on the right allows filtering by destination (INDIFFÉRENT), type of trip (INDIFFÉRENT), and price range (INDIFFÉRENT). A "Rechercher" button is at the bottom of the form. Below the banner, there is a "NOS OFFRES" section with a "Demander votre devis" button.

The screenshot shows the ONAT website. The header includes the logo "ONAT... L'instinct du Voyage" and a navigation menu: ACCUEIL, A PROPOS, NOS OFFRES, PRINTEMPS 2018, and CONTACT. Social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube are visible. The main banner features a large image of ancient ruins in Algeria with the text "VIVEZ L'ALGÉRIE" and "L'ONAT vous invite à découvrir l'Algérie et tous ses atouts touristiques." The website is displayed in a browser window with the URL "www.onat.dz".

www.mtv-algeria.com

Accueil Qui sommes nous? Destinations Contactez Nous Services

**Maroc** Menani  
 TOURISME & VOYAGES  
 Casablanca . Marakech . Agadir  
 Du : 11/08/2013 Au : 20/08/2013

Casablanca Marakech Agadir

20:47 01/03/2018

www.hermesbooking.com

HERMÈS TOURISME & VOYAGES

Infos et réservations : +213 (0) 33 52 33 37

Accueil Nos hôtels Nos voyages Nos excursions Biskra Omra

**BISKRA**  
 La Magie Florissante

Nos hôtels en Tunisie Nos voyages

Hammamet 02/03/2018 03/03/2018 1 chambre, 2 adultes, 0 enfant, 0 bébé

Rechercher >

**Notre sélection de voyages**

20:49 01/03/2018

## الملحق رقم (08) : المواقع الالكترونية للبنوك

BDL. Ensemble pour l'Excellence... 021 99 48 00 | Vos comptes | Pré-domiciliation | العربية

بنك التنمية المحلية  
BANQUE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

ACCUEIL ENTREPRISE PROFESSIONNEL PARTICULIER PARTICULIER NON RÉSIDENT INVESTISSEURS

Rapport d'activité 2016 - Cours de principales monnaies: 1 USD 114.1540/114.1690 - 1 EURO 140.2953/140.3365 - 1 GBP 159.1884

**VISA** BDL Gold et Classique  
Le Monde dans votre Carte  
Contact  
PLUS DE DÉTAILS

Accueil | Plan du site | Nous contacter Recherches

بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algeria AGB  
Simplifions la Banque

Qui Sommes nous Informations Financières Informations Utiles Agences & Correspondants

Simulation  
Sondage d'opinion

AGB ONLINE


A la une

ESPACE PARTICULIERS	ESPACE ENTREPRISES	ESPACE PROFESSIONNEL
Les Cartes AGB	Les Cartes AGB	Proline
Les Financements	Les Financements	Proline Formule Classique
Epargne et Placements	International	Proline Formule Islamique
Les Services	Les Produits de Placements	Leasing Pro
Simulation	Les Services	Services Complémentaires


Google الجزائرية البنوك X Google الجزائرية البنوك X CNEP Banque: Index X

Secure | https://ebank.cnepanbanque.dz/Services

Nom d'utilisateur Code confidentiel se connecter inscrire-vous



الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك  
Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque



# E-BANKING Services

CNEP BANQUE

E-BANKING

SERVICES

Trouvez l'agence CNEP-Banque la plus proche.

Nos Agences


Trouvez le Distributeur Automatique de Billets CNEP-Banque le plus proche.

Nos DAB


Windows Taskbar: 20:06 01/03/2018

Google الجزائرية البنوك X Google الجزائرية البنوك X B A D R Banque X

Secure | https://www.badr-bank.dz/index.php?wilaya=7#network



بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL



La carte qui me simplifie la vie

Accueil Présentation Produits & Services Assurances Monétique Actualités Annonces & Publications

La lettre de la BADR Appels d'offre Prorogation de délais Recrutements

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée le 13 mars 1982, sous la forme juridique de société par actions. Son capital social est de 33 000 000 000 DA.

Elle a pour missions principales le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences, son réseau compte actuellement plus de 300 agences et 39 directions régionales. Quelques 7 000 cadres et employés activent au sein des structures centrales, régionales et locales. La densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque à réseau au niveau national.

Détails

Vos opérations de pré domiciliation bancaires en un seul clic

> Vous êtes opérateurs économiques et clients de la BADR  
> Vous êtes concernés par des opérations de commerce international

**CLIQUEZ ICI**

BADR BANK  
Nous vous accompagnons à bon port

Particuliers Jeunes Agriculteurs Pêcheurs & aquaculteurs Entreprises Algériens résidents à l'étranger

BADR Actualités

Le Ministre des finances inaugure les nouveaux locaux de l'agence BADR de Mouzaia le 22/02/2018  
Soucieuse d'offrir à sa clientèle une meilleure qualité de service, la Banque de l'agriculture et du développement rural continue de mettre...

Nos agences Wilaya

BISKRA/EL-OUE  
Ville  
BISKRA

CHANGE

Cours des principales devises : Session 25/02/2018

1 EUR	140,3608	142,0223
-------	----------	----------

Windows Taskbar: 20:14 01/03/2018



Google الجزائرية البنوك | Google الجزائرية البنوك | Société Générale Algérie

Secure | https://www.societegenerale.dz

**SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGERIE** | DEVELOPPONS ENSEMBLE L'ESPRIT D'ÉQUIPE

La carte qui me simplifie la vie | www.bitakoti.dz

NOUS CONNAÎTRE | RESSOURCES HUMAINES | BANQUE À DISTANCE | SERVICE QUALITÉ | MÉCÉNAT & SPONSORING

**VOUS ÊTES**

- Particuliers
- Professionnels
- Entreprises
- Algériens du monde

**Simulateurs + Crédit immobilier**

**Devenez Client**

**Pré-domiciliation**

Posez votre question. Un conseiller vous répondra.

**OFFRE ERRAFIK**  
Conçue spécialement pour vous, regroupe services et avantages...

**VOTRE SOLUTION LEASING**  
Société Générale Algérie a dédié une équipe d'experts en leasing ...

**CRÉDIT BIEN-ÊTRE**  
Le CRÉDIT BIEN ÊTRE est un crédit que vous employez pour financer...

**SALARIÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE**  
**PROFITEZ DE NOTRE OFFRE ERRAFIK**  
CLIQUEZ ICI...

**Produits & Services**

**E-PAIEMENT**  
UNE NOUVELLE FAÇON DE PAYER!  
Cliquez ici

**SO'SERVICES**  
Société Générale Algérie vous propose des services innovants et personnalisés.

Algériens du monde  
Département de Banque et d'Assurance  
Société Générale Algérie  
au service du développement et de l'économie

20:16 01/03/2018

Google الجزائرية البنوك | Google الجزائرية البنوك | index

Secure | https://www.bea.dz

AGENCES | ACCÈS À VOS COMPTES | عربي | FR | ENG

**BEA** | بنك الجزائر الخارجي | **Banque Extérieure d'Algérie** | Une Banque à la Hauteur de vos aspirations

**PRÉ-DOMICILIATION**

Home | PME/PMI | G/Entreprise | C/International | Particulier | Monétique | Contact

**Une nouvelle ère de paiement**  
Célébration du 50<sup>ème</sup> anniversaire de la Banque Extérieure d'Algérie  
au service du Développement et de l'Économie

Découvrez les conditions

Simple. Intuitive. Avancée.

Paiement par carte | Paiement par chèque | Paiement sécurisé | Paiement par internet

**Au service du développement et de l'économie**

20:31 01/03/2018