



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك

دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية لولاية أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذة
✓ د. سعيدة حركات

إعداد الطالبة
✍ سارة بن غيدة

لجنة المناقشة

أ.د. السعيد بريكة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيساً
د. سعيدة حركات	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أم البواقي	مشرفاً ومقرراً
د. منصف بن خديجة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس	مناقشاً
د. رياض عيشوش	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أم البواقي	مناقشاً
د. عبد المالك بضيف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة قلمة	مناقشاً
د. شراف عقون	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي ميلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2018/2017



" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ "

سورة التوبة الآية: 105

" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةً ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ ، وَمُذَاكَرَتُهُ تَسْبِيحٌ ،
وَالْبَحْثُ عَنْهُ جِهَادٌ ، وَتَعْلِيمُهُ لِمَنْ لَا يَعْلَمُهُ صَدَقَةٌ ، وَبَذْلُهُ لِأَهْلِهِ قُرْبَةٌ ، لِأَنَّهُ
مَعَالِمُ الْحَلَالِ وَالْحَرَامِ "

عن الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه



شكر وتقدير

(.... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ...)

[سورة النمل: الآية 19]

حمدا لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث.

أولا نترحم على روح الفقيه الأستاذ الدكتور سبتي فوزي الذي لم يخل

علي يوما بنصائحه القيمة، اللهم جعلها في ميزان حسناته.

رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

بصدق الوفاء والإخلاص أتقدم إلى الأستاذة المشرفة *د. سعيدة حركات*

على نصائحها وتوجيهاتها القيمة التي مكنتني من إخراج هذا البحث في شكله النهائي.

إلى كل الموظفين والمسؤولين بالوكالات البنكية لولاية أم البواقي على ما قدموه لنا من مساعدة.

الشكر والتقدير إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي

إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة للأطروحة على قبولهم الدعوة فجزاهم الله عني خير الجزاء

الإهداء

إلى أبي وأمي العزيزين اللذين شجعاني

إلى زوجي الذي وقف معي لإتمام هذه الأطروحة

إلى ولدي

إلى أخويا وأخواتي

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد

فہرست المحتویات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير.....
/	الإهداء.....
VII-I	فهرس المحتويات.....
XIII-IX	فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق.....
أ - ي	المقدمة.....
40-2	الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
03	المطلب الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية.....
03	الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.....
04	الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية.....
04	الفرع الثالث: التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.....
06	الفرع الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المشابهة.....
11	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية: خصائصها، عناصرها، أهميتها وأهدافها.....
11	الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية.....
12	الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.....
13	الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.....
15	المطلب الثالث: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية ومبادئها وأبعادها.....
15	الفرع الأول: البناء الشبكي الإدارة الإلكترونية.....
17	الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية.....
18	الفرع الثالث: أبعاد الإدارة الإلكترونية.....
20	المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الأول: مجالات ودوافع ومزايا التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
20	الفرع الأول: مجالات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
22	الفرع الثاني: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
22	الفرع الثالث: مزايا التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
23	المطلب الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
23	الفرع الأول: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة.....

فهرس المحتويات

24	الفرع الثاني: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل.....
24	الفرع الثالث: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة.....
25	المطلب الثالث: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
26	الفرع الأول: المتطلبات الإدارية.....
26	الفرع الثاني: المتطلبات الأمنية.....
27	الفرع الثالث: المتطلبات التقنية والمالية.....
28	الفرع الرابع: المتطلبات التشريعية والقانونية.....
29	المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية
29	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني.....
29	الفرع الأول: تعريف التخطيط الإلكتروني.....
30	الفرع الثاني: مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني.....
32	المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني.....
32	الفرع الأول: تعريف التنظيم الإلكتروني.....
33	الفرع الثاني: الفرق بين التنظيم التقليدي والإلكتروني.....
34	المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية.....
34	الفرع الأول: تعريف القيادة الإلكترونية.....
34	الفرع الثاني: أقسام القيادة الإلكترونية.....
35	المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية.....
35	الفرع الأول: تعريف الرقابة الإلكترونية.....
36	الفرع الثاني: خصائص الرقابة الإلكترونية ومزاياها.....
37	الفرع الثالث: تحديات الرقابة الإلكترونية.....
40	خلاصة.....
81-42	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء البنوك
42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
43	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
43	الفرع الأول: تعريف الأداء.....
44	الفرع الثاني: الأداء والمصطلحات القريبة منه.....
48	الفرع الثالث: خصائص الأداء ومختلف العوامل المؤثرة فيه.....

فهرس المحتويات

50	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء
50	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء,.....
51	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.....
52	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء.....
55	المطلب الثالث: معوقات عملية تقييم الأداء وشروط نجاحها.....
55	الفرع الأول: معوقات تقييم الأداء
55	الفرع الثاني: شروط نجاح عملية تقييم الأداء.....
56	المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسات البنكية
56	المطلب الأول: ماهية المؤسسات البنكية.....
56	الفرع الأول: نشأة المؤسسات البنكية.....
57	الفرع الثاني: مفهوم المؤسسات البنكية.....
58	الفرع الثالث: خصائص المؤسسات البنكية
59	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات البنكية.....
59	الفرع الأول: من حيث شكل الملكية.....
59	الفرع الثاني: من حيث طبيعة النشاط.....
59	الفرع الثالث: من حيث علاقتها بالدولة وجنسياتها
60	الفرع الرابع: من حيث تفرعها
61	الفرع الخامس: من حيث مصادر الأموال.....
61	المطلب الثالث: وظائف البنوك.....
62	الفرع الأول: الوظائف التقليدية للبنوك.....
62	الفرع الثاني: الوظائف الحديثة للبنوك
64	المبحث الثالث: عموميات حول الأداء البنكي
64	المطلب الأول: مدخل للأداء البنكي.....
64	الفرع الأول: مفهوم الأداء البنكي.....
64	الفرع الثاني: أهداف الأداء البنكي.....
65	الفرع الثالث: تصنيفات الأداء في البنوك.....
67	المطلب الثاني: تقييم الأداء البنكي
67	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء البنكي.....
68	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء في البنوك.....
70	الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء البنكي.....

فهرس المحتويات

71	الفرع الرابع: مؤشرات ومعايير تقييم الأداء البنكي
81	 خلاصة
125 - 83	الفصل الثالث: مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء
83	 تمهيد
84	المبحث الأول : الصيرفة الإلكترونية إحدى إفرزات الإدارة الإلكترونية في البنوك
84	المطلب الأول: ماهية الصيرفة الإلكترونية.....
84	الفرع الأول: نشأة الصيرفة الإلكترونية.
85	الفرع الثاني: تعريف الصيرفة الإلكترونية وخصائصها
87	الفرع الثالث: مخاطر الصيرفة الإلكترونية ومبادئ إدارة المخاطر البنكية الإلكترونية
91	المطلب الثاني: دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية وعوامل نجاحها.....
91	الفرع الأول: دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية.....
92	الفرع الثاني: عوامل نجاح الصيرفة الإلكترونية
92	المطلب الثالث: أدوات الصيرفة الإلكترونية.....
93	الفرع الأول: وسائل الدفع الإلكترونية وخصائصها.....
99	الفرع الثاني: قنوات التوزيع الإلكترونية.....
104	المبحث الثاني: البنوك الإلكترونية أحد مظاهر الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي
104	المطلب الأول: مدخل للبنوك الإلكترونية.....
104	الفرع الأول: نشأة وتطور البنوك الإلكترونية.....
106	الفرع الثاني: تعريف البنوك الإلكترونية.....
107	الفرع الثالث: خصائص البنوك الإلكترونية.....
108	المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للبنوك الإلكترونية ومختلف أنواعها ووظائفها.....
108	الفرع الأول: الطبيعة القانونية للبنوك الإلكترونية.....
109	الفرع الثاني: أنواع البنوك الإلكترونية.....
109	الفرع الثالث: وظائف البنوك الإلكترونية.....
110	المطلب الثالث: متطلبات عمل البنوك الإلكترونية ومختلف التحديات التي تواجهها.....
110	الفرع الأول: متطلبات عمل البنوك الإلكترونية.....
111	الفرع الثاني: التحديات التي تواجه البنوك الإلكترونية.....
114	المبحث الثالث: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على الأداء البنكي
114	المطلب الأول: تحسين الأداء البنكي باستخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية.....
114	الفرع الأول: مراحل دمج تقنيات الإدارة الإلكترونية في البنوك.....

فهرس المحتويات

116	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التكنولوجي في البنوك.....
116	الفرع الثالث: العوامل المساعدة على دمج آليات الإدارة الإلكترونية في نشاطات البنوك
117	الفرع الرابع: مداخل تحسين الأداء البنكي باستخدام آليات الإدارة الإلكترونية.....
119	المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك.....
119	الفرع الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في البنوك.....
121	الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء التجاري للبنوك.....
124	الفرع الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك.....
125	خلاصة.....
127 - 197	الفصل الرابع: تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية وواقعها في الجزائر
127	تمهيد.....
128	المبحث الأول: عرض تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية
128	المطلب الأول: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم خلال الفترة (2007-2017)
128	الفرع الأول: تطور استخدام الهاتف الثابت في العالم خلال الفترة (2007-2017) ..
130	الفرع الثاني: تطور استخدام الهاتف النقال في العالم خلال الفترة (2007-2017)
131	الفرع الثالث: تطور استخدام الإنترنت في العالم خلال الفترة (2007-2017)
133	المطلب الثاني: تجارب عالمية في الإدارة الإلكترونية.....
133	الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
135	الفرع الثاني: تجربة فرنسا في الإدارة الإلكترونية.....
139	الفرع الثالث: التجربة الماليزية في الإدارة الإلكترونية.....
141	المطلب الثالث: تجارب الدول العربية في مجال الإدارة الإلكترونية.....
141	الفرع الأول: تجربة دولة الإمارات العربية في الإدارة الإلكترونية.....
145	الفرع الثاني: تجربة دولة قطر في الإدارة الإلكترونية.....
147	الفرع الثالث: التجربة الأردنية في الإدارة الإلكترونية.....
149	الفرع الرابع: تجربة المملكة العربية السعودية في الإدارة الإلكترونية.....
156	الفرع الخامس: تجربة تونس في الإدارة الإلكترونية.....
159	المبحث الثاني: الجاهزية الإلكترونية في الجزائر
159	المطلب الأول: واقع استخدام الاتصالات في الجزائر.....
159	الفرع الأول: واقع استخدام الهاتف الثابت في الجزائر.....
160	الفرع الثاني: واقع استخدام الهاتف النقال في الجزائر.....
162	الفرع الثالث: واقع استخدام الإنترنت في الجزائر.....

فهرس المحتويات

164	المطلب الثاني: مؤشرات الإدارة الإلكترونية الجزائرية في مختلف القطاعات.....
164	الفرع الأول: الخدمات الإلكترونية في قطاعي البريد والضمان الاجتماعي.....
166	الفرع الثاني: الخدمات الإلكترونية في قطاعي التعليم العالي والتربية الوطنية....
169	الفرع الثالث: الخدمات الإلكترونية في قطاعي العدالة والسكن.....
172	الفرع الرابع: الخدمات الإلكترونية في وزارة الداخلية.....
176	المبحث الثالث: واقع الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية
176	المطلب الأول: أنظمة الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري.....
176	الفرع الأول: نظام التسويات الإجمالية الفورية الجزائري <i>ARTS</i>
179	الفرع الثاني: نظام المقاصة الإلكترونية بين البنوك في الجزائر <i>ATCI</i>
181	الفرع الثالث: الصيرفة عبر الخط في الجزائر (الجزائر لخدمة الصيرفة الإلكترونية <i>AEBS</i>)
181	الفرع الرابع: الخدمات الإلكترونية في أهم البنوك الجزائرية.....
185	المطلب الثاني: البنية التحتية للمعاملات الإلكترونية في البنوك الجزائرية.....
185	الفرع الأول: الهيئات التي تدير المعاملات الإلكترونية في الجزائر.....
187	الفرع الثاني: الميكانيزمات التقنية لحماية الدفع الإلكتروني.....
191	الفرع الثالث: الحماية القانونية للدفع الإلكتروني.....
192	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية وسبل مواجهتها...
192	الفرع الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية.....
193	الفرع الثاني: سبل مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية البنكية.....
197	خلاصة.....
253-199	الفصل الخامس: قياس وتحليل أثر الإدارة الإلكترونية على أداء عينة من موظفي الوكالات البنكية لولاية أم البواقي
199	تمهيد.....
200	المبحث الأول: نظرة عامة عن البنوك والوكالات البنكية محل الدراسة ومظاهر الإدارة الإلكترونية فيها
200	المطلب الأول: عموميات حول بعض البنوك في الجزائر (نشأتها وهيكلها).....
200	الفرع الأول: البنك الوطني الجزائري <i>BNA</i> وبنك الفلاحة والتنمية الريفية <i>BADR</i>
202	الفرع الثاني: البنك الخارجي الجزائري <i>BEA</i> والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط <i>CNEP</i>
202	الفرع الثالث: القرض الشعبي الجزائري <i>CPA</i> وبنك التنمية المحلية <i>BDL</i>
203	المطلب الثاني: تقديم الوكالات البنكية.....
203	الفرع الأول: وكالات البنك الوطني الجزائري <i>BNA</i> (أم البواقي، عين البيضاء).....

فهرس المحتويات

205	الفرع الثاني: وكالات BADR (أم البواقي، عين البيضاء، عين فكرون، عين مليلة، مسكيانة، سوق نعمان).....
208	الفرع الثالث: وكالة BEA (أم البواقي) ووكالات CNEP (أم البواقي، عين فكرون)...
210	الفرع الرابع: وكالات CPA و BDL (أم البواقي، عين مليلة).....
212	المطلب الثالث: مظاهر الإدارة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة.....
212	الفرع الأول: الأجهزة والبرمجيات.....
214	الفرع الثاني: شبكات الاتصال والعنصر البشري.....
215	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وخصائص العينة
215	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.....
218	المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات والمعلومات وثباتها.....
218	الفرع الأول: أداة جمع البيانات والمعلومات.....
219	الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.....
220	الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة.....
221	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة.....
229	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات
229	المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.....
230	الفرع الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور عناصر الإدارة الإلكترونية.....
239	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أداء البنوك.....
241	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
253	خلاصة.....
255	الخاتمة.....
261	قائمة المراجع.....
278	الملاحق.....
/	ملخص باللغات العربية، الفرنسية والانجليزية.....

فهرس الجداول والأشكال البيانية
والملاحق

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

أولاً: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.....	(1-1)
31	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.....	(2-1)
33	الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني.....	(3-1)
36	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية.....	(4-1)
76	نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.....	(1-2)
77	مؤشرات تقييم الأداء التسويقي.....	(2-2)
78	مختلف النسب التي تقيس الأداء الإنتاجي.....	(3-2)
79	مؤشرات تقييم الأداء المالي.....	(4-2)
129	تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت (لكل 100 فرد) في العالم للفترة (2007-2017)	(1-4)
131	تطور عدد اشتراكات الهاتف النقال (بالملايين) في العالم للفترة (2007-2017)...	(2-4)
132	نمو استخدام الإنترنت في العالم من سنة 2000 إلى سنة 2017.....	(3-4)
134	تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (2008-2016).....	(4-4)
135	تطور اشتراكات الهاتف الثابت والنقال في فرنسا خلال (2008-2016).....	(5-4)
136	تطور استخدام الإنترنت في فرنسا خلال الفترة (2000-2017).....	(6-4)
140	تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ماليزيا للفترة (2008-2016).....	(7-4)
144	تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإمارات العربية المتحدة من 2012 إلى 2016.....	(8-4)
146	تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطر خلال الفترة (2000-2016).....	(9-4)
147	تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن خلال الفترة (2000-2016)...	(10-4)
151	تطور أجهزة وعمليات الصراف الآلي والسحوبات النقدية في السعودية خلال الفترة 2012-2016.....	(11-4)
154	عدد عمليات النظام السعودي للتحويلات المالية السريعة خلال الفترة (2012-2016)	(12-4)
154	مبالغ عمليات النظام السعودي للتحويلات المالية السريعة خلال الفترة (2012-2016)	(13-4)
157	تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت والنقال والإنترنت في تونس للفترة (2008-2016)	(14-4)
158	تطور عدد البطاقات البنكية و ATM و TPE في تونس (2010-2016).....	(15-4)

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

- (16-4) تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر خلال الفترة (2000-2016) 159
- (17-4) تطور اشتراكات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2000-2016) 161
- (18-4) تطور عدد ونسبة مستخدمي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة (2000-2017) 163
- (19-4) تطور معاملات نظام ARTS في الجزائر للفترة (2006-2016) 178
- (20-4) تطور المعاملات المالية من خلال نظام ATCI في الجزائر للفترة (2007-2016) 180
- (1-5) عدد الموظفين وحجم العينة الخاص بكل وكالة من الوكالات البنكية محل الدراسة..... 217
- (2-5) درجات مقياس ليكارت الخماسي..... 219
- (3-5) نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور..... 221
- (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 222
- (5-5) توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية..... 223
- (6-5) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي..... 224
- (7-5) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المسؤولية بالوكالة 225
- (8-5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية..... 226
- (9-5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية الخاصة بممارسات الإدارة الإلكترونية في البنوك..... 227
- (10-5) إجابات الأسئلة ودلالاتها..... 229
- (11-5) التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد عتاد الحاسوب..... 230
- (12-5) التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد البرمجيات..... 232
- (13-5) التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد قواعد البيانات..... 234
- (14-5) التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد شبكات الاتصال..... 235
- (15-5) التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد العنصر البشري..... 237
- (16-5) ملخص لنتائج أبعاد محور عناصر الإدارة الإلكترونية..... 238
- (17-5) التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور أداء البنوك..... 239

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

241	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....	(5-18)
242	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء البنوك.	(5-19)
244	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام البرمجيات وأداء البنوك....	(5-20)
246	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام قواعد البيانات وأداء البنوك	(5-21)
247	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام شبكات الاتصال وأداء البنوك.....	(5-22)
249	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين العنصر البشري وأداء البنوك.....	(5-23)
250	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي	(5-24)

ثانياً: فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	وظائف الإدارة الإلكترونية.....	(1-1)
46	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.....	(1-2)
47	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.....	(2-2)
54	أهداف تقييم الأداء.....	(3-2)
65	أبعاد الأداء التنظيمي في البنوك.....	(4-2)
103	أدوات الصيرفة الإلكترونية.....	(1-3)
121	الإدارة الإلكترونية والأداء التجاري للبنوك.....	(2-3)
130	ترتيب الدول حسب اشتراكات الهاتف الثابت (لكل 100 فرد) خلال سنة 2017.....	(1-4)
131	ترتيب الدول حسب اشتراكات الهاتف النقال (بالملايين) خلال سنة 2017.....	(2-4)
132	ترتيب الدول حسب نسبة مستخدمي الإنترنت من إجمالي السكان خلال سنة 2017.....	(3-4)
135	تطور تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (2008-2016).....	(4-4)
136	نسبة استعمال وسائل الدفع في فرنسا خلال سنة 2015.....	(5-4)
137	إجراءات التحقق من معلومات العميل في فرنسا.....	(6-4)
140	تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا للفترة (2008-2016).....	(7-4)
146	تطور اشتراكات الهاتف الثابت والنقال في قطر خلال الفترة (2000-2016).....	(8-4)
146	تطور نسبة مستخدمي الإنترنت في قطر خلال الفترة (2000-2016).....	(9-4)
147	تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن خلال الفترة (2000-2016).....	(10-4)
151	تطور عدد أجهزة الصراف الآلي في السعودية خلال الفترة (2012-2016).....	(11-4)

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

152	تطور عدد البطاقات المصدرة في السعودية خلال الفترة (2012-2016).....	(12-4)
152	تطور عدد العمليات المنفذة عبر الشبكة السعودية خلال الفترة (2012-2016).....	(13-4)
153	تطور عدد السحوبات النقدية في السعودية خلال الفترة (2012-2016).....	(14-4)
160	تطور اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد في الجزائر خلال الفترة (2000-2016)...	(15-4)
161	تطور اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد في الجزائر خلال الفترة (2000-2016)...	(16-4)
163	تطور نسبة مستخدمي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة (2007-2017).....	(17-4)
213	صفحة نظام المعلومات الخاصة بالبنك BNA	(1-5)
218	نموذج الدراسة.....	(2-5)
222	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	(3-5)
223	توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.....	(4-5)
224	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	(5-5)
225	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المسؤولية بالوكالة.....	(6-5)
226	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية في العمل البنكي.....	(7-5)
228	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية الخاصة بممارسات الإدارة الإلكترونية	(8-5)
	في البنوك	
252	معاملات الارتباط و الانحدار البسيط بين متغيرات نموذج الدراسة.....	(9-5)

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

ثالثاً: فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
278	الدول التابعة لكل قارة من قارات العالم.....	1
279	استبيان الدراسة.....	2
284	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري -أم البواقي.....	3
285	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري -عين البيضاء 321-.....	4
286	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري-عين البيضاء 800-.....	5
287	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال -أم البواقي.....	6
288	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -عين البيضاء.....	7
289	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -عين فكرون.....	8
290	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -عين مليلة.....	9
291	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -سوق نعمان 331-.....	10
292	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر الخارجي-أم البواقي.....	11
293	الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -أم البواقي.....	12
294	الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري -أم البواقي.....	13
295	الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري -عين مليلة.....	14
296	بطاقة TAWFIR و بطاقة CBR لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	15
297	البطاقة البنكية العادية والذهبية CIB والبطاقة البنكية VISA للقرض الشعبي الجزائري..	16
298	معامل الثبات لمحور عناصر الإدارة الإلكترونية، وأداء البنوك وإجمالي فقرات الاستبيان	17
298	ملخص الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الدراسة.....	18
299	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	19
300	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام عتاد الحاسوب على أداء البنو	20
301	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام البرمجيات على أداء البنوك	21
302	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام قواعد البيانات وأداء البنوك	22
303	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام شبكات الاتصال وأداء البنوك	23
304	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين العنصر البشري وأداء البنوك.....	24
305	نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك	25

المقابلة

المقدمة

ما يميز العالم اليوم عن السابق أنه يتسم بالتطور الكبير في مجال المعرفة حيث أصبح يطلق على الوقت الراهن بعصر المعرفة، والذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي شكلت السمة المميزة لهذا العصر، وحولت هذا العالم الواسع إلى قرية إلكترونية صغيرة، وتغيرت مفاهيم الاقتصاد من الاقتصاد المبني على الإنتاج إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، فانتقلنا من فكرة البقاء للأقوى إلى فكرة البقاء للأسرع، وحلت المعرفة وتقنية المعلومات محل رأس المال، وحل الرأسمال الفكري محل الرأسمال المادي، فأضحت المؤسسات الصناعية مثلاً التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد الأولية، تسعى إلى تحقيق ذلك من خلال استخدام عمليات المعرفة، وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح شركات الأعمال القائمة على المعرفة، وعلى هذا الأساس أصبحت الدول وخصوصاً المتقدمة منها تتسابق نحو بناء مراكز البحث والتطوير ومراكز التعليم المتخصصة، وذلك بهدف الاستثمار في المعرفة والاستفادة من عوائدها الكبيرة، ويعتبر العنصر البشري المصدر الأساسي لخلق المعرفة وتفعيلها واستخدامها بشكل أمثل.

كما نتج عن التقدم العلمي تغيرات كبيرة أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة، وخاصة الإنترنت والإكسترنت، تزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات، والتطور في الفكر الإداري، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات العصر الحالي والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، حيث أكد الباحثون في مجال إدارة الأعمال أن تنفيذ وظائف الإدارة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالطرق التقليدية يجعل المؤسسة تواجه العديد من المشاكل، أهمها مشكلة الوقت، مشكلة التكاليف المرتفعة، ومن ثم التأثير على أداء المؤسسة، على عكس ذلك يعتبر تنفيذ تلك الوظائف إلكترونياً عنصراً فعالاً في تحسين أداء المؤسسة، ومن ثم تحقيق هدف البقاء والاستمرار ومسايرة كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

إذ عرفت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأصبح استخدامها ضرورة حتمية في جميع الأنشطة الاقتصادية، والتي من بينها القطاع البنكي، حيث أصبحت البنوك تتنافس حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لأن بقاء واستمرار البنك مرهون بمدى مساهمته للتغيرات المحيطة به، كل ذلك سعيًا وراء كسب رضا العملاء، حيث أن استخدام هذه الأخيرة سوف يمكن البنوك من الانتقال من إدارة تقليدية تعتمد على الورق إلى إدارة حديثة إلكترونية، تعتمد على انتقال المعلومات عبر الحواسيب وفق شبكة معلوماتية داخل البنك أو وفق شبكة معلوماتية عالمية أو ما يعرف بالإنترنت، ومن خدمات تقليدية إلى خدمات حديثة إلكترونية تواكب احتياجات العملاء، بشكل آمن وبأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن وفي أي مكان.



المقدمة

والتحول نحو الإدارة الإلكترونية أصبح اتجاها عالميا، وجزءا هاما من اقتصاد كل دول العالم، ومن أهم التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال، تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، والتي كان تفوقها واضحا في وضع استراتيجية فعالة لإقامة إدارة إلكترونية ناجحة، أما الدول العربية فقد تبنت الإدارة الإلكترونية بنسب متفاوتة من دولة الى أخرى، ومن أهمها نجد الإمارات العربية المتحدة التي قطعت شوطا هاما في تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل القطاعات.

والجزائر ومن أجل مسايرة عصرنة البنوك تسعى إلى تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية، من أجل تحسين معاملاتها وخدماتها لضمان أداء جيد، خاصة أن الاقتصاد الجزائري عرف انتعاشا خلال الفترة الأخيرة وأصبح يحاول اللحاق بركب التطور الحاصل في العالم، وهو ما نلاحظه من خلال تنوع المعاملات البنكية المقدمة وتتافسها لكسب رضا العملاء، وبما أن هذه الأخيرة أي كسب رضا وثقة العملاء تمثل الهدف الأساسي للبنوك، أصبح لزاما عليها تبني الإدارة الإلكترونية التي تعد إحدى ركائز الخدمة البنكية في العصر الحديث، فمن خلال ربط بعض أنشطة البنك بنظام آلي مميز ومحكم، فهي بذلك تتجاوز الوظائف التقليدية وتحقق التميز في أبعاد الأداء البنكي، وذلك من خلال تطوير استراتيجيتها المعتمدة في تقديم الخدمات البنكية.

أولاً: إشكالية الدراسة

في خضم هذه التحولات المعاشة على المستوى الدولي عامة وعلى المستوى المحلي خاصة، والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط، والتي تتمثل أساسا في الانتقال الملاحظ من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على المعرفة والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية مطلبا وضرورة لا غنى عنها في مجال القطاع البنكي، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجا إداريا حديثا تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية، كما تتطلب تغييرا في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية؛ وفي ظل سعي الجزائر إلى مواكبة هذه التطورات، كان لزاما عليها الاهتمام بالقطاع البنكي، وذلك نظرا لأهميته من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي مست القطاع، والتي كان الهدف منها تحسين أداء البنوك، خاصة وأننا نعيش في ظل اقتصاد المعرفة المتميز بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء موظفيها وأدائها التسويقي والمالي ومن ثم تمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة ومستمرة ويكون البقاء لمن يستخدم المعلومة استخداما أمثالا.

وفي إطار كل هذه المستجدات جاءت دراستنا هذه بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:



المقدمة

هل يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية

بولاية أم البواقي؟

لتسهيل حل الإشكالية، قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء الوكالات البنكية محل

الدراسة بولاية أم البواقي؟

2. هل يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وأداء الوكالات البنكية محل

الدراسة بولاية أم البواقي؟

3. هل يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات وأداء الوكالات البنكية محل

الدراسة بولاية أم البواقي؟

4. هل يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وأداء الوكالات البنكية محل

الدراسة بولاية أم البواقي؟

5. هل يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة

بولاية أم البواقي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

على ضوء ما تم طرحه من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية حول الدراسة، وأملاً في تحقيق أهدافها

انطلقنا من فرضية رئيسة وفرضيات فرعية:

➤ الفرضية الرئيسية

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية

محل الدراسة بولاية أم البواقي.

➤ الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء الوكالات البنكية محل

الدراسة بولاية أم البواقي؛

2. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة

بولاية أم البواقي؛

3. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات وأداء الوكالات البنكية محل

الدراسة بولاية أم البواقي؛



المقدمة

4. يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي؛

5. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمّن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. الوقوف على تجارب عالمية رائدة في مجال الإدارة الإلكترونية ومن ثم تشخيص واقعها في الجزائر؛
2. تبيان مدى أهمية استخدام الأساليب الإحصائية والبرمجيات مثل برمجية (spss) في تحليل المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان؛
3. معرفة نوع العلاقة والأثر بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة عن طريق معالجة بيانات الاستبيان المتحصل عليها باستخدام برمجية (spss).

رابعاً: أهداف الدراسة

يمكن حصر أغلب أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. محاولة إفادة المسؤولين على مستوى البنوك فيما يتعلق بالسياسة الكفيلة لجعلها تساير مختلف التحولات والتغيرات التي تحيط بها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
2. الوقوف على مدى تطبيق الوكالات البنكية محل الدراسة لعناصر الإدارة الإلكترونية؛
3. إبراز أهمية استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوكالات البنكية محل الدراسة؛
4. استنتاج أهم عراقيل ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ودوافع أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من أبرزها:

1. حداثة البحث في مجال الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء البنكي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع، من أجل إثراء مكتبتنا وإفادة مسيري البنوك الجزائرية بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
2. لقد كان اختيارنا لهذا الموضوع نابع من انشغالنا الكبير به كون أن موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بأداء البنوك لم ينل الاهتمام الكبير في الجزائر؛

المقدمة

3. اختيارنا لهذا الموضوع يرجع أساسا إلى أن واقع الاقتصاد الجزائري ومن أجل النهوض بالقطاع البنكي وبقائه ونجاحه في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال اليوم، يفرض على كل باحث في مجال إدارة الأعمال دراسة مثل هذه المواضيع؛

4. هذه الدراسة تدخل ضمن الإهتمامات الشخصية للباحثة.

سادساً: حدود الدراسة

بالتأمل في عنوان الدراسة نجد أنه يتكون من ثلاث أبعاد:

- **البعد الأول يتعلق بالموضوع :** وهذا الأخير ينقسم إلى قسمين: الأول نظري نحاول من خلاله سرد الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء البنكي، أما الثاني فهو إحصائي تحليلي من خلال قياس وتحليل الأثر بينهما؛
- **البعد الثاني يتعلق بالمجال:** يندرج مجال الدراسة في تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية بولاية أم البواقي؛
- **البعد الثالث يتعلق بالزمن:** الذي تغطيه هذه الدراسة من خلال تحليل العلاقة والأثر بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة من خلال الدراسة الميدانية، وتوزيع الاستبيان على عينة من موظفي الوكالات وذلك خلال ثلاث الأشهر الأولى من سنة 2018.

سابعاً: الدراسات السابقة

يمكن تقسيم الدراسات السابقة لموضوع هذه الدراسة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، ومن بين هاته الدراسات نجد:

أ.الدراسات العربية

- دراسة (عبد الكريم عشور ، 2010/2009) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر "، حيث قدم فيها النموذج الأمريكي للإدارة الإلكترونية وفسر محاولات الجزائر ومساعيها للوصول إلى إدارة إلكترونية، توصل من خلالها إلى العديد من النتائج منها أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يؤثر على شكل الخدمة العمومية يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية، كذلك من نتائج دراسته أن معايير الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية تتجلى في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الاستمرارية، الاستجابة، السرعة وربح الوقت، الدقة في تحديد المهام، كذلك توصل



المقدمة

إلى أن نجاح تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في أمريكا كان انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وارتفاع نسبة مستخدمي الإنترنت إلى 65% ونمو مجتمع المعلومات، والإتاحة المثلّى لأجهزة الإعلام الآلي (70% من الأسر الأمريكية تمتلك حاسوب في المنزل)، لكن على الرغم من توافر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يبقى النموذج الأمريكي يعاني من مشاكل التحول نحو الإدارة الإلكترونية بشكل جيد، وفي مقدمتها مخاطر الأمن الإلكتروني وما يطرحه من إشكالات على مستويات عديدة.

أما في الجزائر فإن أهم ما يعترض الخدمة الإلكترونية هو مشكل الأمية الإلكترونية، التي تكاد تمس معظم فئات المجتمع، إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الإلكترونية، وأضعف مردود المحتوى الرقمي.

- وأجرى (مختار حماد، 2007) دراسة بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية " ، وخلص إلى مجموعة من النتائج منها: إلزامية الإعداد المسبق لعملية التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية، وأن يتم هذا التحول على مراحل مخطط لها تخطيطا جيدا، فلا يمكن الانتقال بشكل كلي وسريع، من نظام تقليدي إلى نظام إلكتروني حديث مرة واحدة، بل من خلال القيام بعمليات إصلاح إدارية حقيقية لتلك الإدارات الحكومية، تقوم على أسس علمية، وعلى معايير موضوعية، كذلك تشكيل منظمة عربية إلكترونية موحدة تحت مظلة جامعة الدول العربية أو غيرها لرعاية دراسات وتجارب ذلك النظام، وتحقيق التواصل بين الدول العربية في هذا المجال عن طريق تبادل المعلومات والخبرات.

- دراسة (سميرة مطر المسعودي، 2010/2011) بعنوان: " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية " ، إذ وجدت الباحثة أن المعوقات الإدارية تتمثل في نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، وضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الإلكترونية، كذلك الإجراءات الإلكترونية والتي تعد سببا في تأخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك توصلت إلى وجود معوقات تقنية أي المعوقات التي تتعلق بنقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كذلك الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، وضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك وجود معوقات بشرية متمثلة في قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية، كذلك النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي، وضعف

المقدمة

مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية، بالإضافة إلى المعوقات المالية من حيث ضعف المخصصات المالية بالإدارات لتنظيم المحاضرات والندوات، كذلك ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات.

- دراسة (سماح ميهوب، 2013/2014) بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية (حالة نشاط البنك عن بعد)"، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن توفر الكوادر البشرية المؤهلة العاملة بالمصرف تساعد على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة تلك المرتبطة بأدوات الدفع الإلكترونية وكذا القنوات الإلكترونية للاتصال عن بعد في المصارف، كما توصلت إلى أن عولمة النشاط المصرفي أدت إلى ظهور أشكال جديدة للعمل المصرفي ساهمت فيها التطورات التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال ما أحدثته شبكة الاتصال الداخلية والخارجية وخاصة الإنترنت وكذا مختلف التقنيات والأنظمة المستخدمة في المجال المصرفي.

ب. الدراسات الأجنبية

- دراسة (Shaohua Yang & al, 2018) التي كانت بعنوان " هل تحسن الصيرفة الإلكترونية فعلا الأداء البنكي: دليل من الصين " حيث قامت هذه الدراسة على التحقق من أداء البنوك الصينية التي تبنت الصيرفة الإلكترونية بشكل كامل في أعمالها خاصة تأثير ذلك على جانب الربحية وتقليل التكاليف، حيث تم التركيز على تقارير وبيانات لخمس بنوك وقياس أدائها من خلال العديد من مؤشرات الأداء مثل عائد الأصول (ROA)، العائد على حقوق المساهمين (ROE)، الهامش التشغيلي (OM)، صافي هامش الفائدة (NIM) ونسبة الكفاءة، إذ خلصت الدراسة إلى أن اعتماد الخدمات الإلكترونية حسن من أداء البنوك ولو بنسبة قليلة، كما خلصت أيضا إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات تساعد على الاستفادة الحقيقية من الصيرفة الإلكترونية في تحسين الأداء البنكي.

- دراسة (Ogare Hannington Odhiambo, 2013) بعنوان " تأثير الأعمال المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا" اهتمت هذه الدراسة باستكشاف العلاقة بين الخدمات المصرفية الإلكترونية وأداء البنوك التجارية في كينيا؛ حيث استخدمت بيانات تم جمعها من التقرير السنوي للبنوك التجارية والبنك المركزي الكيني، كما اعتمدت الدراسة على بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والاستنتاجي في تحليل البيانات، وكانت نتائج الدراسة أن الأعمال الإلكترونية لها تأثير قوي وهام على ربحية البنوك التجارية في الصناعة المصرفية الكينية، وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين

المقدمة

الخدمات المصرفية الإلكترونية وأداء البنوك، كما أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير للابتكارات المصرفية على ربحية البنك وكان معنويا من الناحية الإحصائية مما يعني أن التأثير المشترك للابتكارات المصرفية في هذه الدراسة ذو دلالة هامة في شرحه لأرباح البنوك التجارية في كينيا.

• دراسة (Sahut-Jean Michel 2011) بعنوان "تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال والإنترنت على

القطاع البنكي" الهدف من هذه الدراسة هو إظهار أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع البنوك، خاصة مع تزايد تأثيرات الإنترنت، حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة على سؤال مهم وهو: إلى أي مدى تعد الإنترنت قناة جديدة تخلق مزايا تنافسية قوية بالنسبة للبنوك.

ولقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إبراز أهمية دراسة الموضوع في الجزائر وخاصة في مجال النشاط البنكي الذي يتسم بالحيوية والديناميكية المتسارعة، وما يميز دراستنا يمكن حصره في النقاط التالية:

- دراسة واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع البنوك من خلال إلقاء نظرة عن مختلف الوكالات البنكية بولاية أم البواقي؛
- قلة الدراسات التي تتناول الربط بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك، فمؤذج الدراسة يتكون من متغير مستقل (عناصر الإدارة الإلكترونية)، ومتغير تابع هو أداء البنوك؛
- الاهتمام بجل المتغيرات الفرعية التابعة لمتغيرات نموذج الدراسة؛
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد قوة العلاقة ودرجة التأثير بين متغيرات نموذج الدراسة باستخدام برمجية (spss) .

ثامناً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

وفقاً للإشكالية المطروحة سلفاً والفرضيات الموضوعة من خلالها، وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية وصفاً دقيقاً كميًا، ووصف وتحليل العلاقة السببية بين هذين المتغيرين، كما أنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان والمقابلة باعتبارهما من أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات من أجل معرفة درجة تأثير وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل التحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات وذلك باستخدام برمجية (spss) لأنها الأنسب لمعالجة بيانات الاستبيان.



تاسعاً: هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية من خلالها وتحقيق أهداف الدراسة، تمت معالجة الدراسة وفق الفصول الآتية بعد المقدمة:

الفصل الأول: يتضمن الإطار النظري للإدارة الإلكترونية: حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط الرئيسية التالية: ماهية الإدارة الإلكترونية، نشأتها، تعريفها، تمييزها عن الإدارة التقليدية والمصطلحات المشابهة لها، أبعادها ومبادئها، ثم التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال مجالات ودوافع ومراحل ومتطلبات التحول، ، بعدها تطرقنا إلى وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية).

الفصل الثاني: يتضمن الإطار المفاهيمي لأداء البنوك: وأهم النقاط التي تم التعرض لها: عموميات حول الأداء من خلال ماهية الأداء، ماهية تقييم الأداء، معوقات عملية تقييم الأداء وشروط نجاحها، ثم الإطار النظري للمؤسسات البنكية من خلال ماهيتها، أنواعها ووظائفها، بعدها الأداء البنكي وتقييمه؛

الفصل الثالث: مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء: وتعرضنا فيه إلى النقاط الرئيسية التالية: الصيرفة الإلكترونية كإحدى إفرازات الإدارة الإلكترونية في البنوك، ثم البنوك الإلكترونية وطبيعتها القانونية ومختلف أنواعها ووظائفها، ومتطلبات عملها ومختلف التحديات التي تواجهها، بعدها تأثيرات الإدارة الإلكترونية على الأداء البنكي.

الفصل الرابع: تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية وواقعها في الجزائر: وأهم ما تطرقنا إليه تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم خلال الفترة (2007-2017)، ثم عرض تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية على المستوى العالمي (الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ماليزيا) والعربي (الإمارات، قطر، الأردن، السعودية، تونس)، بعدها قمنا بعرض الجاهزية الإلكترونية في الجزائر، من خلال واقع استخدام الاتصالات في الجزائر، ومؤشرات الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات، ثم أنظمة الدفع والبنية التحتية للمعاملات الإلكترونية في البنوك الجزائرية، ومعوقات تطبيقها وسبل مواجهتها.

الفصل الخامس: قياس وتحليل أثر عناصر الإدارة الإلكترونية على أداء عينة من موظفي الوكالات البنكية لولاية أم البواقي وتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى التعريف بالوكالات البنكية محل الدراسة، وشرح منهجية الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، قياس الأثر بين متغيرات الدراسة (عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك).

المقدمة

وفي الاخير تم الخروج بنتائج الدراسة ووضع مجموعة من الإقتراحات نراها مناسبة، وتم وضع مجموعة من المواضيع المستقبلية كأفاق للدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

خلاصة

تمهيد

يعرف العالم اليوم تطورا كبيرا في جميع المجالات سواء تعلق الأمر بالجانب الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو السياسي، وإن كان تركيزنا ينصب على الجانب الاقتصادي فإنه بظهور اقتصاد المعرفة أصبحت الدول تولي أهمية بالغة لدور المعرفة في الرقي باقتصادياتها، حيث أنها أصبحت تشكل موردا اقتصاديا مهما، ومصدراً للدخل الوطني، لذلك كان لازماً على جميع المؤسسات باختلاف طابعها ونشاطها مسايرة تطورات عصر اقتصاد المعرفة، والذي يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من أهم إفرازاته، لذلك تسعى كل المجتمعات جاهدة للتحول نحو تطبيق هذا المفهوم الجديد، نظراً لتعدد مجالاته، وكثرة دوافعه ومزاياه، وذلك وفقاً لمجموعة من المراحل، ويتوفر مجموعة من المتطلبات، ومن أجل التعرف على هاته النقاط تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

✍ المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية؛

✍ المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛

✍ المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الإدارة ساهم بشكل كبير في تطوير مختلف عمليات المؤسسات، من خلال التحول من الوظائف التقليدية للإدارة إلى الوظائف الإلكترونية وهو ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية، والتي تعتبر أسلوب من الأساليب المعاصرة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، ولإحاطة بهذا المبحث تطرقنا إلى النقاط التالية:

✍ مدخل للإدارة الإلكترونية؛

✍ الإدارة الإلكترونية: خصائصها، عناصرها، مبادئها؛

✍ أبعاد ودوافع الإدارة الإلكترونية ومراحل تطبيقها.

المطلب الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية

من أجل التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية تطرقنا إلى نشأتها وتعريفها، ثم تمييزها عن الإدارة التقليدية، ثم علاقتها بالمصطلحات المشابهة لها.

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن عالم اليوم المعروف بالتكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات، هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الاطلاع عليها آلياً، فالمؤسسة التقليدية القائمة وفق المبدأ التaylorي تحولت إلى مؤسسة شبكية وتحولت وثائقها المكتوبة إلى صور رقمية، وأدت إلى بناء المكاتب دون ورق باعتماد أسلوب العمل عبر الشبكة.

إن مفاهيم الإدارة الإلكترونية وبداياتها ظهرت مع انتشار الإنترنت في منتصف التسعينيات، فتحول العمل الإداري إلى عمل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوسعت استخداماتها، باعتبار الهدف الأول هو خدمة الزبون إضافة إلى رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة، وكنتيجة لذلك ظهرت التجارة الإلكترونية المرتبطة بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية، وإبرام الصفقات الإلكترونية فيما يخص السلع والخدمات، وكذلك التبادلات بين الأفراد والمؤسسات التي تستعمل مختلف وسائل الاتصالات الرقمية والتي من بينها الإنترنت والشبكات المعلوماتية، فوظائف المؤسسة باختلاف القطاعات التي تنشط فيها، أصبحت تتأثر بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وخاصة منها الإنترنت، ويبدو أن تحسين الأداء يتأثر بمدى قدرة المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير بيئة حقيقية لتوظيف

تقنيات الحاسوب والاتصالات في تغيير أعمال المؤسسة فالإدارة أصبحت إدارة بلا ورق، لأنها تستخدم الأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية.¹

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

هناك عدة تعريفات للإدارة الإلكترونية أهمها:

☞ أنها: "مفهوم لا يقتصر على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الإنترنت فحسب، بل يشمل

المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة في العلاقات الداخلية والخارجية من خلال الطرق

الإلكترونية غير التقليدية في أي مكان وزمان، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص".²

☞ وتعرف كذلك على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات

الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق

أهدافها".³

☞ وهناك من يرى بأن الإدارة الإلكترونية تحتوي على مجموعة من العناصر تتمثل في أنها إدارة

بلا ورق؛ حيث يتم تنفيذ الأعمال الإدارية باستخدام التكنولوجيا بدلا من العمل الورقي، إضافة

إلى أنها إدارة متحررة من حدود الزمان والمكان، بالإضافة إلى أنها إدارة تعتمد على نظم

المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.⁴

من خلال التعريفات السابقة وحسب الزاوية التي ينظر إليها كل باحث نستنتج أن الإدارة الإلكترونية

هي مدخل جديد يهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية اليدوية إلى عمل إلكتروني بحت يقوم على استخدام

الحاسوب وتطبيقاته وشبكة الإنترنت، لتسهيل ربط الموظفين مع بعضهم البعض وربطهم مع الزبائن، اعتمادا

على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، بغية الوصول إلى استخدام أمثل للوقت والمال والجهد،

وتحقيقا للمطالب المنشودة وبالجودة المطلوبة.

الفرع الثالث: التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

يمكن إجمال مختلف الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في الجدول رقم: (1-1).

¹ - سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الأول، كلية المنصور الجامعة، بغداد، العراق، 2010، ص: 159، 160.

² - Zhiyuan fang, E_ Government in Digital era: Concept, practice, and Development, International, Journal of the Internet and Management, vol. 1., no. 2, 2002, p 03.

³ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 158.

⁴ - سعد خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2013، ص: 200.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الجدول رقم: (1-1): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	تعرض المعاملات الورقية للإتلاف مع مرور الزمن.	توفر الأمن من التلف والتقدم عبر أكثر من وسيط تخزيني إلكتروني.
الحفظ	حفظ يدوي قد يؤدي إلى احتمال ضياع الأوراق.	صعوبة فقدان الملفات والبيانات التي تم حفظها عبر الشبكة.
الضياع	الوثائق الضائعة من الصعب استرجاعها.	سهولة الاسترجاع بالبحث في الأرشيف.
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ المعاملات واسترجاعها.	غير مكلفة.
مكان الحفظ	مخازن معدة لذلك.	تحتاج فقط إلى درج توضع فيه الأجهزة التي تحمل البيانات.
الحماية	تتأثر بالعامل البشري ويمكن التلاعب بالملفات.	تضمن برامج الحماية لضمان عدم التلاعب بالملفات والبيانات.
التوثيق والضبط	يكون التعامل وجها لوجه مع الموظف.	يتم التعامل من خلال الحاسوب وموقع الإدارة المعنية.
الإجراءات	تخضع لمزاجية الموظف.	عمل إلكتروني دون معرفة المتعامل معه.
التفاعل	يحتاج مدة طويلة.	تتفاعل بسرعة وترد على المتعاملين في غضون ساعات.
تقديم الخدمة	محدود بالزمن.	تقدم خدماتها 24 ساعة / 24 ساعة.

المصدر: زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية

والاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2013، ص ص: 33، 34.

من خلال الجدول يتضح لنا الفرق الجلي بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، فالإدارة في مفهومها التقليدي تكون العلاقات بين أطراف التعامل فيها عبر نطاق عمل محلي غير فعال وسرعة بسيطة وتكلفة عالية، مستعملة الأصول المادية والطرق التقليدية من خلال الورق، عكس الإدارة في مفهومها الحديث لا توجد علاقة مباشرة بين أطراف التعامل ذلك بسبب وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المتسمة بالتجديد والدقة العالية والسرعة المتناهية والتكلفة المنخفضة، معتمدة على القيادة الاستشارية، مركزة على الزبون كمحور أساسي في مختلف عملياتها.

الفرع الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المشابهة

هناك مفاهيم ومصطلحات تتداخل مع مصطلح الإدارة الإلكترونية مثل الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، وبالأخص مصطلح الحكومة الإلكترونية، لذا فإنه لا بد من مقارنة هذه المفاهيم مع بعضها لإظهار الروابط توضيح الفرق بين كل منهم.

1. الأعمال الإلكترونية: تعتبر شركة IBM من بين الأوائل الذين استخدموا مصطلح الأعمال الإلكترونية سنة 1997 بغرض تعزيز خدماتها¹، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، وعرفت الشركة بأنها مدخل متكامل وملائم لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة وبسيطة وباستخدام تكنولوجيا المعلومات.

وتعرف كذلك على أنها استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لتنفيذ الوظائف الرئيسية للأعمال مما يتيح للمؤسسة الفرصة لإدارة علاقاتها البيئية الداخلية والخارجية.²

وعرفت كذلك على أنها: "الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الوسائل الإلكترونية (القائمة على الشبكات) مع الأطراف الأخرى (كالعاملين، المديرين، الزبائن، الموردين، والشركاء) بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".³

2. التجارة الإلكترونية: يعد هذا المصطلح من المصطلحات الحديثة، فهو يشير إلى مختلف عمليات الشراء والبيع والتبادل للمنتجات السلعية والخدمية والمعلوماتية بواسطة الإنترنت ووسائل شبكية أخرى، بهدف تحقيق رضا العميل، حيث يتجسد هذا الرضا في نجاح الشركة بإشباع الحاجات والرغبات الحقيقية للعميل.

¹ - Dave Chaffey, *E-Business & E-Commerce management: Strategy, implementation and practice*, 5 édition, Pearson, England, 2011, p 12

² - سعد غالب ياسين وبشير عباس العلق، التجارة الإلكترونية، ورقة بحثية على موقع ويب:

http://www.kau.edu.sa/Files/0056777/Subjects/e_comm_lecs.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2017/11/12، ص: 06.

³ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 47.

وتعرف كذلك على أنها: "كل التبادلات الإلكترونية ما بين المؤسسة وأصحاب المصالح

الخارجيين".¹

3.الحكومة الإلكترونية: تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها: "إنجاز المعاملات الحكومية الرسمية فيما بين الجهات الحكومية، أو بين هذه الجهات والمستفيدين منها بطريقة معلوماتية، تعتمد على استخدام التقنية الحديثة في الوصول إلى معلومات محددة، يتطلبها الإجراء الرسمي المطلوب اتخاذه وفقا لإجراءات أمنية تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة".²

كذلك عرفت بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية لتوفير الوصول للمعلومات الحكومية، وتقديم الخدمات العامة للمواطنين ومؤسسات الأعمال، ولابد من الإشارة إلى أن تطبيقات الحكومة الإلكترونية تعتمد اعتمادا كليا على الإدارات الإلكترونية للدوائر والمؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو في القطاع الخاص، وعليه يمكن القول أن علاقة الحكومة الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء، فالحكومة الإلكترونية هي الكل والإدارة الإلكترونية هي الجزء.³

فالإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية مفهومان يتداخلان ويتشابهان في الكثير من النقاط المتعلقة بالأهداف والوسائل، غير أنه في إطار التدقيق في مصطلح "الإدارة الإلكترونية" يرى البعض أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو المصطلح الأقرب لتحقيق التوافق بين عناصر التعريف، على أساس أن المراد ليس ممارسة سلطة الحكم بطريقة إلكترونية، وإنما المقصود إدارة الأمور بطريقة إلكترونية سواء على المستوى الحكومي أو المحلي، فأصل هذا المصطلح مشتق من اللغة الإنجليزية (e-management) لكن خلال نقله إلى اللغة العربية لم يتم مراعاة المعنى، فترجم بحذافيره وبشكل جامد.

غير أنه هناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية تعني القيام بجعل المعلومات التي تنجز داخل الإدارات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وتتم بشكل إلكتروني، بدءًا بالمراسلات، وصولًا لتكامل نظم المعلومات، بحيث تصبح كل المهام والنشاطات تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بينما الحكومة الإلكترونية تعني جعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل فيما بينها، وتقدم خدماتها بشكل مباشر وإلكتروني، يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للوصول إلى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الحكومية، لضمان توفير كافة الخدمات الحكومية للمستفيدين أفرادا ومنظمات ومستثمرين، وتوفير بيئة مناسبة لتطوير وسائل تقديم الخدمات الحالية، وتقديم خدمات جديدة لم تكن موجودة من قبل، لذا فمفهوم الحكومة الإلكترونية أوسع

¹ -Dave Chaffey, op – cit, p: 10.

² -أسامة أحمد المناعسة وجمال محمد الزغبى، الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 28.

³ -Voir: Turban. Efraif, David, K. Dennisviehl, Jaelee, "E-Commerce: managerial perspective, Pearson " prentice Hall, person education international, upper saddle, river New Jersey, 2006, p: 330.

وأشمل، لكن ينصح باستخدام مصطلح "الإدارة الإلكترونية" بدلا من مصطلح "الحكومة الإلكترونية"، خاصة في منطقتنا العربية والإقليمية لعدة أسباب منها:

☞ لأنه عند ذكر مصطلح "الحكومة" يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي، على الرغم من أن عمل الحكومة لا يقتصر على العمل السياسي وإنما الإداري أيضا، ولكن يغلب عليه الطابع السياسي، وهذا لا يتوافق مع شمولية مصطلح "الإدارة الإلكترونية".

☞ تعبير الحكومة هو تعبير محدود لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص والهيئات، والعلاقات فيها لا تكون مع جميع الناس وإنما مع مؤسسات وهيئات محددة معلومة، على عكس مصطلح الإدارة الذي يعبر عن إطار مفتوح واسع يلمس جميع المستويات في الدولة، ويشمل جميع الأشخاص في علاقاته.

☞ ويتضح ذلك التداخل بمقارنة تعريف كل منهما، فتعريف الإدارة الإلكترونية يتفق إلى حد بعيد مع تعريف الحكومة الإلكترونية التي تعني: "إنتاج المعلومات والخدمات الإلكترونية وتوزيعها خلال 24 ساعة في اليوم (24/24)، وخلال سبعة أيام في الأسبوع (7/7)، وبطريقة ترتكز على تلبية احتياجات المواطنين وقطاع الأعمال أو بين مؤسسات الدولة ووكالاتها وأجهزتها، باستعمال واستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يجعلها نموذجا فعالا لإنتاج الخدمات العامة وتوزيعها عن طريق الشبكة"، وهي وسيلة لتحديث بنية الحكومة وطريقة تنفيذ أعمالها وتعزيز دورها الإيجابي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ما يساعد على الابتعاد عن البيروقراطية والاقتراب من الكفاءة والفعالية والسرعة في إنجاز الخدمات حسب احتياجات المستفيدين وبكل شفافية.

كما يتضح هذا التداخل بمقارنة أهداف كل منهما، إذ تهدف الحكومة الإلكترونية مثلها مثل الإدارة الإلكترونية لتعزيز الكفاءة والفعالية في توزيع الخدمات الحكومية، عن طريق تحديث هياكلها، وتحسين ورفع جودة خدماتها، باستعمال معايير موضوعية، كما تهدف إلى تعزيز الشفافية وتحسين استجابة الحكومة لاحتياجات المستفيدين، من خلال تجهيزها بالمعلومات الكافية، وابتكار أساليب جديدة للعلاقات التي تجمع المستفيدين وهيئات ووكالات الحكومة، وكذا توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل إدارات الحكومة في إطار علاقتها بالمواطن، بالتأثير الإيجابي المباشر للحكومة

الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الحكومي، وتقديمه بشكل لائق وجيد، كما تهدف للتأثير إيجابيا في المجتمع من خلال ترقية وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع.¹ وهناك من يرى أن:²

• **الحكومة جزء من الإدارة:** إذ عند تتبع وقائع ذلك الخلاف النظري الاصطلاحي تبين أن لدى بعض المفكرين قناعة بأن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأن تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعا من تعبير الحكومة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات، ووجهة هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة، وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية؛

• **البعد السياسي للحكومة:** ويذهب فريق آخر من علماء الإدارة في تبني وجهة النظر السابقة نفسها إلى أبعد من ذلك، حيث يرى هؤلاء أنه يفضل استعمال تعبير الإدارة الإلكترونية والابتعاد عن استخدام تعبير الحكومة الإلكترونية نهائيا، ويحتج هؤلاء على صواب رأيهم بأنه عند ذكر اسم الحكومة الإلكترونية فإن أول ما يتبادر إلى ذهن المستمع البعد السياسي والوظيفة السياسية للحكومة على الرغم من أن الحكومة ليست كيانا سياسيا فقط، وأن لها وظائف أخرى تتعلق بالشأن الإداري الداخلي فيرى أصحاب هذا الرأي أن تلك التسمية لا تصيب المسمى (الحكومة الإلكترونية) كاملا، بل تبقى مصبوعة بالصبغة السياسية، ما لا يتوافق مع شمولية المصطلح، لذا يرى أصحاب هذا الرأي أنه من الأسلم والأدق والأكثر إصابة للمفهوم استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية وتجنب مصطلح الحكومة الإلكترونية كما يرى هؤلاء أن تعبير حكومة تعبير محدود بأفراده أو كياناته التابعة له، فهو مصطلح يعبر عن مجموعة من الأفراد، كما يشير إلى علاقة محصورة في بعض المؤسسات والهيئات المحددة والمعلومة، وليست علاقة مفتوحة مع جميع الناس، فهو من وجهة نظرهم تعبير عن ممارسة داخلية خاصة بذلك الهيكل التنظيمي المسمى حكومة، في حين يفتح مصطلح الإدارة فيدخل في دائرته جميع المستويات في الدولة، ويشمل جميع الأفراد في علاقاته؛

¹ - محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 19، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ديسمبر 2014، ص: 58-81.

² - فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 265-268.

• **الإدارة جزء من الحكومة:** وعلى الطرف الآخر من الخلاف يرى فريق آخر من علماء الإدارة أن الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية، وأن التطبيقات التقنية التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التقنيات الحديثة، تبقى ممارسات وتطبيقات للتقنية في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية الواحدة، وأننا حين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود مؤسساتها أو منظماتها أو إداراتها الصغيرة لشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفها، فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة الحكومة الإلكترونية فمن وجهة نظر هذا الطرف فإن الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة على مرحلة الحكومة الإلكترونية، حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة.

ويتحجج هؤلاء أيضا بأن الإدارة الإلكترونية تعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة الواحدة التي تقوم أعمالها على تلك الإدارة، وتقف مهمة الإدارة الإلكترونية - من وجهة نظر هؤلاء - عند الحدود الافتراضية لشبكة معلوماتها الداخلية، وخروج هذه المعلومات أو تبادلها مع الشبكة الأم التي تصب فيها جميع شبكات الدولة ومؤسساتها وإداراتها.

وعليه نتوصل إلى أن الحكومة الإلكترونية هي أحد مجالات الإدارة الإلكترونية، فالحكومة الإلكترونية لا تقتصر فقط على تقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا للمستفيدين منها، وإنما تشمل استخدام الأساليب الإلكترونية في إنجاز كافة الأعمال الحكومية التي تتم داخل المنظمات الحكومية وخارجها. كما نستنتج كذلك أن الأعمال الإلكترونية هي تنفيذ جميع أعمال الشركات إلكترونيا، أما التجارة الإلكترونية هي كل التعاملات التجارية التي تدخل فيها الإنترنت من بيع وشراء سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، والحكومة الإلكترونية هي توظيف الحكومة لهذه التكنولوجيات داخل أجهزتها ومؤسساتها، من أجل تسهيل اتصالاتها، أما الإدارة الإلكترونية هي أسلوب يهدف إلى تحويل العمل الإداري اليدوي إلى عمل يقوم على استخدام الحاسوب ومختلف التكنولوجيات الحديثة، كل ذلك بسرعة فائقة وبدقة متناهية وبتكلفة منخفضة.

من خلال ما سبق نخلص إلى أن القاسم المشترك بين المصطلحات السابقة هو استخدامها للوسائل التكنولوجية الحديثة، كما نخلص إلى أن المصطلحات الثلاث السابقة: الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية تعد من مجالات الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية: خصائصها، عناصرها، أهميتها وأهدافها

تتمتع الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص، وتقوم على عدة عناصر أساسية، تهدف إلى الوصول إلى الأهمية والأهداف التي وجدت من أجلها، وفيما يلي تطرقنا إلى كل هذه العناصر بالتفصيل.

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية *Electronic Management* نمطا من أنماط الإدارة التي كانت لها آثارها الواسعة على المؤسسات المختلفة ومجالات عملها، وخاصة عمليات إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهي بذلك تتميز بعدة خصائص منها:¹

1. **السرعة والوضوح:** إن كثيرا من العقبات الإدارية التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، ففي ظل هذه الأخيرة لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة المختصة في ذلك، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما إعادتها من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي عقبات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية على مختلف المعاملات، من خلال ضمان سرعة إنجازها وإرسالها واستقبالها؛

2. **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها، الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية؛

3. **الرقابة المباشرة والصادقة:** أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات وكاميرات رقمية بوسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها العملاء، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، وهو ما يقلل عنها مشاكل كثيرة، تأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات؛

1- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 85-88.

4. السرية والخصوصية: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ لتلك المعلومات.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية تتميز بتنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً، بشكل منظم وسهل الاستخدام، في أي مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض الأجهزة الصغيرة، وفي أي زمان تستمر لمدة 24 ساعة، وبدون استخدام أوراق ولا تنظيمات، بل فقط عن طريق أرشيف إلكتروني ومؤسسات شبكية.

الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية مع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، قائماً على مجموعة من العناصر تحدد بدقة ملامح هذا المفهوم، وتعمل على تحقيق أهدافه، هذه العناصر تتمثل في عتاد الحاسوب وملحقاته، البرمجيات والشبكات، صناع المعرفة، وفيما يلي شرح مفصل لما سبق:

- **عتاد الحاسوب وملحقاته Hardware**: ينبغي على الإدارة قبل أن تبدأ في تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازمة لتوافرها في تلك الأجهزة -حسب طبيعة عمل الإدارة- فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها، سرعتها، سعتها التخزينية وأيضاً ملحقات تلك الأجهزة الخارجية، في نفس الوقت تحتاج بعض الإدارات الأخرى إلى طابعات على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها ووسائل النقل، الأقراص المدمجة، أجهزة البصمة الإلكترونية، أجهزة التصوير والتسجيل الرقمية، بالإضافة إلى العديد من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل¹؛

- **قواعد البيانات Data Bases**: فكل مؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها، تسعى دائماً إلى تحديثها بإضافة كل ما يطرأ من تغييرات، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف الإدارات بالمعلومات الصحيحة، اللازمة لاتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها؛

- **البرمجيات Software**: هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة؛

¹ - حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 30، 31.

- الشبكات *Networks* : فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، والإكسترنات، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية؛
- **العنصر البشري** *Human ressource* : وهو العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرون والمحليون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة الإدارة الاستراتيجية لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى؛¹

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة)، وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الأمثل والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

من خلال ما سيأتي نتعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تبني هذا الأسلوب الجديد.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية: من أهم فوائد الإدارة الإلكترونية ما يلي:²

- ❖ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وتحقيق الجودة في الخدمات التي تقدم للمواطنين؛
- ❖ اختصار وقت التنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- ❖ تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- ❖ إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح يقلل من استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة، خاصة عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين إذ يتم الاستفادة منها في أمور أخرى؛
- ❖ الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية: إن أهداف الإدارة الإلكترونية تتركز حول كيفية تحقيق أهداف الإدارة الجيدة، ويمكن التمييز بين أهداف كل من العمليات المؤداة داخلياً، والأهداف المرتكزة على الأعمال الخارجية المقدمة للمتعاملين، فالأهداف المرتكزة على العمليات الداخلية غير الظاهرة للمتعاملين، تتمثل في السرعة،

¹ عبد الناصر موسى ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بكرة-، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص: 89، 90.

² علاء عبد الرزاق السالمي وخالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 37.

الشفافية، إمكانية المحاسبة، وفعالية عمليات وإجراءات أداء نشاطات الإدارة ويساهم هذا التوجه في توفير تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة جيدة.

أما أهداف الإدارة الإلكترونية الخارجية فتتمثل في تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات الإلكترونية المتاحة، بالإضافة إلى توفير الاستثمار في إقامة الإدارة الإلكترونية عائدات ملموسة، سواء كانت في شكل خفض حقيقي في التكلفة أو رفع الكفاءة والإنتاجية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع، وعلى الرغم من استمرار توصيل المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل استخدام التليفون، والفاكس أو الطرق اليدوية، إلا أن الهدف الأهم هو تحسين جودة الخدمات، ولا شك أن الخدمات المباشرة لها ميزة فريدة تتمثل في سهولة الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان به إمكانيات الربط مع شبكات الإنترنت¹، وبالتالي فالهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها، وبالتالي يمكن تقسيم أهدافها إلى ما يلي:²

• أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة:

✓ التقليل من التعقيدات الإدارية؛

✓ تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد؛

✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛

✓ تحقيق الفائدة القصوى لعملاء المؤسسة؛

✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة.

• أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري:

✓ تحسين مستوى الخدمات؛

✓ تخفيض التكاليف؛

✓ الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛

✓ الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛

✓ استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد؛

✓ التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام

الأساسية للمؤسسة.

¹- سحر قدوري، مرجع سابق، ص ص: 161، 162.

²- دميثان المجالي وأسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 99، 100.

• أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية:

- ✓ المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعنصر البشري؛
- ✓ توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد، وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي؛
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها بأسلوب موحد؛
- ✓ تقليل معوقات اتخاذ القرار.

• أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا:

- ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها؛
- ✓ الحد من الفساد الإداري؛
- ✓ تحقيق مبدأ المساواة بين عملاء المؤسسة باتباعها أسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية؛
- ✓ تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

المطلب الثالث: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية ومبادئها وأبعادها

تبنى الإدارة الإلكترونية على شبكات عالمية مهمة تسعى من خلالها إلى تقديم أفضل الخدمات، وبأقل التكاليف، وفقا لمجموعة من المبادئ، سعيًا وراء تحقيق مختلف أبعادها خاصة بعد العملاء.

الفرع الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

يقوم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية على الشبكات التالية:

1. شبكة الإنترنت (Internet): لعبت شبكة الإنترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية، باعتبارها شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد، وتعمل من خلاله شبكات إنترنت وإكسترنات، فقد سميت الإنترنت بشبكة الشبكات، أتاحت هذه الشبكة لمستخدميها من أفراد ومؤسسات قائمة من الخدمات غير الاعتيادية التي لم يكن يتصور أحد إمكانية تحقيقها.

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

➤ خدمة منتديات الحوار (News Group): والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين

الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الإنترنت؛

➤ خدمة (File Transfer protocol)

➤ خدمة المحادثات (Chating): إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل

الملفات، خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة:

• خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة؛

• خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة؛

• المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر).

كما توفر الإنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:

➤ خدمة الاتصال عن بعد (Telecommunication network): حيث تمثل برنامج تبادل

المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروفون، أو الأقمار

الصناعية؛

➤ خدمة البريد الإلكتروني (Email): هو أحد أوجه استخدام الإنترنت، فالرسالة الإلكترونية

المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ

رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو

ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحوار، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى

مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني؛

➤ خدمة شبكة الويب (www.world-wide-web): إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في

شبكة الإنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود،

تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من

المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل

الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا،

إلى آخر في نيوزيلندا.¹

2. الشبكة الداخلية للمنظمة (Intranet): وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمؤسسة، والتي

تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المؤسسة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل

¹ - عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص ص: 26، 27.

المؤسسة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة الإنترنت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المؤسسة وتحمي بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء؛

3. الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترنات) (Extranet): وتعرف بأنها شبكة إنترنت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفاً بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الإنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطويراً لشبكة الإنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المؤسسات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية.¹

بالتالي فالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم ضرورة استخدام الشبكات الثلاثة الإنترنت، الإنترنت، الإكسترنات بطريقة متكاملة ومتداخلة فيما بينها، من أجل الحصول على بنية شبكية تحتية قوية وسريعة وآمنة، تؤدي إلى تقديم المبادئ التي أنشأت من أجلها الإدارة الإلكترونية والتي أوردناها فيما يلي:

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

♦ **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل متنوعة فيها المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة؛

♦ **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للمواطنين تتمثل في تخفيف العبء عنهم من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف أو الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة)؛

♦ **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل وأماكن العمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن المواطنون من التواصل فيما بينهم؛

¹ - عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة)، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص: 77.

² - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص ص: 189 - 191.

♦ **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛

♦ **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

الفرع الثالث: أبعاد الإدارة الإلكترونية

يتفق الكثير من الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد أساسية للإدارة الإلكترونية تساهم في تحديد معناها بدقة وتتمثل هذه الأبعاد في بعد الزبون، وبعد الأعمال، وبعد الدولة وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:¹

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

2. **بعد الأعمال:** يتمثل هذا البعد في طريقة مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل وتوفير مزايا لمؤسسات الأعمال، فقد صارت هذه المؤسسات المتنوعة تستخدم التجارة الإلكترونية فيما بينها محققة بذلك كثيراً من المكاسب من حيث خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، والرقابة على المخزون، وتحقيق تلك المزايا أيضاً عند القيام بالتعامل بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال فيؤدي ذلك إلى تقليص الروتين من خلال تبسيط الإجراءات، ومساعدة مؤسسات الأعمال على التوصل للمزايا التنافسية، ويتم ذلك من خلال استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد من فعاليتها وأنها في متناول كل مؤسسات الأعمال، من حيث سهولة وسرعة الوصول إليها عبر الشبكة؛

3. **بعد الدولة:** يمكن للدولة أن تغير إدراك ومنظور الزبائن فيما يتعلق بسوء جودة الخدمة العامة المقدمة والمعاناة التي يجدونها في الحصول عليها، كما تستطيع إعادة ثقة الجمهور من خلال انتهاز سياسات جديدة موجهة لهم تشعرهم بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وحل مشكلاتهم مما يساهم في

¹ - سحر قدوري، مرجع سابق، ص: 163.

تسهيل معيشتهم وإزالة الأعباء التي تواجههم، ويستدعي إعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع المواطنين وتقديم الخدمات بطرق عديدة وأساليب مختلفة دون انتظار، وتعمل الإدارة الإلكترونية الموجهة نحو المواطنين إلى دمج أساليب إدارة العلاقات بالمواطن بأساليب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية وكافة أنواع الشبكات.

المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يجب أن يلمس جميع المجالات، لوجود مزايا كثيرة تنجم عن ذلك، لكن لكي يكون هذا التحول ناجحاً ينبغي أن يتم وفق مراحل متسلسلة، وذلك لن يتأتى إلا بالقيام بإصلاحات إدارية شاملة للنظام الإداري التقليدي، والانتقال تدريجياً إلى تبني هذا المفهوم الحديث، لأن تطبيقه دفعة واحدة قد يؤدي إلى تفاجئ المجتمع به وقد يتم رفضه أو مقاومته، بالإضافة إلى أن هذا التحول يستدعي وجود عدة متطلبات في ميادين شتى ينبغي السعي لتوفيرها من أجل تحقيق التحول نحو هذا المفهوم، ومن أجل الإلمام بهذا المبحث تطرقنا إلى النقاط التالية:

✍ مجالات ودوافع ومزايا التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛

✍ مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛

✍ متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مجالات ودوافع ومزايا التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تملئها التغيرات العالمية، نظراً لتطلعات المجتمعات، وطموحها لتحقيق مستوى أفضل من الخدمات، بالتالي فهو يمس العديد من الميادين، يقوم على مجموعة من الدوافع، لتحقيق العديد من المزايا.

الفرع الأول: مجالات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

يمس التحول نحو الإدارة الإلكترونية العديد من المجالات، منها الإدارية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وفيما يلي تطرقنا لهاته المجالات.

1. المجال الإداري: تنعكس آثار الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة، وهو ما سنراه في المبحث الثالث بالتفصيل من خلال تأثيرها على كل وظيفة، وباختصار نلمس هذا التأثير في:¹

- تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً؛
- حفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان؛
- تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

¹ - شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 24.

2.المجال السياسي: يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى انتشار الحكومات الإلكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند إلى زيادة الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات؛

3.المجال الاقتصادي: تتضح آثار الإدارة الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات وتضائل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية اقتصاديات المعرفة، وفتح أسواق جديدة، وزيادة فعالية العمليات الانتاجية،¹ ويمكن حصر آثار الإدارة الإلكترونية في المجال الاقتصادي من خلال:²

- بروز قطاع اقتصادي جديد لم يكن من قبل، أفرزته الثورة الرقمية؛
- تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمارات؛
- زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية، مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج والتحفيز على زيادة الإنتاجية؛
- المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني؛
- وضع نظام الأعمال المالية في قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المؤسسة؛
- إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة؛
- التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً؛
- الإعلان عن المناقصات والمشاريع إلكترونياً؛
- مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات مخزون المؤسسة.

4.المجال الاجتماعي: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كمي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية، وظهور معيار جديد للترقية بين المستويات الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة ومن هذه التأثيرات الاجتماعية عولمة الثقافة، والتأثير السلبي على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الاجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي من المؤسسات التي تقدم الخدمات أهلية كانت أو حكومية.³

¹- زرزار العياشي، مرجع سابق، ص: 35.

²- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 24- 39.

³- زرزار العياشي، مرجع سابق، ص: 35.

الفرع الثاني: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن موجة التغير في مجال تقديم الخدمات قد دفعت بجميع المؤسسات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لأن ذلك لا يعتبر شيئاً ثانوياً أو نوعاً من الرفاهية، وإنما هو ضرورة ملحة تفرضها تطورات تكنولوجية هائلة، أدت إلى زيادة تطلعات المجتمعات الحديثة إلى خوض تجربة التقنية، وسعيها إلى تحقيق مستويات أفضل من الخدمات الإدارية المقدمة، لذلك نجد هناك عدة تغيرات دفعت نحو اعتماد الإدارة الإلكترونية، تعددت بحسب وضع الدولة الاقتصادي والسياسي وأهمها ما يلي:¹

1. توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من المؤسسات لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معياراً عالمياً يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية، بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

2. التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية؛ كذلك فإن تغير الأوضاع الدولية قد فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة، وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

3. الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضاً تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

4. تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع المؤسسات عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة، وتشديد المراقبة من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

الفرع الثالث: مزايا التحول نحو الإدارة الإلكترونية

يهدف التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من المزايا أهمها:²

- السرعة في إنجاز العمليات باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات؛
- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين أيادي متخذي القرار؛

¹ - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص: 183، 184.

² - فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص: 38، 39.

- خفض تكاليف العمل الإداري؛
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني؛
- معالجة البيروقراطية والرشوة؛
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات؛
- التخطيط للمشاريع المستقبلية؛
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة؛
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

أيضا تهدف إلى تحقيق مزايا أخرة تتمثل في:¹

- خلق درجة عالية من التكامل بين التقنية الرقمية وتصميم نظام للأعمال عالي الكفاءة؛
- التمتع بكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء؛
- التمتع بمزايا تصميم للأعمال يحقق للمؤسسة درجة عالية من الميزة التنافسية.
- التعامل في قضايا إدارة المعلومات، أي التحول من التعامل مع الماديات إلى المعلومات والوحدات المعرفية عبر النظم والآليات الإلكترونية للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة؛
- تهتم بتطوير استخداماتها لتقنيات الاتصالات والمعلومات وتوجيهها للتعامل مع وحدات المعرفة في تحقيق خدمات فائقة الجودة للعملاء.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمر بثلاثة مراحل أساسية هي:

الفرع الأول: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسوب شخصي الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة؛²

¹ - أفنان عبد علي الاسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية ومتطلبات التطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 01، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص ص: 121، 122.

² - مصطفى ربحي عليان، البيئة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 22.

الفرع الثاني: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يمكن للمتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن، والذي يوفر خدمات بأقل تكلفة، كما يمكن للأفراد في هذه المرحلة الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كذلك استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

فاكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لأن عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس؛¹

الفرع الثالث: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو غير ذلك، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح لكل الأفراد استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.²

وبالنظر إلى مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، يلاحظ أنها تحتاج إلى إعداد مسبق، وتخطيط واع، وتنفيذ دقيق، بالإضافة إلى إيجاد البيئة والبنية التحتية المناسبة لضمان تحقيق الأهداف، كما أنها تتطلب المتابعة والإشراف، وذلك لضمان إيجاد أفضل مستوى من الخدمات، وهذا يتطلب وجود الكفاءات والإدارة الفاعلة للوصول إلى أفضل مستوى من المخرجات الإدارية.

بالتالي نستنتج أن عملية الانتقال يجب أن تكون متسلسلة، كما يجب أن تراعي النقاط التالية:

✓ التطبيق السليم والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية، لأن الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة

¹ - عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص: 71.

² - مصطفى ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

- الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، مما من شأنه أن يؤدي إلى شلل الإدارة وتعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء؛¹
- ✓ إحداث تحول نوعي ليس بمكنة الوظائف الحكومية فحسب، بل بتأسيس مجتمع معلومات بالإضافة إلى أنه يملك القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية؛
- ✓ خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات، بما فيها المؤسسات العامة والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ تبويب المعلومات: إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الإلكترونية مثل (تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة، وهو ما يعرف بالعملاء)، والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات؛²
- ✓ التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني لأنه من الطبيعي أنه عندما تعتمد على الأرشفة الإلكترونية يكون ذلك عرضة لكثير من المخاطر تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق سواء كانت متعلقة بالأشخاص أو الإدارات أو الشركات أو حتى الدول.³

المطلب الثالث: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته، لا بد لها من توفير وتهيئة البيئة المناسبة والمواتية لها لتطبيقها على أرض الواقع، فهي تمثل تحولاً شاملاً من النموذج التقليدي إلى نموذج افتراضي يقوم على أجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت والموارد البشرية المؤهلة لاستخدام هذه التقنيات، بالتالي تحقيق النجاح والتفوق وربح الوقت والمال والجهد، وكل ذلك يفرض مجموعة من المتطلبات.

1- أفنان عبد علي الاسدي، مرجع سابق، ص ص: 123.

2- عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

3- أفنان عبد علي الاسدي، مرجع سابق، ص ص: 123.

الفرع الأول: المتطلبات الإدارية

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، قادرة على الابتكار، وصنع المعرفة، وإلى جانب ذلك ينبغي على الإداريين التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور، والتجديد في الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات، كما تحتاج الإدارة الإلكترونية أيضاً إلى تطوير وتبسيط الإجراءات وخطوات العمل، مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين المؤسسة وعملائها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، إلى جانب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية والعمل على توعية الأفراد بجدوى أهمية تطبيقها في المؤسسات. يضاف إلى ذلك أيضاً ضرورة حل المشكلات القائمة في الواقع الإداري التقليدي، قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، إذ يجب على المؤسسات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لعملائها عبر الإنترنت، في ضوء سياسة يتم بموجبها إتاحة التعامل مع جميع الوثائق والمعلومات إلكترونياً عبر الإنترنت.¹

الفرع الثاني: المتطلبات الأمنية

على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة خاصة سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونياً أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات محاور متنوعة منها السرية، التكامل، توفير المعلومات، معرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات.²

بالتالي فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب حماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات والبيانات وعدم التلاعب بها، إذ يعرف المخترق على أنه شخص لديه القدرة على التعامل مع أنظمة الحاسب الآلي والشبكات، بحيث تكون له القدرة على تخطي أي إجراءات أو أنظمة اتخذت لحماية تلك الحاسبات أو الشبكات، والاختراق ثلاثة أنواع: اختراق الأجهزة، اختراق الموقع، اختراق البريد، ومن جهة أخرى لا بد من التأكيد على قضية أساسية وهي حماية المعلومات المنظمة واستراتيجيتها والحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري وفق ضوابط محددة وذلك لحمايتها من الاختراقات، ومن المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الغرض يجب توفر الشروط التالية:

¹ - مجدي محمد يونس، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواجهة تحديات العصر الرقمي، المدونة الإلكترونية (تعليم جديد)، متوفر على موقع ويب: <https://www.new-educ.com/studies>، تاريخ الاطلاع: 2016/01/30، ص 06.

² - عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص 77.

☞ **الأمن:** وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب والاختراق؛

☞ **التكامل:** وهي حماية أجهزة الحواسيب والنظام المتصلة بها من الأنظار الخارجية؛

☞ **السرية:** وتعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستفيدين من النظام وتطبيق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك؛

☞ **التزامن:** وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها.

كما أن هناك عدة تقنيات حديثة تتخذ لحماية المؤسسة، وبالتالي تساعد على تحقيق الأمن المعلوماتي وزيادة الثقة في كافة التعاملات الإلكترونية ومنها:

1. جدار الحماية: وهو نظام حماية للإنترنت عن طريق بناء بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات

الداخلية والإنترنت، ويقوم جدار الحماية بالعديد من الأمور وهي كالتالي:

✓ فرض السياسة الأمنية، فجدار الحائط أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من

خدمات الإنترنت فيسمح بهذه الخدمات، أو يمنعها تبعا للسياسة الأمنية للمؤسسة؛

✓ تسهيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الرسائل والأوامر تمر عبر شبكة الإنترنت؛

✓ الحد من درجة تعرض الشبكة للأخطار.

2. التشفير: إن التشفير يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال ومعاملات الإدارة

الإلكترونية ويمكن من خلاله التغلب على العديد من الأخطار هي:

✓ محاولات تعديل البيانات المنقولة بالشبكة؛

✓ تأخير إيصال بعض الرسائل، وتغيير محتوياتها؛

✓ تغيير كلمة السر الخاصة بالمستفيدين؛

✓ انتحال شخصية المستخدم الحقيقي.¹

الفرع الثالث: المتطلبات التقنية والمالية

وفيما يلي أهم المتطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

أولاً: المتطلبات التقنية: يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة

والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها

ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية.²

¹ - فاطمة الزهراء طلحي وسيف الدين رحابلية، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية (مقاربات نظرية وتجارب عالمية)، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 17-18 نوفمبر 2015، ص ص: 8، 9.

² - عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص: 75.

ولتحقيق ذلك لابد من مراعاة ما يلي¹:

1. توفر البنية التحتية الإلكترونية اللازمة: يتطلب التحول نحو الإدارة الإلكترونية وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للبيانات والاتصالات السلكية واللاسلكية، تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى؛
2. توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية: ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف والماسح الضوئي (Scanner) والطابعات، وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية وتحقيق الاستفادة القصوى من خدماتها؛
3. توفر عدد لا بأس به من مزودي خدمة الإنترنت: من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: المتطلبات المالية: يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يحقق الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية تحولاً يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها.²

الفرع الرابع: المتطلبات التشريعية والقانونية

لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية هناك مجموعة من المتطلبات القانونية الأساسية نوجزها فيما يلي:

- ✓ تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار؛
- ✓ تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية؛
- ✓ تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني؛
- ✓ تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني.³

¹ - مجدي محمد يونس، مرجع سابق، ص 06.

² - نفسه، ص 07.

³ - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص: 186

المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

من بين الأمور المتعارف عليها في مجال الإدارة أن وظائف الإدارة التقليدية تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، إلا أنه باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح يطلق على وظائف الإدارة بالوظائف الحديثة أو ما يطلق عليها وظائف الإدارة الإلكترونية، وفي هذا المبحث تطرقنا إليها بالتفصيل بتوضيح الفرق بينها وبين الوظائف التقليدية من خلال تناول النقاط التالية :

✍ التخطيط الإلكتروني؛

✍ التنظيم الإلكتروني؛

✍ القيادة الإلكترونية؛

✍ الرقابة الإلكترونية.

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

تطرقنا فيما يلي إلى تعريف التخطيط الإلكتروني، بعدها إبراز مختلف الفروقات بينه وبين التخطيط التقليدي.

الفرع الأول: تعريف التخطيط الإلكتروني

يعد أول الوظائف الإدارية، ويعرف بأنه اتخاذ قرار حاضراً لأنشطة المستقبل، أو اختيار بديل بين عدة بدائل تكون مناسبة لأهداف المستقبل، فالتخطيط التقليدي والإلكتروني، كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، والتخطيط التقليدي هو تخطيط من أعلى إلى أسفل ويتم عمل الخطط لتنفيذها في المستقبل، في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي متداخل، وهو عملية ديناميكية مرنة لتحقيق الأهداف الآنية وقصيرة المدى معتمدة على المعلومات الرقمية المتوفرة.

يوفر التخطيط الإلكتروني حلول دائمة لكل ما يعترض سير خطط الإدارة الإلكترونية، أيضاً يساعد على استخدام نظم جديدة للمعرفة مثل: نظم دعم القرار، ونظم الشبكات الاصطناعية، هذا كله يحسن كثيراً من عمليات الاستشراف للمستقبل، كما يرفع من كفاءة التخطيط، فضلاً على أنه يزيد من فعالية صنع القرارات واتخاذها، ذلك لما تمنحه الإدارة الإلكترونية من دعم وثقة لمتخذ القرار، بناء على ما توفره من معلومات وما تتيحه له من رؤية على الحسابات الرقمية وليس على الظن والتخمين.¹

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، مرجع سابق، ص: 237.

الفرع الثاني: مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني

إن الاختلافات الأساسية بين التخطيط التقليدي والإلكتروني يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات وهي:¹

- التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في سنوات قادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاية التخطيط؛
- التدفق المستمر للمعلومات في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر؛
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يساهمون بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع، وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره تخطيط من أعلى إلى أسفل، في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام، ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

والجدول رقم (1-2) يبرز الفرق بوضوح بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

¹ - سعد خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، مرجع سابق، ص: 200.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الجدول رقم: (1-2): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

الفقرات	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
عدد الخطط	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
أفق التخطيط	• خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة لا يقل أمدها عن سنة واحدة؛ • الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها.	• خطط قصيرة وأنية أمدها أيام، أسابيع، شهر أو فصل؛ • الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
التركيز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمستقبلية.
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري من أجل التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المخططون	المدراء هم المخططون، والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى أسفل)	المخططون هم المبادرون من المدراء، والعاملون (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).
الأهداف	الأهداف واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح.	الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية.
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل المؤسسة.

المصدر: نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص: 84.

من خلال هذا الجدول نستخلص الفرق الجلي بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني، فالتخطيط التقليدي هو خطة واحدة من أعلى إلى أسفل، يركز على قدرات المؤسسة، أهدافه واضحة ومحددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في فترات مستقبلية، أما التخطيط الإلكتروني هو خطط متعددة بشكل أفقي متداخل، يركز على الأسواق المتغيرة والزيائن، أهدافه عامة واحتمالية تتسم بالمرونة والديناميكية.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

من أجل التعرف على مصطلح التنظيم الإلكتروني، تطرقنا إلى نشأته وتعريفه ومختلف خصائصه وأهم عناصره وذلك من خلال ما سيأتي:

الفرع الأول: تعريف التنظيم الإلكتروني

هو تنظيم الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية والقضاء على مشاكل التنظيمات الإدارية التقليدية.

لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم لأنه يعد الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم، التي يمكن تحديدها بالآتي:

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- **التقسيم الإداري:** وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام؛
- **سلسلة الأوامر:** وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى، الذي يوضح من يأمر من، أو من يتبع من في هذه المستويات؛
- **الرسمية:** وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه للعاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم؛
- **المركزية واللامركزية:** والمركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا.¹

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، مرجع سابق، ص ص: 244، 245.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الإلكترونية

الفرع الثاني: الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

إن التنظيم الإلكتروني هو التوزيع الواسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تمكن من إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، حيث أصبح الهيكل التنظيمي في ظل التنظيم الإلكتروني بشكل مصفوفي قائم على الوحدات الصغيرة (الفرق) بدلا من الوحدات والأقسام، وانتقل من التنظيم الإداري القائم على مركزية الرئيس المباشر وسلطته شبه المطلقة إلى التنظيم المتعدد الرؤساء (مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة)، والتحول من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة، ومن التحكم في المعلومات وسريتها وعدم إتاحة الاطلاع عليها إلى تبادل المعلومات وتداولها وإتاحتها للاستفادة منها.¹

ويمكن إبراز وتبسيط الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-3): الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني.

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
التنظيم المصفوفي	التنظيم الهرمي
الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية	الهيكل القائم على الوحدات
وحدات تنظيمية مصغرة	الوحدة التنظيمية الواحدة
التنظيم الأفقي	التنظيم الرأسي
الهيكل غير المحدد	الهيكل المحدد
التنظيم الخلوي	التقسيم الإداري التقليدي
القيادة الاستشارية	سلطة الأوامر الخطية
الرؤساء المتعددون	الرئيس المباشر الواحد
السياسات المرنة واجتهادات الأفراد	التعليمات الحرفية
إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا	قواعد الإجراءات المحددة
برامج العمل المرنة والمتغيرة	برامج العمل القياسية والمجدولة سابقا
القرار بالمشاركة	انفراد القيادة بالقرار
تعدد مراكز السلطة	مركزية السلطة
الشفافية وإتاحة المعلومات	التحكم في المعلومات وسريتها

المصدر: حسن محمد الحسن، مرجع سابق، ص: 92.

¹ - حسن محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص: 86-88.

يبرز الجدول أهم الاختلافات بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي، بسبب ما تحدثه الإدارة الإلكترونية من تطوير لوظيفة التنظيم خصوصاً تغيير الهيكل التنظيمي وإلغاء فكرة الهرمية، والاعتماد على الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية، وتعدد مراكز القرار، والشفافية والمرونة في العمل، عكس الإدارة التقليدية.

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

تعرف القيادة الإدارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة، أما القيادة الإلكترونية فتعتمد على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والقادر على اتخاذ القرارات السريعة والفورية في كل زمان وفي كل مكان، والذي يجب أن تتوفر فيه المهارات والمعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل معها، ويمكن حصر ماهية القيادة الإلكترونية في الآتي:

الفرع الأول: تعريف القيادة الإلكترونية

إن مصطلح القيادة الإلكترونية يشير إلى الأسلوب الذي بواسطته يقوم القائد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم بغية تحقيق أهداف مشتركة. إذ تم تعريفها على أنها: " فن التأثير على الأفراد لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة".¹

الفرع الثاني: أقسام القيادة الإلكترونية

تعتبر القيادة أساس الإدارة الإلكترونية، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:²

- القيادة التكنولوجية للأجهزة الصلبة: قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها، تتسم بالصفات التالية:³

✓ أنها قيادة تحسين التكنولوجيا: التغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت

(أجهزة، شبكات، برمجيات وتطبيقات) يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة

على تحسين هذا التطور والعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ استغلال الوقت على الإنترنت: إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة

والمبادرة (العمل المستمر)، يجب عليه أن يتجاوز إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات

¹ - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص: 93.

² - نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، مرجع سابق، ص: 90.

³ - ريم الألفي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص: 64.

بالعمل الزمني، وتخطي الاستجابة المحكومة بالفواصل الزمني المطلوب بين معلومات الأذنى وقرارات الأعلى، إلى التفاعل الآني بين الجميع الذين يشاركون في المعلومات الإلكترونية واتخاذ القرار التشاركي إلكترونياً أيضاً؛

✓ **الاستعداد للطوارئ:** أدت الإنترنت إلى تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية، كما أدخلت نماذج أعمال تقدم بأساليب جديدة، وهذا يحتاج إلى موظفين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية تحتاج بدورها إلى إدارة جديدة لا تعمل وفق الطرق التقليدية، تعتمد على القيادة ذات الرؤية التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقاً للولاء الإلكتروني بين العاملين وكذلك بين الزبائن.

• **القيادة البشرية للبرمجيات الناعمة:** تحتاج الإنترنت إلى عاملين مؤهلين ومبتكرين من النوع النادر خلافاً للعاملين في العصر الصناعي، بالإضافة إلى إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الإلكتروني للعاملين والزبائن؛

• **القيادة الذاتية:** سابقاً التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من أجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية، ويتطلب أن يقوم الفرد بإعداد موازنة لنقاط القوة والضعف، وفي إدارة الأعمال على الإنترنت أصبحت قيادة الذات تبرز أكثر ضرورة اتخاذ القائد الإلكتروني لقرارات فورية وسريعة، لذا نجده يتصف بالتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة والمهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحمل المسؤولية على مسار العاملين المهنية وأنشطتهم.

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية

تعتبر الرقابة الإلكترونية رابع وظائف الإدارة الإلكترونية، تتميز بمجموعة من الخصائص والمزايا، تميزها عن الرقابة التقليدية، وفي المقابل تواجهها مجموعة من التحديات، وفيما يلي تفصيل لكل ذلك.

الفرع الأول: تعريف الرقابة الإلكترونية

ما يميز الرقابة التقليدية أنها رقابة بعدية (بعد التنفيذ)، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى، لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه، بينما الرقابة في عصر الإنترنت وشبكات الأعمال أو ما يعرف بالرقابة الإلكترونية، أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ في وقتها الحقيقي، واتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية من خلال سرعة الاستجابة، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات المتنوعة وتصحيح

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الإلكترونية

الأخطاء في كل المؤسسات، وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية قائمة بالأساس على الثقة.¹ ويبين الجدول الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية:

الجدول رقم: (1-4): الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

المعايير	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
الوسائل المستعملة	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التنبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
الحاسبات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم عتاد الحاسوب وملحقاته
البرمجيات	لا توجد	جاهز حسب التصميم
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى القصير	المدى البعيد

المصدر: نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، مرجع سابق، ص: 95.

بالتالي نستخلص أن الرقابة التقليدية تعني متابعة الجهود باستخدام وسائل يدوية، من أجل التأكد من تحقيق الأهداف والعمل على تصحيح الأخطاء، وهي رقابة موجهة للماضي، درجة التنبؤ فيها لفترة محدودة، أما الرقابة الإلكترونية فهي رقابة مستمرة لجميع نشاطات المؤسسة، درجة التنبؤ فيها لفترة طويلة، حيث يستطيع الجميع معرفة ما يجري في المؤسسة باستخدام وسائل رقمية واتصالات فورية.

الفرع الثاني: خصائص الرقابة الإلكترونية ومزاياها

إن من أبرز الخصائص التي تميزت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، كما سبق وأن ذكرنا، حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه، واتخاذ القرارات وإجراءات التصحيح، وفي الرقابة التقليدية من غير الممكن إنجاز التصحيح فوراً، ويرجع ذلك إلى أن الرقابة تتم في العادة بصفة دورية، كما أن نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة، ومن ثم جدولتها وتحليلها، وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للإدارة العليا، كل ذلك يجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخراً كثيراً عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير، أما الرقابة الإلكترونية التي تعتمد على

¹ - نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، مرجع سابق، ص: 93.

تقنية المعلومات الإدارية فإنها أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ في وقتها الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير.¹

لا شك في أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت، من فحص وتدقيق ومتابعة آنية أي في كل زمان وفي كل مكان، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها فيما يلي:²

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية، بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية المنقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري؛
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- إن الرقابة الإلكترونية لا تهتم بالمداخلات أو الأنشطة كثيرا، بل تركز على المخرجات والنتائج المتحققة؛
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة، فهي نمط من الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك)، من أجل التقليل من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

الفرع الثالث: تحديات الرقابة الإلكترونية

وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:³

- إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تقتصر إلى التفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة كتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها؛
- شعور بعض الموظفين في المؤسسة بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل نشاطاتهم على الإنترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الدخول في مواقع بحث عن العمل أو مواقع التسلية؛
- مشكلات الأمن حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل المؤسسة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين، وإمكانات العبث بأسرارها التجارية، وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو الزبائن، فتوسع الرقابة الإلكترونية إلى المؤسسات هو الآخر يحمل معه إمكانات التسلل إلى قواعد بياناتها، وهذا

¹ - سعد خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، مرجع سابق، ص: 201.

² - محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، رؤية طباعة نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 167.

³ - ريم الألفي وآخرون، مرجع سابق، ص: 69.

الأمر يظل ممكنا حتى مع تحديد المجالات التي لا يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المشتركة في الشبكة الخارجية؛

- مخاطرة الاعتماد الزائد على الإنترنت فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال المؤسسة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا، ولكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا، ليس فقط في إعادة التقييم والمعايير المعتمدة في الرقابة، بل يتعدى ذلك إلى ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكثفا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها.

ويمكن تلخيص وظائف الإدارة الإلكترونية الأربعة (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية) في الشكل الآتي:

شكل رقم (1-1): وظائف الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

خلاصة

في هذا الفصل تم تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية من خلال ماهيتها ووظائفها، إذ خلصنا إلى أنها أسلوب جديد لتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات، تهدف إلى خفض الإجراءات الروتينية، بأقل تكلفة ممكنة وأقل جهد ممكن، وبالجودة المطلوبة، وأن عملية الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية لم يصبح في عصرنا الحالي خياراً تلجأ إليه الإدارات، بل حتمية يفرضها الانتشار العالمي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا من أجل مواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة، نظراً لما لها من مزايا عديدة تمس مختلف الميادين، لكن يجب أن يكون ذلك على مراحل متسلسلة من أول مرحلة إلى آخر مرحلة دون التحول دفعة واحدة، ذلك لأنها وكما قلنا سابقاً فهي تحتاج إلى إعداد مسبق، وتخطيط واسع، وتنفيذ دقيق، وبنية تحتية مناسبة تحتوي على مجموعة من المتطلبات في شتى الميادين، لضمان تحقيق وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية)، بغية تحقيق أفضل مستوى من الخدمات.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء البنوك

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسات البنكية

المبحث الثالث: عموميات حول الأداء البنكي

خلاصة

تمهيد

تعتبر البنوك من المؤسسات المالية التي تتميز بدور فعال في النشاط الاقتصادي لأي دولة، وقوة اقتصاد أي دولة يقاس بحجم الحركة المالية للبنوك ومدى قدرتها على مواجهة المخاطر والأزمات التي تواجهها، الأمر الذي استوجب وجود تقييم دوري لأداء البنوك.

حيث يعتبر الأداء البنكي بمثابة المرآة العاكسة لأهداف البنوك وغاياتها، ولتحسين صورتها وجب على هذه الأخيرة العمل على اكتشاف الثغرات والفجوات لتصحيحها أو تجنب مخاطرها، وذلك لضمان استمرارها في تحقيق أهدافها وتأهيلها لمنافسة البنوك الدولية، ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب هذا الفصل، كان لزاماً علينا تقسيمه إلى المباحث التالية:

١ المبحث الأول: عموميات حول الأداء؛

٢ المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسات البنكية؛

٣ المبحث الثالث: عموميات حول الأداء البنكي.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، لاسيما طويلة الأمد منها والتمثلة في أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام؛ وبما أن وجود المؤسسة يتوقف على أدائها وأداء موظفيها، استلزم الأمر التقييم المستمر لهذا الأخير، ذلك من أجل التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها، لتتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، وبغية الإحاطة بالجانب المفاهيمي للأداء، كان لزاماً علينا التطرق إلى النقاط التالية:

☞ ماهية الأداء؛

☞ ماهية تقييم الأداء؛

☞ معوقات عملية تقييم الأداء وشروط نجاحها.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعدّ مصطلح الأداء من المصطلحات التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف التي قدّمها الباحثون، ثمّ إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه، والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: تعريف الأداء

كما سبق وأن ذكرنا فإن مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي يسعى الباحثون إلى زيادة تسليط الضوء عليه، لما له من تأثير مباشر على العمل داخل المؤسسة، فمهما كان نوعها فهي تهدف إلى تحسين الأداء وتحديد ما يجب القيام به لتحقيق أفضل النتائج، وهو ما يمكن التعبير عنه بخطة التحسين أي مجمل الإجراءات الواجب اتخاذها من قبل المديرين لتحسين الأداء.¹

لغويا أصل كلمة الأداء هو ترجمة الكلمة الانجليزية "To perform"، الذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية "Performance" وهو ما يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.²

ويعرف أيضا على أنه: "الوسيلة التي تساعد المؤسسة على قياس نتائجها، ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة لها."³

¹-Voir: Michael, Armstrong, *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, Kogan Page Limited 3rd Ed. London and Philadelphia, 2006, P:56.

²- Ecosi p, *Dialogues autour de la performance en entreprise*, Edition Harmattan, Paris, 1999, P: 18.

³ - Jean Louis Viarguesle, *guide du manager d'équipe*, Edition organisation Paris, 2001,P: 74.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية محددة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها ، تعكس مدى بلوغ الأهداف ومدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

الفرع الثاني: الأداء والمصطلحات القريبة منه

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها لهذا المصطلح، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبينه، ومن هذه المصطلحات نجد:

أولاً: الكفاءة: وتعرف بأنها: "القدرة على اختيار الطريقة التي تحقق أحسن النتائج، من خلال الإمكانيات المتوفرة، بالتالي فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما تعني أيضاً تحقيق أكبر ربح مقابل أقل تكلفة معطاة".¹

كذلك عرفت بأنها: " مجموعة ثابتة من المعارف الفنية والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى إضافة أي جديد".²

وتعرف بأنها: "مؤشر لحسن استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن معادلة حساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسياً مع تكلفة الوحدة، لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعلياً مقارنة بالمخططة، فكلما انخفضت الأولى قياساً للثانية انخفضت تكلفة الوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى الكفاءة، إذ يمكن التعبير عنها بالنسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعلياً مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم".³

الكفاءة = الموارد المستخدمة فعلياً / الموارد المخطط استخدامها

ثانياً: الفعالية: تعرف الفعالية على أنها: "النسبة بين النتائج المحققة والأهداف المرغوب الوصول إليها، أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب".⁴

من هذا التعريف نستنتج معادلة الفعالية:

الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

¹ - Mintzberg Henry, *Le management au cœur des organisations*, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P :480.

² - Claude Lévy-Leboyer, *"La gestion des compétences"*, édition d'Organisation, Paris, 2009, P: 22.

³ - محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص ص: 605-606.

⁴ - Bernard Martony et Daniel Croset, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, imprimerie chirat , paris, 2002 , P: 160.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

بالتالي فالفعالية تقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إليها.¹

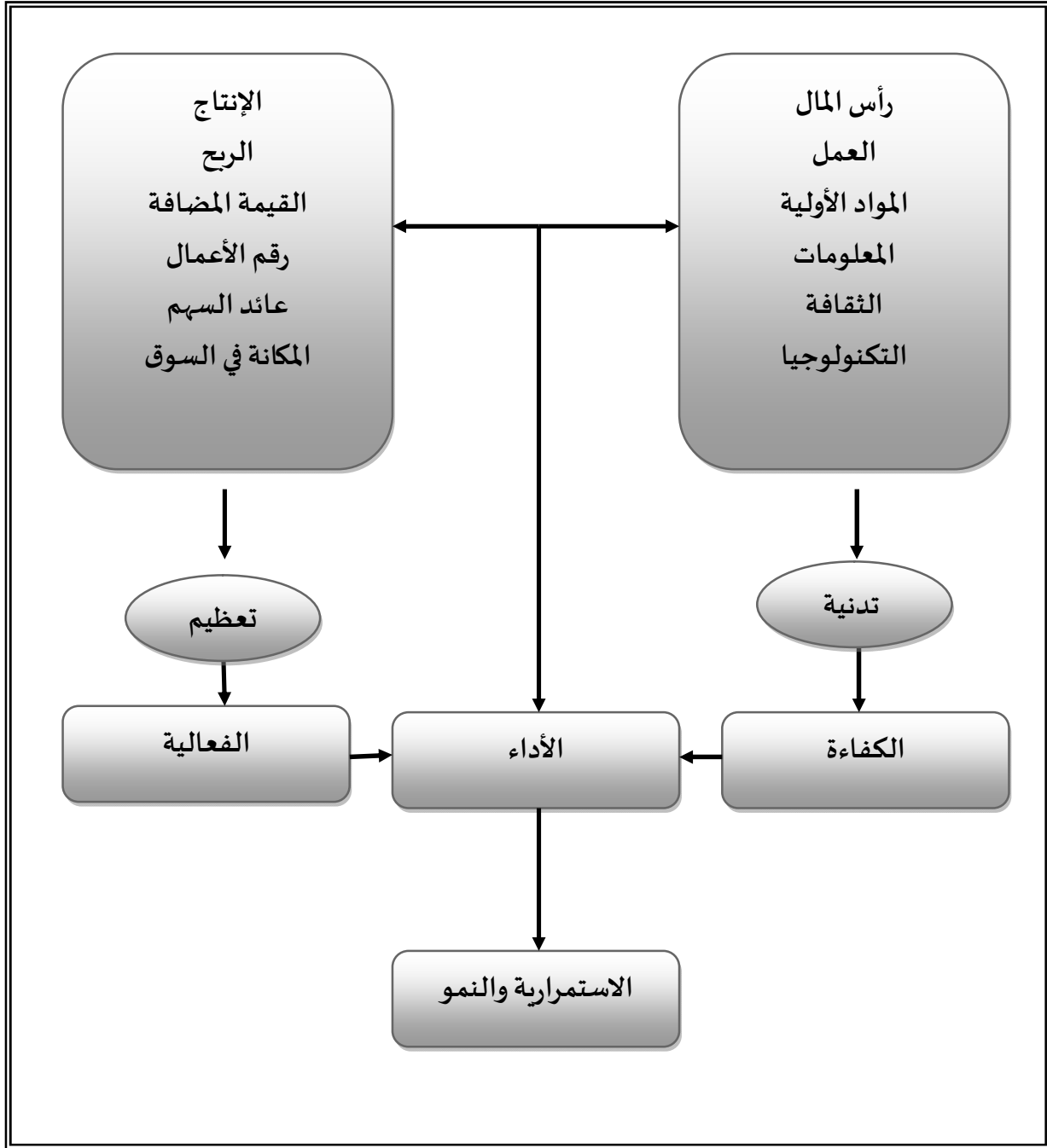
هذا ما أدى ببعض الباحثين إلى حصر مفهوم الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء، فقد عرف الأداء على أنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أو أنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، باعتبارها الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أو النتائج المتحصل عليها. والشكل رقم (2-1): يوضح بدقة الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

¹ - Bernard Martory ,*contrôle de gestion social :salaires, masse salarier, effectifs, compétences performance*, librairie Vuibert, Paris , 1999, P: 231.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

شكل رقم (2-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص: 88.

ثالثاً: الإنتاجية: يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

النشاط، إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:¹

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء:

شكل رقم (2-2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

عالية الفعالية	إنتاجية مرتفعة	تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
	إنتاجية متوسطة	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد
منخفضة	إنتاجية منخفضة	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد
	إنتاجية متوسطة	عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد

منخفضة

الكفاءة

عالية

المصدر: ياسمينه ياسع، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص: 84.

حيث نلاحظ أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين، أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل الموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

رابعاً: **المردودية**: يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إذ ترتبط مردودية المؤسسة بتنافسياتها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضاً، فالمساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون كثيراً بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.²

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 34.

² - ياسمينه ياسع، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

خامساً: التنافسية: تتجسد فكرة التنافسية بالتفوق على المنافسين، لذلك فإن المؤسسة تكون ذات تنافسية عندما تقل تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، ومما لاشك فيه أن التكلفة والسعر يعتبران من العوامل الحاسمة فعلا في ضمان التنافسية للمؤسسة، إلا أنها ليست الوحيدة لأن الجودة أيضا كثيرا ما تكون هي الأهم في نظر العميل، وبشكل عام تتوقف تنافسية المؤسسة على تحسين العلاقة بين القيمة المتوقعة من قبل العميل وتكاليف الوسائل الضرورية أي أن المؤسسة التي تملك ميزة تنافسية هي التي تتمكن من تقديم أحسن توليفة من القيم المتوقعة من قبل العميل بأدنى التكاليف.¹

أي هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي.

بعد التعرض للمصطلحات القريبة من الأداء، نجد أنه مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما باقي المصطلحات الأخرى فهي تخص جزء من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المرادودية، والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

الفرع الثالث: خصائص الأداء ومختلف العوامل المؤثرة فيه

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من المصطلحات تجعله شاملا، كما تؤثر فيه مجموعة من العوامل نوردتها فيما يلي:

أولاً: خصائص الأداء: للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي:²

- 1. الأداء مسألة إدراك:** يختلف الأداء بين الأفراد والمؤسسات، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المرادودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة؛
- 2. الأداء مفهوم متطور عبر الزمن:** إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمؤسسة، تكون متغيرة مع حياة المؤسسة ومع تغير المواقف أو

¹ - Voir: R. Lecoing & C. Bia, *Mutation des entreprises et environnement économique*, Acte du Colloque : Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, (29-30 Octobre 2002), p: 146.

² - ياسمينه ياسع، مرجع سابق، ص ص: 80، 81.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعاً، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع؛

3. الأداء مفهوم شامل: الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، قد لا يخدم أداء المؤسسة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية؛

4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة لبعضها البعض ومنها المتناقضة، وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلاً عند السعي وراء تحقيق هدف تخفيض تكاليف الإنتاج، والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، وهنا لابد على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار؛

5. الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية:¹

1. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود الخارجة عن نطاق التحكم، والتي تكون آثارها في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة؛

2. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح

¹ - السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 298.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

- **العوامل التقنية** (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله وطريقة تغليفه، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج)؛
- **العوامل البشرية** (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة، ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة).

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعاً جداً ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها.

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وهو من أهم العمليات داخل المؤسسة لأنه يعكس حالتها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها، لذلك حاولنا فيما يلي إيجاد تعريف شامل لهذه العملية، ثم التعرض لأهميتها وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه:

☞ "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، وصولاً إلى التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة".¹

☞ ويعرف بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ولما سيحدث، ومدى تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".²

☞ وهناك من يرى أن تقييم الأداء: "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة التي تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً، وبيان الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها علمياً

¹ - Besseyre deshortes, *gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise(concept et outil)*, edition d'organisation, paris, p:102.

² - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص: 95.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

وعملها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين".¹

بالتالي نستنتج أن عملية تقييم الأداء تعتبر آخر عملية منظمة في العمل الإداري، تشمل مجموعة من الإجراءات تسعى لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد انحرافات النتائج عن الأهداف المسطرة، وتهدف إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق تلك الأهداف، من أجل اتخاذ القرارات الصائبة.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء من شأنه أن يؤدي إلى متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، إذ تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء فيما يلي:²

1. تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة، واختيارها، وتدريبها، وتطويرها، واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم الأداء.

2. تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، فهي تساعد الإدارة العليا في المؤسسة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، فالأفراد ذوي القدرات والمهارات الجيدة تسعى الإدارة أن تحفزهم أكثر، وتدعوهم إلى استثمار جوانب القوة في مسارهم الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة، فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، لأن ذلك لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً وإنما اعتماداً على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

1- نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسة الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 24، 25.
2- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 152-154.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

4. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم؛

5. إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا على معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقبليات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية، ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء؛

6. معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم الأداء بتوفير الفرص المناسبة لتعريف الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون حافزا فعالا نحو الوصول إلى العمل بفاعلية وكفاءة عالية.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف، يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:¹
أولاً: على مستوى المؤسسة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يلي:

- ☞ تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية؛
- ☞ النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب توهلهم للتقدم، وكذلك تقديم البرامج التدريبية لمن يحتاجها أكثر؛
- ☞ تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم تعد مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة؛
- ☞ إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009. ص ص: 240، 239.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

ثانياً: على مستوى المديرين: إن قيام المديرين والمشرفين على عملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطالب المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا ما يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛

الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛

تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.

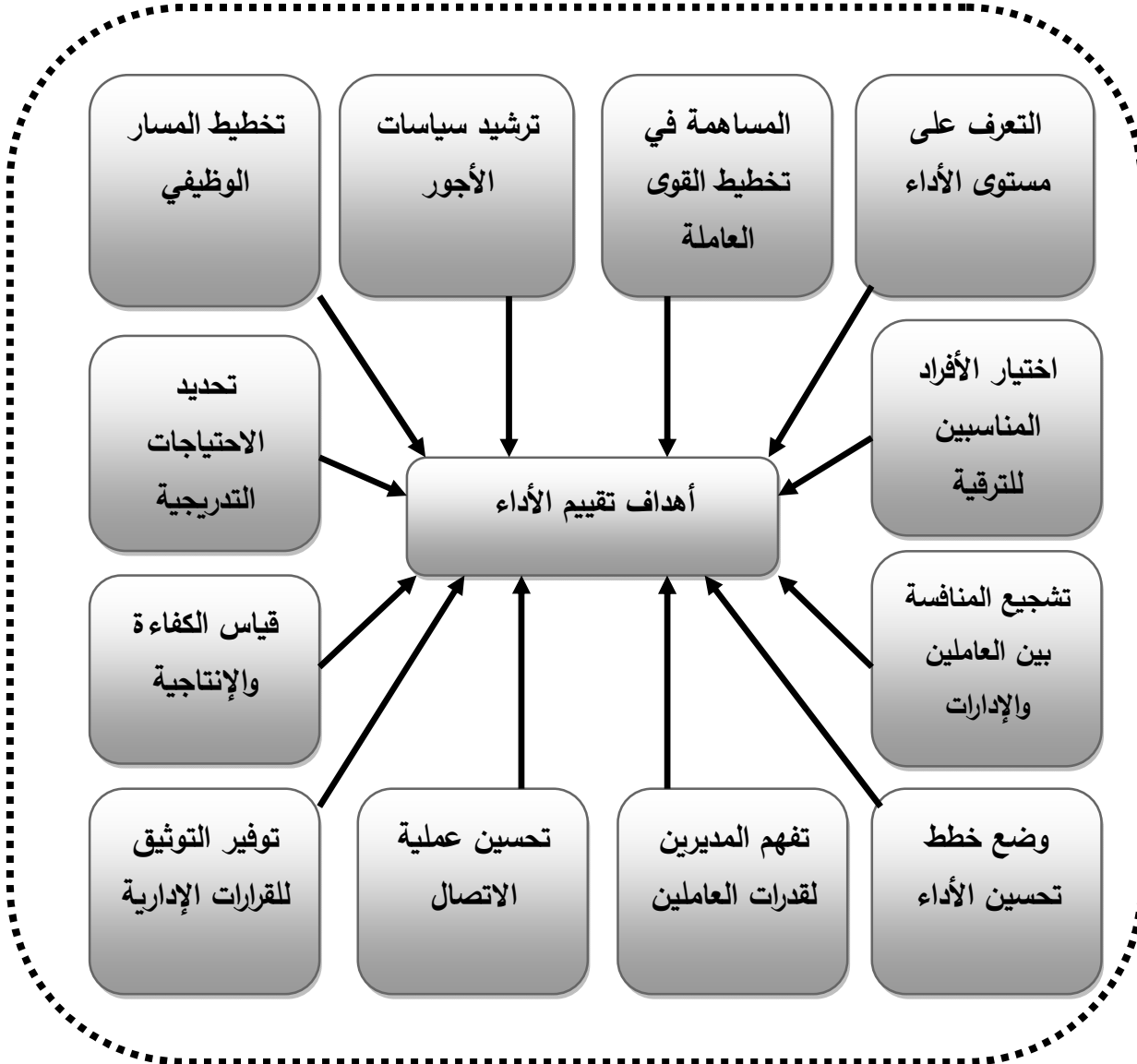
ثالثاً: على مستوى المرؤوسين: أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛

تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية وبأساليب علمية، والشكل رقم (2-3) يبين بوضوح الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء:

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

شكل رقم (2-3): أهداف تقييم الأداء .



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001،

ص:90.

المطلب الثالث: معوقات عملية تقييم الأداء وشروط نجاحها

إن عملية تقييم الأداء عملية ذات أهمية بالغة، تعيقها مجموعة من العراقيل، يجب مواجهتها لضمان نجاحها والوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، بالتالي اتخاذ القرارات السليمة وتصحيح الانحرافات وبلوغ المستويات المرغوبة من الأداء.

الفرع الأول: معوقات تقييم الأداء.

تواجه عمليات تقييم الأداء الكثير من الصعوبات التي تحول بينها وبين التقييم الدقيق، وتتمثل هذه الصعوبات في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء، خاصة وأن لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، وعموماً يمكن اختصار مختلف الصعوبات في:¹

- صعوبات في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء؛
- صعوبات في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها؛
- صعوبات في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه؛
- صعوبات تطوير معايير قياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة؛
- قلة الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

الفرع الثاني: شروط نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب مجموعة من الشروط نذكر منها:²

- ❖ أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مسؤول ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛
- ❖ وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
- ❖ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم؛
- ❖ توفر الوحدة الاقتصادية على نظام فعال متكامل للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر.

¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 212.
² - مجيد الكوخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 42.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسات البنكية

تعتبر البنوك من أهم مكونات الجهاز المصرفي، باعتبارها من أهم مصادر تمويل القطاعات الاقتصادية، نظرا للدور الذي تلعبه من خلال تجميع الموارد المختلفة ثم توجيهها إلى الاستخدام والاستثمار المناسب، وهناك عوامل كثيرة تؤثر على أداء البنوك، بالتالي على وظائفها وأنشطتها، وبالتالي تؤثر على دورها في تمويل الاقتصاد.

وهو ما تطرقنا إليه في هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

☞ ماهية المؤسسات البنكية؛

☞ أنواع المؤسسات البنكية؛

☞ وظائف البنوك.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات البنكية

تتضارب الآراء حول ماهية البنوك وهذا باختلاف وجهات النظر بالنسبة للباحثين والدارسين لها، لذا حاولنا من خلال ما يلي استعراض نشأة المؤسسات البنكية ثم أهم التعاريف المعطاة لها، بعدها تطرقنا إلى مختلف خصائصها.

الفرع الأول: نشأة المؤسسات البنكية

ترجع نشأة البنوك إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى حين قام بعض التجار والصاغة في أوروبا وبالذات في مدن البندقية وجنوا وبرشلونة بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع، وذلك بمقابل إصدار شهادات إيداع اسمية، بعدها قامت هذه المؤسسات تدريجيا بتحويل الودائع من حساب مودع إلى حساب مودع آخر سدادا للمعاملات التجارية.

ومنذ القرن الرابع عشر سمح الصاغة والتجار لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف، وقد أدى ذلك إلى إفلاس بعض هذه المؤسسات، مما دفع بعض المفكرين في الربع الأخير من القرن السادس عشر إلى المطالبة بإنشاء أول بنك حكومي في البندقية باسم بيازايالتوا، بالإضافة إلى بنك أمستردام، وكان غرضه الأساسي حفظ الودائع وتحويلها عند الطلب من حساب إلى آخر، والتعامل بالعملات وإجراء المقاصة بين عمليات السحب التجارية.¹

¹- رشاد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 63.

إذ كان عمل البنوك في البداية ينسب إلى ما يلي:¹

☞ **مقرضي النقود:** في بداية الأمر كان يتم الاقتراض من الأموال الخاصة وعند زيادة مواردهم وزيادة الحاجة إليها وزيادة شعورهم بالثقة، يقومون بأخذ الودائع من الناس، فتبدأ عمليات الإقراض مع الفوائد؛

☞ **التجار:** أدت الزيادة في الإنتاج إلى الزيادة في حجم المبادلات التجارية، مما أدى إلى زيادة أموال التجار واكتسابهم ثقة المقرضين والمودعين، فكانوا في أول الأمر يأخذون عمولات على إيداع الأموال، ثم مع تطور الحياة الاقتصادية وزيادة المقرضين وزيادة الفوائد تم إلغاء عمولات الإيداع لأن فوائد الإقراض فاقت عمولات الإيداع؛

☞ **الصاغة:** وهم أقرب تاريخياً لوظائف البنوك فمهمتهم الأصلية صياغة الذهب والحلي، وبدأ الناس يلجؤون إليهم في إيداع أموالهم، نظراً لما لديهم من خصائص تأهلهم للحفاظ على أموالهم كوجود الأماكن لذلك، وتمتعهم بالأمان، وإمكانية الحفظ لأنهم يحتفظون أيضاً بالمعادن الثمينة، وبعد ذلك ظهرت الإيصالات نتيجة الاتساع في الإيداع وظهرت الحاجة إلى توثيق هذه الإيداعات، ثم بدأت هذه الإيصالات تتداول من شخص لآخر بقدر كبير من الأمان والمصداقية والثقة، وهو ما مثل بداية ظهور الأوراق النقدية المصرفية.

الفرع الثاني: مفهوم المؤسسات البنكية

تعرف المؤسسات البنكية بأنها:

☞ "تلك المنشآت المالية والتي تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تبشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، والمساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقاً للأوضاع التي يقررها البنك المركزي."²

☞ ويعرفها آخرون بأنها: "مؤسسات مالية وسيطة تقوم بتجميع مدخرات الأفراد والوحدات الاقتصادية التي تحقق فائض وتستخدمها في إقراض الأفراد والمشروعات ذات العجز."

☞ كذلك هناك من يرى أنها من تقوم بقبول الودائع، تدفع عند الطلب أو لأجل وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته، بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي، وتبشر عملية تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات.³

¹ - فليح حسن خلف، النقود والبنوك، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص: 236، 237.

² - فلاح حسن الحسين ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 33.

³ - حسين محمد سمحان واسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود والمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 105.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن البنوك هي عبارة عن مؤسسات تلعب دور الوساطة المالية بين طرفين وهما: أصحاب الفائض المالي وأصحاب العجز المالي، بحيث تقوم بتجميع الأموال الفائضة من أصحاب الفائض المالي، وإقراضها للأفراد والمشروعات ذات العجز المالي مقابل نسبة فائدة، بهدف تحقيق التنمية ودعم الاقتصاد.

الفرع الثالث: خصائص المؤسسات البنكية

تأتي البنوك في الدرجة الثانية بعد البنك المركزي ضمن الجهاز المصرفي لأي دولة، وهي تتميز بعدة خصائص منها القدرة على ترتيب ميزانيتها بشكل يمكنها من تأدية وظائفها بتقنية عالية، بالإضافة إلى عدة خصائص نذكرها فيما يلي:

1. تتأثر برقابة البنك المركزي ولا تؤثر عليه: يمارس البنك المركزي رقابة على البنوك من خلال جهاز مكلف بذلك، في حين أن البنوك التجارية مجتمعة لا يمكنها أن تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك المركزي، ولا يكتفي البنك المركزي بممارسة رقابة توجيهية على البنوك، بل يحق له كذلك أن يفرض عليها أحكاما واجبة التنفيذ تحت طائلة العقوبات المدنية والجنائية، وكذا التحقق من مدى تقييد كل بنك بالقواعد المالية والقوانين والتعليمات التي تصدرها السلطات النقدية.

2. تعدد البنوك التجارية والبنك المركزي واحد: تتعدد البنوك التجارية وتتفرع تبعاً لحاجة السوق النقدية، إلا أن تعددها لا يمنع من ملاحظة الاتجاه العام نحو التركيز، وتحقيق نوع من التفاهم بين مختلف البنوك التجارية في الاقتصاديات الرأسمالية المعاصرة، هذا التركيز من شأنه خلق وحدات بنكية ضخمة قادرة على التمويل الواسع والسيطرة شبه الاحتكارية على أسواق النقد والمال، غير أن هذا التركيز لم يصل بعد إلى مرحلة تصور وجود بنك تجاري واحد في بلد ما، فهذا الأمر غير واقعي وغير عملي لأنه يؤدي إلى إضعاف القدرة على خلق النقود المصرفية.

3. تختلف النقود المصرفية عن النقود القانونية: تختلف النقود المصرفية التي تصدرها البنوك التجارية عن النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي، فالأولى إبرائية وغير نهائية والثانية إبرائية نهائية بقوة القانون، وتتماثل النقود القانونية في قيمتها "المطلقة" بصرف النظر عن اختلاف الزمان والمكان، بعكس نقود الودائع التي تكون عادة متباينة ومتغيرة تخضع لأسعار فائدة تختلف باختلاف الزمان والمكان، والنقود القانونية تستخدم في كافة القطاعات، في حين أن النقود المصرفية تستخدم عادة في القطاعات الاقتصادية.

4. تسعى البنوك التجارية إلى الربح بعكس البنك المركزي: تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأسمالية، هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر من الربح وبأقل تكلفة ممكنة، وهي غالبا ما تكون مملوكة من الأفراد أو الشركات،

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

وهذا الهدف مختلف عن أهداف البنك المركزي التي تتلخص في الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية وتنفيذ السياسة النقدية.¹

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات البنكية

هناك عدة معايير لتصنيف المؤسسات البنكية، إذ تصنف حسب شكل الملكية، طبيعة النشاط، من حيث علاقتها بالدولة وجنسيته، من حيث تفرعها ومصادر أموالها.

الفرع الأول: من حيث شكل الملكية

1. بنوك خاصة: تأخذ هذه البنوك شكل الملكية الفردية أو شركات الأشخاص حيث تعود ملكيتها لشخص أو لعائلة أو مجموعة من الشركاء؛

2. بنوك المساهمة: تأخذ هذه البنوك شكل ملكية المساهمة حيث تكون شركة أموال (مساهمة عامة، محدودة) وتطرح أسهمها للاكتتاب العام وتتداول في السوق المالية؛

3. البنوك التعاونية: تعود ملكية هذه البنوك إلى جمعيات تعاونية أو نقابات حرفية أو مهنية.

الفرع الثاني: من حيث طبيعة النشاط

1. بنوك تجارية: هي تلك التي تعتمد على ودائع الأفراد والهيئات بأنواعها سواء تحت الطلب أو لأجل أو بإشعار، وإعادة استثمارها لفترات قصيرة الأجل في التسهيلات الائتمانية، كالقروض وخصم الأوراق التجارية؛

2. بنوك صناعية: تهدف هذه البنوك لتقديم التسهيلات المباشرة وغير المباشرة للمنشآت الصناعية لفترات متوسطة وطويلة الأجل، أو المساهمة في إنشاء الشركات الصناعية؛

3. بنوك زراعية: هي تلك البنوك التي تقدم خدماتها إلى القطاع الزراعي، واستئجار الآلات الزراعية والمساهمة في تنمية الثروات الحيوانية، وفترات التمويل تكون موسمية؛

4. بنوك عقارية: تهدف إلى تمويل قطاع البناء والإسكان مقابل رهن عقاري، وتمويلها يكون لفترات طويلة لذا تعتمد على مصادر طويلة الأجل.

الفرع الثالث: من حيث علاقتها بالدولة وجنسيته

أولاً: من حيث علاقتها بالدولة

- بنوك القطاع العام: تعود ملكية هذه البنوك كلياً إلى الدولة؛
- بنوك القطاع الخاص: تعود ملكية هذه البنوك للقطاع الخاص بأشخاصه الطبيعيين الاعتباريين سواء على شكل مشروعات فردية أو شركات أشخاص أو شركات أموال؛
- بنوك مختلطة: يشترك في ملكية هذه البنوك كل من القطاعين العام والخاص.

1- سليمان بودياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص: 114، 115.

ثانياً: من حيث جنسيتها

- **البنوك الوطنية:** تعود ملكيتها لأشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للدولة؛
- **البنوك الأجنبية:** تعود ملكيتها إلى رعايا دولة أخرى غير رعايا الدولة المسجلة فيها هذه البنوك؛
- **البنوك الإقليمية:** تشترك في ملكيتها عدد من دول المنطقة المعنية مثل صندوق النقد العربي والبنك الإفريقي؛

- **البنوك والصناديق الدولية:** هي المنبثقة من هيئات دولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي.¹

الفرع الرابع: من حيث تفرعها

- **البنوك المفردة:** يعود السبب الرئيسي لنشأتها وانتشارها إلى ما يلي:
 - تساعد على إدخال الآلات الحديثة وتنمية الإداريين فضلاً عن إمكانية تحقيق التماثل والتناسق في اتخاذ القرارات وتحديد مستويات أسعار الفائدة؛
 - يتصف باستقرار صافي الأرباح المتحققة مقارنة بالبنك ذو الفرع الواحد؛
 - يتمكن هذا النوع من التشكيلات من مواجهة الضغوط التنافسية التي قد يتعرض لها ضمن إطار البيئة المالية والبنكية، مما يعزز من قدرته على بناء مركز تنافسي متميز.
- **البنوك ذات الفروع:** هي بنوك تتخذ غالباً شكل شركات المساهمة كشكل قانوني، لها فروع متعددة تتولى تقديم خدماتها في أكثر من محل أو مكان أو مكتب واحد، إذ تتبع اللامركزية في تسيير أمورها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه، ولا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك؛
- **بنوك السلاسل:** وهي بنوك تمارس نشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع نشأت نتيجة لنمو البنوك التجارية، وزيادة حجم نشاطها واتساع نطاق أعمالها، وتكون عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إدارياً ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد، يتولى رسم السياسات العامة التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة.²
- **البنوك المراسلة:** وهي البنوك التي نشأت استجابة لحاجة البنوك لنظام تحصيل الصكوك المسحوبة من قبل زبائنها على بنوك في مناطق جغرافية أخرى، وتقوم البنوك المراسلة بالوظائف الآتية:
 - مقاصة الصكوك وتسوية الحسابات والالتزامات المالية؛
 - تقديم الاستشارات بخصوص توظيف الموارد المالية في أنشطة استثمارية محددة؛

¹ - خالد أمين عبد الله، **العمليات المصرفية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص: 23.
² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص: 33، 34.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

- المشاركة مع بعض المؤسسات المالية في منح القروض وتقديم التسهيلات المالية؛
- إعادة خصم بعض الأوراق التجارية؛
- الاستفادة من المتخصصين ذوي الخبرات المالية والاقتصادية في هذه البنوك لتقديم خدمات مالية وبنكية متعددة ولجهات مختلفة.¹

الفرع الخامس: من حيث مصادر الأموال

- **بنوك مركزية:** وهي عبارة عن شخصية معنوية عامة ومستقلة، حيث يتولى البنك المركزي تنظيم السياسة النقدية والائتمانية والمصرفية، والإشراف على تنفيذها وفقاً للخطة العامة للدولة، وله حق الاطلاع في أي وقت على دفاتر البنوك بما يكفل الحصول على كافة المعلومات التي تساعد في تحقيق أغراضه؛
- **بنوك الأعمال أو الاستثمار:** وهي بنوك متخصصة في تمويل الاستثمارات وتقوم بعمليات التجميع وتنمية المدخرات لخدمة الاستثمار، وفقاً لخطط التنمية الاقتصادية وسياسات ودعم الاقتصاد القومي؛²
- **بنوك الودائع (البنك التجاري):** وهي البنوك التي رخص لها القيام بالأعمال المصرفية والتي تشمل تقديم الخدمات المصرفية لاسيما قبول الودائع بأنواعها المختلفة (تحت الطلب، توفير، ولأجل وخاضعة للإشعار)، واستعمالها للموارد الأخرى مع البنك، ويطلق عليها أحياناً بنوك الودائع وهي التي تتعامل بالائتمان (المباشر وغير المباشر) وأهم ما يميزها قبولها للودائع تحت الطلب، والحسابات الجارية، وينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود.³

المطلب الثالث: وظائف البنوك

تؤدي البنوك مجموعة من الوظائف المختلفة، فهي غير متخصصة في عمل معين، إذ يطلق على هذه الوظائف أحياناً الخدمات البنكية، فهي تؤدي دور الوساطة بين فئتين: فئة ترغب في ترتيب حقوق لها، وفئة ترغب في ترتيب ديون عليها اتجاه البنك، والوظيفة الرئيسية للبنك التجاري هي خلق النقود المصرفية، وترتبط هذه الوظيفة بقبول البنك التجاري لودائع الأفراد وقدرته على تجميع مدخراتهم النقدية. إذ تعرضنا لهذه الوظائف من خلال فرعين الأول خصصناه للوظائف التقليدية للبنوك، أما الفرع الثاني تطرقنا فيه إلى الوظائف الحديثة للبنوك.

¹ - فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، ص: 19، 20.
² - عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحط، إدارة البنوك وتطبيقاتها، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص: 34 - 36.
³ - خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص: 30.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

الفرع الأول: الوظائف التقليدية للبنوك

تتمثل الوظائف التقليدية التي تقدمها البنوك فيما يلي:

أولاً: قبول الودائع: تعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف البنك التجاري على الإطلاق لما لها من آثار هامة على بقية أعمال البنك لأنها تؤثر على نجاحه، لذلك فإن إدارات البنوك تولي مسألة الودائع أهمية كبيرة وتعمل على دراسة هذه الودائع وتحليلها باستمرار من حيث تركزها وحجمها ومدتها.....الخ¹.

توجد عدة أشكال من الودائع البنكية المعروفة في البنوك التجارية بوجه عام منها:

➤ ودائع جارية (تحت الطلب): وهي تلك الودائع التي يستطيع أصحابها سحبها دون سابق إنذار؛

➤ ودائع لأجل: وهي تلك الودائع التي لا يستطيع أصحابها السحب منها إلا بعد انقضاء المدة

المحددة والمتفق عليها مسبقاً بين البنك والمودع؛

➤ ودائع بإخطار: وفيها يخطر المودع بنكه بالتاريخ الذي يرغب فيه سحب وديعته، أو يخطر بنكه

برغبته في السحب بعد مدة زمنية متفق عليها؛²

ثانياً: منح القروض: يعمل البنك على توظيف موارده في شكل استثمارات متنوعة بمراعاة مبدئي السيولة والربحية، إذ تنقسم القروض الممنوحة إلى نوعين:

- قروض بضمانات مختلفة: وهذه الضمانات يمكن أن تتمثل في المحاصيل الزراعية،

المنقولات، الأوراق المالية، عقارات وغيرها؛

- قروض بدون ضمانات: حيث يكون الضمان شخصياً ويرتكز على السمعة الائتمانية

للأشخاص.³

الفرع الثاني: الوظائف الحديثة للبنوك التجارية

لقد تغيرت نظرة البنوك إلى العمل المصرفي من مجرد تأديتها للخدمات التقليدية إلى القيام بوظائف حديثة، وبتوجهات تتلاءم مع أهدافها المتنوعة، هذه الوظائف تكتسي طابعاً من التجديد والاستحداث الناشئ عن اقتحامها مجالات جديدة ترى فيها بقاءها ونموها إضافة إلى حصولها على أرباح من هذه الوظائف، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

➤ تقديم خدمات استشارية للعملاء

- أصبحت البنوك تشترك في إعداد دراسات للمشاريع التي يرغب العملاء في إنشائها، وعلى

أساسها يتم تحديد الحجم الأمثل للموارد المالية المطلوبة وطريقة سدادها؛

¹ - محمد حسين الوادي وحسين محمد سمحان، المصارف الإسلامية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الطبعة الثانية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص: 36.

² - عبد الحق بوعتروس، مدخل للاقتصاد النقدي والمصرفي، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص: 76، 77.

³ - اسماعيل أحمد الشناوي وعبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 218.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

- خدمات البطاقات الائتمانية: والتي تعتبر بطاقة بلاستيكية تتيح لمن أصدرت من أجله الحصول على ائتمان، وتتمتع بإمكانية شراء السلع من المتاجر أو الاستفادة من بعض الخدمات؛

➤ **الخدمات الإلكترونية:** تستخدم البنوك حالياً الخدمات الإلكترونية، لتزويد المتعاملين معها بكشوفات توضح أوضاعهم المالية والضرائب المترتبة على إيراداتهم؛

➤ **إدارة الممتلكات والشركاء المتعاملين مع البنك:** حيث تقوم البنوك بوظيفة أمناء للاستثمار لحساب العملاء الذين لا يتاح لهم الوقت أو الخبرة للقيام بعملية الاستثمار؛

➤ **وظائف أخرى:**

- إصدار شيكات سياحية*؛
- تمويل الإسكان الشخصي؛
- تسيير المحفظة المالية.¹

* **الشيك السياحي:** هو الشيك الذي يمكن السياح من الحصول على ما يحتاجونه من النقود دون الحاجة إلى حملها معهم، بالتالي تفادي السرقة والضياع.
1- عبد الحق بوغتروس، **الوجيز في البنوك التجارية**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص: 87.

المبحث الثالث: عموميات حول الأداء البنكي

إن الأداء البنكي هو مفهوم واسع ومتطور، يمثل مجموعة الوسائل اللازمة والأنشطة المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة بها من أجل تقديم الخدمات البنكية التي تحقق مختلف الأهداف المرجوة، وفيما يلي تناولنا النقاط التالية:

☞ مدخل للأداء البنكي؛

☞ تقييم الأداء البنكي.

المطلب الأول: مدخل للأداء البنكي

إن الأداء البنكي محتوياته كثيرة ومختلفة باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين، الأمر الذي صعب من إعطاء مفهوم دقيق له، ولفهمه أكثر تطرقنا إلى مفهومه، أهدافه ومختلف تصنيفاته فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء البنكي

يعتبر الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب البنك في استثمار موارده المتاحة، وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه، في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، التي يتفاعل معها البنك سعيا وراء تحقيق الكفاءة والفعالية لضمان بقاءه، لذا فإن الأداء يعتبر محصلة لكافة العمليات التي يقوم بها البنك. إذ يعرف على أنه: "مفهوم لا يختلف عن معنى أداء المؤسسات الأخرى حيث يقصد به الأهداف أو المخرجات التي يسعى نظام أي مؤسسة إلى تحقيقها باستخدام القدرات البشرية، المادية والمالية".¹ كذلك يمكن تعريفه بأنه: "المخرجات أو النتائج المتحققة فعليا قياسا بالأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها".²

بالتالي نستطيع القول أن الأداء البنكي هو حوصلة لجميع العمليات التي يسعى البنك من خلالها إلى تحقيق الأهداف المرجوة، باستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة، بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن.

الفرع الثاني: أهداف الأداء البنكي

يكتسي موضوع الأداء البنكي أهمية كبيرة، نظرا للأهداف المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي يمكن إيجازها فيما يلي:³

- تمكين الإدارة العليا في البنك من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة؛

¹ - عبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص: 25.

² - الربيعي حاكم محسن، راضي حمد عبد المحسن، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2012، ص: 145.

³ - محمد باسل حسن العزاوي وآخرون، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص: 256.

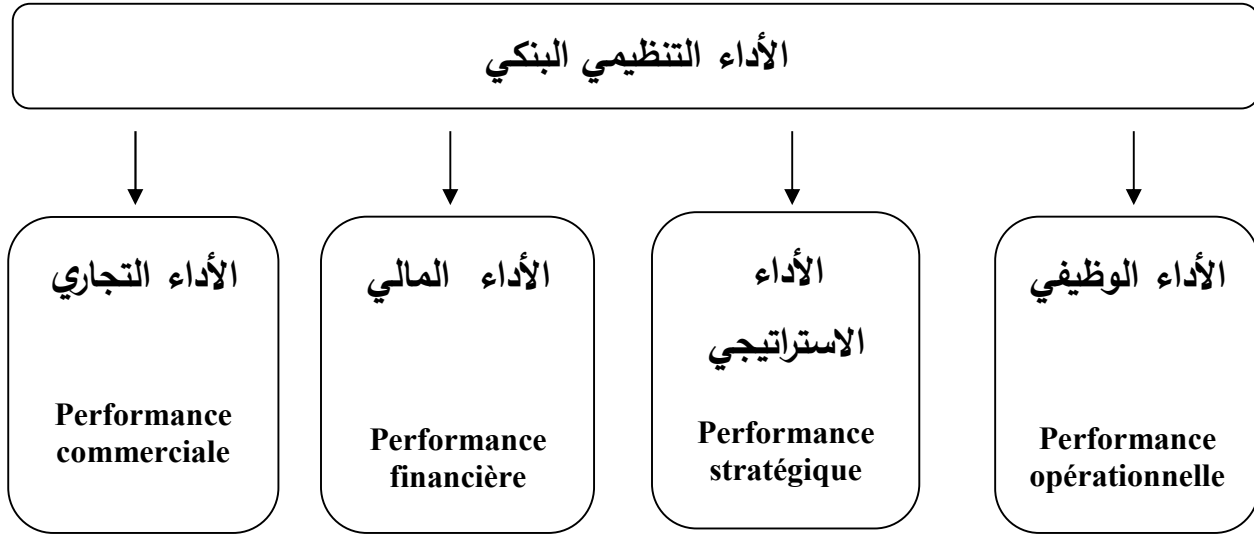
الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل تكلفة وبنوعية جيدة؛
- يعتبر كقاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية؛
- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط البنك، والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة بعد تحليلها ومعرفة أسبابها.

الفرع الثالث: تصنيفات الأداء في البنوك

ويمكن توضيح تصنيفات الأداء في البنوك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-4): أبعاد الأداء التنظيمي في البنوك



المصدر: سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية (حالة نشاط البنك عن بعد)، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص: 26.

من خلال الشكل نلاحظ أن الأداء التنظيمي مرتبط بكل جوانب البنك وأنه ينقسم إلى أربعة أبعاد: أولاً: **الأداء الوظيفي**: إن الأداء الوظيفي للموارد البشرية هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، إذ لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

إذ يعرف على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المؤسسة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، أي أنه النتائج التي يحققها الموظف للمؤسسة".¹

¹ - عمر حمداوي وأحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح " ورقة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، جوان 2012، ص: 150.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

كما يعرف بأنه: "النتائج التي تمخضت عن سلوك الأفراد أي مختلف الأنشطة التي يقومون بها داخل المؤسسة".¹

بالتالي فالأداء الوظيفي يعبر عن المخرجات والأهداف التي يسعى كل موظف إلى تحقيقها، عن طريق الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة.

ثانياً: الأداء الاستراتيجي: هناك العديد من الباحثين من تبني المنظور الاستراتيجي في تعريف الأداء.

✍ إذ عرف على أنه: " مقياس يستخدم في تحديد كفاءة وفاعلية استراتيجية الأعمال، إذ أنه يوضح المعلومات المالية وغير المالية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار والفعاليات الإدارية ".²

✍ كذلك عرف بأنه: " الطريق لمساعدة البنك على العمل في بيئة تنافسية لتحقيق النجاح بشكل أفضل، وهو ما يؤدي بالبنك إلى الوصول إلى مكانة مرموقة، عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مما ينعكس على مختلف أعماله".²

✍ ويرى البعض أنه الأداة الأفضل لجعل استراتيجية المؤسسة مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء".³

ثالثاً: الأداء التجاري

✍ يعرف بأنه: " نشاط البنك المرتبط بكل الخدمات البنكية المعروضة، وكذا طريقة عرضها وأساليب الترويج لها".⁴

✍ ويقصد به كذلك: "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية ضمن الخطة التجارية والتسويقية وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية ووفق المعايير الملائمة لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية".⁵

رابعاً: الأداء المالي: يمكن تعريفه على أنه: "تشخيص الوضع المالي للمؤسسة، لمعرفة مدى قدرتها على مجابهة المستقبل من خلال اعتمادها على الميزانيات، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، بالإضافة إلى معاينة المردودية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح".

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص:15.

² - Rylkova Zaneta, MONIKA Chobotova, *Strategic management and Performance Drivers*, Journal Acta Academica Karviniensia (N° 3), Slezska Univerzita, Tcheque, p p 174, 175.

³ - صبيحة قاسم وعلي رزاق جواد العبادي، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص: 46.

⁴ - سماح ميهوب، مرجع سابق، ص: 27.

⁵ - أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 117.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

ويعرف أيضاً بأنه: "انعكاس لکیفیه استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

أما الأداء المالي للبنك فيعرف على أنه: "انعكاس للمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية، والذي يعطي الصورة الحقيقية لأعمال البنك خلال فترة زمنية معينة".²

المطلب الثاني: تقييم الأداء البنكي

يعد تقييم أداء البنوك عملية في غاية الأهمية، لأنها تعتبر من الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى البنوك، وتحقيق أهدافها، باعتبارها تضمن الكشف عن مواطن الخلل في نشاط البنك وتصحيحها، كذلك المعالجة السريعة للانحرافات التي قد تحدث، ذلك ما يسهل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة البنكية، وفيما يلي توضيح لكل ذلك:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء البنكي

يعرف تقييم الأداء البنكي بأنه:

☞ "تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في صياغة كيفية إدارة أصول وخصوم البنك".³

☞ كذلك يعرف بأنه: "جميع الوسائل اللازمة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها وتنفيذ وظائفها، بهدف تغطية احتياجات المتعاملين معها، وترشيد موارد البنك بهدف الحصول على المخرجات وتحقيق الأهداف المنشودة".⁴

☞ ويعرف بأنه: "فحص تحليلي انتقادي شامل للخطط والأهداف، باستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية الموارد المتاحة".

ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- **على المستوى الاقتصادي:** متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً، وبيان الانحرافات الحاصلة وأسبابها واقتراح الحلول المناسبة؛

¹ - وهيبة رمضان محمد حسين وإبراهيم فضل المولى البشير، أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية 2014، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص: 112.

² - إلهام التجاني وشعوبي محمود فوزي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005-2011، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2015، ص: 30-33.

³ - محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية -دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية-، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2004، ص: 90.

⁴ - سماح ميهوب، مرجع سابق، ص: 23.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

- **على مستوى المؤسسة:** الحكم على مدى كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة، بما ينبغي تحقيقه من الأهداف واستخراج الانحرافات؛
 - **على مستوى الفرد:** تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة، في التقدير المنتظم لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.¹
- بالتالي نخلص إلى أن تقييم الأداء البنكي يمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العمل الإداري المستمر، حيث يشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة، للتأكد من تحقق النتائج على النحو المرسوم وبالكفاءة المطلوبة، ذلك من خلال تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف، من أجل اتخاذ القرارات الصائبة.
- الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء في البنوك**
- أولاً: أهمية تقييم الأداء البنكي:** تحظى عملية تقييم أداء البنوك بأهمية كبيرة، يمكن إبرازها فيما يلي:
- إظهار قدرة البنوك على تنفيذ ما خطط له من أهداف، من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدفة منها والكشف عن الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لها، ذلك ما يحفز على البقاء والاستمرار في العمل؛
 - يؤدي تقييم الأداء إلى الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته، وذلك من خلال متابعة نتائج الأداء الفعلي زمانياً من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمقارنة مع البنوك المماثلة؛
 - يبين تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزه الاستراتيجي؛
 - تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة، والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك؛
 - يظهر تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه؛
 - يبين تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للبنك؛
 - يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط، والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز؛
 - يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه؛

¹ - نبيل حمادي وعبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 4.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

- يكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يعود بالفائدة على الاقتصاد والمجتمع ؛
- يقدم تقييم الأداء توضيحات للعاملين عن كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه؛¹
- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، لأنه يوفر بيانات يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات البنك؛
- يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- يركز التقييم على ما يجب إنجازه من خلال توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات، وعملية إيصالها إلى الزبائن؛
- يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين البنك وزبائنه ومتعامليه، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع زبائن البنك ومتعامليه؛
- يزيد من تأثير البنك، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز والتي تحقق التأثير الإيجابي؛
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون تقييم، فإذا كان البنك لا يعلم حاضره وواقع عملياته، لا يمكن أن يعرف مستقبله، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى الأهداف المراد بلوغها.²

ثانياً: أهداف تقييم الأداء البنكي: لعملية تقييم الأداء في البنوك أهداف عدة ومتنوعة، يمكن عرض أبرزها فيما يلي:³

متابعة تنفيذ أهداف البنك المحددة مسبقاً، كما ونوعاً وضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير الأداء؛

¹ - نصر حمود مزيان فهد، أثر السياسة الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، مرجع سابق ، ص ص: 29، 30.
² - طاهر محسن الغالبي ووائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 489.
³ - نصر حمود مزيان فهد، أثر السياسة الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص ص: 30، 31.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

الكشف عن مواضع الخلل والضعف في نشاط البنك وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلاً؛

تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في البنك والكشف عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه البنك، من خلال قياس إنجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع، وهذا بدوره سيعمل حتماً على رفع مستوى الأداء في البنك؛

توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك للأجهزة الرقابية، ما يسهل عملها، ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك، لضمان تحقيق الأداء الأفضل؛

تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء البنكي

تتضمن عملية تقييم الأداء في البنوك مراحل عدة متعاقبة، يمكن توضيحها فيما يلي:¹

- **المرحلة الأولى:** مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية التي تتطلبها عملية تقييم الأداء في البنوك لحساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في التقييم، والتي تتضمن بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك؛
- **المرحلة الثانية:** مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراساتها، وبيان مدى دقتها وصلاحياتها، لحساب النسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم أداء البنك؛
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات، بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك؛
- **المرحلة الرابعة:** مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح والإخفاق الذي صاحب أداء البنك، مع حصر وتحديد الانحرافات التي حصلت في نشاطاته، ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، ووضع الحلول اللازمة لمعالجتها، لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك؛

¹ - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسة الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص ص: 33، 34.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

➤ **المرحلة الخامسة:** مرحلة متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في نشاط البنك، وتوفير الشروط اللازمة أو المشجعة لتحقيق الأداء المطلوب، والاستفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل.

الفرع الرابع: مؤشرات ومعايير تقييم الأداء البنكي

يتم تقييم أداء البنوك على أساس عدة معايير ومؤشرات، تحدد نقاط القوة والضعف في نواحي الأداء المختلفة، وهو ما تطرقنا إليه في هذا الفرع من خلال معايير ومؤشرات تقييم الأداء البنكي. أولاً: **مؤشرات تقييم الأداء البنكي:** اختلفت وجهات نظر المفكرين حول مؤشرات تقييم الأداء في البنوك، وهذا لكثرتها فمنها ما يعتمد على العاملين، ومنها ما يعتمد على العملاء ومنها المالية ومنها الاجتماعية... الخ، فمن بين الباحثين من صنفها إلى ثلاثة معايير تتمثل في:¹

➤ **المؤشرات الخاصة بتقييم اقتصاديات الوحدة:** تتمثل في قدرة البنك على تخفيض تكاليف المدخلات، مع المحافظة على المستوى المطلوب من الكمية المراد بلوغها والجودة المطلوبة، أي التعرف على قدرة البنك من خلال هذه المعايير وبالتالي تحقيق جودة الخدمة وتخفيض التكاليف، ومنه فإن جهود البنك لا تقتصر على تخفيض نوع معين من التكاليف بل كافة التكاليف؛

➤ **المؤشرات الخاصة بتقييم كفاءة الوحدة:** من خلالها يتم قياس مدى نجاح البنك في إحكام العلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات بطريقة ذات كفاءة عالية، والهدف الأساسي هو تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات، بالتالي هذا المعيار يختص في معرفة الكفاءة الإنتاجية التي تهدف إلى بيان مدى نجاح البنك في تحقيق أفضل مخرجات بأقل المدخلات؛

➤ **المؤشرات الخاصة بالفعالية:** من خلالها يستطيع البنك الكشف عن مدى نجاحه في تحقيق أهدافه، وذلك من خلال إظهار العلاقة بين ما هو مخطط وما هو فعلي من الأهداف، كذلك معرفة مدى نجاح البنك في تعبئة موارده بكفاءة.

وهناك من صنفها على أساس الحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية في البنوك إلى عدة مؤشرات تتمثل فيما يلي:

1. **الإنتاجية:** ترتكز الإنتاجية على العلاقة بين الخدمة المعروضة والموارد المتاحة للبنك؛
2. **الفعالية:** ترتكز على الخدمة المقدمة للعملاء، باعتبار العميل يعتبر العامل الجوهرى المؤثر على الفعالية؛
3. **الملاءمة:** تعني القدرة على تقليص الفجوة بين توقعات العملاء ومذكراتهم؛

¹ - مجيد الكوخي، مرجع سابق، ص ص: 97- 99.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

4. المرونة: يقصد بها قياس قدرة البنك على إدخال كل ما هو جديد من أنظمة وتقنيات، بهدف التكيف والسيطرة على مختلف مستجدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 5. الكفاءة: قدرة البنك على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة؛
 6. الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛
 7. مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة؛
 8. القدرة على الإبداع والابتكار؛
 9. درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.¹
- وهناك من صنف مؤشرات تقييم الأداء في البنوك حسب أبعاده إلى خمسة أبعاد أساسية، وهي كما يلي:²
- **الأبعاد المالية:** وتتمثل في استخدام المؤشرات المالية للتعرف على النتائج المرتبطة بكل من تكاليف عرض الخدمة، الربحية، العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية... الخ؛
 - **الأبعاد المتعلقة بالعاملين:** أي استخدام كل المؤشرات التي تهدف لقياس رضا موظفي البنك، ومن بينها: نمط الإشراف، الفرص المتاحة أمامهم للترقية، طبيعة العلاقة بينهم، منح فرص التكوين والترقية؛
 - **الأبعاد المتعلقة بالعملاء:** تعني استخدام عدد من المؤشرات لقياس درجة رضا العملاء على كل من: مستوى الخدمات المقدمة، أسلوب التعامل معهم، وكذا قدرة البنك على الإصغاء لهم ومنحهم فرصة المشاركة في وضع خطط وبرامج التحسين، يقاس هذا البعد بعدد من المؤشرات منها: عدد الخدمات المطلوبة، عدد الشكاوي، عدد زيارات العميل للبنك أو أحد قنواته... الخ؛
 - **الأبعاد الاجتماعية:** تختص بدراسة وتقييم أثر أنشطة وأعمال البنك على المجتمع؛
 - **الابتكار والتجديد:** يرتبط هذا العنصر بقدرة البنك على ابتكار أساليب جديدة في العمل، وكذا مواجهة المشكلات التي قد تعرقل عمله، بالإضافة إلى مرونته المستمرة في تبني كل ما هو حديث، وعمله المستمر على إتاحة فرص الإبداع في كافة المستويات.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 142.

² - سماح ميهوب، مرجع سابق، ص: 35، 36.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

وهناك من صنفها حسب زاوية بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعرف على أنها: " أداة ذات توجه مستقبلي، وتتضمن نوعين من المؤشرات، مؤشرات مالية وغير مالية، حيث تحافظ البطاقة على تحقيق التوازن بين كلا النوعين من المؤشرات ولذلك سميت بالموازنة بالإضافة إلى أنها تعكس الأداء الحقيقي".¹

وبطاقة الأداء المتوازن كما يدل اسمها عبارة عن أداة موضوعة تحت تصرف المسيرين تبحث عن:

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين، والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو؛
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والمدى الطويل؛
- نشر وترجمة الاستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين؛
- التوازن بين المؤشرات الاستراتيجية أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العملية التابعة أي التي تبين النتائج من قرارات سابقة.²

بالتالي نستطيع القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لقياس الأداء، سميت بهذا الاسم لأنها تقوم بالربط والموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والمدى الطويل، وبين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، كذلك بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، تساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، تتضمن أربعة محاور أساسية هي المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو نوردتها بالتفصيل فيما يلي:

1. **المحور المالي:** بصفة عامة، يعكس النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ استراتيجية المؤسسة، والمقاييس الشائعة التي تنطوي تحت هذا المحور هي الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة.³

أما في المؤسسة يعد هذا البعد المحصلة النهائية لأنشطة البنك، ويهدف إلى تحقيق رضا وتوقعات المساهمين، حيث أنه يركز على الجوانب المالية في أداء البنك، بمعنى كيف ننظر إلى مساهميننا؟ لذا نعتبره المحصلة النهائية لكل المتغيرات التي حدثت في الجوانب الأخرى، فإذا كان هناك نجاح في هذه الأخيرة فإنه ينعكس على المحور المالي الذي يمثل ثروة المساهمين من خلال تعظيم أرباح السهم الواحد، أو من خلال تعظيم معدل العائد على الأموال المستثمرة، ومن ثم فإن

¹ - اسعود المحاميد وآخرون، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية -، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 03، الجامعة الأردنية، 2015، ص: 577.

² - نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 125.

³ - اسعود المحاميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 577.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

المؤشرات المالية التي يضمها هذا الجانب تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر التغيرات التي تمت داخل البنك، كما أن هذه المؤشرات تعتبر مقياساً يبين ما إذا حقق البنك استراتيجيته أم لا. تختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة الخدمة (النمو، البقاء أو الاستمرار)، مثلاً الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على جذب عملاء جدد، أما الأهداف المالية في مرحلة الاستمرار (الإنتاج) تركز على التدفق النقدي.

يتضمن هذا البعد مجموعة من المقاييس منها: الربح التشغيلي، العائد على الأصول وهوامش ربحية العميل، ويمكن أيضاً استخدام مجموعة أخرى من المقاييس اعتماداً على طبيعة الصناعة واستراتيجية البنك، فعلى سبيل المثال تركز بعض البنوك على مقاييس الحصة السوقية أكثر من اهتمامها بمؤشرات الربحية التقليدية، ولكي تحقق أهدافها المالية فإنها تحتاج لتقديم المنتجات والخدمات التي تحقق احتياجات العملاء المستهدفين.¹

2. **محور الزبائن:** يتمثل في قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من السلع والخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة، وتتمثل في كون خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة تتجاوز السعر المدفوع وتوقعات الزبون، وهذا يشير إلى أن المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة ستحقق رضا ولاء الزبون، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للبنك.²

إذ يتضمن محور الزبائن في البنوك مقاييس عدة لتقييم مدى نجاح المخرجات في مواجهة رغبات الزبائن وتحديات المنافسين، أي أن هذا المحور يهتم بالزبائن ومدى رضاهم عن نشاط البنك، وللتعبير عن هذا المحور وضعت عدة مقاييس تهتم بالزبائن في الوقت والنوعية والولاء والتكلفة، ومن هذه المقاييس:

❖ تكلفة تقديم الخدمات للزبائن؛

❖ أسعار الخدمات مقارنة بالمنافسين؛

❖ نوعية الخدمات وجودتها؛

❖ رضا الزبائن؛

❖ الحصة السوقية؛

❖ الاحتفاظ بالزبائن؛

❖ كسب زبائن جدد؛

¹ - سماح ميهوب ، مرجع سابق، ص: 40.

² - اسعود المحاميد وآخرون، مرجع سابق، ص: 577.

❖ ربحية الزبون.¹

3. محور العمليات الداخلية: يتضمن هذا المحور نوعين من العمليات:²

- ✓ العمليات التي من خلالها ينفذ العمل أي كل ما يتعلق بالتخطيط ووضع الاستراتيجيات المناسبة؛
- ✓ العمليات التي تحاول تحسين العمل والذي يشمل عملية التقييم والتأكد من أن ما تم التخطيط له يتم على أحسن وجه، فعملية المراقبة المستمرة تمكن المؤسسة من توقع المشاكل واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها؛

وعند النظر إلى هذا البعد لابد من الاهتمام بجانبين:

■ **الوقت:** فكلما كان توصيل الخدمة في الوقت المناسب للعميل، كلما أدى إلى التقليل من التكاليف؛

■ **الجودة:** أي تقديم منتجات ذات جودة عالية تؤدي إلى تلبية أذواق وحاجات المستهلكين، بالإضافة إلى التحسين المستمر لنوعية المنتج المقدم.

يشمل هذا المحور عدة مقاييس تعبر عن طبيعة الأداء في الأنشطة والعمليات الداخلية للبنك، والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين من الأنشطة:

- **أنشطة أولية:** تشتمل على الأنشطة السوقية الداخلية والتشغيلية والتسويق والخدمات؛
- **أنشطة ثانوية:** وتتضمن تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الأولية، مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا، الابتكار والتجديد وغيرها.

ومن بين المقاييس المستخدمة ضمن محور العمليات الداخلية:

❖ جودة المنتج أو الخدمة المقدمة؛

❖ زمن الدورة؛

❖ تكاليف العمليات التشغيلية؛

❖ الإبداع والتجديد.³

4. محور التعلم والنمو: يركز هذا المحور على تطوير قدرات الموظفين داخل البنك كونهم البنية

التحتية له، والتي تعمل على بناء البنك وتطويره في الأجل الطويل وكذلك طبيعة الأنظمة

والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العملاء.⁴

¹ - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسة الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص: 50.

² - الجيلالي بن عبو وسارة بوقسري، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات (دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية)، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - نمو المؤسسات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 23/22 نوفمبر 2011، ص: 145، 146.

³ - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسة الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص: 51.

⁴ - اسعود المحاميد وآخرون، مرجع سابق، ص: 577.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

يعبر محور التعلم والنمو عن الأسس التي يجب أن يتبناها البنك لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، ويعمل كذلك على تحديث البنية التحتية للبنك، وتطويرها من خلال تدريب العاملين وتأهيلهم وتطوير نظام العمل والإجراءات التنظيمية، بهدف توفير مقومات النجاح والمنافسة، ويشتمل محور التعلم والنمو على عدة مقاييس منها:

❖ مقياس الرضا الوظيفي للعاملين؛

❖ مقياس إنتاجية العامل؛

❖ مقياس إنتاجية الوحدة النقدية من الأجور؛

❖ مقياس تطوير الأفراد.¹

والجدول التالي يلخص أهداف ومقاييس كل محور من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم: (2-1): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.

المحور	الأهداف	المقاييس
المالي	النمو في المبيعات النمو في معدل العائد على الاستثمار النمو في معدل العائد على حق الملكية	الربحية السيولة تقييم السياسات المالية للبنك
الزبائن	كسب زبائن جدد كسب أسواق جديدة التوسع	المحافظة على الزبائن رضا الزبائن تحليل ربحية الزبون
العمليات الداخلية	تقديم خدمات جديدة تطوير الخدمات المقدمة	زمن الدورة جودة الخدمات خدمات ما بعد البيع مستوى التكاليف
التعلم والنمو	النمو في إنتاجية العاملين تطوير المهارات الفنية والمهنية للعاملين.	المحافظة على العاملين درجة رضا العاملين

المصدر: نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسة الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص: 52.

وفيما يلي مؤشرات تقييم أبعاد الأداء:

¹ - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسة الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص: 51.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

1. مؤشرات تقييم الأداء التسويقي: يتم تقييم الأداء التسويقي طبقاً لمجموعة من المؤشرات من بينها الواردة في الجدول الموالي، إذ يتم تقييم الأداء بتقسيم العام الحالي للدراسة إلى أربعة فترات، ثم جمعها ومقارنتها بالسنة الماضية.

الجدول رقم (2-2): مؤشرات تقييم الأداء التسويقي.

المؤشرات						الفترات					
						العام الماضي	العام الحالي	الربع 4	الربع 3	الربع 2	الربع 1
معدل نمو المبيعات											
التكاليف التسويقية كنسبة من المبيعات.											
الخصومات التسويقية كنسبة من المبيعات.											
مخزون المنتجات كنسبة من المبيعات.											
متوسط حجم الطلبية.											
عدد الأسواق الجديدة.											
مستوى المبيعات (حجم، قيمة).											
عدد المنتجات الجديدة.											
عدد العملاء الجدد.											
النصيب السوقي.											
نسبة مردودات المبيعات.											
الانتشار البيعي.											
عدد شكاوي العملاء.											
عدد العملاء الجدد.											
معدل دوران المخزون.											
كفاءة الائتمان.											

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص: 55.

2. مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي: يمكن الاستناد إلى مجموعة من المؤشرات، وذلك لتقييم الأداء الإنتاجي داخل المؤسسة، ومعرفة فيما إذا كانت المؤسسة تحقق أهدافها الإنتاجية أم لا، وذلك من

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

خلال اعتماد مجموعة من البنود للتقييم منها: المواد الخام، جودة المنتجات، الطاقة الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية، العمالة، التكاليف ذلك بالاعتماد على النسب المذكورة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (2-3): مختلف النسب التي تقيس الأداء الإنتاجي.

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	- نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين للصنف (360 ÷ معدل دوران الصنف). - نسبة الإسراف في الخامات (كمية الإسراف في الخامات ÷ كمية الخامات المنصرفة للإنتاج).
جودة المنتجات	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج . - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع. - نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المصنع.
الكفاءة الإنتاجية	- معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج النسبة لرأس المال المستثمر . - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد لها.
العمالة	- نسبة الوقت الضائع (عدد ساعات الوقت الضائع ÷ عدد ساعات العمل المتاحة). - إنتاجية العامل المستهدفة (كمية الإنتاج المخطط ÷ عدد ساعات عمل مخططة). - الإنتاجية الفعلية للعامل (كمية الإنتاج الفعلية ÷ عدد ساعات العمل المدفوعة). - نسبة التغيب (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة ÷ عدد ساعات العمل المتاحة). - معدل دوران العمل (عدد العمال الذين تركوا العمل ÷ متوسط عدد العاملين في نفس الفترة).
التكاليف	- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المصنع. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص: 59

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

3. مؤشرات تقييم الأداء المالي: يمكن الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، والتي تقيس مدى تحقيق الوظيفة التمويلية للأداء المراد بلوغه، باعتماد مجموعة من بنود التقييم، والجدول التالي يوضح أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي.

الجدول رقم (2-4): مؤشرات تقييم الأداء المالي.

بنود التقييم	المؤشرات
السيولة	- نسبة التداول (الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة) - نسبة السيولة السريعة (النقدية وما يعادلها ÷ الخصوم المتداولة) - سرعة دوران النقدية - المخزون إلى صافي رأس المال العامل
الرافعة المالية	- نسبة المديونية إلى الملكية. - تغطية النفقات الثابتة (الأرباح الصافية قبل النفقات ÷ النفقات الثابتة) - الخصوم المتداولة إلى الملكية . - الأصول الثابتة إلى الملكية. - معدل التمويل بالقروض.
نسب النشاط	- معدل دوران المخزون - معدل دوران صافي رأس المال العامل - معدل دوران الأصول الثابتة - معدل دوران حقوق الملكية - معدل دوران إجمالي رأس المال - متوسط فترة التحصيل
الربحية	- إجمالي العائد من التشغيل (إجمالي ربح التشغيل ÷ المبيعات) - صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل ÷ المبيعات) - معدل العائد على المبيعات (صافي ربح التشغيل بعد تسديد الضرائب ÷ المبيعات) - إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب ÷ إجمالي الأصول) - معدل العائد على رأس المال (صافي الربح بعد تسديد الضرائب ÷ صافي حقوق الملكية) - معدل العائد على رأس المال العامل (صافي ربح التشغيل ÷ صافي رأس المال العامل)

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص: 60.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء البنوك

إن استخدام المؤشرات المالية لأغراض تقييم الأداء، قد أصبح من الأمور الضرورية إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية، إذ نجد أنها تقوم بتغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

ثانياً: معايير تقييم الأداء البنكي: يمكن تلخيص هذه المعايير فيما يلي:¹

1. كفاية رأس المال: ويتأثر تقييم البنك وفق هذا المعيار بعدد من المحددات الفرعية، مثل حجم الأصول الخطرة*، أو ما يسمى " حجم الأصول ذات الجودة الرديئة"، كما يؤثر جانب الالتزامات على المركز المالي للبنك من خلال حجم الأرباح التي يتم احتجازها*، وقيمة أسهم البنك في أسواق المال، وكذا قدرته على تعبئة موارد جديدة في هذه السوق، وكل هذه العوامل تتأثر وتتوثر في الوقت ذاته على التخطيط الاستراتيجي للبنك وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.
2. كفاءة الإدارة: وتعني مدى قدرة الإدارة على إنجاز عملها بشكل آمن وسليم ومتوافق مع الممارسات المصرفية السليمة، من خلال الجدارة الفنية والإدارية بالبنك، وقدرة موظفيه على التخطيط الجيد والتعامل مع المتغيرات والظروف المستجدة، وسلامة ودقة نظم وسياسات العمل الداخلية ونظم الرقابة.
3. إيرادات البنك: وتلعب دوراً هاماً في التقييم، ويتم تحليل هذا المعيار وفق قدرته على تغطية الخسائر التي قد يتعرض لها البنك، ومدى مساهمته في تدعيم رأس مال البنك، وتحليل اتجاهات الإيرادات خلال فترات زمنية متقاربة، وتقييم النتائج مع أداء البنوك المماثلة، كما يتم تقييم الإيرادات للبنك بصدد الاطمئنان على سلامة مركزه المالي، وتمتعه بدرجة عالية من اليسر المالي وابتعاده عن مخاطر التعثر.

1- حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، الجامعة المستنصرية العراق، 2008، ص: 85.

* حجم الأصول الخطرة: تتمثل في القروض والاستثمارات في الأسهم والسندات لأخطار ارتفاع وانخفاض الأسعار.
* الأرباح التي يتم احتجازها: هي الأرباح المحققة في نهاية العام تقوم البنوك باحتجازها وذلك لدعم رأس المال، وزيادة معدلات النمو بالنسبة لإجمالي الأصول وذلك بعد توزيع حصص المساهمين.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم عرض عموميات حول الأداء بالتطرق إلى المفاهيم المختلفة له وتصنيفاته والمصطلحات القريبة منه، ثم المؤسسات البنكية ماهيتها وأنواعها، ووظائفها التقليدية والحديثة، والتي تعتبر على اختلاف أشكالها إحدى أدوات النظام الاقتصادي في هذا العصر، ولا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو ويزدهر دون الاستعانة بها، بعدها تطرقنا إلى عملية تقييم الأداء البنكي، والتي تعتبر عملية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام على النتائج المتحققة مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي وما هو مطلوب تحقيقه لاحقاً، ذلك بصياغة واتخاذ القرارات السليمة والصائبة، والتي تضمن نجاح البنك في ممارسة نشاطه، من خلال تحديد الانحرافات وكيفية معالجتها وتحسين مستويات الأداء، وصولاً إلى ترسيخ التسيير الحسن، والفعالية المستمرة لمختلف الأنشطة والعمليات، فمن بين الأدوات والوسائل المعتمدة في هذا المجال، هي وضع مؤشرات لقياس وتقييم الأداء والتي اختلفت حسب اختلاف وجهات نظر المفكرين والاقتصاديين فمنها ما يعتمد على العملاء ومنها المالية ومنها الاجتماعية... الخ، كذلك اعتماد مجموعة من المعايير منها كفاية رأس المال، كفاءة الإدارة... الخ، فوما خلصنا إليه أن عملية تقييم الأداء أصبحت ضرورة ملحة وركيزة أساسية لتحقيق مختلف الأهداف الاستراتيجية، خاصة بعد ما يشهده القطاع البنكي من تحولات وإصلاحات.

الفصل الثالث: مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

تمهيد

المبحث الأول: الصيرفة الإلكترونية إحدى إفرات الإدارة
الإلكترونية في البنوك

المبحث الثاني: البنوك الإلكترونية أحد مظاهر الإدارة
الإلكترونية في المجال البنكي

المبحث الثالث: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على الأداء
البنكي

خلاصة

تمهيد

يعتبر القطاع البنكي أحد أهم الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد، ذلك لأنه يساهم في تمويل مختلف الأنشطة، الأمر الذي يجعله يتأثر ويستجيب لمختلف التغيرات الخارجية والتحويلات الجذرية التي أفرزتها العولمة المالية، ونظرا لما تحدثه من تغيرات جوهرية في طبيعة عمل البنوك، استلزم على هذه الأخيرة أي البنوك ضرورة التكيف مع هذه التغيرات وذلك لما لها من تأثيرات على مختلف الأنشطة البنكية.

إذ أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغيرات والتأثيرات على أبعاد الأداء البنكي (الأداء الوظيفي، الاستراتيجي، المالي...)، فتمودج الإدارة الإلكترونية وفر الكثير من فرص النجاح، الوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال، إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية في المجالات البنكية، وهو ما يعرف بالصيرفة الإلكترونية والتي تعتبر أهم إفرزات الإدارة الإلكترونية في البنوك، بالإضافة إلى البنوك الإلكترونية التي لاقت رواجاً هائلاً وسريعاً بين جميع الفئات وفي مختلف المناطق وتطور مفهومها مرتبطاً بما توفره الدولة من بنى تحتية تخص الاتصالات والقوانين واللوائح المنظمة لها.

ولإحاطة بجميع هذه الجوانب تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

١ المبحث الأول: الصيرفة الإلكترونية إحدى إفرزات الإدارة الإلكترونية في البنوك؛

٢ المبحث الثاني: البنوك الإلكترونية إحدى مظاهر الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي؛

٣ المبحث الثالث: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على الأداء البنكي.

المبحث الأول: الصيرفة الإلكترونية إحدى إفرازات الإدارة الإلكترونية في البنوك

يعد التقدم التكنولوجي من أهم المتغيرات التي ساهمت وبشكل كبير في حدوث تحول جذري في أنماط العمل المصرفي، إذ اهتمت البنوك اهتماما كبيرا بتكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصال والحواسيب الآلية، وكذا تطويرها بكفاءة عالية بهدف ابتكار خدمات بنكية مستحدثة، وتطوير أساليب تقديمها بما يكفل انسيابها من البنوك إلى العملاء بطريقة جد سهلة وسريعة، الأمر الذي يتلاءم مع المتطلبات المعاصرة والمتزايدة لمختلف العملاء من جهة، وتحقيق نمو متزايدا في حجم عمليات البنك من جهة أخرى، كل ذلك سعيا وراء تجسيد مفهوم الصيرفة الإلكترونية في الواقع وتطبيق خدماتها على مستوى المؤسسات البنكية، وهو ما تطرقنا إليه في هذا المبحث حيث قسم إلى:

☞ ماهية الصيرفة الإلكترونية؛

☞ دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية وعوامل نجاحها؛

☞ أدوات الصيرفة الإلكترونية.

المطلب الأول: ماهية الصيرفة الإلكترونية

لقد أدى تبني تكنولوجيا المعلومات في البنوك إلى التأثير على الخدمات البنكية وتطويرها تماشيا مع التطورات السريعة الحاصلة في المجال البنكي، وهو ما نتج عنه ما يعرف بالصيرفة الإلكترونية، وفيما يلي تناولنا ماهيتها من خلال نشأتها، تعريفها وخصائصها، مخاطرها وطرق إدارتها.

الفرع الأول: نشأة الصيرفة الإلكترونية

يرجع البعض ظهور الصيرفة الإلكترونية إلى السبعينات من القرن العشرين عندما بدأت البنوك تعرض خدماتها عبر الهاتف، فأصبح بإمكان الزبون استخدام الخط الهاتفي للاطلاع على أرصده وتحويل الأموال وتسديد الفواتير، وفي الثمانينات من نفس القرن أصبح الحاسوب الشخصي وسيلة جديدة يمكن استخدامها في الصيرفة بالبيت وحلت بذلك مشكلة محدودية الأنظمة الهاتفية فيما يخص الكتابة والصورة، وبعد التطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيا الإنترنت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات وجدت فيها البنوك الوسيلة المثلى لعرض العمليات المرتبطة بالحسابات والعمليات المالية دون تحرك للسيولة النقدية.

في سنة 1995 عندما أنجزت Netscape أول برنامج يسمح بدخول مواقع الواب (internet browser) أصبحت الصيرفة عبر الخطوط الحقيقية ممكنة، ويعتبر (Security first national bank (SFNB أول بنك عبر الخط في العالم وهو بنك أمريكي.¹

¹ - محمد منصف تطار، النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الإلكترونية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2002، ص ص: 6، 7.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

الفرع الثاني: تعريف الصيرفة الإلكترونية وخصائصها

للصيرفة الإلكترونية عدة تعريفات أهمها:

☞ أنها " كافة العمليات أو النشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها من قبل البنوك والمؤسسات المالية بواسطة الوسائل الإلكترونية مثل: الهاتف، الحاسوب، الصراف الآلي، الإنترنت، وغيرها".

☞ ويرى البعض أن مفهوم الصيرفة الإلكترونية هو إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في النشاط المالي المصرفي، مع ما يتطلب ذلك عن عصنة كل من أنظمة الدفع والسحب، الائتمان، والتحويلات المالية.¹

☞ ويمكن تعريفها على أنها: " تقديم خدمة الإنتاج البنكي عن بعد أو عبر الخط من خلال قنوات إلكترونية سواء للمقيمين أو لغير المقيمين داخل البلد".²

☞ وهناك من يرى بأنها: " إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية، أي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء تعلق الأمر بالأعمال المصرفية التقليدية أو الجديدة، وفي ظل هذا النمط لن يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك، إذ يمكنه القيام بالأعمال التي يريدها من بنكه في أي مكان وفي أي زمان".³

إذ تسمح الأنظمة عبر الخط للزبائن من الاستفادة من مجموعة من الخدمات البنكية انطلاقا من حاسوب شخصي يتم ربطه بحواسيب البنك عبر الخطوط الهاتفية، وهذا ما يزيد كثيرا في راحة الزبائن، وتمكن أيضا من إجراء العمليات ليس فقط على مستوى محلي بل على مستوى عالمي دون انقطاع.

يوجد أسلوبين للتعامل:

- الأول: يستخدم الزبون برنامج إدارة الأموال الشخصية وحاسوبه الخاص بالإضافة إلى مودم وخط هاتفي للدخول إلى موقع البنك وإجراء العمليات البنكية؛
- الثاني: يتمثل في دخول البنك عبر الإنترنت، وهو أسلوب سهل الاستعمال وفي أغلب الأحيان بتكلفة منخفضة.⁴

¹ - ميادة بلعاش وحياء بن اسماعين، مشروع الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص: 71.

² BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, Basel commette on Banking surprissions, management and supervision of cross border electronic Banking activities, July 2003, p 40.

³ - وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2012، ص: 55.

⁴ - محمد منصف تطار، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الصيرفة الإلكترونية هي تلك العمليات البنكية التي تتم بطرق إلكترونية، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سواء تعلق الأمر بالسحب أو الدفع أو الائتمان أو التحويل أو التعامل في الأوراق المالية، أو غير ذلك من أعمال البنوك.

تتميز الصيرفة الإلكترونية بالخصائص التالية:¹

- المساهمة في رفع حدة التنافس في تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية خاصة في ظل الارتفاع المتزايد لحجم ونوعية تلك الخدمات؛
- سهولة التواصل بين الداخل والخارج من خلال شبكة الاتصالات التكنولوجية المتطورة، مما يسمح بتخطي العقبات المكانية والزمانية في إنجاز الصفقات المصرفية والتجارية والمالية بشكل عام؛
- تتميز عملياتها بالمرونة والسهولة والسرعة، مما يتيح توسيع دائرة التعامل بها داخل المؤسسات البنكية والمالية أو غيرها، مما يؤمن الحماية والتكامل بين المعلومات والخدمات البنكية الإلكترونية؛
- الاستفادة من المعلومات المجمعة والمخزنة على شبكة الإنترنت العالمية، مما يؤدي إلى توسيع الاستثمارات في الداخل والخارج على حد سواء؛
- خدماتها تتم عن بعد، بدون وجود شخصي مباشر بين أطراف العلاقة البنكية، كونها خدمات عبر الحدود لا تعرف قيود جغرافية؛
- خفض تكلفة الخدمات البنكية بالمقارنة مع الوسائل الأخرى مما يساعد على انتعاش التجارة الإلكترونية، وزيادة فرص إنشاء العلاقات التجارية الدولية، دون الحاجة لفتح أسواق جديدة؛
- تؤمن البنوك وسائل جديدة للإعلان عن خدماتها البنكية وإمداد العملاء بالمعلومات عن أرصدتهم، وتوفير الخدمات الممكنة، بإدارة الأرصدة وتحويل الأموال إلكترونياً؛
- تخفيض نفقات البنوك لإجراء بعض العمليات البنكية، مما يوفر تكلفة إنشاء فروع جديدة للبنك في المناطق البعيدة، إذ أن تكلفة إنشاء موقع للبنك على الإنترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع جديد له وما يحتاجه هذا الفرع من بناء وأجهزة وصيانة وعناصر بشرية مختصة وغيرها؛
- توفير المزيد من فرص الاستثمار، وبالتالي زيادة فرص العمل؛
- تسهيل الأبحاث والدراسات، ووضع خطط جديدة، وكشف العراقيل ومعالجة المشاكل بسرعة وسهولة وأقل تكلفة.

¹ - عبد العزيز شافي، المصارف والنقود الإلكترونية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2007، ص: 155.

الفرع الثالث: مخاطر الصيرفة الإلكترونية ومبادئ إدارة المخاطر البنكية الإلكترونية

ساعدت الصيرفة الإلكترونية البنوك على تمييز منتجاتها وخدماتها في البيئة التنافسية العالمية، إلى جانب تحقيق مزايا عديدة للبنك ولزبائنه، ولكن بالرغم من هذه المزايا التي تتمتع بها الصيرفة الإلكترونية، فإنها لا تخلو من العديد من المخاطر، ذلك نظرا لطبيعة النشاط الاقتصادي للبنوك، لأن المخاطر جزء لا يتجزأ من طبيعة النشاط البنكي، حيث تعتبر لصيقة به، خاصة عندما يتعلق الأمر بمحيط اقتصادي تنافسي ومفتوح.

أولاً: مخاطر الصيرفة الإلكترونية: تؤدي الصيرفة الإلكترونية إلى إحداث تغيير في بنية البنك، ينجم عن ذلك مجموعة من المخاطر وفيما يلي نورد أهمها:

1. المخاطر الاستراتيجية: ففي ظل الطلب المتزايد على الصيرفة الإلكترونية تكون البنوك بحاجة إلى تطوير استراتيجية لاستخدام قنوات التوزيع عبر الإنترنت من أجل توفير المعلومات، فزيادة حدة المنافسة بين البنوك واختلاف طبيعة الاستراتيجيات، قد يعرضها إلى مخاطر كبيرة في حالة عدم سلامة عمليات تخطيط وتنفيذ استراتيجية الصيرفة الإلكترونية؛

2. المخاطر التشغيلية: يمكن أن تتعرض البنوك إلى أخطاء على صعيد تشغيل العمليات في حالة ما إذا كانت الصيرفة الإلكترونية غير متكاملة بالشكل المطلوب، لذلك يجب أن تتأكد البنوك من أن هذه العمليات تتم مراقبتها والتحكم فيها بالشكل الملائم، ومن مخاطر التشغيل أيضاً، كيفية الحفاظ على سرية وتكامل المعلومات والتأكد من هوية العملاء بالنسبة للحسابات البنكية، من هنا يجب على البنوك تحسين عملياتها من أجل إدارة العلاقات بشكل فعال مع العملاء والبنوك الأخرى، وحتى يتم وضع معايير محددة لإدارة المعلومات إلكترونياً ينبغي على البنوك وضع إجراءات الضبط الفاعلة، من أجل ضمان دقة تكامل المعلومات التي يتم الحصول عليها، إلى جانب ذلك هناك مصادر أخرى للمخاطر التشغيلية وهي عدم قدرة البنوك على الرقابة عبر شبكة الإنترنت ذاتها؛¹ إذ يمكن أن تتعرض أنظمة الصيرفة الإلكترونية إلى أخطاء التشغيل في حالة ما إذا كانت تلك الأنظمة غير متكاملة بالشكل المرغوب وذلك على النحو التالي:²

✓ **عدم التأمين الكافي للنظام System Security :** بحيث يمكن اختراق نظم البنك بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء واستغلالها، سواء تم ذلك من خارج البنك أو من العاملين به، بما يستلزم توفير إجراءات كافية لاكتشاف ومنع ذلك الاختراق؛

¹ - فارس مسدور، العولمة والتطورات مجال الاتصال وآثارها على الممارسات الاقتصادية، مجلة آفاق، العدد 02، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2004، ص: 15.

² - نصر حمود مزان فهد، إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 04، جامعة بابل العراقية، 2011، ص: 12.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

✓ عدم ملائمة تصميم النظام *System Design*: أو إنجاز العمل *Implementation* أو أعمال الصيانة *Maintenance* والتي تنشأ عن عدم كفاءة النظام لمواجهة متطلبات المستخدمين وعدم إمكانية حل هذه المشكلة بشكل سريع، خاصة إذا ما زاد الاعتماد على جهات خارج البنك لتقديم الدعم الفني في مجال البنية الأساسية للتكنولوجيا؛

✓ إساءة الاستخدام من قبل الزبائن *Customer Misuse of Services* ويحدث ذلك نتيجة عدم إحاطة الزبائن بإجراءات التأمين الوقائية أو القيام بعمليات غسيل أموال باستخدام بياناتهم الشخصية أو عدم اتباعهم إجراءات التأمين الواجبة.

3. **مخاطر السمعة:** إن انعدام تقنيات الأمان والاضطرابات في توفير الخدمات البنكية يؤثر على سمعة البنك، فكلما ازداد البنك في الاعتماد على قنوات متعددة لتقديم الخدمة البنكية الإلكترونية، ازدادت احتمالات حدوث مخاطر السمعة،¹ والتي تنشأ في حالة توافر رأي عام سلبي تجاه البنك نتيجة عدم قدرته على تقديم خدماته البنكية الإلكترونية وفق معايير الأمان والسرية والدقة مع الاستمرارية والاستجابة الفورية لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وهو أمر لا يمكن تجنبه إلا بتكثيف اهتمام البنك بتطوير ورقابة ومتابعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الإلكترونية؛²

4. **المخاطر القانونية:** تحدث المخاطر القانونية عندما لا يحترم البنك القواعد القانونية والتشريعات المنصوص عليها، أو عندما لا تكون هناك نظم قانونية واضحة ودقيقة بخصوص العمليات البنكية الجديدة، وتتمثل أهم التحديات القانونية في تحدي قبول القانون للتعاقدات الإلكترونية، حجيتها في الإثبات، وسائل الدفع، التحديات الضريبية، إثبات الشخصية، التوقيعات الإلكترونية، أنظمة الدفع النقدي، النقود الإلكترونية، سرية المعلومات، أمن المعلومات من مخاطر إجرام التقنية العالية، خصوصية العميل، المسؤولية عن الأخطاء والمخاطر، حجية المراسلات الإلكترونية، التعاقدات البنكية الإلكترونية مسائل الملكية الفكرية لبرمجيات وقواعد معلومات البنك أو المستخدمة من موقع البنك أو المرتبطة بها، علاقات وتعاقدات البنك مع الجهات المزودة للتقنية أو المورد لخدماتها أو مع مواقع مشاريع الاندماج والمشاركة والتعاون المعلوماتية؛³

5. **المخاطر الأخرى:** بالإضافة إلى المخاطر المذكورة سابقا يرافق تطبيق الصيرفة الإلكترونية أيضا مخاطر مصرفية تقليدية، إذ أنه في ظل التحول الإلكتروني للعمل البنكي قد تزداد حدة هذه المخاطر

1- فارس مسدور، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

2- نصر حمود مزنان فهد، إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

3- خيرة زرواطي، أمن المعاملات الإلكترونية الحديثة وواقع استخدامات التجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حول آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي، جامعة اقلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 13-14 مارس 2017، ص: 7،

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

ومنها مخاطر الائتمان والسيولة وسعر العائد ومخاطر السوق، فعلى سبيل المثال نجد أن استخدام الإنترنت في منح الائتمان في الداخل والخارج، قد يزيد من احتمالات إخفاق بعض الزبائن في سداد التزاماتهم ومن ثم زيادة المخاطر الائتمانية، كذلك فإن أي معلومات سلبية أو غير صحيحة عن البنك، يمكن أن تنتقل بسرعة عبر الإنترنت وتؤدي بزيائنه إلى سحب ودائعهم بسرعة وهو ما يعرض البنك لزيادة مخاطر السيولة، كما أن الصيرفة الإلكترونية تعمل على زيادة وحرية حركة الودائع، ومن هنا تظهر أهمية مراقبة البنك لحجم سيولته لرصد التغيرات التي تطرأ على ودائعه وقروضه بشكل مستمر ودقيق¹.

وقصد مواجهة تحديات ومخاطر الصيرفة الإلكترونية، هناك عدة أدوات تنظيمية يمكن إبرازها في أربعة نقاط وهي:²

- **التطويع:** في ضوء سرعة التغير التكنولوجي وآثار تلك التغيرات على الأنشطة البنكية، فإن مواكبة اللوائح التنظيمية لأحدث التطورات كانت وستظل مهمة معقدة تستغرق كثيرا من الوقت والجهد ولها أثر بعيد المدى؛
- **التقنين:** تقتضي الطرق الجديدة لإجراء المعاملات والأدوات الجديدة التصديق والترخيص القانوني، فعلى سبيل المثال من الضروري تحديد مفهوم العقود الإلكترونية ووضع الإطار القانوني المنظم لها؛
- **التنسيق:** أي تكثيف التعاون الدولي والمحلي بين جهات الإشراف وتنسيق القوانين والممارسات التنظيمية المختلفة؛
- **التكامل:** وهذه العملية هي عملية إدراج تكنولوجيا المعلومات في تقنيات جهات الإشراف على البنوك، والمتعلقة بمدى كفاءة إدارة البنوك في إعداد خطة العمل الخاصة بالمعاملات الإلكترونية.

ثانياً: مبادئ إدارة المخاطر البنكية الإلكترونية: تعرف إدارة المخاطر على أنها:

«مجموعة من الواجبات والأنشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولون عن المشروع بغية التحكم في المخاطر التي يتعرض لها البنك، والتي من شأنها خلق ظروف آمنة قبل حدوث الحادث، وبالتالي إرساء خطة للتخفيف من الآثار المادية السلبية أثناء وقوع الخسارة وحماية المشروع من أي خسارة مفاجئة نتيجة لأي ظروف تتعرض لها المؤسسة»³.

1- نصر حمود مزنان فهد، إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية، مرجع سابق، ص: 13.
2- رابع عربية، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الإلكترونية في عصنة الجهاز المصرفي الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 08، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2012، ص: 19.
3- عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص: 49.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

وَعرفت كذلك على أنها: "عملية التحكم بالمخاطر التي قد يتعرض لها البنك، ورفع التقارير المتعلقة بذلك إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، بهدف ضمان الكفاءة والفعالية بمختلف الأنشطة البنكية، وعادة ما تكون هذه العملية جزء لا يتجزأ من الرقابة الداخلية".¹

بالتالي إدارة المخاطر هي مختلف النشاطات التي يقوم بها البنك، بهدف التحكم في المخاطر ذلك بمنع حدوثها، أو التقليل من حجمها سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة، والسعي إلى عدم تكرارها، وذلك بدراسة الأسباب الكامنة وراء كل خطر ومحاولة تجنبه مستقبلاً.

كما تتميز الخدمات البنكية الإلكترونية بالتجدد السريع، وهو ما يستلزم على البنوك تقييم إجراءات وسياسات إدارة المخاطر بشكل مستمر، مع ضرورة تأكيد السلطات الإشرافية على وضع آليات وتقنيات لإدارة ومراقبة مخاطر الصيرفة الإلكترونية، ولتحقيق هذا الأمر يمكن التنويه إلى المبادئ العامة التي صدرت عن لجنة بازل كأسس للسلطات الإشرافية، للتحقق من وجود الممارسات السليمة من قبل البنوك في تعاملها مع خدمات الصيرفة الإلكترونية، وتتمثل هذه المبادئ في:²

1. المبادئ المتعلقة بمسؤوليات الإدارة العليا للبنوك: يتعين على مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات البنكية أن تراعي:

- اتباع سياسات مراقبة فعالة لإدارة المخاطر المرتبطة بالنشاطات البنكية الإلكترونية، بمعنى وضع سياسات وأدوات خاصة لإدارة تلك المخاطر وتحديد صريح للمسؤوليات؛
- ضرورة تفعيل عمليات التحكم والمراقبة؛
- وضع منهج شامل ومستمر في إدارة ومراقبة علاقات البنك مع الأطراف الخارجية.

2. المبادئ المتعلقة بالتحكم في الأمن: يتعين على المؤسسات البنكية أن تراعي:

- وضع التدابير الضرورية للتحقق من هوية العملاء الذين يقومون بإجراءات عملياتهم مع البنك عبر الإنترنت؛
- توظيف أساليب التحقق من صحة التعاملات البنكية الإلكترونية؛
- التأكد من تطبيق الإجراءات الملائمة لفصل الواجبات والمهام ضمن الأنظمة البنكية الإلكترونية وقواعد المعلومات والتطبيقات؛
- التأكد من استخدام أدوات مناسبة لمراقبة التفويض فيما يخص الأنظمة البنكية الإلكترونية؛

¹ -Basel commette on banking supervision, *principals for the Sound management, of operational role*,sutitzerland, January , 2011

²-Voir : Basel commute on banking supevisio, *risk managent principles for the electronig, switzerlaned*, july 2000, p:23

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

- وضع الإجراءات اللازمة التي تهدف لحماية سلامة المعلومات الخاصة بالتعاملات البنكية الإلكترونية والمعلومات المرتبطة بها؛
 - ضمان وجود تحقيق واضح لجميع التعاملات البنكية الإلكترونية؛
 - وضع الإجراءات اللازمة التي تكفل الحفاظ على سرية المعلومات البنكية الإلكترونية الهامة، بما يتناسب مع حساسية المعلومات التي يتم نقلها وتخزينها في قواعد البيانات.
3. المبادئ المتعلقة بإدارة المخاطر القانونية والمخاطر المرتبطة بالسمعة: يتوجب على المؤسسات البنكية أن تراعي:

- التأكد من الإفصاح عن المعلومات الصحيحة عبر موقع الإنترنت الخاص بالبنك، بغية السماح للعملاء المحتملين من التوصل لاستنتاج واضح حول هذا البنك، والوضع التنظيمي والقانوني له قبل الدخول في تعاملات بنكية إلكترونية؛
- وضع الإجراءات الكفيلة بالالتزام بالمتطلبات المتعلقة بخصوصية العملاء في إطار الالتزامات التشريعية والقانونية السائدة في المنطقة التي يقدم فيها هذا البنك منتجاته وخدماته البنكية الإلكترونية؛
- ضرورة امتلاك البنك للقدرة الفعالة على الاستمرارية في تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية وامتلاكه لخطط وبدائل في حالات الطوارئ، بما يكفل توفر الأنظمة والخدمات البنكية الإلكترونية في جميع الأوقات.

المطلب الثاني: دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية وعوامل نجاحها

إن التقدم التكنولوجي من أهم العوامل التي ساهمت في إحداث تغيير جذري في العمل البنكي، ذلك ما أدى بالبنوك إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات في مختلف نشاطاتها، وهو ما نتج عنه تقليل استخدام الصيرفة التقليدية والاتجاه نحو الصيرفة الإلكترونية، والتي تنطلق نشأتها أساساً من إيجاد البنية التحتية اللازمة وتوفير البيئة الملائمة لذلك، بالإضافة إلى العديد من الدوافع، ذلك لا يخلو من تأثير العديد من العوامل، تطرقنا لكل ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية

إن ظهور الصيرفة الإلكترونية كان نتيجة تفاعل عدة عناصر منها:

- ثورة الاتصالات والمعلومات التي أدت إلى ظهور تغيرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي والمالي، ومنه التطلع إلى تقديم خدمات بنكية ومالية متطورة ومتنوعة اعتماداً على ما أنتجته التكنولوجيا وثورة المعلومات؛

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

- التجارة الإلكترونية التي تتم باستخدام الوسائل الإلكترونية؛
- وجود منافسة شديدة بين البنوك بعضها البعض ومع غيرها من المؤسسات المالية، هذه المنافسة التي أصبحت لا تقتصر على الاقتصاديات الوطنية، بل أصبحت ذات أبعاد دولية في ظل تحرير التجارة العالمية؛
- تزايد دخول العديد من المؤسسات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين وشركات الأوراق المالية للأسواق ومنافستها للبنوك، حيث أصبح العديد من هذه المؤسسات يقدم مجموعة من الخدمات لها صلة بعمل البنوك، بالإضافة إلى قيام بعض المحلات الكبيرة بتقديم خدمات إلكترونية لعملائها؛
- ضرورة تطوير الأداء بصفة مستمرة، سواء للبنوك أو غيرها من المؤسسات المالية لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية لتقديم أفضل خدمة لعملائها، خاصة وأن الكثير من العملاء أصبحوا يطلبون خدمة رفيعة المستوى بتكلفة تنافسية.¹

الفرع الثاني: عوامل نجاح الصيرفة الإلكترونية

- إن إقامة نظام الصيرفة الإلكترونية يقتضي الالتزام بجملة من العوامل، والتي هي بمثابة قواعد للعمل الإلكتروني والتي تتمثل فيما يلي:²
- وجود شبكة عريضة تضم كل الجهات ذات الصلة، وترتبط بالإنترنت وفقا للأسس القياسية مع مراعاة التأمين في تصميم هذه الشبكة؛
 - العمل على إنشاء تنظيم إداري يعمل على التنسيق بين الأطراف المتعاقدة؛
 - إعداد خطة لتدريب الموارد البشرية؛
 - وضع تنظيمات قياسية تسمح بالربط بين مختلف الجهات والعالم كله؛
 - وضع خطط للبدء في إدخال خدمات الصيرفة الإلكترونية، بداية من وضع استراتيجية على مستوى البنك المركزي أو البلد أو التحالفات الدولية.

المطلب الثالث: أدوات الصيرفة الإلكترونية

نتيجة التطورات التكنولوجية الحاصلة، والتوجه نحو إدخال الشبكة الإلكترونية في مختلف الخدمات البنكية، ظهرت أدوات الصيرفة الإلكترونية، والتي تتمثل في وسائل الدفع وقنوات التوزيع الإلكترونية والتي أوردناها بالتفصيل فيما يلي:

¹-وسيم محمد الحداد وآخرون، مرجع سابق، ص: 56، 57.

²-خيرة زرواطي، مرجع سابق، ص: 08.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

الفرع الأول: وسائل الدفع الإلكترونية وخصائصها

أولاً: أطراف وسائل الدفع الإلكترونية: تعرف على أنها: "عمليات دفع معالجة بطريقة إلكترونية، عن طريق مجموعة من الأدوات والتحويلات الإلكترونية التي تصدرها البنوك ومؤسسات الائتمان".¹

وتتضمن طريقة الدفع الإلكتروني خمسة أطراف هي:²

1. العميل أو الزبون: هو الطرف الذي يقوم بعملية الدفع الإلكتروني ثمنًا لبضاعة أو خدمة قام بشرائها عبر الإنترنت أو عبر الشبكة اللاسلكية؛
2. التاجر أو البائع: وهو الطرف الذي يقوم باستقبال السلعة من العميل ثمنًا لبضاعة أو خدمة قام بتقديمها للمشتري؛
3. المصدر أو المحرر: وهو المصدر لأداة الدفع الإلكترونية وقد يكون مؤسسة بنكية أو غير بنكية؛
4. المنظم: وعادة تقوم دوائر حكومية بتنظيم عملية الدفع الإلكتروني، من خلال قانون يضبطها ويتحكم في عملياتها؛
5. بيت الحاسبات المصرفية للمشتري والبائع أو التصفية التلقائية: وهي شبكة إلكترونية تنقل الأموال بين البنوك.

ثانياً: وسائل الدفع الإلكترونية: وتتمثل وسائل الدفع الإلكترونية فيما يلي:

1. النقود الإلكترونية: وتعرف على أنها: "عبارة عن نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات إلكترونية تخزن على القرص الصلب بجهاز الحاسب الآلي في مكان يسمى المحفظة الإلكترونية، ويمكن استخدام هذه الوحدات في إتمام التعاملات المالية والتجارية عبر شبكة الإنترنت، بما في ذلك شراء المستلزمات اليومية ودفع ثمنها في شكل وحدات من النقود الإلكترونية".³
- تقسم النقود الإلكترونية من حيث الرقابة إلى:⁴

❖ **النقود الإلكترونية المحددة:** ويتميز هذا النوع من النقود بإمكانية التعرف على الشخص الذي قام بسحب النقود من البنك، شأنها في ذلك شأن بطاقة الائتمان في عملية متابعة السحب وحركته، من خلال نظام إلكتروني من البداية حتى النهاية.

¹ J.P.Goulaven , *le nouveaux instruments monétaires*, librairie Vuibert, paris, 1998, p78.

² هارون بوالفول وعلي العمري، وسائل الدفع الإلكترونية ودورها في تفعيل التجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن "آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي الجزائري"، جامعة اقلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 13-14 مارس 2017، ص 3، 4.

³ الوحيددي خيرية حسن، النقود الإلكترونية من منظور إسلامي، دار العلوم، الشارقة، 2005، ص: 08.

⁴ أبو بكر سالم وأمنة قاجة، قراءة في الأهمية الاقتصادية لوسائل الدفع الإلكتروني - التجربة الماليزية نموذجاً، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حول آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي الجزائري، جامعة اقلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، يومي 13-14 مارس 2017، ص: 05.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

❖ **النقود الإلكترونية غير الإسمية:** هذا النوع من النقود يتم التعامل به دون معرفة هوية

المتعامل، فهي كالأوراق النقدية في التعامل وليس لها علاقة بمن يتعامل بها ولا يمكن

التعرف على هوية مستخدميها سواء انتقلت منهم أو إليهم.

وتنقسم حسب أسلوب التعامل إلى:

❖ **نقود إلكترونية ناشئة عن طريق الشبكة:** وهي نقود رقمية تتم في بداية سحبها من بنك أو

مؤسسة مالية أخرى، بعدها تخزن في أداة معدنية داخلية توضع في جهاز الحاسوب

الشخصي، وبالضغط على الفأرة الخاصة بهذا الجهاز ترسل النقود الرقمية عبر الإنترنت

إلى المستفيد، في ظل إجراءات تضمن لهذا التعامل قدرا كبيرا من الأمن والسرية، فهي نقود

حقيقية ولكنها رقمية وليست مادية.

❖ **نقود إلكترونية خارج الشبكة:** هنا تتم التعاملات دون الحاجة للاتصال مباشرة بالمصدر،

فهي تكون عادة على شكل بطاقة يحوزها المستهلك وتتضمن مؤشرا يظهر به التغيرات التي

تطرأ على قيمتها المخزنة بعد إجراء كل تعامل نقدي.

2. **البطاقات البلاستيكية الممغنطة:** وهي بطاقات مغناطيسية يستطيع حاملها استخدامها في شراء

معظم احتياجاته عبر الإنترنت، دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة معه، وتتمثل فيما يلي:

➤ **بطاقات السحب:** يوجد نوعان من بطاقات السحب هما:

✍ **البطاقة العادية أو الفضية:** هي بطاقة ذات حدود ائتمانية منخفضة نسبيا، وتوفر

هذه البطاقة جميع أنواع الخدمات المقدمة كالشراء من التاجر والسحب النقدي من

البنوك وأجهزة السحب الآلي.

✍ **البطاقة الذهبية:** وهي بطاقة ذات حدود ائتمانية عالية مثل *VISA* أو ائتمان غير

محدود بسقف معين لدى البعض، مثل أمريكيان إكسبريس وبجانب ذلك يتمتع

حاملها ببعض المزايا الإضافية المجانية كالتأمين ضد الحوادث والحصول على

استشارات طبية وقانونية.

➤ **البطاقة حسب الاستخدام:** ويوجد نوعان من هذه البطاقة هما:

✍ **بطاقة الائتمان العادية:** وهي النوع الغالب، ويستخدم في الشراء من التجار

والحصول على الخدمات والسحب النقدي من أجهزة السحب الآلي أو البنوك

المشاركة في عضوية البطاقة.¹

¹ - رابع عربية، مرجع سابق، ص ص: 16، 17.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

✍ بطاقة السحب النقدي الإلكتروني: وتستخدم فقط في عملية سحب النقود إما من أجهزة الصرف الآلي الدولية أو في الأجهزة القارئة للشريط المغناطيسي المزودة بها البنوك المشتركة في عضوية البطاقة، وإلى جانب ذلك نجد البطاقة المحلية وهي التي يقتصر استخدامها داخل حدود الوطن في البنك المصدر للبطاقة وبالعملة المحلية، أما النوع الآخر وهو الأكثر انتشارا الذي يستخدم في جميع أنحاء العالم وبكل العملات.

➤ **بطاقة ضمان الشيك:** بمقتضاها يتعهد البنك مصدر هذه البطاقة لعميله حامل البطاقة بأن يضمن سداد الشيكات التي يحررها العميل من هذا البنك، وذلك وفقا لشروط إصدار البطاقة وتحتوي هذه عادة على اسم العميل وتوقيعه ورقم حسابه والحد الأقصى الذي يتعهد البنك بالوفاء به في شكل شيك يحرره العميل.¹

➤ **البطاقات الذكية:** البطاقة الذكية واحدة من أهم الإصدارات في عالم تكنولوجيا المعلومات، وهي تحتوي على شريحة إلكترونية مدمجة في بطاقة شبيهة في حجمها ببطاقة الدفع البلاستيكية الممغنطة، تخزن على هذه الشريحة المعلومات الإلكترونية وبعض البرامج المحمية وبعض أنظمة الحماية المتطورة، وتشكل البطاقة الذكية مع القارئ نظاماً متكاملًا لخدمة كثير من التطبيقات المختلفة.

تعمل البطاقة الذكية كجهاز تحكم إذ أنها تجعل المعلومات الشخصية متاحة فقط لمستخدمين محددين، وتمكن الأشخاص من الشراء وإمكانية نقل المعلومات الآمن.² وهي تكنولوجيا نشأت في إنجلترا وامتد العمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يقوم الكارت الذكي بصرف النقود التي كان قد سبق تحميلها من العميل مباشرة إلى القرص المغناطيسي، عن طريق ماكينة تحويل آلية *ATM* أو أي تلفون معد لهذا الغرض، ويزيد الأمر خطورة أن للكارت الذكي خاصية الاحتفاظ بملايين الدولارات مخزنة على القرص الخاص به.

تمتاز هذه البطاقات بأنها تمكن مستخدميها من الاستغناء عن الأوراق النقدية، وذلك بإضافة القيمة النقدية على رقاقة إلكترونية موجودة على البطاقات، تعمل الرقائق على تتبع رصيد البطاقة بعد كل عملية يتم القيام بها.

¹- مصطفى طويطي، وسائل الدفع الإلكتروني (دراسة قياسية لبنك القرض الشعبي الوطني)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013، ص: 57.

²- Voir: Turban, E. Lee, J. Vineland, , "Electronic Commerce": A managerial Perspective, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey; p :497,2004.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

ويمكن استخدام هذه البطاقات في عمليات الشراء، حيث تتيح هذه الرقاقة لأجهزة البطاقات التي توضع في المواقع التجارية التدقيق في تفاصيل الحسابات المالية لصاحبها، حيث لا يقوم التاجر بالاتصال بالبنك أو الشركة المصدرة لهذه البطاقة للحصول على موافقته لتنفيذ العملية المطلوبة، كما يمكن استخدام البطاقة في عمليات السحب من الصراف الآلي، ويمكن لصاحب الحساب بموجب هذا الكارت، أن يسحب الأموال إلكترونياً خلال لحظات من أي مكان في العالم.¹

➤ **البطاقة الماسية:** هي بطاقة تصدر لكبار العملاء، وتتميز بعدم وجود حدود ائتمانية وتعطي لحاملها نفس مزايا البطاقة الذهبية؛²

3. **الشيكات الإلكترونية:** تعتمد فكرة الشيك الإلكتروني على وجود وسيط لإتمام عملية التخليص والمتمثل في جهة التخليص (البنك)، الذي يشترك لديه البائع والمشتري من خلال فتح حساب جاري بالرصيد الخاص بهما، مع تحديد الموقع الإلكتروني لكل منهما وتسجيله في قاعدة البيانات الإلكترونية لدى البنك، ومن البنوك التي تتبنى فكرة الشيكات الإلكترونية نجد "بوسطن سيتي بنك"، والشيك الإلكتروني هو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) ليعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الإنترنت، ليقوم البنك أولاً بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك، وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادة إلكترونيته إلى حامله، ليكون دليلاً على أنه قدم على صرف الشيك فعلاً، ويمكن لمستلم الشيك أن يتأكد إلكترونياً من أنه قد تم بالفعل تحويل المبلغ إلى حسابه.³

إذ يتم التوقيع الإلكتروني باستخدام نظام التشفير، وذلك على النحو التالي:⁴

- يقوم المرسل بوضع بصمة - علامة خاصة - ويتم تشفير هذه البصمة الخاصة أو العلامة المتعلقة باستخدام المفتاح الخاص بالمرسل؛
- ثم يقوم المرسل بتشفير الرسالة باستخدام المفتاح العام للمرسل إليه؛
- يتم إرسال الرسالة باستخدام شبكة مفتوحة؛
- ثم يقوم المرسل إليه بفك شفرة الرسالة باستخدام المفتاح وبالتالي يستطيع قراءة الرسالة؛

¹ - فريد علواش، جريمة غسل الأموال - المراحل والأساليب، مجلة العلوم الإنسانية العدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص: 257، 258.

² - منير الجنيهي وممدوح الجنيهي، النقود الإلكترونية، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 32.

³ - عبد القادر بكحل ومراد كريفر، دور وأهمية وسائل الدفع الإلكتروني الحديثة في تحسين أداء البنوك التجارية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى الوطني حول آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي الجزائري، جامعة الكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، يومي 13-

14 مارس 2017، ص: 9.

⁴ - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 400.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

■ يقوم المرسل إليه بفك بصمة المرسل باستخدام المفتاح العام للمرسل.

✍ **الشيك الذكي:** وهو عبارة عن شيك مصرفي جديد مزود بشريط ممغنط أو خلية تخزين مدمجة مسجل عليها بيانات غير مرئية مخزنة ومشفرة وتقرأ بواسطة جهاز قارئ مناسب، وبهذا الشكل يمكن التأكد من مطابقة البيانات المخزنة المشفرة غير المرئية لاكتشاف أي تزوير أو أي تعديل غير مصرح به للشيك، وهو محل ثقة وضمن لأنه يعتبر أداة يمكن الوثوق بها ويمكن أن يحل محل النقود ويكون بديلاً عنها.¹

كما أن للشيكات الإلكترونية نظامين هما:²

❖ **نظام "تكنولوجيا الخدمات المالية" "fstc" Financial services technology consortium:**

وفقاً لهذا النظام تم نقل الشيك من شكله العادي الورقي الملموس إلى النظام الافتراضي غير الملموس، حيث يستطيع العميل الحصول على دفتر الشيكات الإلكترونية، إذ يسلم وفق هذا النظام عبر موقع الويب ورسالة بالبريد الإلكتروني، وبموجبه تم التخلي عن التوقيع الخطي وتعويضه بالتوقيع الرقمي، وكذا التشفير لضمان عملية تسوية الدين بالوفاء؛

❖ **نظام "Netchex" :** والذي أخذ تسميته من شركة Netchex والتي لجأت في طرحها لنظام

الوفاء بالشيك الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت إلى الوسطاء، ويقضي هذا النظام وجود تسجيل مسبق لمستخدم النظام والتاجر لدى هذا الوسيط، إضافة إلى السماح للعميل بالتعامل مع شيكاته وإدارتها بواسطة حاسوبه الشخصي، وترتكز إجراءات الأمان لهذا النظام على نقطة أساسية تتمثل في عدم إظهار المعلومات البنكية على الوثيقة التي تنتقل عبر شبكة الإنترنت، وإنما تظهر فقط عندما يتم إرسال الشيك إلى Netchex.

4. **المحفظة الإلكترونية:** تعتبر وسيلة دفع افتراضية تستخدم في سداد المبالغ قليلة القيمة بشكل مباشر أو غير مباشر، بواسطتها يتم بتحويل النقد إلى سلسلة رقمية، وتخزن على القرص الثابت في مواقع العمل، شبيهة في خدماتها الوظيفية للمحافظ العادية فقد تكون المحفظة الإلكترونية بطاقة ذكية يمكن تثبيتها على الكمبيوتر الشخصي، أو تكون قرصاً مرناً يمكن إدخاله في فتحة القرص المرن في الكمبيوتر الشخصي ليتم نقل القيمة المالية منه أو إليه عبر شبكة الإنترنت.

تتميز المحافظ الإلكترونية بالخصائص التالية:

¹ - منير الجنيهي وممدوح الجنيهي، النقود الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 10-13.
² - إبراهيم عدنان سرحان، الوفاء (الدفع) الإلكتروني، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر الأعمال المصرفية الإلكترونية بين الشريعة والقانون، كلية الشريعة والقانون وغرفة تجارة دبي، 10-12 ماي 2003، ص ص: 270، 271.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

➤ تمثل حلا متطورا وفعالا للدفع بمبالغ صغيرة، من خلالها يمكن التخلص من أسعار معالجة الشيكات وباقي وسائل الدفع الورقية، في كل عملية أو صفقة تجارية ذات مبالغ صغيرة؛

➤ تسمح بتخفيض عملية الدفع بالنقود، مما يؤدي ذلك إلى التخلص من تكاليف المعالجة المتعلقة بهذا النوع من الدفع؛

➤ هي وسيلة ملائمة تماما للتسوية المالية للصفقات التجارية؛ لما توفره من سرعة في العمل، والاستعمال الفعلي للدفع بالمبالغ الصغيرة.¹

ثالثاً: خصائص وسائل الدفع الإلكترونية: لوسائل الدفع الإلكترونية عدة خصائص تميزها عن وسائل الدفع التقليدية، وفيما يلي أهمها:

- يتسم الدفع الإلكتروني بالطبيعة الدولية: أي أنه وسيلة مقبولة في جميع الدول، حيث يتم استخدامه لتسوية الحساب في المعاملات التي تتم عبر شبكة إلكترونية بين المستخدمين في كل أنحاء العالم، خاصة أن عمليات التجارة تتوسع إقليمياً ودولياً، وبذلك تساعد وسائل الدفع الإلكترونية على زيادة السيطرة على عمليات التوزيع والنقل؛
- يتم الدفع باستخدام النقود الإلكترونية: وهي قيمة نقدية تتضمنها بطاقة بها ذاكرة رقمية؛
- يستخدم هذا الأسلوب لتسوية المعاملات الإلكترونية عن بعد: حيث يتم إبرام العقد بين أطراف متباعدة، ويتم الدفع عبر شبكة الإنترنت، أي بفضل وسائل الاتصال اللاسلكية يتم إعطاء أمر الدفع وفقاً لمعطيات إلكترونية تسمح بالاتصال المباشر بين طرفي العقد؛
- يتم الدفع الإلكتروني بأحد الأسلوبين: وذلك على النحو التالي

➤ الأول: من خلال نقود مخصصة سابقاً لهذا الغرض، إذ لا يتم الدفع إلا بعد الخصم من هذه النقود، ولا يمكن تسوية المعاملات الأخرى بغير هذه الطريقة، ويشبه ذلك العقود التي يكون الثمن فيها مدفوع مقدماً؛

➤ الثاني: من خلال البطاقات البنكية العادية، حيث لا توجد مبالغ مخصصة مسبقاً لهذا الغرض، بل إن المبالغ التي يتم السحب عليها بهذه البطاقات قابلة للسحب عليها بوسائل أخرى، كالشيك لتسوية أي معاملة مالية.

¹ - هارون بوالفول وعلي العمري، مرجع سابق، ص: 11.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

- يلزم تواجد نظام بنكي معد لإتمام ذلك: أي توفر أجهزة تتولى هذه العمليات التي تتم عن بعد، لتسهيل تعامل الأطراف وتوفير الثقة فيما بينهم، ويتم الدفع الإلكتروني من خلال نوعين من الشبكات:

➤ **الأولى:** شبكة خاصة يقتصر الاتصال بها على أطراف التعاقد، ويفترض ذلك وجود معاملات وعلاقات تجارية ومالية مسبقة بينهم؛

➤ **الثانية:** شبكة عامة حيث يتم التعامل بين العديد من الأفراد لا توجد بينهم قبل ذلك روابط معينة. وهذه الخصائص تسمح بتقليل وتخفيض تكاليف العمليات التجارية، إضافة إلى أنها تنظم الوقت، علاوة على تحسين إدارة النقد وزيادة الثقة بين البنوك والعملاء.¹

الفرع الثاني: قنوات التوزيع الإلكترونية

تقوم البنوك بتحويلات مالية بين الحسابات البنكية سواء داخل نفس البنك أو بين عدة بنوك داخل الوطن، أو حتى بين بنوك خارجية، لذلك ولتسهيل عمليات التحويل المالي أصبحت هذه العملية الإلكترونية تتم بصفة آلية؛ مما زاد في سرعة التحويل وقصر المسافات، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفرع.

أولاً: التحويل الإلكتروني للأموال: يعرف هذا النظام بأنه عملية منح ترخيص أو صلاحية لبنك ما للقيام بحركات التحويلات المالية الدائنة والمدينة إلكترونياً من حساب بنكي إلى حساب آخر، أي أن عملية التحويل تتم بطريقة إلكترونية، سواء عن طريق الهواتف أو أجهزة الكمبيوتر أو أي جهاز مودام، كما تتم عملية التحويل المالي عن طريق المقاصة الإلكترونية، والتي تمثل شبكة تعود ملكيتها وآلية تشغيلها للبنوك المشتركة في نظام التحويلات المالية الإلكترونية.

ويهدف هذا النظام إلى تسهيل وتعجيل المدفوعات والتسويات بين البنوك، بالإضافة إلى القدرة على تقديم خدمات أفضل للعملاء، إذ يتيح لهذه البنوك إمكانية التسوية الفورية من دفع وتلقي الأموال عبر حساباتها الجارية لدى البنوك المركزية وتوفير دفع فوري لعملائها، كما يتيح هذا النظام تسوية المدفوعات التي تتم عن طريق شبكة المدفوعات والنظام الإلكتروني لتداول السهم ومقاصة الشيكات.²

وتتميزت هذه الخدمة عن النظام القديم أي النظام الورقي بأنها أسرع؛ بالإضافة إلى قدرتها على معالجة مختلف التحويلات المالية مثل خدمة إيداع الشيكات لتحويلها عند استحقاقها وخدمة تحصيل الأقساط.

وتتم عملية إجراء التحويل المالي الإلكتروني من خلال توقيع العميل نموذجاً معتمداً للجهة المستفيدة مثلاً التاجر، ويتيح هذا النموذج اقتطاع القيمة المحددة من حساب العميل وفق ترتيب زمني معين يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، ويختلف نموذج التحويل المالي الإلكتروني عن الشيك في أنه قابل للتجزئة، إذ يمكن

¹ - عبد القادر بكحيل ومراد كريفار، مرجع سابق، ص: 5.

² - نفسه، ص: 11.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

توزيع مبلغ مستند التحويل على أكثر من مستفيد، وهو ما لا يتوفر في الشيك، كما أنه في العادة يتعامل البنك والعميل مع وسطاء وظيفتهم توفير البرمجيات اللازمة ويمكن إيجاد العديد منهم على الإنترنت.¹

ثانياً: مزايا وإيجابيات التحويلات المالية الإلكترونية: للتحويلات المالية الإلكترونية عدة إيجابيات يمكن إيجازها فيما يلي:

- ❖ **تنظيم الدفعات:** يكفل اقتطاع وتسديد قيمة التحويلات المالية تنظيم عملية الدفع دون أي شك في إمكانية السداد في الوقت المحدد؛
 - ❖ **تسهيل العمل:** ألغت عملية المقاصة الآلية حاجة العميل والتاجر إلى زيارة البنك لإيداع قيمة التحويلات المالية، مما يعني تسهيل نظام العمل؛
 - ❖ **السلامة والأمن:** ألغت المقاصة الآلية والتحويلات المالية الإلكترونية الخوف من سرقة الشيكات الورقية والحاجة إلى تداول الأموال السائلة؛
 - ❖ **تحسين التدفق النقدي:** من خلال زيادة إنجاز التحويلات المالية إلكترونياً، وموثوقية التدفق النقدي، وسرعة تداول النقد؛
 - ❖ **تقليل الأعمال الورقية:** يتمثل ذلك في تقليل الاعتماد على النماذج الورقية والشيكات التقليدية وغيرها من المعاملات الورقية؛
 - ❖ **تخفيض التكاليف:** إذ خفضت شبكة نظام المقاصة الآلية تكاليف إدارة عملية المقاصة؛
 - ❖ **تحقيق رضا العملاء:** تكفل سرعة عملية التحويل الإلكتروني وانخفاض تكلفتها زيادة رضا العملاء، وتوطيد ثقتهم في التعامل مع التاجر أو الشركة.²
- وهناك عدة أنظمة للتحويل المالي الإلكتروني نذكرها فيما يلي:

1. نظام المقاصة الإلكترونية: يتم من خلال المقاصة الإلكترونية "Banker Automated Clearing Services"

تحويل النقود من حسابات العملاء إلى حسابات أشخاص أو هيئات أخرى في أي فرع ولأي بنك في دولة أخرى، كدفع المرتبات الشهرية من حساب صاحب العمل إلى حساب الموظفين، أو دفع المعاشات الشهرية من حساب هيئة التأمين إلى المستفيدين، أو دفع التزامات دورية من حساب العميل إلى مصلحة الكهرباء، الغاز...³

حل هذا النظام محل أوامر الدفع البنكية، وظهر نظام التسوية الإجمالية بالوقت الحقيقي (RTGS) (Real time gross settlement systems) الذي يتم في خدمات مقاصة الدفع الإلكترونية للتسوية

¹ - راجع عرابية، مرجع سابق، ص: 17.

² - منير محمد الجنيهي وممدوح محمد الجنيهي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 41، 42.

³ - عبد المنعم راضي وفرج عزت، اقتصاديات النقود والبنوك، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 26.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

الإلكترونية في المدفوعات بين البنوك، وذلك ضمن نظام المدفوعات الإلكترونية للمقاصة *CHAPS* (*clearing house automate payment system*) وهو نظام ينطوي على عنصر اليقين حيث تتم المدفوعات في نفس اليوم بدون إلغاء أو تأخير، وبنفس قيمة اليوم.¹

كما يسمح نظام المقاصة الإلكترونية ب:²

- تصوير الشيكات مع إمكانية تخزينها، وتخزين كامل بياناتها، مما يعني تجنب ضياعها؛
- قراءة الشريط المغناطيسي الذي يتضمنه الشيك قراءة واضحة، وسهولة التحقق من بياناته؛
- إمكانية معالجة قوائم الشيكات غير القابلة للدفع وقوائم الشيكات القابلة للدفع الآلي وأيضاً معالجة الشيكات آجلة الدفع؛

➤ تبليغ نتيجة المقاصة الإلكترونية لكل بنك معني بها بطريقة إلكترونية؛

➤ توفير إحصائيات دقيقة على عدد الشيكات الصادرة والواردة والمعاداة ومبالغها الإجمالية.

2. نظام شبكة سويفت للتحويل الآلي للمدفوعات: لتسهيل عملية الاتصال مع البنوك العالمية عمدت معظم البنوك إلى الاشتراك في شبكة سويفت، والتي هي عبارة عن شبكة اتصالات متطورة ومتقدمة جداً، تعمل على ربط البنوك ببعضها البعض عبر شبكة اتصالات منظمة ومحكمة توفر السهولة والسرعة والأمان وهي اختصار لـ:

the society for worldwide international Bank Financial telecommunications

ومن أهم مزايا نظام سويفت:

☞ سرعة إنجاز الحوالات ووصولها إلى المستفيدين وتوفير عنصر الأمان؛

☞ أقل تكلفة بالنسبة للبنك من أساليب التحويل الأخرى؛

☞ النظام يعمل باستمرار أي على مدار 24 ساعة.

ويعتبر هذا النظام كبديل متطور للتلكس، ويغطي جميع المراسلات المتعلقة بالتعاملات المالية

والبنكية التي تتم بين البنوك والمؤسسات المالية، حيث يوفر النظام الحماية والسرعة الكاملة لمثل

هذه التعاملات ومتابعة تسليمها للجهات المعنية.³

ثالثاً: العمليات المصرفية بواسطة الإنترنت: أتاح انتشار الإنترنت للبنوك خدمات الصراف المنزلي *Homme*

Banking، حيث اتجهت البنوك بدلاً من التوسع في إنشاء المقرات الجديدة لها، إلى إنشاء مواقع لها عبر

¹ - محمد حسين منصور، المسؤولية الإلكترونية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص: 127.

² - هارون بوالقول وعلي العمري، مرجع سابق، ص: 12، 13.

³ - عبد الغني ربوح، نور الدين غردة، تطبيق أنظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والآفاق، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي: "إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008، ص: 07.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

هذه الشبكة، يتم من خلالها توفير الخدمات البنكية لكل عملائها،¹ مثل الدخول إلى حساب العميل والقدرة على تحويل الأموال ودفع الفواتير، حيث يمكن للعملاء من التأكد من أرصدتهم لدى البنوك ويسهل عليهم طريقة دفع قيمة الكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونياً، ويرشدهم إلى استخدام الطرق والأساليب الفعالة والمؤكدة لإدارة محافظهم المالية، ويعد الإنترنت المصرفي أيضاً عملية ترويجية للبنك، حيث يتم من خلاله الترويج لخدماته والتعريف والتذكير بها، وإقناع العملاء بشرائها والتعامل بها.²

إن نظام الإنترنت القائم على البنك المنزلي، له أهمية كبيرة على مستوى البنوك أو على مستوى العملاء الذين لديهم خطوط إنترنت، تتمثل فيما يلي:

- توفير الخدمات البنكية لكل عملائها، حتى في المناطق البعيدة والنائية، والتي لا تتوفر لهذه البنوك فروع فيها؛
- تمكين العملاء أيضاً من التأكد من أرصدتهم لدى البنوك؛
- تقديم وتيسير طريقة دفع قيمة الكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونياً للعملاء؛
- مساعدتهم أيضاً وإرشادهم إلى الطريقة المثالية في إدارة المحافظ المالية من أسهم وسندات؛
- وضع النشرات الإلكترونية الإعلانية الخاصة بكل الخدمات البنكية للعملاء؛
- تحديد طريقة تحويل الأموال من حسابات العملاء المختلفة؛
- عقد الاجتماعات عن بعد على شاشات الكمبيوتر، لمناقشة استفسارات العملاء واستقبال الردود والنصائح المالية من الخبراء المتخصصين في ذلك.

رابعاً: الهاتف المصرفي: تستمر هذه الخدمة 24 ساعة يومياً وخلال الإجازات والعطل الرسمية أيضاً، كما تمكنهم من سحب بعض المبالغ من هذه الحسابات وتحويلها لدفع بعض الالتزامات الدورية مثل: دفع فواتير التلفون والغاز والكهرباء، فضلاً عن تقديم جميع العمليات البنكية.³

هكذا يختفي المفهوم التقليدي للبنك الثابت ويصبح عبارة عن رقم مخزن في ذاكرة التلفون، أو عبارة عن عنوان إلكتروني على شبكة الإنترنت العالمية، ومن ثم يطلق عليه البنك المحمول أو الهاتف المصرفي.⁴

والشكل البياني يلخص أدوات الصيرفة الإلكترونية حسب ما سبق:

1- أحمد محمد غنيم، التسويق والتجارة الإلكترونية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 241.

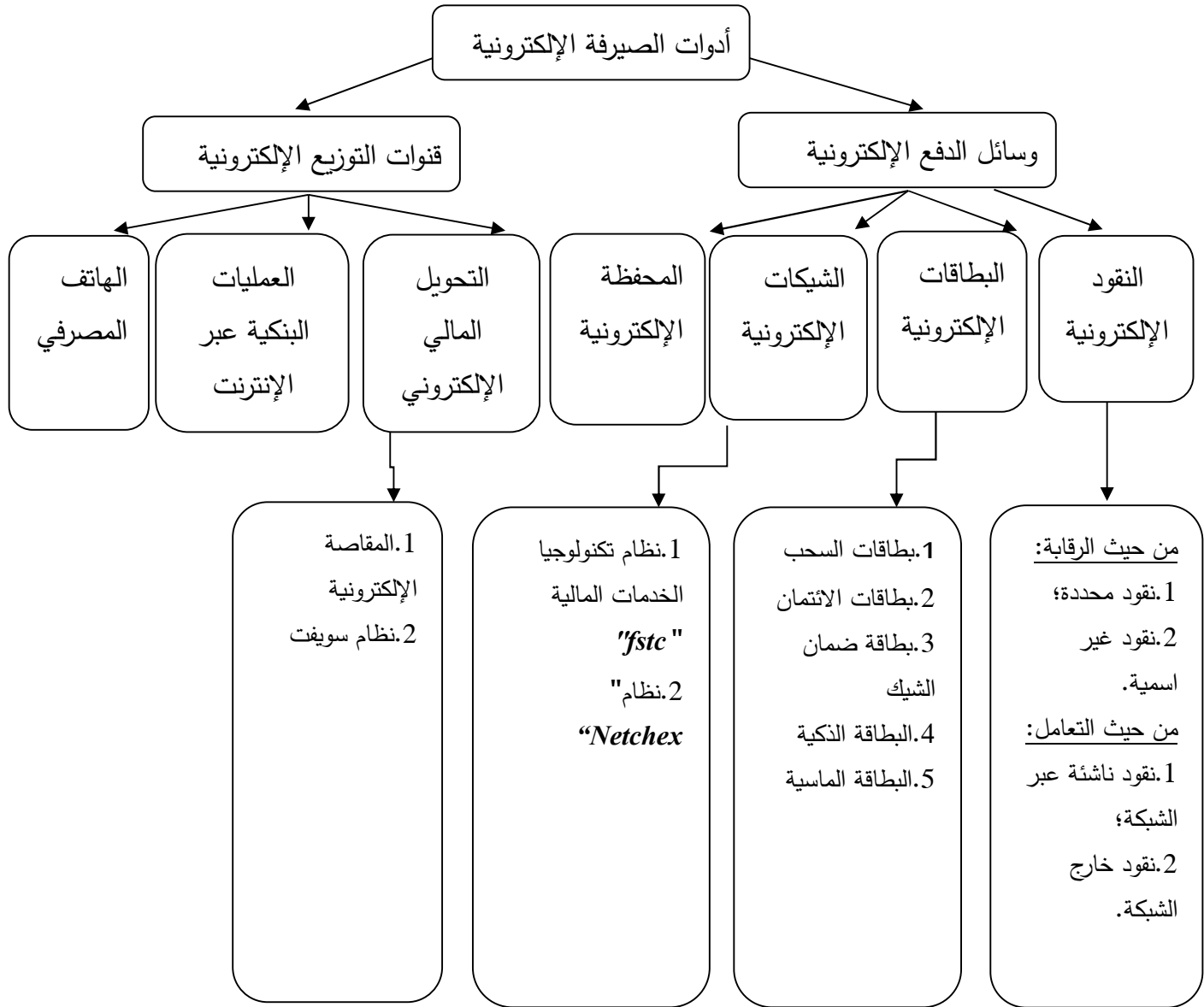
2- بشير العلاق، التسويق الإلكتروني، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 147.

3- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2004، ص: 304، 305.

4- محمد حسين منصور، مرجع سابق، ص: 127.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية فى البنوك وتأثيرها على الأداء

الشكل رقم: (3-1): أدوات الصيرفة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

المبحث الثاني: البنوك الإلكترونية إحدى مظاهر الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي

يواجه النظام البنكي تحديات كبيرة نتيجة النمو المتسارع في تقنية المعلومات والانفتاح المالي والتحرير البنكي، الذي يدعو إلى إزالة كافة القيود والحواجز عن الأنشطة البنكية، وهو ما استلزم على إدارات البنوك تبني استراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه التحديات، بهدف ضمان بقاءها في السوق المصرفية، ولعل من أهم هذه الخيارات التي يمكن أن تأخذ بها لتأهيل القطاع البنكي هو مواكبة مستجدات الصناعة البنكية، والتحول نحو الخدمات الإلكترونية البنكية لكسب عملائها والتنافس في الخدمات البنكية، إذ أصبحت البنوك تقدم الخدمات الإلكترونية البنكية بصورة ميسرة وآمنة وتسهل للعميل استخدامها على مدار الساعة، كل ذلك من خلال ما يسمى بالبنوك الإلكترونية، والتي تعد إحدى مظاهر الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي، بالإضافة إلى أنها تعتبر اتجاها حديثا ومختلفا عن البنوك التقليدية، نظرا لما تحققه من مزايا عديدة في عصرنة النظام البنكي، فهي تسمح للعملاء بإجراء عمليات الشراء والبيع من خلال شبكة الاتصالات ووسائل الدفع الإلكترونية، ومن أجل الإلمام بهذا المبحث تطرقنا إلى النقاط التالية:

☞ مدخل للبنوك الإلكترونية؛

☞ الطبيعة القانونية للبنوك الإلكترونية ومختلف أنواعها ووظائفها؛

☞ متطلبات عمل البنوك الإلكترونية ومختلف التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مدخل للبنوك الإلكترونية

البنوك الإلكترونية إحدى المواضيع الهامة في الاقتصاد الرقمي القائم على تقنية المعلومات، باعتبارها تعتمد على أدوات الاتصال الحديثة ومختلف الوسائل التقنية في تنفيذ وإدارة نشاطاتها عن طريق شبكات معلوماتية أبرزها الإنترنت، وفيما يلي نتناول نشأتها، تعريفها ثم خصائصها.

الفرع الأول: نشأة وتطور البنوك الإلكترونية

إن نشأة وتطور البنوك الإلكترونية يرتبط ارتباطا وثيقا بظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تعد شبكة الإنترنت أحد أشكالها، لذلك وفي منتصف فترة التسعينات من نفس القرن ظهرت فكرة تقديم الخدمات البنكية عبر الإنترنت، ونفذت من قبل أحد البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية، وما لبثت أن انتشرت هذه الخدمة حول العالم في ظل وجود شبكة الإنترنت وشيوعها وازدياد مستخدميها، وفي ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي حققت تبادلا سريعا وشاملا للمعلومات واستثمار الإنترنت في ميدان النشاط التجاري الإلكتروني ضمن مفاهيم الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

ومع الاعتماد المتزايد على نظم الحوسبة في إدارة الأنشطة وازدياد القيمة الاقتصادية للمعلومات باعتبارها المحدد الاستراتيجي للنجاح في قطاعات المال والأعمال، تطور مفهوم الخدمات المالية عبر الخط لتتحول الفكرة من مجرد تنفيذ أعمال عبر خط خاص، ومن خلال برمجيات نظام كمبيوتر العميل، إلى بنك له وجود كامل على الشبكة ويحتوي موقعه على كافة البرمجيات اللازمة للأعمال البنكية، وفوق ذلك تطور مفهوم العمل البنكي من أداء خدمات مالية خاصة بحسابات العميل إلى القيام بخدمات المال والاستشارة المالية وخدمات الاستثمار والتجارة والإدارة المالية وغيرها ورغم علاقتها بالكمبيوتر الشخصي (PC Banking) فإن البنوك الإلكترونية (Internet Banking)، لا تأخذ كافة سماتها ومحتواها من مفهوم بنك الكمبيوتر الشخصي فالبرامج التي تشتغل في البنك الإلكتروني ليست موجودة في نظام كمبيوتر العميل، وبالتالي فإن البنك غير ملزم بإرسال الإصدارات الجديدة والمتطورة من البرمجيات للعميل كلما تم تطويرها، كما أنه يمكن للعميل الدخول إلى حسابه وإلى موقع البنك وخدماته من أي نظام آخر في أي مكان وفي أي وقت، وليس فقط من خلال كمبيوتره الخاص كما هو الحال في فكرة البنك المنزلي أو البنك على الخط.

بالإضافة إلى أنه لم يعد ملزما بتعليم العملاء كيفية استخدام البرامج البنكية، فالموقع يتيح ذلك والعديد من مواقع البرامج الشبيهة تقدم لهم التوضيحات الكافية، وفوق ذلك كله فإن البنك عبر الإنترنت أو بنك الموقع يتيح مداخل للعميل باتجاه مواقع حليفة أو شبيهة أو مكملات لخدماته، كمواقع إصدار وإدارة البطاقات المالية، أو أمن المعلومات المتبادلة، أو مواقع مؤسسات شهادات التعاقد والتوثيق، أو مواقع تداول الأسهم أو أي مواقع أخرى تقدم أي نمط أو نوع من الخدمات المالية أو الاستشارية عبر البنك المستضيف أو شركائه.

إن البنوك الإلكترونية بمعناها الحديث ليست مجرد فرع لبنك قائم يقدم خدمات مالية وحسب، بل موقعا ماليا تجاريا إداريا استشاريا شاملا، له وجود مستقل على الخط، فإذا عجز البنك نفسه عن أداء خدمة ما كان الحل اللجوء إلى المواقع المرتبطة التي يتم عادة التعاقد معها للقيام بخدمات عبر نفس موقع البنك، إذ أن أحد أهم تحديات المنافسة في ميدان البنوك الإلكترونية ظهور مؤسسات مالية تقدم خدماتها عبر الشبكة كانت حكرا فيما مضى على البنوك بمعناها التقليدي.

وليس غريبا أن نجد مؤسسات تجارية أو مؤسسات تسويقية تمارس أعمالا بنكية بحتة نتجت عن قدراتها المتميزة على إدارة موقع مالي عبر الشبكة، وأصبحت بنكا، فبعض مواقع التسوق الإلكترونية، كمتاجر بيع الكتب، إذ وجدت هذه الشركات نفسها تمتلك وسائل الدفع النقدي التقنية، وتستطيع إنشاء قواعد حسابات بنكية خاصة بعملائها، وتمنحهم ضمن سياساتها التسويقية تسهيلات في الوفاء بالتزاماتهم نحوها، وبالتالي أصبحت مؤسسات تمارس أعمالا مصرفية كفتح حساب، أو منح اعتماد، نقل الأموال وإصدار

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

بطاقات الائتمان والوفاء الخاصة بعملائها وغيرها، وهذا من جهة أخرى خلق تحديا كبيرا أمام المؤسسات التشريعية القائمة حول مدى السماح للمؤسسات غير البنكية القيام بأعمال بنكية، وما إذا كانت قواعد الرقابة وإجراءاتها والتي تتكفل بها عادة مؤسسات الرقابة المصرفية كالبنوك المركزية ونحوها تنطبق على هذه المؤسسات، إلى جانب تحدي إلزام هذه المؤسسات بمراعاة المعايير والقواعد المقررة من جهات الإشراف المصرفي.¹

الفرع الثاني: تعريف البنوك الإلكترونية

يستخدم مصطلح البنوك الإلكترونية (*Internet Banking*) أو بنوك الإنترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الإلكترونية عن بعد (*Remote Electronic Banking*) أو البنك المنزلي (*Home Banking*) أو الخدمات المالية الذاتية، (*Self – Service Banking*) أو البنك على الخط (*Online Banking*)، وجميع هذه المصطلحات تعني أن العميل تتاح له كافة أعماله الخاصة بالبنك الذي يتعامل معه في أي مكان يكون موجودا به، وذلك عن طريق خط خاص يوفره البنك، لكن يبقى الفارق بين البنك التقليدي وبين البنك الإلكتروني، أن هذا الأخير لا وجود له في الواقع كمباني ومقرات تقليدية، وإنما مقره شبكة الإنترنت أي بنوك افتراضية.²

لهذا المصطلح العديد من التعريفات منها:

☞ أنها: "البنك الذي يشير إلى النظام الذي يتيح للعميل الوصول إلى حساباته أو أية معلومات يريدتها والحصول على مختلف الخدمات والمنتجات البنكية من خلال شبكة معلومات يرتبط بها جهاز الحاسوب الخاص به أو أية وسيلة أخرى، مع توخي الأمان وبأقل تكلفة وفي وقت أسرع وأقل جهد ممكن".³

☞ وتعرف أيضا بأنها: " أي استعمال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والوسائل الإلكترونية بواسطة البنوك لإتمام المعاملات البنكية وإيجاد تفاعل مع العملاء".⁴

☞ وهناك من يعرفها على أنها: "قيام البنوك بتقديم الخدمات البنكية أو المبتكرة من خلال شبكات اتصال إلكترونية، وتقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها هاته البنوك، وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة اتصال مع العملاء".¹

¹ - نبيل بوفليج وفرج شعبان، البنوك الإلكترونية كمدخل لزيادة تنافسية البنوك العربية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، ص: 4-6.

² - منير محمد الجنيهي وممدوح محمد الجنيهي، أمن المعلومات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر 2006، ص: 112.

³ - ناظم محمد نوري الشمري وعبد الفتاح زهير العبدلات، الصيرفة الإلكترونية - الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 29.

⁴ - SELMAN shamin & KASHIF sardar , electronic banking and e-readness adoption by commercial banks in Pakistan, linnaeus university, 2010,p7.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

بالتالي فالبنك الإلكتروني هو بنك موجود عبر شبكة الإنترنت، يقوم بمختلف خدماته كالسحب والدفع والتحويل كما يقدم كافة منتجاته عبر شبكة معلومات ترتبط بجهاز حاسوب أو أية وسيلة أخرى كالهواتف الخلوية، وذلك بأقل تكلفة وجهد، وبأسرع وقت ممكن، على مدار اليوم، ودون تنقل العميل إليه.

الفرع الثالث: خصائص البنوك الإلكترونية

للبنوك الإلكترونية العديد من الخصائص تميزها عن البنوك التقليدية، ويمكن الوقوف على الأساسية منها وهي:²

- اختفاء الوثائق الورقية للمعاملات، حيث أن كافة الإجراءات والمراسلات بين طرفي الخدمة البنكية تتم إلكترونياً؛
- فتح المجال أمام البنوك الصغيرة الحجم لتوسيع نشاطها عالمياً باستخدام شبكة الإنترنت، دون الحاجة إلى التفرع خارجياً، وزيادة الاستثمار والموارد البشرية وغيرها؛
- القدرة على إدارة العمليات البنكية عبر شبكة الإنترنت بكفاءة، من أي موقع جغرافي، وبالتالي يستطيع البنك أن يختار أين سيقدم خدماته على مستوى العالم، من حيث النظم الاقتصادية المشجعة أو الأوضاع السياسية المستقرة، أو المعاملة الضريبية الأفضل، ليمارس أعماله في بيئة مناسبة وينشرها في جميع أنحاء العالم؛
- عدم إمكانية تحديد الهوية، حيث لا يرى طرفا المعاملات الإلكترونية كل منهما الآخر، وهو ما تعالجه التكنولوجيا بالعديد من وسائل التأمين للتعرف على الهوية إلكترونياً؛
- إمكانية تسليم بعض المنتجات إلكترونياً، مثل المنتجات الرقمية ككشوف الحساب والرصيد وغيرها؛
- سرعة تغير القواعد الحاكمة وذلك لمواكبة التطور السريع في مجال المعاملات الإلكترونية، مما يحتاج إلى السرعة في صياغة التشريعات اللازمة لمواكبة هذه التغييرات.

¹- وسيم محمد الحداد وآخرون، مرجع سابق، ص: 56.
²- ناظم محمد نوري الشمري وعبد الفتاح زهير العبدلات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34، 35.

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للبنوك الإلكترونية ومختلف أنواعها ووظائفها

إن تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدام وسائل الاتصال الحديثة مهد لظهور الخدمات البنكية عن بعد لتلبية احتياجات العملاء، ذلك من خلال طبيعة قانونية تحكم سير عمل البنوك الإلكترونية، وفق ثلاثة أنماط أساسية للقيام بمختلف وظائفها.

الفرع الأول: الطبيعة القانونية للبنوك الإلكترونية

عند ذكر الطبيعة القانونية للبنوك الإلكترونية لابد من التعرض للمواضيع التالية:¹

1. مدى سريان القواعد القانونية الخاصة بالبنوك التقليدية على البنوك الإلكترونية: من حيث الكيان

القانوني فإن البنوك التقليدية لها كيان قانوني لما لها من واقع ملموس، متمثلاً في فروعها الكثيرة المنتشرة وعدد كبير من الموظفين منتشرين في تلك الفروع، بينما البنوك الإلكترونية ليس لها فروع منتشرة على الأرض، وإنما هو فرع واحد يستطيع أي من العملاء الوصول إليه مهما كان الوقت الذي يريد الدخول فيه إلى البنك، كذلك قلة الموظفين فيها مقارنة بالبنوك التقليدية.

وعليه فالبنوك الإلكترونية لابد وأن تخضع لذات القواعد القانونية المنظمة لعمل البنوك التقليدية، وذلك حتى يتوفر للعملاء الحد المناسب من الطمأنينة عند قيامهم بالتعامل مع تلك البنوك؛

2. مدى خضوع البنوك الإلكترونية لإشراف البنوك المركزية: إن خضوع البنوك العامة لإشراف البنوك

المركزية يوفر الكثير من الحماية لأموال العملاء المودعة بتلك البنوك، لأن الأموال التي تكون بدون إشراف أو مراقبة تستخدم في عمليات مثل غسيل الأموال التي تنتشر في كثير من البلدان التي لا يتوفر فيها القدر الكافي من الإشراف على العمليات البنكية التي تقوم بها تلك البنوك أياً كان نوعها تقليدي أو إلكتروني؛

3. مدى قيام البنوك الإلكترونية بالعمليات البنكية: لقد أثير الكثير من الجدل في البداية عما إذا كان

من حق تلك البنوك التي يطلق عليها بنوك الإنترنت القيام بالعمليات البنكية التي تقوم بها البنوك التقليدية، لكن أثبتت البنوك الإلكترونية قدرتها على تقديم خدمات بنكية إلكترونية لم تستطع البنوك التقليدية تقديمها؛

4. القواعد والأسس المحاسبية التي تطبق على البنوك الإلكترونية: لكل دولة من دول العالم قواعد

وأسس محاسبية تطبقها على البنوك التقليدية التي تعمل داخل تلك الدولة، وقد تختلف تلك القواعد والأسس من دولة لأخرى، إلا أنها في مجملها لا تختلف في المضمون، وقد اختلف فقهاء القانون فيما إذا كان الواجب تطبيق تلك الأسس والقواعد على البنوك الإلكترونية من عدمه، فهناك من

1- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص: 448- 451.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

الفقهاء من يرى وجوب تطبيق تلك القواعد والأسس عليها، لكونها لا تختلف عن البنوك التقليدية إلا في طريقة تقديم الخدمات البنكية لعملائها، وذهب رأي آخر إلى عدم تطبيقها على أساس أن تلك البنوك تختلف كلياً عن البنوك التقليدية.

ما نستخلصه مما سبق أن الأسس التي يتم تطبيقها على البنوك التقليدية تطبق على البنوك الإلكترونية، لكن لابد من تحديثها لتتماشى والتطور التكنولوجي الذي تتعامل به البنوك الإلكترونية.

الفرع الثاني: أنواع البنوك الإلكترونية

أشارت عدة دراسات أن هناك ثلاثة أصناف أساسية للبنوك على شبكة المعلومات الدولية تتمثل هذه الأصناف في:¹

1. الموقع المعلوماتي (*Information websites*) : يمثل المستوى الأساسي والحد الأدنى للنشاط

الإلكتروني البنكي، ويسمح هذا الموقع للبنك بتقديم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته البنكية؛

2. الموقع الاتصالي (*Communicative websites*): يتيح هذا الموقع عملية التبادل الاتصالي بين البنك

والعملاء مثل البريد الإلكتروني، تعبئة طلبات أو نماذج على الخط، وتعديل معلومات القيود والحسابات؛

3. الموقع التبادلي (*Transactional websites*) : ويمكن من خلاله أن يمارس البنك نشاطاته في بيئة

إلكترونية، كما يمكن للعميل القيام بمعظم معاملاته إلكترونياً من سداد قيمة الفواتير، وإدارة التدفقات النقدية، وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية سواء داخل البنك أو خارجه.

الفرع الثالث: وظائف البنوك الإلكترونية

للبنوك الإلكترونية عدة وظائف منها: التحويل الإلكتروني للأموال، خدمة البطاقات البنكية والنظام المصرفي المباشر مع العميل.

✓ التحويل الإلكتروني للأموال: تعمل البنوك الإلكترونية داخل شبكة المعلومات الدولية عن طريق المشاركة

في شبكة حواسيب تتولى التداول الإلكتروني لمجموعة من القيود المحاسبية التي تتم بين الدائن والمدين

في مختلف البنوك، ويهدف نظام التحويل الإلكتروني للأموال إلى تسهيل وتعجيل المدفوعات وتسويتها

بين البنوك وهذا ما ينتج عنه تقديم خدمات أفضل للعملاء، إذ تتميز البنوك بميزة تنافسية في الأسواق

العالمية من خلال العمل الإلكتروني، تتيح لها إمكانية التسوية الفورية للأموال عبر حساباتها الجارية

في البنوك المركزية.....الخ؛

¹ - عبد الله خبابة، الاقتصاد المعرفي: البنوك الإلكترونية، البنوك التجارية، السياسة النقدية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 95، 96.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

✓ خدمة البطاقات : تقدم البنوك الإلكترونية خدمات متميزة للعملاء ذوي المستوى المرموق مثل خدمات البطاقة الماسية والذهبية المقدمة لفئة محددة منهم على شكل بطاقات ائتمانية وبخصم خاص، ومن هذه البطاقات بطاقة "سوني" التي تمكن العميل من استخدامها في أكبر الأماكن، وتشتمل على خدمات مجانية على مدار الساعة برقم خاص؛¹

✓ النظام المصرفي المباشر مع العميل: بدأت مجموعة من البنوك العالمية الكبرى في تطبيق النظم البنكية المباشرة مع العملاء من الحاسب الآلي المتواجد في المنزل أو المكتب، ومن خلال هذه الخدمة يستطيع العميل القيام بالعمليات الروتينية مثل تحويل الأموال من حساب إلى آخر؛

المطلب الثالث: متطلبات عمل البنوك الإلكترونية ومختلف التحديات التي تواجهها

إن إقامة نظام البنوك الإلكترونية يقتضي الالتزام بمجموعة من الشروط تتعلق بالبنك نفسه أو بالاقتصاد ككل، والتي هي بمثابة قواعد العمل الإلكتروني تفاديا للمخاطر المحتملة، إذ يجب الاهتمام بكافة الجوانب التقنية والفنية، إضافة إلى الجوانب المالية والإدارية والموارد البشرية المؤهلة، ذلك لمواجهة مختلف التحديات التي تواجه سير العمل البنكي.

الفرع الأول: متطلبات عمل البنوك الإلكترونية

إن إنشاء أي بنك إلكتروني يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية أهمها:²

1. البنية التحتية التقنية: يقف في مقدمة متطلبات البنوك الإلكترونية وبالعموم أية مشروعات تقنية البنية التحتية التقنية، والبنى التحتية التقنية للبنوك الإلكترونية ليست ولا يمكن أن تكون معزولة عن بنية الاتصالات وتقنية المعلومات التحتية للدولة ومختلف القطاعات، ذلك أن البنوك الإلكترونية تعمل في بيئة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والمطلب الرئيسي لضمان أعمال إلكترونية ناجحة بل وضمان دخول آمن وسلس لعصر المعلومات "عصر اقتصاد المعرفة" يتمثل في عنصرين أولهما الاتصالات، أي سلامة سياسات السوق الاتصالي وتحديد السياسات التسعيرية المقابلة لخدمات الربط بالإنترنت، إذ أن فعالية وسلامة بنى الاتصالات تقوم على سلامة التنظيم الاستثماري، ودقة المعايير وكفاءة وفعالية التنظيم القانوني لقطاع الاتصالات.

كما أن العنصر الثاني للبنى التحتية يتمثل في تقنية المعلومات من حيث الأجهزة والبرمجيات والحلول والكفاءات البشرية المدربة والوظائف الاحترافية، وهذه دعامة للوجود والاستمرارية والمنافسة، إذ لم يعد المال وحده المطلب الرئيسي بل يجب التركيز على استراتيجيات التواءم مع المتطلبات

¹ - حسن شحادة الحسين، العمليات المصرفية الإلكترونية، الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2002، ص: 206.

² - نبيل بوفليح وفرج شعبان، مرجع سابق، ص: 8، 7.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

وسلامة البرامج والنظم المطبقة لضمان تعميم التقنية بصورة منظمة وفاعلة وضمان الاستخدام الأمثل والسليم لوسائل التقنية.

2. **الكفاءة الأدائية المتفقة مع عصر التقنية:** وتعني الكفاءة القائمة على فهم احتياجات الأداء من حيث التأهيل والتدريب، والأهم من ذلك أن تمتد كفاءة الأداء إلى كافة الوظائف الفنية والمالية والتسويقية والقانونية والاستشارية والإدارية المتصلة بالنشاط البنكي الإلكتروني؛

3. **التطوير والاستمرارية والتفاعلية مع المستجدات:** ويمثل عنصر التطوير والاستمرارية أهم عناصر متطلبات بناء البنوك الإلكترونية وتميزها، فالجمود وانتظار الآخرين لا يتفق مع النقاط فرص التميز؛

4. **التفاعل مع متغيرات الوسائل والاستراتيجيات الفنية والإدارية والمالية:** فالتفاعل لا يكون في التعامل مع الجديد فقط أو مع البنى التقنية فقط، وإنما مع الأفكار والنظريات الحديثة في حقول الأداء الفني والتسويقي والمالي والخدمي، تلك الأفكار التي تكون وليدة التفكير الإبداعي وليس وليدة التفكير النمطي؛

5. **الرقابة التقييمية الحيادية:** إن التقييم الموضوعي يعد من أهم عناصر نجاح البنوك الإلكترونية، وعلى هذا الأساس أقامت معظم مواقع البنوك الإلكترونية جهات مشورة في تخصصات التقنية والتسويق والقانون والنشر الإلكتروني لتقييم فعالية وأداء مواقعها، كما تجب الإشارة إلى أن ارتفاع عدد زائري الموقع لا يعد مؤشرا على النجاح، إذ يسود فهم عام أن كثرة زيارة الموقع دليل على نجاح الموقع، لكنه ليس كذلك دائما، وإنما يعد مؤشرا حقيقيا على سلامة وضع الموقع على محركات البحث وسلامة الخطط الدعائية والترويجية.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه البنوك الإلكترونية

إن تطور العمل البنكي الإلكتروني مرتبط بمواجهة مجموعة من التحديات التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1. **تحديات التعاقدات البنكية الإلكترونية ومشكلات الإثبات:** تقوم العقود بوجه عام من حيث أركانها على ضرورة توفر ركن الرضا، وتوافق إرادتي المتعاقدين، والسبب المشروع، والمحل المشروع، وقد أثارت وسائل الاتصال الحديثة التساؤل حول مدى صحة انعقاد العقد بواسطتها كما في التلكس والفاكس، وتثار في الوقت الحاضر مسألة انعقاد العقد بواسطة نظم الكمبيوتر وشبكات المعلومات وما يتصل بهما من حيث موثوقية وحجية الرسائل الإلكترونية والبريد الإلكتروني المتعلق بالعلاقات محل التعاقد، والحقيقة أن وسائل الاتصال التقنية تثير عددا من المسائل أهمها مسألة إثبات الانعقاد

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

ومسائل التعاقد، وقد اتجهت المواقف القانونية إلى قبول الوسائل التعاقدية التي توفر من حيث طبيعتها موثوقية في إثبات الواقعة وصلاحيه الدليل وتحقق فوق ذلك وظيفتين:

- إمكانية حفظ المعلومات لغايات المراجعة عند التنازع؛

- التوسط في الإثبات عن طريق جهات الموثوقية الوسيطة أو سلطات الشهادات التعاقدية.

2. **أمن المعاملات والمعلومات البنكية الإلكترونية:** إن استراتيجيات وبرامج أمن المعلومات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى تبعا لطبيعة البناء التقني للنظام محل الحماية، وتبعا للمعلومات والآليات التقنية للعمليات محل الحماية، كما أن أمن المعلومات يتطلب وضع استراتيجية شاملة تتناول نظام البنك وموقعه الافتراضي، وتتناول نظم الحماية الداخلية من أنشطة إساءة الاستخدام التي قد يمارسها الموظفون المعنيون داخل المؤسسة، وتحديد الجهات المعنية بالوصول إلى نظم التحكم والمعالجة، إلى جانب استراتيجية الحماية من الاختراقات الداخلية كما يجب أن تشمل هذه الاستراتيجيات عملاء البنك، ولكل استراتيجية أركانها ومتطلباتها ومخرجاتها، وتقييم كفاءة الاستراتيجية يقوم على مدى قدرتها على توفير حماية شاملة لنظام البنك والعمل والنظم المرتبطة بهما؛

3. **تحديات وسائل الدفع:** تتسارع وسائل الخدمة الإلكترونية منذ سنوات دون أن يواكبها تنظيم قانوني يناسب تحدياتها، فإذا كانت بطاقات الائتمان قد حققت رواجاً عالياً، فإنها لحد الآن تثير العديد من المسائل القانونية في الحماية المدنية والجزائية ومسؤوليات أطراف العلاقة فيها، وإذا كان مقبولا فيما سبق التركيز على العقود المبرمة بين أطراف علاقات البطاقات الائتمانية لتنظيم مسائلها، فإنه ليس مقبولا التعامل بذات الوسيلة مع تحديات المفهوم الجديد للنقود ووسائل الوفاء بها، بعد أن بدأ الاتجاه نحو النقود الرقمية أو الإلكترونية كبديل عن النقود الورقية، فالمعايير والقواعد والنظريات تختلف وتتغير شيئا فشيئا، وهنا تظهر أهمية البنوك من خلال أثرها في توجيه المؤسسة إلى تبني تشريعات ملائمة مع مفاهيم النقود الإلكترونية ووسائلها وقواعد وأحكام التعامل مع مشكلاتها القانونية، كما تظهر أهمية وضع بناء قانوني لإدارات البنوك يتيح لها التعامل مع تحديات البنوك الإلكترونية؛

4. **التحديات الضريبية:** إن السؤال الذي يطرح نفسه هل يتعين فرض ضرائب على النشاطين المالي والتجاري الإلكتروني غير الضرائب القائمة؟ إن الأعمال الإلكترونية تلغي فكرة الموقع أو المكان بالنسبة للنشاط، وهذا يعني احتمال عدم الكشف على مصدر النشاط، إذ تتجم عن ذلك مشاكل تحديد النظام القانوني المختص، كما أن الأعمال الإلكترونية من حيث الجهات المنشئة لها قد تنتقل

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

نحو الدول ذات النظم الضريبية الأسهل والأكثر تشجيعاً، بالتالي تفرض الضرائب على هذا النمط

الجديد يتطلب استراتيجيات ضريبية مختلفة في المتابعة والكشف والتنسيق إقليمياً ودولياً؛

5. **عدم معرفة العميل مع من يتعامل:** يتعامل العملاء في البنوك التقليدية مباشرة مع موظفي الشباك،

ويكونون على اطلاع بإدارة البنك وكذلك البيانات المالية، أما في حالة البنك الإلكتروني فيتعامل

العميل مع حاسوب أو هاتف، ولا يعلم من يدير البنك خاصة لو كان البنك الإلكتروني أجنبياً؛

6. **اختلاف القوانين والتشريعات:** تختلف القوانين البنكية من دولة إلى أخرى، وهذا ما يجعل الأمر أكثر

تعقيداً للعملاء الذين يتعاملون مع بنوك إلكترونية أجنبية حيث لا يكون واضحاً ما إذا كان قانون

البلد الأجنبي أم قانون بلد العميل هو السائد؛

7. **الاحتيال الإلكتروني:** تكثر عمليات الاحتيال الإلكتروني على أجهزة الدفع الآلي، وكذلك اختراق

شبكات الإنترنت رغم المحاولات المثمرة والحديثة للحد منها؛

8. **عدم توفر مستندات بنكية مرجعية:** من المشاكل التي تواجه البنوك الإلكترونية عدم وجود مستندات

للمراجعة، إذ أن كل المعلومات محفوظة إلكترونياً، عكس ما هو موجود في البنوك التقليدية إذ تتم

فيها مراجعة الاتفاقيات والسجلات للتأكد من صحتها؛

9. **الوعي الإلكتروني لدى العملاء:** الإلمام الإلكتروني لدى العملاء يعد من العوامل المهمة في التعامل

الإلكتروني، حيث أن هناك أعداداً كبيرة من العملاء ليسوا على دراية بهذا المجال.¹

¹ - منير الجنيهي وممدوح الجنيهي، البنوك الإلكترونية، مرجع سابق، ص: 19.

المبحث الثالث: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على الأداء البنكي

لقد عرف النشاط البنكي تطوراً كبيراً في مجال تقديم الخدمات نتيجة التوسع الهائل والسريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية، والتي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة لما لها من فوائد سواء تعلق الأمر بالتنظيم الداخلي للبنك أو فيما يخص تحسين العلاقة مع العميل، الأمر الذي أدى بالبنوك إلى توفير فرص وقدرات تمكنها من الوصول إلى العملاء وتقديم خدماتها الإلكترونية وبمستويات من الجودة تتناسب مع إدراكاتهم وتوقعاتهم أحياناً، بالتالي انعكس هذا التطور على خدمات البنوك وكذا على أدائها، ومن أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى:

١٠ تحسين الأداء البنكي باستخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية؛

١١ تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك.

المطلب الأول: تحسين الأداء البنكي باستخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية

اتجهت العديد من البنوك في العالم إلى تبني تقنيات الإدارة الإلكترونية كحل أمثل لتنفيذ معاملاتها من أجل تحقيق مستوى أعلى من الأداء البنكي، وفيما يلي نتناول مراحل دمج تقنيات الإدارة الإلكترونية في البنوك، ومؤشرات الأداء التكنولوجي فيها، العوامل المساعدة على دمج آليات الإدارة الإلكترونية في نشاطات البنوك ومداخل تحسين الأداء البنكي باستخدام آليات الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: مراحل دمج تقنيات الإدارة الإلكترونية في البنوك

لقد تم تقسيم مراحل دمج التقنيات التكنولوجية في النشاط البنكي إلى مرحلتين أساسيتين هما:

➤ المرحلة الأولى ممتدة ما بين 1914 و1970: رغم أن هذه المرحلة دامت طويلاً إلا أن البنوك لم

تعرف خلالها إلا مرحلتين من التطورات الأساسية التي مست نشاطها ويمكن إيجازها فيما يلي:

■ إدخال المحترفين إلى العمل البنكي: حيث تم ذلك بعد نهاية الحرب العالمية الأولى سنة

1914، أين بدأت البنوك تدخل محترفين في تقديم بعض الأنشطة البنكية، وخاصة تلك

الأنشطة المعقدة نوعاً ما وتطلب الخبرة والحرفية، وكان الهدف من وراء ذلك تحقيق كل

من عامل السرعة والكفاءة العالية في إنجاز مهام البنوك.

■ مرحلة الاهتمام بالنشاط التسويقي: حيث تبنت البنوك خلال هذه المرحلة استراتيجيات

تسويقية كان لها أثر على كل عناصر المزيج التسويقي، وكانت تهدف من ورائها إلى

تصريف خدماتها بطريقة أكثر فعالية.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

■ المرحلة الثانية ممتدة من السبعينات إلى يومنا هذا: تميزت البنوك في هذه المرحلة

بالتوسع المستمر في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويمكن تقسيمها إلى عدة

مراحل نذكرها فيما يلي:

➤ **الاعتماد الأولي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف البنوك:** ففي هذه المرحلة كان هدف

البنوك من وراء تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو إيجاد حلول لمشاكل الأعمال البنكية من بينها

التأخر في إعداد التقارير المالية والمحاسبية، حيث تميزت هذه المرحلة بعدم تدخل الإدارة الوسطى والعليا

في الحلول المقترحة أو في تكلفتها، وكان الهدف الأساسي هو إيجاد الحلول لهذه المشاكل؛

➤ **تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تميزت هذه المرحلة بتعميم الوعي التكنولوجي على

جميع العاملين بالبنك، وكذا الاستعداد للدخول إلى تكنولوجيا أوسع، بالإضافة إلى عدم تدخل الإدارات

الوسطى والعليا في النشاط البنكي؛

➤ **الاعتماد على وسائل الاتصال في عرض الخدمات:** اعتمدت البنوك على وسائل الاتصال من أجل

التوفير الفوري لخدمات العملاء بتكاليف مرتفعة، مما دفع الإدارة العليا للاهتمام بتكنولوجيا المعلومات

والاتصال رغبة في تطوير المنتجات حسب متطلبات العملاء في أقصر وقت وبأقل التكاليف؛

➤ **التحكم في التكاليف:** تميزت هذه المرحلة بضبط الاستثمارات في التكنولوجيا، كما عملت الإدارة العليا

على الاستعانة بمختصين أكفاء في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمساعدتها في ضبط التكاليف؛

➤ **الإدارة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:** نتج هذا التفكير عن الاستثمارات الضخمة التي

قامت بها البنوك في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ تم اعتبارها مصدر مهم كأي أصل من

أصول البنك، وبالتالي فهو يحقق مردودية كباقي الأصول.

وفي هذه المرحلة أصبحت البنوك توظف تكنولوجيا المعلومات إذ نتج عن الإدارة الاستراتيجية

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرف البنك العديد من التوجهات الحديثة أهمها:

➤ اهتمام البنك بالخدمات البنكية تدريجيا مما ساعد على زيادة ربحيتها؛

➤ الاعتماد المتزايد على التقنيات الإلكترونية لتلبية حاجات المتعاملين من الخدمات الإلكترونية؛

➤ زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مراقبة سير الأعمال وكذا الرقابة الداخلية والتحكم في

المخاطر وكذا التقليل من حدتها؛

➤ الحد من استعمال الملفات الورقية التي تحتاج حيز كبير داخل البنوك.¹

¹ - ابراهيم قنديلجي عامر وعبد القادر الجناحي علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 30.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التكنولوجي في البنوك

لربط بين الأداء بمفهومه المتطور وعنصر التكنولوجيا في المؤسسة البنكية، لابد أن نشير إلى أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية وهي كما يلي:¹

- **معدل الابتكار التكنولوجي:** وهي اختيار مقياس واحد أو أكثر للأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن؛
- **إنتاجية البحوث والتطور:** يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، وعلى سبيل المثال التحسن في أداء المنتج والعملية مقسوما على الاستثمار الإضافي في البحوث والتطوير؛
- **الموارد المخصصة للبحث والتطوير:** وهو مقياس لمستوى الإنفاق على مشاريع مختلفة ووحدات النشاط على مستوى المؤسسة ككل؛
- **معدل تقييم المنتج الجديد:** وهو مقياس يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنويا؛
- **عدد براءات الاختراع المتحصل عليها** أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة؛
- **التنوع المعتمد على التكنولوجيا:** طالما أن استراتيجيات التكنولوجيا موجهة جزئيا نحو هدف التنوع؛
- **مقاييس أخرى:** يمكن قياس مقاييس أخرى حسب طبيعة المؤسسة مثل: حقوق الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا ومستوى التفوق التكنولوجي.

الفرع الثالث: العوامل المساعدة على دمج آليات الإدارة الإلكترونية في نشاطات البنوك

هنالك العديد من الأسباب التي دفعت البنوك إلى اعتماد آليات الصيرفة الإلكترونية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1. **الإنترنت:** تعتبر الإنترنت ثمرة الدمج ما بين آليات الصيرفة الإلكترونية وأنشطة البنوك، فالجميع يتفق على أن شبكة الإنترنت أصبحت وسيلة اتصال مطلوبة من طرف الكثير من المؤسسات من جهة ومن طرف المتعاملين من جهة أخرى، حيث تؤثر خصائص الإنترنت بشكل جوهري في استراتيجيات البنوك، فإذا كان الهدف الأساسي يركز على إشباع الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، فإن البنك بإضافته لهذه التقنية سيتمكن من تحقيق هذا الهدف وكذا تحقيق أهداف أخرى مصاحبة لها؛

¹ - نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص: 220.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

2. التجارة الإلكترونية: ظهرت التجارة الإلكترونية نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيرات

هيكلية في اقتصاديات الدول، بصفتها تتطوي على عمليات البيع والشراء بالوسائل الإلكترونية وبصفة أساسية من خلال الإنترنت التي ساعدتها على تحقيق:

- سرعة وسهولة الاتصالات مما ساعد على إبرام العديد من الصفقات بين أطراف متعددة، وكذا القيام بمعاملات مالية مختلفة، وهذا يساهم في توفير الوقت والجهد؛
- وجود الشفافية في التعامل مما يوفر المعلومات الوافية عن المتعاملين وكذا المنافسين، وهذا يسهل للمتعامل الحصول على الخدمة بجودة عالية وتكلفة منخفضة.

3. عولمة الأسواق: صاحب تحرير التجارة الدولية تحرير حركة رؤوس الأموال، حيث نجد الدول

المتقدمة قد فتحت أسواقها المالية للرأس المال الأجنبي، إذ لوحظ تجاوز كبير في معدلات نمو في حركة رؤوس الأموال الدولية ومعدلات النمو في التدفقات السلعية، وحدث توسع كبير في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى تزايد أعدادها ودرجة تكاملها، حيث أنها لم تعد أسواق مالية وطنية متفرقة، بل اندمجت جميعها في سوق عالمي واحد، إذ نتج عن عولمة الأسواق حرية حركة رؤوس الأموال، وهذا لتطور حجم المعاملات عبر الحدود في الأوراق المالية في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى تطور تداول النقد الأجنبي على المستوى العالمي.¹

الفرع الرابع: مداخل تحسين الأداء البنكي باستخدام آليات الإدارة الإلكترونية

إن أول خطوة تخطوها البنوك هي عملها المستمر على تحديد القوى المعيقة للعمل والقوى الدافعة له بهدف تحقيق التوازن بين هذه القوى، والوصول إلى أداء بنكي جيد، ذلك من خلال العديد من الاستراتيجيات التي اعتمدتها البنوك في الوصول إلى دمج آليات الإدارة الإلكترونية في نشاطها، نذكر منها:

- **تغيير القوانين المنظمة للنشاط البنكي:** إن البنك الذي يريد التطور والنمو ومسايرة التغيرات الاقتصادية عامة والمالية خاصة، يجب عليه أن يكون مرناً في قوانين العمل البنكية الإلكترونية، وأن يعمل على تطويرها بشكل مستمر بحسب نوع الأنشطة، فتبني التقنيات الإلكترونية يجعلها تضع أرضية خاصة من قوانين تتماشى وطبيعة هذا النشاط؛
- **تغيير الهيكل التنظيمي للبنك:** تعمل البنوك باستمرار على وضع هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة، وهذا قد يساهم في تشجيع الأفراد على الابتكار والتجديد، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا أدركت البنوك أهمية الانفتاح على البيئة الخارجية، وكذا التعرف على مختلف النقائص وسبلات الهيكل

¹ - سماح ميهوب ، مرجع سابق ، ص ص: 11 - 20.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

الحالي والعمل المستمر على إدماج الأنظمة والمعدات المتخصصة لكل قسم، بالإضافة إلى

تكيف مختلف الأقسام مع الوضع الحالي بهدف الوصول إلى هيكل مناسب لمتغيرات السوق؛

- **توفير عنصر الاتصال:** ساهمت الإدارة الإلكترونية في توفير نظام فعال في الاتصال داخل البنك، حتى يساهم بصورة جيدة في نقل المعلومات بين مختلف أقسام البنك وباقي الفروع، وبين البنك وبنوك أخرى، وكذا بينه وبين المتعاملين، وتعتبر الآليات الإلكترونية وخاصة الشبكات بكل أنواعها داخلية أو خارجية أفضل وسيلة في تدعيم كل استراتيجيات الاتصال في البنوك وذلك من خلال توفيرها لعامل السرعة وتقليص الوقت وسهولة الاتصال؛

- **معرفة احتياجات العملاء:** يعتبر العميل منبع التغيرات التي تحدث في البنوك، وذلك نتيجة لعملها المستمر على تحديد احتياجاتها من خلال الوصول إلى رغباته ومعرفة مدركاته، ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب خاصة كالدراسات الاستكشافية والميدانية، التي تعتمد في جمع المعلومات الخاصة بالعمل، ويتم التعامل مع هذه الأخيرة بأنظمة أتاحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث توفر السهولة والسرعة في جمع البيانات، تبويبها، معالجتها، الاحتفاظ بها واسترجاعها وقت الحاجة، للاستفادة منها والوصول إلى نتائج فعالة في التعرف على رغبات وحاجات المتعاملين، والتي تتميز بالتغير والتطور من فترة لفترة أخرى، ومن فئة عملاء لأخرى ومن عميل لآخر؛

- **التعرف على مختلف العروض:** أتاح التكنولوجيات الإلكترونية العديد من القنوات التي استخدمتها في عرض خدماتها عبر التلفزة الرقمية وغيرها، وكل هذه التكنولوجيات وفرت للعميل إمكانية التعرف على عروض وأسعار كل الخدمات في العديد من البنوك بكل يسر وسهولة، وبالتالي أمام هذا الوضع الجديد، على البنوك توفير سياسة تسعيرية مرنة تختلف باختلاف الخدمة وطريقة الحصول عليها، بالإضافة إلى ارتباطها بحاجات المتعاملين معها، كما يجب على البنك جعلها منافسة بالنسبة للبنوك الأخرى، وقد ساهم وجود القنوات البنكية عن بعد في خلق صنف جديد من أدوات التسعير يمكن للبنك استخدامها في ظل البيئة الرقمية يعرف باستراتيجيات التسعير الديناميكية؛

- **تطوير عنصر الترويج:** يؤدي اعتماد البنوك لاستراتيجية ترويجية فعالة في جذب العملاء إلى تحقيق مجمل أهدافه، من خلال توسيع مجالات الإعلان والترويج لمختلف خدماتها في أماكن وأوقات متعددة، كالبريد الإلكتروني، مواقع البنك عبر الإنترنت والهاتف النقّال،... إلخ؛

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

• خلق ميزة تنافسية: إن تعود البنك على تحديد نوع وحجم المنافسة في السوق يكسبه ما يعرف بالميزة التنافسية، وهذا ما يعتبر عاملا جوهريا في تحسين أداء البنوك، إذ وفر تبني البنوك للآليات الإلكترونية السهولة والسرعة في التعرف على خدمات البنوك المنافسة وكل ما يترتب عليها من تكلفة، توزيع، تسعير،...إلخ؛

• **المساهمة في الابتكار والتجديد:** ساهم دمج البنوك للآليات والتقنيات الإلكترونية في عرض خدمات لم تكن من قبل كخدمة الدفع الإلكتروني بالبطاقات البنكية، النقود الإلكترونية والشيكات الإلكترونية، بالإضافة إلى تبنيها لمختلف القنوات البنكية عن بعد، وكذا عملها المستمر على إدخال مختلف التقنيات والأنظمة الحديثة التي تأتي بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا المجال، وبالتالي هذا الدمج نتج عنه تحقيق لاستراتيجية الابتكار والتجديد التي تعتبر من بين أهم العناصر المسيطرة على مكانة البنك.¹

المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك

إن للإدارة الإلكترونية تأثيرات مختلفة على الأداء البنكي بمختلف جوانبه، وفيما يلي نتطرق إلى تأثيراتها على الأداء الوظيفي للبنوك، التجاري ثم المالي.

الفرع الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في البنوك

إن تصميم التكنولوجيا الرقمية وإدخالها من طرف المؤسسات لها أثر كبير على الهيكل التنظيمي وتغيير سلوك الموظفين، إذ أن التطور في الحوسبة الشخصية المصممة للاستخدام الفردي (جداول البيانات ومعالجة النصوص على وجه الخصوص)، وهذه الوسائل التقنية تسمح بالتنسيق الجماعي وإثراء الاتصالات بأقل التكاليف الممكنة.²

إذ أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمؤسسات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، بالتالي تسارعت المؤسسات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها، لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوق في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات، والاستغلال الأمثل للقوى العاملة، فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق العديد من الإجراءات والتغييرات (الهيكل، العمليات، إدارة المؤسسة) وتدريب الموظفين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفاء

¹ - سماح ميهوب، مرجع سابق، ص ص: 28-31.

² - Voir :Pierre-jean benghozi, « relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires » ; revue économique, vol52 , numéro hors-série, octobre2001 , p4

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

التي تسعى المؤسسة لتحقيقه، لذا نرى أن العلاقة القائمة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي يمكن تلخيصها على النحو التالي:¹

☞ تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛

☞ تؤدي إلى تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛

☞ التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل، مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛

☞ إن اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية؛

☞ إن الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية في المستويات العليا في أي مؤسسة، مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبنى وتفعيل وتطوير العملية الإدارية برمتها؛

☞ زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة؛

☞ تسببت في زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب، مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات؛

☞ تسببت في رفع عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية، وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

¹ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 10، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 325.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

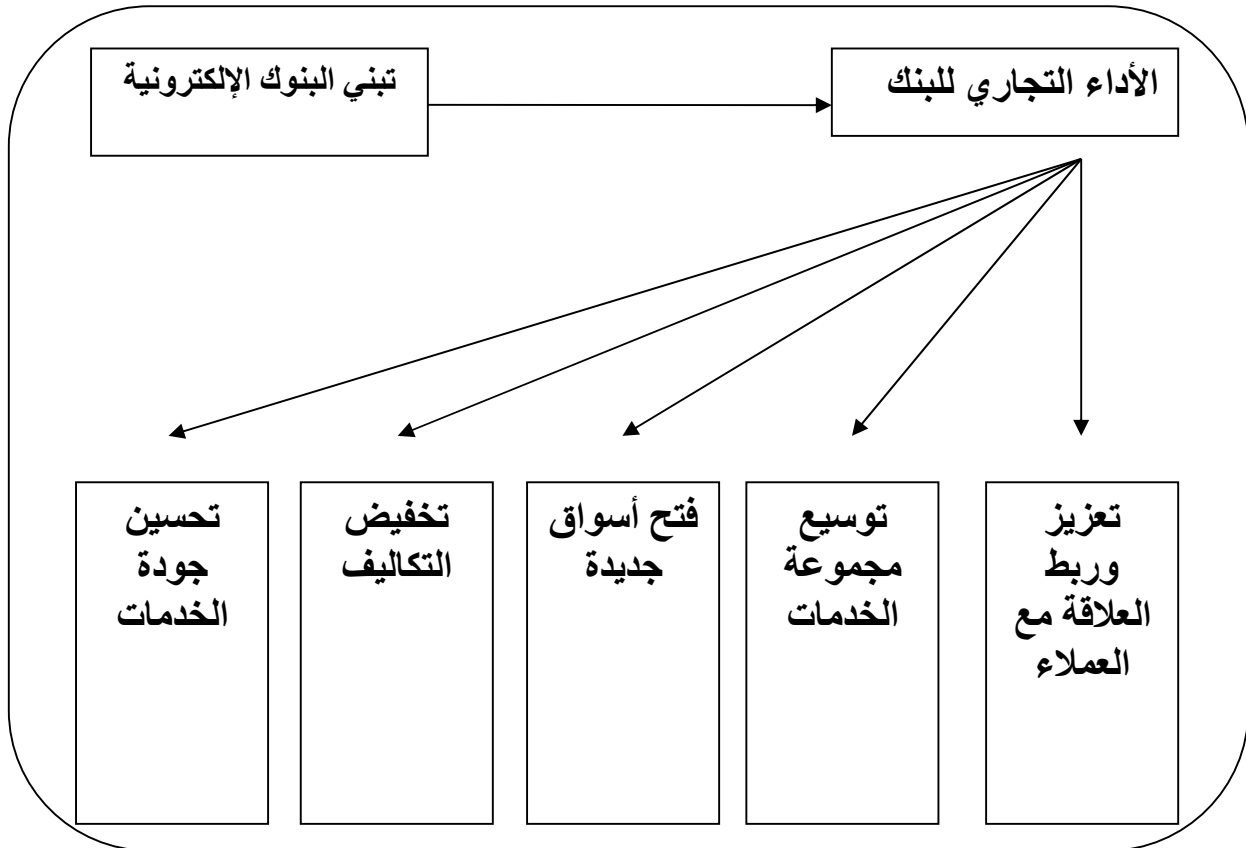
الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء التجاري للبنوك

في هذا الفرع حاولنا دراسة العلاقة بين اعتماد المعاملات البنكية عبر الإنترنت والأداء التجاري، من خلال الأبعاد الخمسة للأداء التجاري والتي تتمثل في:

- جودة الخدمات؛
- تخفيض التكاليف؛
- تنوع مجموعة العروض؛
- فتح أسواق جديدة؛
- إنشاء علاقات مع العملاء.

"إن المعاملات البنكية عبر الإنترنت هو مفهوم يشمل العملية التي تمكن المستهلك من إدارة المعاملات البنكية عبر الإنترنت لمدة 24 ساعة / 24 ساعة و 7 أيام على 7 أيام ، بأي وسيلة فعالة لنظام المعلومات كي يتم كل نوع من المعاملات المالية وفقا للمستويات المختلفة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".¹

الشكل رقم: (2-3): الإدارة الإلكترونية والأداء التجاري للبنوك



المصدر: فضيلة شيروف، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر)،

رسالة ماجستير في التسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 - 2010، ص: 61.

¹- فضيلة شيروف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 62، 63.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

أولاً: تحسين جودة الخدمات: تتمثل الجودة في ملاءمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة البنكية المقدمة إليهم بوسائل تكنولوجيا، مع إدراكهم للمنفعة التي يحصلون عليها نتيجة حصولهم على الخدمة، وتتضمن خمسة أبعاد وهي:

1. **الكفاءة:** وهي القدرة على الدخول إلى الموقع وسهولة الاستخدام وطلب الخدمة والحصول على المعلومات المرتبطة بالخدمة؛

2. **الاعتمادية:** وهي القدرة على تقديم الخدمة الموعود بها بالدقة المرغوبة والثقة المطلوبة؛

3. **السرية:** وذلك من خلال المحافظة على المعلومات الخاصة بالعملاء؛

4. **الاستجابة:** وهي القدرة على التفاعل مع العملاء، والإجابة على الأسئلة المتعلقة بتسهيل استعمال وسائل الدفع الإلكترونية؛

5. **الاتصال:** وذلك بإبقاء العملاء على اتصال بلغة يفهمونها، وتوفير كافة المعلومات، والإصغاء لهم وتوفير نظام اتصال تفاعلي بين الطرفين.

ثانياً: تخفيض التكاليف: إن أداء البنوك لخدماتها من خلال شبكة الإنترنت أدى إلى تخفيض تكلفة أداء الخدمة البنكية، كون انخفاض التكلفة سمة من سمات الخدمات الإلكترونية، إضافة لعدم الحاجة إلى البنية التحتية للاستثمار، والحد من العوائق اللوجستية، وكذا انخفاض التكاليف التشغيلية، مما يرفع من أداء البنوك المقدمة لخدمات الدفع الإلكترونية¹؛

ثالثاً: فتح أسواق جديدة: إن التجديد في المؤسسات يهدف إلى فتح أسواق جديدة (محلية وأجنبية)، فضلاً عن الزيادة في الحصة السوقية من خلال قنوات التوزيع الجديدة التي تسمح بتأمين الخدمات للمستهلكين عبر حدود جغرافية أوسع.

من هنا نرى أن البنك الذي يعتمد قنوات التوزيع الإلكتروني والاتصالات، سيكون قادراً على كسر الحواجز المكانية والزمانية؛ وبالتالي سيكون قادراً على غزو الأسواق (الانفتاح) وهذا للحفاظ على عملائه بل واستهداف شرائح جديدة في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا يقودنا إلى القول بأن ارتفاع درجة اعتماد المعاملات البنكية عبر الإنترنت له أثر إيجابي على فتح أسواق جديدة للبنوك، وهو ما من شأنه التأثير على أدائها²؛

رابعاً: توسيع مجموعة الخدمات المقدمة: فمن خلال استخدام التقنيات الإلكترونية يستطيع البنك التوسع في الخدمات البنكية التي يقدمها، ويظهر ذلك من خلال مختلف أنواع وسائل الدفع الإلكتروني من نقود إلكترونية

¹ - عبد القادر بكيجل ومراد كريفار، مرجع سابق، ص: 11.

² - فضيلة شيروف، مرجع سابق، ص: 62، 63.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

وبطاقات ائتمانية متنوعة وعمليات تحويل مالي وغيرها من الخدمات، التي تتوفر إلكترونياً للعميل وتمكنه من عملية السداد لمختلف مشترياته من السلع والخدمات التي يحصل عليها؛

خامساً: تعزيز العلاقة مع العملاء: وذلك لكون الإدارة الإلكترونية تميزها الدقة في الأداء والأمن، وتمكن العملاء من الحصول على المعلومات من مواقعهم البعيدة وفي أي وقت وأي مكان، وبالتالي فإنه من المفروض أن تؤدي إلى تحسين العلاقات مع العملاء، خاصة في ظل عدم انتقال العميل إلى البنك وتجنب طوابير الانتظار.¹

إذ أصبح رضا العميل لا يعتمد على اسم البنك، بل على قدرته على خلق تجارب بنكية متميزة مدعومة بإمكانات تقنية عالية الجودة والأداء، ويجب على البنوك التي تعتمد على التميز أن تركز على خدمة الزبون في استراتيجيتها وعملياتها التي تعزز المعرفة والتواصل مع الزبائن.

فالخدمات الإلكترونية تصنع الفارق من خلال محاور أساسية أصبحت الصناعة البنكية تحتاجها بصورة محورية ويمكن تلخيصها فيما يلي:²

✓ **دراسة احتياجات العملاء بدقة وفعالية ويسر:** توفر الخدمات الإلكترونية إمكانيات هائلة لدراسة احتياجات العملاء من خلال دراسة البيانات المالية وغير المالية بدقة كبيرة وبفترات زمنية قصيرة مهما كان حجم هذه البيانات، وهو ما يمكن البنوك من تقسيم السوق البنكي إلى قطاعات تسويقية حسب احتياجات الزبائن، والاستجابة لهذه الاحتياجات من خلال تقديم المنتجات والخدمات البنكية الملائمة بصورة سريعة وكفؤة.

✓ **تصميم وتنفيذ وطرح المنتجات البنكية خلال مدة زمنية قياسية:** إن تطور التقنيات الإلكترونية وفر للبنوك إمكانيات الاستفادة من القدرة على تصميم منتجات وخدمات بنكية خلال مدة وجيزة، مما سمح للبنوك التي تمتلك هذه الإمكانيات والأنظمة التقنية من تحديد قطاع العملاء الذي ستتجه إليه هذه المنتجات والأسعار التنافسية المناسبة لهذا القطاع، كذلك تصميم وتحديد كافة المتغيرات الخاصة بهذه المنتجات مثل: وسائل التسويق، حملات تسويقية مباشرة وغير مباشرة، الربط مع المنتجات السابقة، الفروع وشبكات التوزيع الإلكترونية وغيرها.

✓ **الاستخدام الأمثل لشبكات التوزيع:** أدت قنوات الصيرفة الإلكترونية إلى إيجاد وسائل أساسية في إيصال الخدمات والمنتجات إلى عملاء البنك، لخلق تجربة فريدة لهم من خلال المزايا الخاصة الملائمة التي يوفرها استخدامهم لهذه القنوات في بيوتهم، أو في أي مكان يتواجدون فيه بعيداً عن بنكهم، بل توفر

¹ - عبد القادر بكيجل ومراد كريفار ، مرجع سابق، ص: 12.

² - سامر أبو زاید، دور تقنية المعلومات المصرفية في الصناعة المصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 22، العدد2، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (مركز البحوث المالية والمصرفية)، عمان، الأردن، 2014، ص: 5.

الفصل الثالث..... مؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء

أيضا للبنوك إمكانية قياس مدى نجاح كل قناة من قنوات التوزيع ومدى مساهمتها في تحقيق الأرباح للبنك بصورة دقيقة، وهو ما يؤدي إلى التركيز على شبكات التوزيع الأكثر ربحية. ومن خلال الأبعاد سابقة الذكر والتي يمكن توفيرها من خلال التقنيات البنكية الإلكترونية بصفة عامة ووسائل الدفع الإلكترونية بصفة خاصة، نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تحقق رضا العميل والشعور بالمصداقية تجاه البنك إلى جانب رغبته في المحافظة على العلاقة القائمة بينه وبين البنك، وبالتالي رفع الأداء التجاري للبنك اتجاه عملائه الحاليين وكذا المرتقبين.

الفرع الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك

تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي من حيث تخفيض التكلفة وتوفير المعلومات الخاصة بالإفصاح عن التقارير المالية.

أولاً: تخفيض التكلفة: أدى اعتماد الإدارة الإلكترونية في البنوك إلى تخفيض النفقات التي تتحملها لإجراء بعض المعاملات البنكية المختلفة دون الحاجة للانتقال إلى البنك، وهذا ما يؤدي إلى توفير تكلفة إنشاء فروع جديدة للبنك في المناطق البعيدة، لأن تكلفة إنشاء موقع للبنك عبر الإنترنت أقل بكثير من تكلفة إنشاء فرع جديد، فممارسة البنك لأعماله عبر مواقع الإنترنت وتسويق خدماته البنكية وبعض المعاملات المالية تساعده على امتلاك ميزة تنافسية، وتدعيم علاقاته مع عملائه مما يؤدي إلى زيادة ارتباطهم به والارتقاء على مستوى المعاملات التجارية؛¹

ثانياً: توفير المعلومات الخاصة بالإفصاح في التقارير المالية: يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في البنوك إلى توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الدور الفاعل في تحسين الأداء، وفي صناعة القرارات التي لها نتائج إيجابية بالغة الأهمية، وفي مقدمتها الإفصاح في التقارير المالية وشموليتها في جميع المعلومات اللازمة والضرورية، لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة وصريحة.

بحيث تعتبر المعلومات المالية معلومات متمثلة في القوائم المالية للمؤسسات وكشوف حساباتها، والتي تسمح بتكوين صورة حقيقية واقعية على الأداء المالي الحالي والمستقبلي للبنوك، فالدور المعلوماتي للتقارير المالية هو تقييم المعلومات تبعاً لحاجات المتعاملين، لأن توصيل المعلومات لعملاء السوق يساهم في الارتقاء والنهوض بفعالية وكفاءة، بالتالي من المؤكد أن الثقة في المعلومات المالية تمثل أمر حيويًا للغاية لضمان استمرار عمل البنوك.²

¹ - أحمد بوراس، العمليات المصرفية الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص: 203.
² - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 73.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن البنوك تسعى جاهدة لتطوير خدماتها البنكية من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف أنشطتها، واستحداث تقنيات جديدة تضمن لها تقديم خدمات ذات جودة عالية ودقة وسرعة متناهية، وهذا من أجل الحفاظ على استمراريته من خلال تحسين أدائها البنكي بمختلف أبعاده (الوظيفي، التجاري والمالي)، والوصول إلى أداء متميز ذو كفاءة وفعالية عاليتين، بالإضافة إلى تحسين علاقتها مع العملاء، والتركيز على التنويع في تقديم الخدمات البنكية بطرق ووسائل متطورة وبتكاليف منخفضة، وذلك لا يتأتى إلا من خلال سعيها المستمر إلى تحسين أدائها، للوقوف أمام مختلف المعوقات والتحديات المحتملة.

الفصل الرابع: تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: عرض تجارب دولية في مجال الإدارة
الإلكترونية

المبحث الثاني: الجاهزية الإلكترونية في الجزائر

المبحث الثالث: واقع الإدارة الإلكترونية في البنوك

الجزائرية

خلاصة

تمهيد

على إثر التطورات التكنولوجية الكبيرة التي يشهدها العالم في مجال العمل البنكي، تحولت العديد من الأجهزة في الكثير من الدول إلى نظم الإدارة الإلكترونية، من أجل رفع مستوى الخدمة البنكية والحصول على درجة عالية من رضا العملاء؛ فعلى الصعيد العالمي ظهرت أبرز التجارب الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وماليزيا وغيرها من الدول، إلا أن هذا الانتشار لم يبق حكرا على الدول الغربية فقط، بل اتسع أيضا ليصل إلى بعض الدول العربية، التي لم تكن بمعزل عن التطورات التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن أمثلة ذلك الإمارات العربية المتحدة، السعودية، قطر، الأردن، تونس...الخ.

وعلى غرار ما تشهده الساحة البنكية من تحديث، تسعى السلطات الجزائرية في السنوات الأخيرة إلى تطبيق ثقافة بنكية جديدة، من خلال توظيف تقنيات الإدارة الإلكترونية في مختلف أنشطتها، وتحديث وتطوير أنظمة الدفع والخدمات البنكية المقدمة، بما يتوافق وسلم التطور العالمي بدءا من البنية التحتية التقنية لمنظومات شبكات الربط، وصولا إلى أرقى النظم البنكية لتوفير أفضل الخدمات للعملاء وتحسين نوعيتها، وبناءا على ذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

➤ **المبحث الأول:** عرض تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية؛

➤ **المبحث الثاني:** الجاهزية الإلكترونية في الجزائر؛

➤ **المبحث الثالث:** واقع الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية.

المبحث الأول: عرض تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية

نظرا للأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية أصبح استخدامها يعد ضرورة حتمية في جميع دول العالم، باعتبارها أهم سلاح للبروز والتفوق والارتقاء في شتى المجالات، وذلك لولوجها في كافة الأعمال، وكذلك لأن غايتها تطوير العمل الإداري وتسريعه واتخاذ القرار الصحيح، فأمام هذه التحولات المتواصلة، تجد الإدارة نفسها مجبرة على التكيف مع هذا السياق، وتبسيط الإجراءات لإنجاح مشروع التغيير الذي تحدته الوسائل التكنولوجية في إقرار إدارة إلكترونية فعالة، مهمتها المحافظة على صحة المعلومات وخصوصيتها، إذ تعتبر لبنة أساسية في تطور مختلف الدول لكن بنسب متفاوتة، وهو ما أدى إلى وجود فجوة كبيرة بين دول العالم المتقدم والدول الأخرى، وهو ما تطرقنا إليه في هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

☞ تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم خلال الفترة (2007-2017)؛

☞ تجارب عالمية رائدة في الإدارة الإلكترونية؛

☞ تجارب الدول العربية في مجال الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم خلال الفترة (2007-2017)

أصبحت لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرات مباشرة على نمط الحياة الإنسانية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، جعلت التنمية الاقتصادية مرتبطة إلى حد كبير بمدى قدرة دول العالم على مسايرة هذه التحولات والتحكم فيها، قصد استغلال الإمكانيات المتوفرة والمتجددة، لأنها تعد وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم يعتمد على القدرة التنافسية كمعيار للتقدم والازدهار، وأحد محركات النمو الاقتصادي في الدول، ليس فقط لأنها تستحدث فرص عمل للعديد من الأفراد، بل لأنها تعمل على زيادة كفاءة وفعالية أداء مختلف الإدارات.

الفرع الأول: تطور استخدام الهاتف الثابت في العالم خلال الفترة (2007-2017)

مع تطور الخدمات البنكية على مستوى العالم أنشأت البنوك خدمة " الهاتف البنكي " لتسهيل إدارة العملاء لعملياتهم البنكية، وتقادي البنوك طوابير الانتظار للاستفسار عن حساباتهم وتستمر هذه الخدمة 24 ساعة (بما فيها الإجازات والعطلات الرسمية)، تقدم هذه الخدمة بالاعتماد على شبكة الإنترنت المرتبطة بفروع البنك، حيث تمكن العميل من الحصول على خدمات محددة، فقط بإدخال الرقم السري الخاص به، ومن الخدمات التي يقدمها الهاتف البنكي على مستوى العالم نجد أنه:

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

1. تم تطبيق هذا النظام في ميلاند بنك باسم *First Direct Account* عن طريق الاتصالات الهاتفية، بإدخال الرقم السري الخاص بالعميل ليحول أمواله من حسابه بالبنك، لعدد بعض التزاماته مثل فاتورة التلفون، الغاز، الكهرباء؛

2. في أمريكا أدخلت هذه الخدمة منذ عام 1985 وتعمل بواسطة شاشة لدى العميل في منزله لها اتصال مباشر بالبنك، وفي عام 1986 تم إدخال خدمات جديدة للهاتف البنكي تتمثل في خدمة التحويلات المالية من حساب العميل المدفوعة لعدد الكمبيالات والفواتير؛

3. وفي نوفمبر 1994 استحدثت "باركليز بنك" خدمة تحويل الأموال، ودفع الالتزامات وأتاحت خدمة الهاتف البنكي للعميل فرصة التعاقد للحصول على قرض أو فتح اعتمادات مستندية وغيرها¹.

والجدول التالي يبين اشتراكات الهاتف الثابت مفصلة لمختلف دول العالم (دول أمريكا، الدول الأوروبية، دول آسيا والمحيط الهادي، الدول العربية، دول جنوب إفريقيا، واتحاد الدول المستقلة)، حسب تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات * *ITU* ، وفي الملحق رقم (01) نجد بالتفصيل الدول التابعة لكل مجموعة.

الجدول رقم (4-1): تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت (لكل 100 فرد) في العالم للفترة (2007-2017).

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
دول أمريكا	30,9	31,2	29,9	29,2	28,4	27,8	26,8	25,9	25,2	24,4	23,8
الدول الأوروبية	43,7	42,7	43,6	42,8	41,8	40,5	40,0	39,2	38,2	37,7	37,2
آسيا والمحيط الهادي	15,3	14,9	14,9	14,2	13,7	13,3	12,6	11,8	10,8	10,0	9,3
الدول العربية	10,1	10,3	9,9	9,8	9,8	9,6	8,9	8,0	7,8	7,7	7,5
دول جنوب إفريقيا	1,5	1,5	1,6	1,5	1,4	1,3	1,1	1,1	1,1	1,0	1,0
اتحاد الدول المستقلة	25,8	26,0	26,1	26,2	26,1	25,3	24,6	23,7	22,2	20,7	19,7

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات الإتحاد الدولي للاتصالات *ITU* متوفر على موقع ويب:

<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/definitions/regions.aspx> بتاريخ: 2018/02/04.

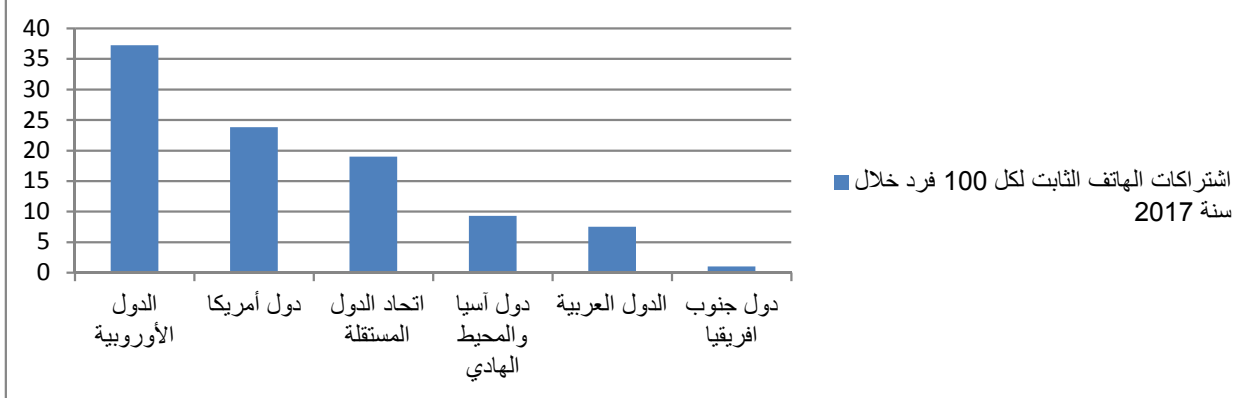
والشكل البياني التالي يبين بوضوح ترتيب الدول حسب اشتراكات الهاتف الثابت خلال سنة 2017:

¹ - ميادة بلعاش وحياء بن اسماعين، مرجع سابق، ص: 80.

* الاتحاد الدولي للاتصالات (*International Télécommunication Union*) : هو وكالة الأمم المتحدة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يقع مقرها في جنيف، سويسرا، وتضم 12 مكتباً من المكاتب الإقليمية ومكاتب المناطق في جميع أنحاء العالم، يقوم الاتحاد الدولي للاتصالات منذ نشأته على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويبلغ عدد الأعضاء فيه حالياً 193 بلداً وأكثر من 800 كيان من كيانات القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

الشكل رقم (4-1): ترتيب الدول حسب اشتراكات الهاتف الثابت (لكل 100 فرد) خلال سنة 2017 .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل البياني يتضح لنا تصدر الدول الأوروبية لقائمة الدول المستخدمة لاشتراكات الهاتف الثابت خلال سنة 2017، تليها دول أمريكا ثم اتحاد الدول المستقلة، بعدها دول آسيا والمحيط الهادي، ثم الدول العربية ودول جنوب افريقيا في آخر الترتيب.

الفرع الثاني: تطور استخدام الهاتف النقال في العالم خلال الفترة (2007-2017)

يعد الهاتف النقال أحدث وسيلة اتصال مبتكرة مع البنوك، ومن أفضل الوسائل راحة للعميل، فلا يحتاج إلى الذهاب إلى مقهى الإنترنت أو استخدام الحاسب الشخصي، إذ كان يستخدم في البداية كقناة بين العملاء والبنك عن طريق الاتصال أو الرسائل القصيرة، لكن التطورات التكنولوجية في عالم الخدمات البنكية طورت استعمالات الهاتف النقال حتى أصبحت تعرف بالبنوك المحمولة، وذلك بإقامة قناة بين العميل والبنك عن طريق الإنترنت من خلال المحمول، وبذلك يمكن للعميل الحصول على الخدمات البنكية مثل الاتصال بحسابه البنكي وإجراء المعاملات المصرفية المختلفة، كالاستفسار عن الرصيد، وإضافة أو تحويل مبالغ من حسابه، والحصول على المعلومات، كالمعلومات الخاصة بالبورصة المالية، كما يمكنه إصدار طلبات شراء هذه الأوراق،¹ وقد عرف هذا النوع من الاتصالات تطورا واسعا من حيث عدد المستخدمين عبر العالم، وهو ما سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

¹ - أحمد بلقاسم المختار التواتي، تأثير خصائص الخدمة المقدمة على إقبال العملاء على قنوات الصيرفة الإلكترونية -دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية- مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 02، جامعة المرقب، ليبيا، 2013، ص: 9.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

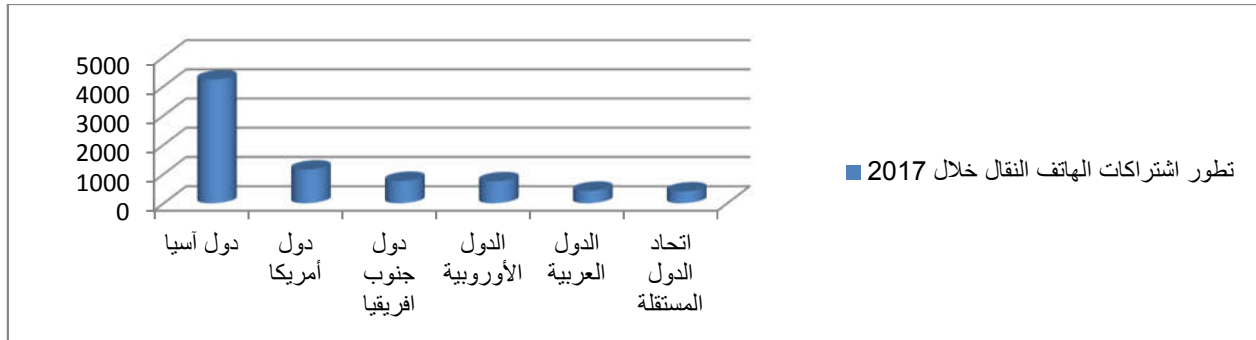
الجدول رقم (4-2): تطور عدد اشتراكات الهاتف النقال (بالملايين) في العالم للفترة (2007-2017)

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
دول أمريكا	649	741	809	881	952	995	1 043	1 092	1 104	1 136	1 145
الدول الأوروبية	677	714	717	709	723	736	746	743	741	742	745
آسيا والمحيط الهادي	1 398	1 773	2 164	2 614	3 029	3 234	3 463	3 678	3 778	4 070	4 230
الدول العربية	173	213	263	310	349	379	405	412	416	415	420
دول جنوب افريقيا	174	246	298	366	437	506	576	639	708	709	759
رابطة الدول المستقلة	267	312	355	377	360	370	386	390	395	397	398

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات، مرجع سبق ذكره.

والشكل البياني يوضح أكثر ترتيب الدول حسب عدد اشتراكات الهاتف النقال في سنة 2017.

الشكل رقم (4-2): ترتيب الدول حسب اشتراكات الهاتف النقال (بالملايين) خلال سنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل البياني يتضح لنا أن دول آسيا تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد اشتراكات الهاتف النقال في سنة 2017، بعدها أمريكا ثم دول جنوب إفريقيا، ثم الدول الأوروبية والدول العربية واتحاد الدول المستقلة في آخر الترتيب.

الفرع الثالث: نمو استخدام الإنترنت في العالم خلال الفترة (2007-2017)

والجدول التالي يوضح نمو استخدام الإنترنت في العالم من سنة 2000 إلى سنة 2017.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

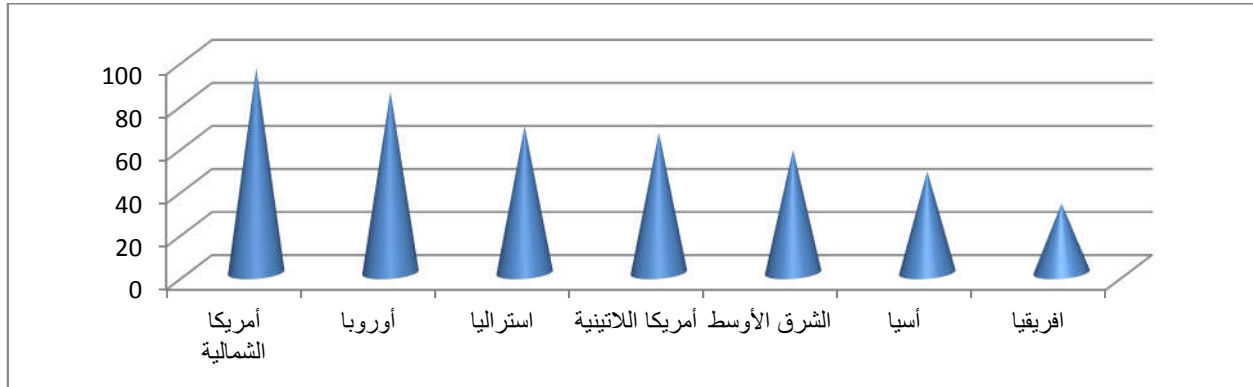
الجدول رقم (4-3): نمو استخدام الإنترنت في العالم من سنة 2000 إلى سنة 2017.

نسبة النمو	نمو استعمال الإنترنت من 2000 إلى 2017	نسبة مستخدمي الإنترنت من إجمالي السكان	مستعملي الإنترنت إلى 2017/12/31	نسبة عدد السكان من العالم	عدد السكان	
10.2 %	9,029.7%	32.0 %	412,150,114	16.9 %	1,287,914,329	افريقيا
49.2 %	1,643.0%	47.4 %	1,992,360,400	55.1 %	4,207,588,157	آسيا
17.3 %	566.2%	84.6 %	700,150,752	10.8 %	827,650,849	أوروبا
10.5 %	2,250.0%	65.1 %	424,628,388	8.5 %	652,047,996	أمريكا اللاتينية
3.6 %	4,378.7%	57.8 %	147,117,259	3.3 %	254,438,981	دول الشرق الأوسط
8.5 %	219.8%	95.0 %	345,660,314	4.8 %	363,844,662	أمريكا الشمالية
0.7 %	269.8%	68.3 %	28,180,356	0.6 %	41,272,958	استراليا
100.0 %	996.1%	53.1 %	4,050,247,583	100.0 %	7,634,757,932	المجموع

المصدر: إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات، مرجع سابق، بتاريخ: 2018/03/05

إذ يمكن من خلال هذا الجدول تمثيل نسبة مستعملي الإنترنت من إجمالي السكان في الشكل البياني التالي وذلك لكي يسهل تحليلها.

الشكل رقم: (4-3): ترتيب الدول حسب نسبة مستخدمي الإنترنت من إجمالي السكان خلال سنة 2017.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن حجم استخدام الإنترنت على المستوى العالمي في تزايد مستمر، بالرغم من اختلاف نسبة النمو من دولة إلى أخرى (حسب عدد سكان الدولة ومستخدمي الإنترنت فيها)، وما نلاحظه أن حصة الأسد تأخذها الدول المتقدمة لأنها تحفز استعمال الإنترنت كوسيلة لتقديم الخدمات البنكية، بحيث تأتي أمريكا الشمالية في المرتبة الأولى من حيث عدد مستخدمي الإنترنت بنسبة 95 %، ذلك دليل على انتشار الوعي الإلكتروني لدى الأمريكيين، تليها دول أوروبا بنسبة 84.6 %، بعدها استراليا في المرتبة الثالثة بنسبة 68.3 %، ثم أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وآسيا، وتعتبر افريقيا آخر قارة في

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

استخدام الإنترنت وهو ما نتج عنه فجوة رقمية كبيرة ما بين دول العالم المتقدم ودول افريقيا، وهذا يرجع إلى عدم الاستقرار الأمني والسياسي، وضعف البنية التحتية التقنية لهذه الشبكة وانعدام الكوادر البشرية المؤهلة لها، وضعف الثقافة المعلوماتية، ما يفسر تأخر هذه الدول في تبني واعتماد الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.

المطلب الثاني: تجارب عالمية في الإدارة الإلكترونية

يشهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورا تكنولوجيا كبيرا أدى إلى تغيير البنية الاجتماعية والسياسية للعديد من البلدان، ومع تنامي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإدارة الإلكترونية في كثير من الميادين، أصبحت هذه الأخيرة تشكل جزءا هاما من اقتصاد كل دول العالم، ومن أهم هذه التجارب الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية، تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، تجربة فرنسا، بالإضافة إلى التجربة الماليزية.

الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

عند الغوص في التجارب العالمية، نجد تفوق الإدارة الأميركية واضحا، فقد تم وضع استراتيجية في الإدارات لعام 1991 لجعل الإدارة أكثر فاعلية وأقل تكلفة، وتم اعتماد الأسس القانونية والبنية التحتية اللازمة لإقامة إدارة إلكترونية ناجحة، كما تم تطبيق القوانين الخاصة بها بشكل فعلي منذ عام 2002 في جميع الوكالات والوزارات والهيئات العامة بالتزامن مع وضع سياسة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد سنت الولايات المتحدة الأميركية قانونين ملزمين يفرضان استخدام الإدارة الإلكترونية هما: قانون التخلص من الأعمال الورقية، وقانون الشفافية ونشر المعلومة المتعلق بوضع الخدمات للمواطنين والقطاع الخاص على شبكة الإنترنت، وتتبنى هذه الاستراتيجية محاور هادفة ترمي إلى تبسيط وتوزيع الخدمات إلى المواطنين بسرعة.¹

إذ تتضمن استراتيجية الإدارة الإلكترونية بالولايات المتحدة الأمريكية عدة مزايا من بينها:

- توفير الخدمات للمواطنين؛
- إزالة البيروقراطية؛
- تبسيط عمل الوكالات الفدرالية؛
- تخفيض تكاليف العمل الإداري وتحقيق سرعة فائقة في أنشطة الإدارة.

¹ - يونس بلفلاح، الإدارات العربية الإلكترونية: تجارب نجاح، متوفر على موقع ويب: <https://www.alaraby.co.uk/supplements/2014/12/30/%D8> تاريخ الاطلاع: 2017/12/20.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

إذ اهتمت الإدارة الإلكترونية بتعميم استخدام تقنية المعلومات من قبل مواطنيها، وتسعى أمريكا إلى تطبيق سياسات عامة وشاملة تدفع بهذه المعدلات إلى الارتفاع، ومما يشجعها على ذلك توفير تكاليف كبيرة ما يقارب 70% من التكلفة بالتحويل إلى الخدمة الإلكترونية مقارنة بتكلفة تقديم نفس الخدمة عن طريق المعاملات المباشرة أو التقليدية ومن أمثلة ذلك:

- تجديد الرخص في ولاية أريزونا عن طريق التعامل الإلكتروني، حيث تقدر تكلفته بحوالي 2 دولار أمريكي لكل عملية مقابل 7 دولار أمريكي بالطرق التقليدية؛

- في ولاية واشنطن نظام الشراء الإلكتروني يوفر في المتوسط 10-20% من تكلفة المواد والمشتريات.¹ والجدول التالي يوضح تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية.

الجدول رقم (4-4): تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (2008-2016)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
اشتراكات الهاتف الثابت									
العدد	162'763'000	152'873'000	149'652'000	143'319'000	138'595'000	133'233'000	128'495'000	124'848'000	121'530'000
اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد									
العدد	53,65	49,95	48,49	46,08	44,23	42,22	40,44	39,02	37,72
اشتراكات الهاتف النقال									
العدد	261'300'000	274'283'000	285'118'000	297'404'000	304'838'000	310'698'000	355'500'000	382'307'000	395'881'000
اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد									
العدد	86,13	89,61	92,38	95,61	97,29	98,47	111,89	119,50	122,88
نسبة مستخدمي الإنترنت									
العدد	74,00	71,00	71,69	69,73	74,70	71,40	73,00	74,55	76,18
اشتراكات الإنترنت عبر الخط الهاتفي الثابت									
العدد	77'130'000	79'992'000	84'522'000	88'317'000	92'514'000	96'032'000	97'810'000	102'212'000	106'327'000
اشتراكات الإنترنت عبر الخط الهاتفي الثابت لكل 100 فرد									
العدد	25,42	26,13	27,39	28,39	29,53	30,43	30,79	31,95	33,00

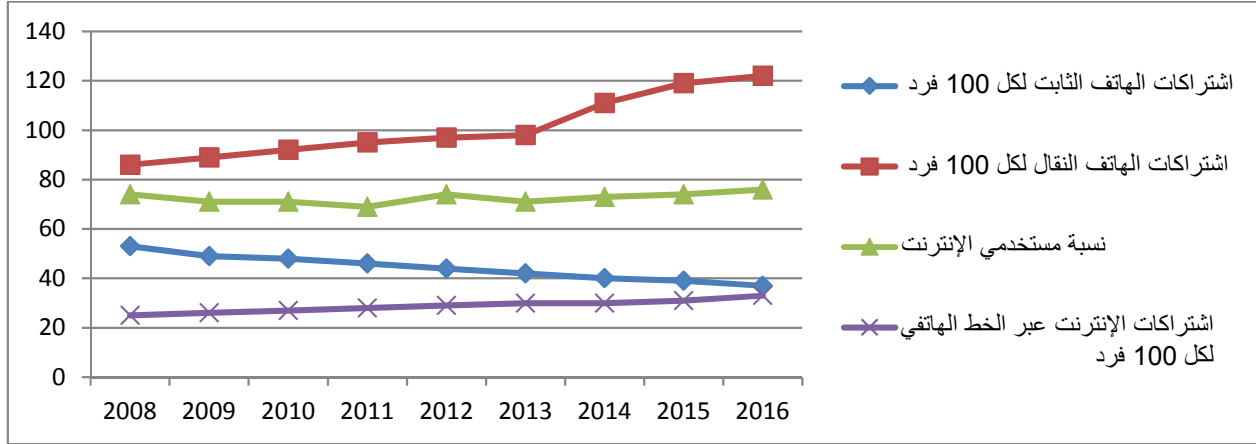
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات ITU، مرجع سابق.

ولتسهيل تحليل وتفسير بيانات الجدول ارتأينا رسم الشكل البياني التالي:

¹ - مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، العراق، 2013، ص: 452.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

الشكل رقم (4-4): تطور تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (2008-2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا تراجع استخدام الهاتف الثابت في الولايات المتحدة الأمريكية، ذلك بسبب اقتصاره فقط على الإدارات، كما نلاحظ تطور لكن بوتيرة منخفضة في كل من نسبة مستخدمي الإنترنت واشتراكاتها عبر الخط الهاتفي، لكن اشتراكات الهاتف النقال شهدت تطورا ملحوظا، ذلك ما يفسر بانتشار الهواتف الذكية والتقنيات الحديثة فيها.

الفرع الثاني: تجربة فرنسا في الإدارة الإلكترونية

من خلال هذا الفرع عالجنا تجربة فرنسا في الإدارة الإلكترونية، من خلال عرض البنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية في الدولة، ثم وسائل الدفع الحديثة فيها.

أولا: البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في فرنسا خلال الفترة (2008-2016)

الجدول رقم (4-5): تطور اشتراكات الهاتف الثابت والنقال في فرنسا خلال (2008-2016)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
اشتراكات الهاتف الثابت	35'100'000	40'934'000	40'622'000	40'370'000	39'710'000	39'080'000	38'805'000	38'929'000	39'006'000
اشتراكات الهاتف النقال	57'972'000	57'918'000	57'785'000	59'816'000	62'260'000	63'324'000	65'425'000	66'681'000	67'571'000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات، مرجع سابق.

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك زيادة في اشتراكات الهاتف الثابت من 2008 إلى 2016 حيث بلغت سنة 2008، 35 مليون مشترك ووصلت سنة 2016 إلى 39 مليون مشترك، كذلك ما نلاحظه ارتفاع مستمر في اشتراكات الهاتف النقال حيث انتقلت من 57 مليون مشترك سنة 2008 إلى 67 مليون مشترك سنة 2016، والجدول التالي يبين تطور استخدام الإنترنت في فرنسا خلال الفترة (2000-2017):

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

الجدول رقم (4-6): تطور استخدام الإنترنت في فرنسا خلال الفترة (2000-2017).

السنوات	مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	النسبة %
2000	8,500,000	58,879,000	14.4 %
2004	24,848,009	60,293,927	41.2 %
2006	30,837,595	61,350,009	50.3 %
2007	32,925,953	61,350,009	53.7 %
2008	36,153,327	62,177,676	58.1 %
2010	44,625,300	64,768,389	68.9 %
2015	55,429,382	66,132,169	83.8 %
2017	56,367,330	64,938,716	86.8 %

المصدر: إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات، مرجع سابق.

من الجدول السابق نلاحظ زيادة عدد مستخدمي الإنترنت في فرنسا من 8.5 مليون مستخدم سنة 2008 إلى 56,36 مليون مستخدم سنة 2017، وهو ما يعكس تطور الإنترنت في فرنسا بمعدل سريع وملحوظ في غضون سنوات قليلة، إذ باتت كل مؤسسة وكل إدارة تملك موقعا خاصا على شبكة الإنترنت يغطي مجموعة من الخدمات.

ثانياً: وسائل الدفع المستخدمة في فرنسا: أثبتت نتائج استطلاع لآراء مستخدمي أدوات الدفع الحديثة من قبل وزارة المالية الفرنسية سنة 2015، أن 96 % من المحبين يفضلون استخدام النقود لتحويل مقتنياتهم اليومية مقارنة ببقية وسائل الدفع، ويرجعون ذلك إلى بساطة استخدامها وتوفرها، ويتم استعمال البطاقات البنكية في الاقتناء بحسب وجهة نظر 64 % من المحبين، والشيكات بنسبة 7 %، والذين لا يستعملون أي وسيلة 13 %، وباقي الوسائل الأخرى 4 %، والشكل البياني يوضح ذلك:

شكل رقم: (4-5): نسبة استعمال وسائل الدفع في فرنسا خلال سنة 2015.

وسيلة الدفع المستخدمة



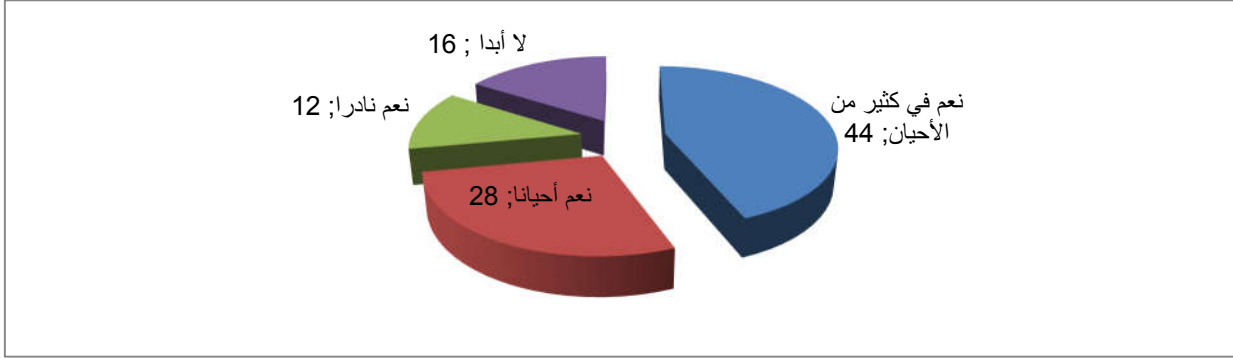
Voir : L'institut CSA pour le Ministère des Finances et des Comptes publics et le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, « **Les Français et les moyens de paiement : Présentation synthétique** », Ministère des Finances et des Comptes publics, Mai 2015.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

ويرى ما نسبته 93 % أن إجراءات الإقتناء عن طريق الإنترنت من إنشاء حساب وغيرها تعتبر أساسية في تحقيق سلامة العمليات التجارية وليست مضيعة للوقت، ورغم تطور استخدام الإنترنت، فإن من المحبين من هم ضد فكرة سحب الشيك وعدم اعتباره وسيلة للدفع، وذلك بنسبة 73% فأساس عمل السلطات الفرنسية على تبني استراتيجيات جديدة في مجال أدوات الدفع ناتج عن إرادة المجتمع في حد ذاته.

وفي دراسة أجريت للتحقق من معلومات العميل، طرح السؤال التالي: هل سبق لك أن طلب منك الموقع معلومات إضافية لمصادقتك بشكل أكثر أمانا، عند الدفع بواسطة بطاقة الائتمان على الإنترنت، على سبيل المثال طلب تاريخ ميلادك أو إرسال رمز التحقق عن طريق الرسائل القصيرة عند قيامك بعمليات الشراء على الإنترنت؟

شكل رقم: (4-6): إجراءات التحقق من معلومات العميل في فرنسا.



Voir : L'institut CSA pour le Ministère des Finances et des Comptes publics et le Ministère de l'Economie, op – cit.

إذ كانت نسبة 44% نعم في كثير من الأحيان، ونسبة 28 % نعم أحيانا، ونسبة 12% نعم نادرا، أي بمجموع 84 % موافقون على أن البنوك تطلب إجراءات الأمان، ونسبة 16% لعبارة لا أبدا.¹

تضمن تقرير الاستراتيجية الوطنية حول أدوات الدفع الصادر في نهاية 2015 والذي أعلنت عنه وزارتي المالية والاقتصاد الفرنسية سنة 2015 والمتضمن آفاق 2020، تحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في:²

1. تحقيق رغبات العملاء: من خلال تكثيف استعمال وسائل الدفع الحديثة، نظرا لخصائصها المتمثلة في السرعة والأمان، بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها، وانخفاض تكلفتها، ذلك عن طريق:

• الدفع بواسطة البطاقات أو الهاتف المحمول من خلال:

○ وضع معدات متطورة في المحلات، إذ تم مع حلول سنة 2016 تزويد المحلات التجارية

بوسائل الدفع الإلكترونية الضرورية لهذه الخدمة؛

¹-Voir : L'institut CSA pour le Ministère des Finances et des Comptes publics et le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, op – cit.

²- Voir : Ministère de finances et des comptes publics, ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, *Stratégie nationale sur les moyens de paiement*, Octobre 2015 ,rapport disponible sur le site : www.economie.gouv.fr , 07/02/2018, p p: 28-41.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

- زيادة الوعي لدى المستهلكين حول طريقة استعمال أدوات الدفع الحديثة؛
- **اللجوء إلى بدائل أخرى للدفع عن طريق البطاقات من خلال:**
 - القضاء على الحواجز الجمركية بما في ذلك قبول المدفوعات ذات المبالغ الصغيرة للرفع من استخدام البطاقات البنكية؛
 - غرس مبدأ الشفافية في مجال قبول الدفع عن طريق البطاقات البنكية؛
 - تخفيض الرسوم التجارية والتكاليف المرتفعة، وتشجيع استخدام البطاقات البنكية حتى بالمبالغ البسيطة.
- **تحليل ودراسة استخدام الشيك:** عند مقارنة فرنسا مع بقية دول الاتحاد الأوروبي فيما يخص استعمال الشيك تعد هي الأكثر استخداما، إذ بالرغم من أن له مزايا كثيرة إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب، والتي تتعلق بالقوانين المنظمة لسير الإدارة النقدية بفرنسا خاصة فيما يتعلق باحتساب تواريخ الاستحقاق، بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن استخدامه لذا فإنه يجب:
 - وضع قوانين تشريعية تنظم التعامل بالشيك؛
 - تقليص مدة تحصيل الشيك من 12 شهرا إلى 6 أشهر.
- **نشر ثقافة استعمال نظام التحويلات المالية وتسريع عمليات الدفع من خلال:**
 - تيسير إجراءات استخدام الإنترنت لتحويل الأموال؛
 - شرح المعلومات الخاصة بهذا النوع من أدوات الدفع؛
 - الربط والتنسيق مع باقي الدول الأوروبية في هذا المجال.
- 2. **تعزيز أمن وسلامة أدوات الدفع ذلك من خلال:**
 - **مكافحة الغش عن طريق:**
 - توضيح المعلومات حول إجراءات الأمن والسلامة؛
 - زيادة أساليب مكافحة الغش عن طريق وضع أساليب المصادقة للحد من مخاطر الدفع.
 - **دعم هيئة مراقبة أمن بطاقات الدفع:** إذ تركز الهيئة على أربعة نقاط رئيسية هي:
 - الأولى: وتعنى بتطوير أساليب جمع الإحصائيات حول حالات الغش؛
 - الثانية: خاصة بتطوير أساليب جديدة للمصادقة على مختلف أدوات الدفع؛
 - الثالثة: تختص بتدعيم عمليات الدفع عبر الهاتف المحمول واستخدام التقنيات البيومترية؛
 - الرابعة: تركز على التعاون مع الجهات المسؤولة في حالة اكتشاف الغش.
 - **تعزيز دور فرنسا في الهيئات الأوروبية والدولية:** من خلال إنشاء منتدى للحوار الأوروبي.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

3. تطوير الميزة التنافسية والابتكار في صنع وسائل دفع حديثة بفرنسا: تتضمن هذه الاستراتيجية ما يلي:

- تدعيم القطاع من خلال:

- تشجيع عمليات البحث في الجامعات؛
- دعم المشاريع المبتدئة في قطاع المدفوعات.

- تدعيم الابتكار من خلال:

- تشجيع الابتكار فيما يخص أمن أدوات الدفع؛
- تنظيم مسابقات مثل مسابقة الابتكار الرقمي والمنظمة في ماي 2015.

4. تنظيم الحوار بين مختلف أصحاب المصالح: وذلك باعتماد لجنة استشارية متخصصة في تطوير وسائل

الدفع، وهي لجنة مكلفة بمتابعة مشاورات مختلف أصحاب المصالح في مجال أدوات الدفع، وذلك على المستوى الوطني الأوروبي والدولي.

الفرع الثالث: التجربة الماليزية في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية

في سنة 2006 تم سن القوانين المنظمة للتجارة الإلكترونية وكل ما يتعلق بها من قبل الحكومة الماليزية، وقد خصص في جزئه الثالث الشروط الواجب توافرها في وسائل الدفع الإلكترونية والتي تمثلت في:

- **الكتابة:** إذ يتوجب أن تكون كل المعلومات مكتوبة لتأخذ حجيتها عند الحاجة لذلك؛
- **التوقيع:** يشترط القانون وجود توقيع إلكتروني على الوثيقة الخاصة بوسيلة الدفع الإلكتروني، وهذا التوقيع يحمل صفة الرقمية أيضا؛
- **الختم:** وهو ختم خاص بالجهة المصدرة لوسيلة الدفع كالبنك مثلا.

خلال الفترة الماضية تطورت أنظمة الدفع في ماليزيا لتشكل تقدما محرزاً في صناعة الدفع، وقد مر هذا التطور بمجموعة من المراحل ندرجها فيما يلي:

- نشر أنظمة الدفع بواسطة البطاقات (بدأت في 1970)؛
- تنفيذ شبكة أو أنظمة الدفع على شبكة الإنترنت (ابتداء من أواخر 1990)؛
- إطلاق نظام الدفع الإلكتروني سنة 1997؛
- إدخال أنظمة الدفع بواسطة الهاتف المحمول في منتصف 2000؛
- تم تعيين كل من النقود الإلكترونية وبطاقات الائتمان كوسائل دفع إلكترونية مقبولة وتخضع للتشريع القانوني سنة 2003؛

- في سنة 2007 استحوذت وسائل الدفع الإلكترونية على 81% من مجمل وسائل الدفع.¹

¹ - أبو بكر سالم وأمنة قاجة، مرجع سابق، ص ص: 11، 12.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

والجدول التالي يبين تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا:

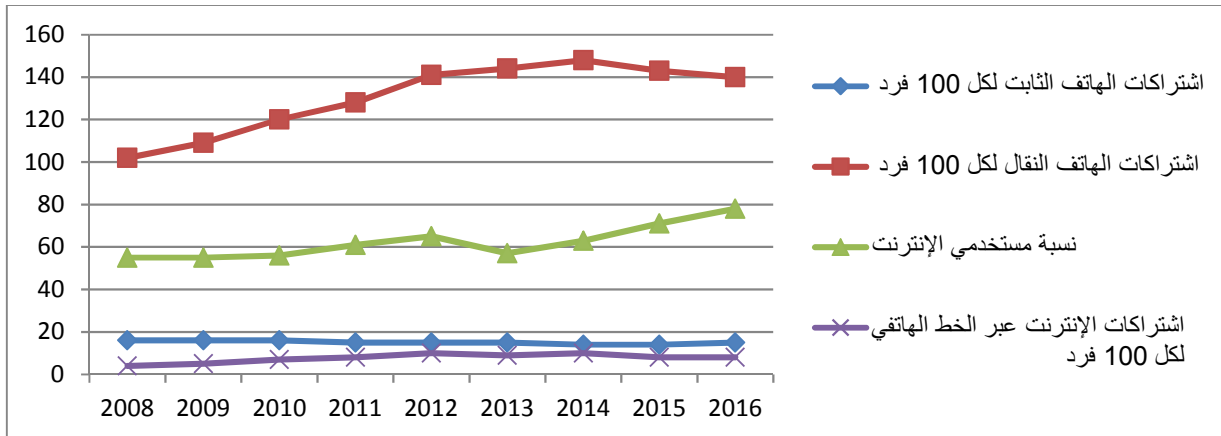
الجدول رقم (4-7): تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ماليزيا للفترة (2008-2016)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
اشتراكات الهاتف الثابت									
العدد	4'514'000	4'524'000	4'609'800	4'522'900	4'588'900	4'535'800	4'410'200	4'489'500	4'837'200
اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد									
العدد	16,65	16,39	16,40	15,79	15,73	15,27	14,59	14,61	15,51
اشتراكات الهاتف النقال									
العدد	27'713'000	30'144'000	33'858'700	36'661'300	41'324'700	43'005'000	44'928'600	44'104'000	43'912'600
اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد									
العدد	102,22	109,20	120,44	128,03	141,67	144,77	148,63	143,55	140,80
نسبة مستخدمي الإنترنت									
العدد	55,80	55,90	56,30	61,00	65,80	57,06	63,67	71,06	78,79
اشتراكات الإنترنت عبر الخط الهاتفي الثابت									
العدد	1'329'300	1'553'600	2'097'800	2'506'700	2'920'900	2'938'800	3'061'000	2'738'700	2'718'800
اشتراكات الإنترنت عبر الخط الهاتفي الثابت لكل 100 فرد									
العدد	4,90	5,63	7,46	8,75	10,01	9,89	10,13	8,91	8,72

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات، مرجع سابق.

ويمكن الاستعانة بالشكل البياني التالي الذي يعكس الأرقام بالجدول:

الشكل رقم (4-7): تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا للفترة (2008-2016).



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا نجاح التجربة الماليزية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فما نلاحظه هو استقرار في اشتراكات الهاتف الثابت واشتراكات الإنترنت، وهو ما

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

يفسر ببقاء الهاتف الثابت فقط في الإدارات كذلك الأمر بالنسبة للإنترنت عبر الخط الهاتفي الثابت، أما اشتراكات الهاتف النقال ونسبة مستخدمي الإنترنت فقط عرفت تطورا ملحوظا.

المطلب الثاني: تجارب الدول العربية في مجال الإدارة الإلكترونية

تسعى الدول العربية إلى التسريع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف إداراتها، باعتبارها محورا أساسيا في كافة استراتيجياتها، كل ذلك من أجل اللحاق بالعالم المتطور، إذ حققت بعضا منها تقدما جيدا في مجال الإدارة الإلكترونية، ولكن لا يزال هناك الكثير لتحقيقه، حيث أن تقنياتها لا تزال قيد التنفيذ في معظم البلدان، وتعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول الناجحة في تبني أفضل ممارسات الإدارة الإلكترونية، كذلك السعودية، قطر، الأردن، ومن الدول المجاورة تجربة تونس الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي نتناول تجربة كل دولة على حدى.

الفرع الأول: تجربة دولة الإمارات العربية في الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإمارات العربية من أهم التجارب العربية الناجحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهي تعتبر من بين أهم الدول التي احتلت الصدارة على المستوى العربي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال تحقيقها لإنجازات هامة، خاصة فيما يتعلق بنظام استيفاء الرسوم عبر شبكة الإنترنت، والتي تعتبر أولى مبادراتها نحو تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، كذلك من خلال تطبيق أسلوب الدفع الإلكتروني عن طريق الإنترنت لجميع الفنادق والشقق الفندقية في دبي، كما أن نظام الإيرادات على الإنترنت ساعد على تخفيف إجراءات العمل وتبسيطها، إضافة إلى توفير بيانات وتقارير دقيقة للإدارة، كل هاته الإجراءات مهدت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وساهم في وجود أكثر من 600 خدمة يتم تقديمها للمواطن والمقيم في دبي، عبر شبكة الإنترنت وفي شتى الميادين من أمن ومرور ووثائق شخصية، وصحة وتأشيرات زيارة وسياحة، ونقل وأملاك عقارية ونشاطات تجارية وغيرها.

وفي هذا الصدد كشفت دراسة أعدتها شركة IBM عن دور الخدمات الذكية التي تقدمها مؤسسة حكومة دبي الذكية، والتي ساهمت في تحقيق وفر مالي لحكومة دبي بقيمة 4.3 مليار درهم، أي ما يعادل نحو مليار و168 مليون دولار أمريكي، وذلك منذ تأسيسها في عام 2003.

وفيما يتعلق بتطوير الخدمات البنكية عملت شركة مطارات الإمارات على إطلاق مبادرة السفر الذكي، بهدف تقليل الوقت اللازم لإنهاء إجراءات السفر بنسبة تصل إلى 70% بعد إتمام التسجيل.

كل هاته العوامل جعلت دبي تتبوأ المركز الأول على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في هذا المجال، وتتال استحسان ورضا المتعاملين، الشيء الذي يترجمه مؤشر السعادة، وتترجمه أيضا واقعية

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

خطة الحكومة التي تستهدف إسعاد الناس بما تقدمه من خدمات، والتعبير عن مدى رضاهم عن أداء الموظفين في مختلف الدوائر والهيئات.¹

إذ فاز بنك الإمارات بجائزة أفضل بنك لعام 2017 في مجال تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية في مصر، والتي تمنحها مجلة "International finance" الإنجليزية الشهيرة، المتخصصة في مجال متابعة ورصد أهم المؤسسات الاقتصادية والبنكية حول العالم.

وجاء فوز بنك الإمارات نظرا لما قدمه في مجال تحديث أنظمتها البنكية الإلكترونية خلال عام 2017، والتي منحتة الريادة في السوق المصرفي، وعززت من ترشيحه للفوز بهذه الجائزة المهمة من بين كافة البنوك العاملة بالسوق المصرفي على مستوى مصر، والتي تسهل على عملائه إجراء تحويلاتهم النقدية، وسداد كافة مديونياتهم وفواتيرهم في أي وقت ومن أي مكان عبر تطبيقات إلكترونية تستخدم من طرف عملائه بواسطة هواتفهم المحمولة، وهو ما كان له أثر أكبر في كسب ثقتهم، وجذب المزيد من العملاء الجدد.

يعتمد البنك في استراتيجيته على الثورة التكنولوجية الحالية في السوق المصري والمؤدية بدورها إلى ارتفاع ملحوظ في عدد مستخدمي شبكة الإنترنت وحاملي الهواتف الذكية، ليكون أحد البنوك الرائدة في تقديم خدمات بنكية تتناسب احتياجات العميل، وذلك عن طريق خدمات إلكترونية تتيح لهذا الأخير إمكانية إجراء معاملاته البنكية اليومية دون الحاجة للذهاب إلى الفرع، حيث تتضمن تلك الخدمات كل من خدمة تطبيق الهاتف المحمول (Mobile Banking) وخدمة الرد الصوتي التفاعلي (IVR)، ونظام التشغيل APTRA Activate على ماكينات الصراف الآلي، ليصبح بنك الإمارات دبي الوطني أول بنك في السوق المصري يقدم تسهيلات تمكن العملاء من إجراء الخدمات البنكية باستخدام الأجهزة اللوحية الذكية.

كما أدخل البنك واحدة من التجارب البنكية المميزة وهي خدمة "MePay"، والتي ينفرد فيها تطبيق الهاتف المحمول بإمكانية تحويل الأموال إلى الأشخاص باستخدام أرقام هواتفهم، عن طريق اختيارهم من قائمة سجل الهاتف وليس باستخدام أرقام حساباتهم البنكية، إضافة إلى إمكانية سداد أكثر من 50 فاتورة بشكل فوري، وإجراء معاملات سداد بطاقات الائتمان وإجراء تحويلات بالجنيه المصري بين حسابات البنك لتصل في نفس اللحظة حتى خلال عطلة نهاية الأسبوع والإجازات، بالإضافة إلى إصدار الودائع الثابتة، وطلب إصدار دفتر شيكات.²

كذلك يقدم بنك أبوظبي الوطني خدمات بنكية عبر الإنترنت للعملاء، والتي تتيح إمكانية الدخول إلى معلومات الحساب المصرفي وإجراء المعاملات البنكية على مدار الساعة، إذ يمكن لأي عميل من عملاء

¹ - دبي نموذج ناجح للتحويل الإلكتروني للحكومة الذكية، متوفر على موقع ويب: <http://tadafur.com> تاريخ الاطلاع: 07 / 02 / 2018.

² - آيات البطاوي، بنك الإمارات يحصد على جائزة أفضل بنك في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية لعام 2017، متوفر على موقع ويب: <http://ik.ahram.org.eg/News/49469.aspx> تاريخ الاطلاع: 07/02/2018.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

البنك الذين لديهم حساب بنكي شخصي أو بطاقات التسجيل في هذه الخدمات عبر الإنترنت الدخول إلى الموقع الإلكتروني للبنك *nbad.com* والنقر فوق زر تسجيل الدخول الموجود أعلى الصفحة، ثم اختيار الخدمات البنكية الشخصية، ومن أهم الخدمات الرئيسية التي يتيحها هذا البنك ما يلي:

- الاطلاع على الرصيد؛
 - الاطلاع على سجل المعاملات البنكية الخاص بالعميل وتفاصيل كل معاملة؛
 - الاطلاع على كشف الحساب الخاص بالعميل؛
 - الحصول عبر الإنترنت على خدمات بنك أبوظبي الوطني؛
 - تحويل الأموال إلى حسابات أو بطاقات أخرى لدى البنك في دولة الإمارات؛
 - تحويل الأموال إلى البنوك الأخرى في دولة الإمارات؛
 - إجراء تحويلات دولية من خلال تحويل الأموال إلى البنوك خارج دولة الإمارات؛
 - دفع فواتير خدمات المرافق الخاصة بالعميل؛
 - التبرع بالأموال للجمعيات الخيرية المختلفة؛
 - استخدام ميزة تحويل الأموال عبر الرسائل النصية القصيرة؛
 - تنظيم وجدولة عمليات تحويل الأموال وسداد فواتير المرافق الخاصة بالعميل؛
 - تشغيل خدمة رسائل التنبيه لنشاط حساب العميل؛
 - إضفاء طابع الخصوصية على تفاصيل حساب العميل؛
- يوفر البنك الخدمات عبر الإنترنت مجاناً، ولكن هناك رسوم يتم فرضها على طرق الدفع التالية:
- ✍ التحويل للبنوك الأخرى داخل دولة الإمارات؛
 - ✍ التحويل للبنوك خارج دولة الإمارات؛
 - ✍ خدمة تحويل الأموال عبر الرسائل النصية القصيرة.¹

وما شجع الإمارات على تعميم خدمات الإدارة الإلكترونية هو استخدام هيئة الموانئ والجمارك بدبي للإنترنت، والتي سمحت لآلاف من شركات الشحن والنقل بخفض الوقت والتكلفة ووفرت خدمات على مدار الساعة، إذ تتلخص عوامل نجاح تجربة الإدارة الإلكترونية في دبي بما يأتي:

- الاستعانة بشركات القطاع الخاص العالمية؛
- التركيز على احتياجات ومتطلبات العملاء؛

¹ - الأسئلة الشائعة للخدمات المصرفية عبر الإنترنت، متوفر على موقع ويب:

<https://www.nbad.com/ar-ae/contact-and-support/ways-to-bank/online-banking-faq.html> ، تاريخ الاطلاع: 2018/02/06.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

▪ تدريب العملاء والموظفين؛

▪ تطوير وتبسيط الإجراءات والشراكة مع القطاع الخاص؛

▪ بنية تحتية ملائمة يعتمد عليها في إنجاح المشروع.¹

والجدول التالي يوضح تطور اشتراكات الخط الثابت والهاتف النقال، واشتراكات الإنترنت عبر الخط

الهاتفي وعبر الخط النقال في الإمارات العربية المتحدة من سنة 2012 إلى سنة 2016.

الجدول رقم (4-8): تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإمارات العربية المتحدة من 2012 إلى 2016

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
اشتراكات الخط الثابت	22 894 335	24 489 275	24 489 275	25 992 937	27 442 494
خطوط الهاتف الثابت لكل 100 فرد	282	295	302	314	318
الاشتراكات الفعالة للهاتف النقال	129 644 085	179 337 822	202 880 945	209 237 854	229 965 706
الاشتراكات الفعالة للهاتف النقال لكل 100 فرد	1 896	2 166	2 418	2 462	2 670
الهاتف النقال فاتورة	18 626 093	22 946 249	28 108 634	31 960 243	35 884 239
الهاتف النقال -دفع مقدم	135 180 428	156 391 537	174 771 861	177 277 611	194 081 467
اشتراكات الإنترنت	11 071 151	12 092 824	12 964 655	14 038 241	15 208 362
اشتراكات الإنترنت عبر الخط الهاتفي	54 577	25 797	10 018	14 431	6 945
اشتراكات الإنترنت عبر الهاتف النقال	11 016 574	12 067 027	12 954 637	14 023 810	15 201 417
اشتراكات الإنترنت عبر الهاتف النقال لكل 100 فرد	135	145	154	168	176

المصدر: الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات، متوفر على موقع ويب:

<http://www.tra.gov.ae/aropen-data/latest-statistics.aspx> بتاريخ: 2018/02/06.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن قطاع الاتصالات لكل من الهاتف الثابت والنقال يعرف تطورا وزيادة مستمرة كل سنة، حيث بلغ مشتركى الهاتف الثابت لكل 100 فرد 282 مشترك خلال سنة 2012 ليصل إلى 318 مشترك سنة 2016، وفي مقابل ازداد عدد مشتركى الهاتف النقال لكل 100 فرد من 896 1 مشترك سنة 2012 إلى 2270 مشترك سنة 2016، وهذا راجع إلى دخول تقنيات متطورة في الهواتف النقالة وكذا خدمات الإنترنت، وحلولها كبديل عن الوسائل التقليدية.

أما بالنسبة لقطاع الإنترنت شهد زيادة عدد مشتركى النطاق العريض لكل 100 فرد من 135 مشترك سنة 2012 إلى 176 مشترك سنة 2016، في حين اشتراكات الإنترنت عبر الخط الهاتفي الثابت شهد انخفاضا من سنة إلى أخرى، ويفسر هذا الانخفاض زيادة الطلب على الهواتف الذكية وانتشار خدمات الجيل الرابع، والإقبال الكبير عليها من فئة الشباب.

¹ - مريم خالص حسين، مرجع سابق، ص: 453.

الفرع الثاني: تجربة دولة قطر في الإدارة الإلكترونية

أطلقت الإدارة الإلكترونية فعليا ولأول مرة في قطر عام 2003، وبعد ذلك تم وضع خطة استراتيجية لبرنامج الإدارة الإلكترونية المتكاملة، وقد تم افتتاح البوابة الإلكترونية في 2008 وأطلقت نسختها الجديدة في 2010، لتوفر إمكانية الوصول على مدار الساعة إلى جميع الخدمات التي يحتاجها كل من يعيش أو يعمل في دولة قطر، إذ يعتبر التحدي الأكبر الذي واجه تنفيذ برنامج الإدارة الإلكترونية هو توفير القدرات والمهارات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، على الرغم من أن دولة قطر حاولت التغلب على نقص القدرات والمهارات المحلية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو ما قلل من المشروعات الطموحة التي ترغب الدولة في تنفيذها عن طريق الاستعانة بالخبراء والاستشاريين الدوليين في هذا المجال، إلا أن إمكانية تطوير القدرات المحلية تعتبر أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التنموية لدولة قطر وضماناً لاستمرارية برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدولة، قام المجلس الأعلى للاتصالات بتأسيس شركات معلوماتية.

ويعد برنامج الإدارة الإلكترونية المتكاملة مشروعاً يهدف إلى تحقيق تكامل كافة الخدمات في دولة قطر ضمن نظام موحد، بحيث يتم توفير جميع الخدمات والمعاملات إلكترونياً عن طريق نقطة دخول واحدة لكافة المستخدمين، من مواطنين ومقيمين وزائرين ورجال أعمال، وبرنامج الإدارة الإلكترونية المتكاملة هو برنامج طموح وواعد، يؤدي إلى توثيق أواصر التعاون بين مختلف الجهات، وزيادة مشاركة المستخدمين في تقديم الخدمات من خلال زيادة كفاءة أداء المؤسسات عبر الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وتبسيط مختلف الإجراءات، إذ تتمثل الأهداف الأساسية لبرنامج الإدارة الإلكترونية المتكاملة هي:

• توفير الخدمات الأكثر كفاءة وفعالية والأسهل وصولاً للجميع؛

• زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسات من خلال تبسيط الإجراءات والتنسيق بين تلك الهيئات.¹

والجدول التالي يوضح تطور اشتراكات الهاتف الثابت والهاتف النقال ونسبة مستخدمي الإنترنت في قطر خلال الفترة (2000-2016).

¹ - مريم خالص حسين، مرجع سابق، ص: 454.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

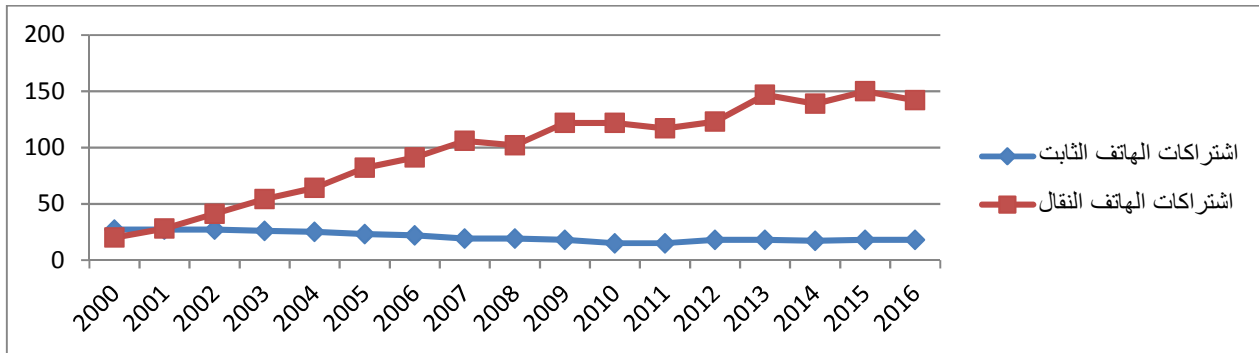
الجدول رقم (4-9): تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطر خلال الفترة (2)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد	27.5	27.14	27.34	26.00	15.15	23.75	22.60	19.95	19.14
اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد	20.41	28.84	41.31	54.68	64.61	82.88	91.03	106.27	102.8
نسبة مستخدمي الإنترنت	4.86	6.17	10.23	19.24	20.70	24.73	28.97	37.00	44.30
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد	18.10	15.17	15.83	18.70	18.33	17.59	18.53	18.18	
اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد	122.50	122.86	117.94	123.31	147.10	139.23	150.73	142.13	
نسبة مستخدمي الإنترنت	53.10	69.00	69.00	69.30	85.30	91.49	92.88	94.29	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات، مرجع سابق.

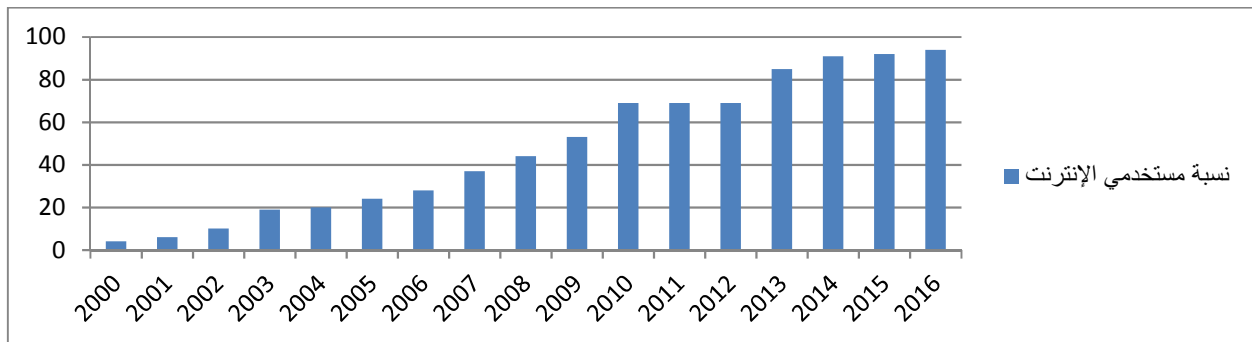
ويمكن تلخيص نتائج الجدول في الشكلين البيانيين التاليين:

الشكل رقم (4-8): تطور اشتراكات الهاتف الثابت والنقال في قطر خلال الفترة (2000-2016).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

الشكل رقم (4-9): تطور نسبة مستخدمي الإنترنت في قطر خلال الفترة (2000-2016).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكلين البيانيين السابقين يتضح شبه استقرار ملحوظ في اشتراكات الهاتف الثابت، كما نلاحظ تطور مستمر في اشتراكات الهاتف النقال، وتراجعته في سنة 2016 راجع إلى زيادة الاعتماد على شبكة

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

الإنترنت في الاتصالات، وهو ما نلاحظه من خلال ارتفاع نسبة مستخدمي الإنترنت، ذلك ما يفسر توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإدارة الإلكترونية في دولة قطر، وذلك راجع إلى انخفاض متوسط سعر بيع الهواتف الذكية، بالإضافة إلى زيادة الوافدين إلى قطر من عمال البناء وغيرهم من المحضرين لكأس العالم 2022 لكرة القدم، والذين يعتبرون من المستهلكين في قطاع الاتصالات بشكل كبير.

الفرع الثالث: التجربة الأردنية في الإدارة الإلكترونية

يبين الجدول التالي تطور اشتراكات الهاتف الثابت والنقال، ونسبة مستخدمي الإنترنت في الأردن، خلال الفترة (2000-2016).

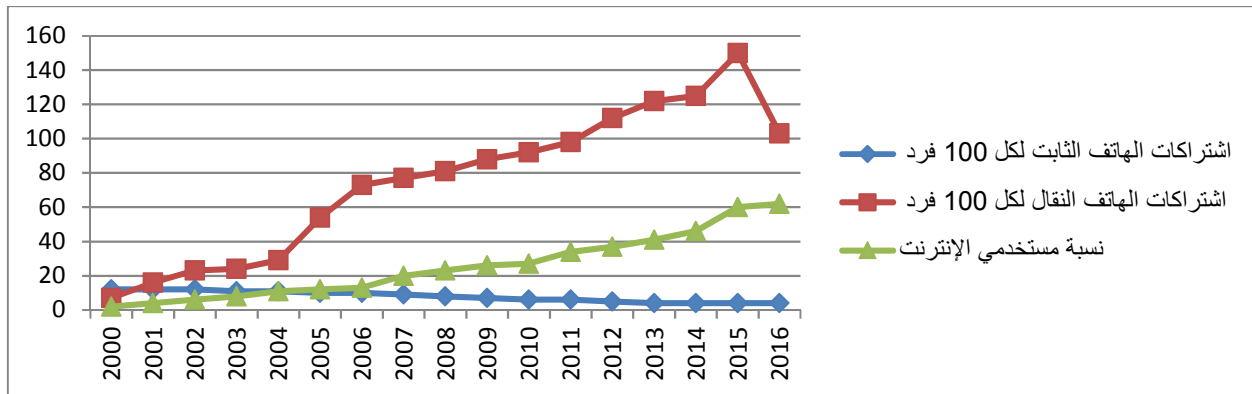
جدول رقم (4-10): تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن خلال الفترة (2000-2016).

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد	12.15	12.71	12.76	11.54	11.52	10.99	10.35	9.03	8.00
اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد	7.62	16.67	23.07	24.56	29.34	54.91	73.19	77.05	81.88
نسبة مستخدمي الإنترنت	2.62	4.71	6.03	8.47	11.66	12.93	13.87	20.00	23.00
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد	7.35	6.76	6.14	5.44	4.50	4.26	4.03	4.27	
اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد	88.17	92.17	98.78	112.41	122.59	125.92	150.64	103.84	
نسبة مستخدمي الإنترنت	26.00	27.20	34.90	37.00	41.40	46.20	60.11	62.30	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات، مرجع سابق.

ولتسهيل تحليل النتائج نستعين بالشكل البياني التالي:

الشكل رقم (4-10): تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن خلال الفترة (2000-2016).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (4-10).

من خلال الشكل البياني أعلاه يتضح التراجع الملموس في اشتراكات الهاتف الثابت، وهذا راجع لتخلي الأسر الأردنية عن إنترنت الخط الهاتفي الثابت، على عكس اشتراكات الهاتف النقال التي عرفت تطورا

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

ملحوظا تزامنا مع تحرير سوق الاتصالات، أما نسبة مستخدمي الإنترنت فقد عرفت تزايدا مستمرا، وهذا راجع لتزايد استخدام الإنترنت على المستوى الدولي، خاصة من قبل فئة الشباب، بالإضافة إلى انتشارها في كافة القطاعات.

فمفهوم الإدارة الإلكترونية هو تحدي كبير أمام كافة مؤسسات الدولة، وهو يعني الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل التكنولوجي الحديث والمتطور، ولكن قبل البدء بالتنفيذ يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

- إن تحويل الإدارة إلى إدارة إلكترونية يحتاج إلى تمويل كبير وإعادة هيكلة لبعض المؤسسات؛
 - إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى سن مجموعة من التشريعات والقوانين التي تضمن تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية للحفاظ على حقوق المتعاملين بها؛
 - بناء نظام مراقبة متكامل لتشجيع المستثمرين وقطاع الأعمال للتعامل مع الإدارة بفعالية، وخلق بيئة ملائمة وأمنة لتحفيزهم على التطور في مجال الأعمال الإلكترونية (e-businesses)؛
 - إن تطبيق e-management يفضل أن يبدأ بمراحل وبشكل تدريجي، بعد أن يتم تحديد المؤسسات التي ستدخل ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية؛
 - أكبر تحدي يواجه أي دولة بصدد الدخول في الإدارة الإلكترونية هو التداخل بين المؤسسات من ناحية المعلومات وطبيعة الأعمال؛
 - الاستفادة من تجارب الدول المجاورة في هذا المجال، وخاصة تجربة دبي.¹
- ويمكن فهم آلية عمل خدمة الدفع من خلال الهاتف المحمول في الأردن من خلال: أن الأطراف التي تشارك في نظام الدفع بواسطة الهاتف النقال هي: البنك المركزي الأردني، مشغل النظام الوطني، البنوك المرخصة، مشغلي شبكات الهاتف النقال، شركات خدمات الدفع، العملاء البنكيين والعملاء غير البنكيين (المستفيدين من الخدمة)، مقدمي الخدمة، الوكلاء.
- إذ يتم تشغيل نظام الدفع ووضع المتطلبات الفنية اللازمة لمقدمي الخدمة لربط أنظمتهم بالنظام كأعضاء، وذلك بعد حصولهم على الموافقات اللازمة من البنك المركزي الأردني، حيث يمكن لمقدمي الخدمة تقديمها بأحد النموذجين التاليين:

النموذج الأول: مقدم الخدمة بنك ومبني على قيام البنك بتقديم خدمات الدفع من خلال الهاتف النقال؛

¹- عوض علي الحاج، مفهوم الحكومة الإلكترونية *E-gouvernement* وتجارب بعض الدول العربية، ورقة بحثية متوفرة على موقع ويب: www.profawad.info/888.doc تاريخ الاطلاع: 07/02/2018، ص: 19.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

النموذج الثاني: مقدم الخدمة شركة تمتلك الحلول التكنولوجية والبنى التحتية اللازمة وشبكات الربط والمتطلبات الأمنية وتحقيق كافة متطلبات تقديم الخدمة بحسب هذا الإطار، ويشترط تعيين بنك للتسوية لغايات الضمانات النقدية والإيداعات مقابل الوحدات النقدية المصدرة.¹

الفرع الرابع: تجربة المملكة العربية السعودية في الإدارة الإلكترونية

أظهرت دراسة مقارنة حديثة أن المملكة العربية السعودية تأتي في المركز الخامس عالمياً بين عشر دول رائدة في استخدام الخدمات الرقمية بداية من توفير بوابات إلكترونية على الإنترنت، وصولاً إلى استخدام القنوات الرقمية ووسائل الإعلام في التواصل والتفاعل مع المواطنين. وأوضحت شركة "Extender" العالمية المتخصصة في الاستشارات الإدارية والخدمات التقنية التي أجرت الدراسة على 5000 شخص في الدول العشر الرائدة في تقديم تلك الخدمات، أنه تم قياس الخدمات الرقمية في الدول العشر وفق ثلاثة معايير هي:

1. **تجربة تقديم الخدمات للمواطنين:** ويقاس هذا المعيار مدى أن يكون المواطن هو محور اهتمام

الإدارات فيما تقدمه له من خدمات، والاستفادة من تعدد القنوات وتقديم الخدمات بصورة متكاملة، والمبادرة في التواصل الإيجابي، واستخدام وسائل الإعلام الاجتماعية في تعزيز المشاركة؛

2. **شعور المواطن بالرضا:** ويقاس مدى إدراك المواطنين بأن الإدارات تلبي احتياجاتهم وتقدم لهم خدمات عالية الجودة،

3. **اكتمال منظومة الخدمات:** ويقاس مستوى تطوير الإدارة لحضورها الرقمي فيما يتعلق بالنشر والتعاملات الإلكترونية.

وأشارت إلى أنه تم منح هذه الدول نقاطاً تراكمية من 1 إلى 10 حسب النتائج التي حصلت عليها وفقاً لهذه المعايير، وبينت الدراسة أن المملكة العربية السعودية تهدف إلى تمكين المواطنين من استخدام الخدمات بطريقة آمنة ومتكاملة وسهلة عبر قنوات إلكترونية متعددة، وذلك لإدراكها حاجتها الماسة إلى التعاون في مختلف المجالات للتحويل نحو مجتمع المعلوماتية وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يهدف برنامج الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية إلى زيادة إنتاجية القطاع العام وتحسين كفاءته، وتوفير خدمات أفضل وأسهل للمواطنين ولقطاع الأعمال، وتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبطريقة تتسم بدقة وجودة عالية.

¹ - لحسن فوزيل، دور أنظمة الدفع عبر الهاتف المحمول في إدارة وجذب الودائع (مقارنة بين الجزائر والدول العربية)، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول الاتجاهات الجديدة لإدارة السيولة وعصرنة وسائل الدفع "العوائق والتحديات"، مخبر الاقتصاد الرقمي وكلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، يومي 21 - 22 أبريل 2016، ص ص: 11، 12.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

وأضافت الدراسة أن المملكة لديها بالفعل خطة عمل وطنية للإدارة الإلكترونية، تهدف من خلالها إلى بناء قوة عمل مستدامة لتفعيل الإدارة الإلكترونية، ونشر ثقافة التعاون والإبداع والابتكار وتحسين كفاءة الإدارة وفعاليتها، ونوهت بوعي السعودية وفهمها العميق لأهمية الإدارة الإلكترونية، وإيمانها القوي بالفوائد الجمة التي ستعود على الاقتصاد السعودي من وراء وجود إدارة إلكترونية فعالة وقوية، ومن هنا تركز السعودية بقوة على تعزيز آليات التحول نحو إدارة إلكترونية شاملة، بالتركيز في مجمل خدماتها على المواطن بكفاءة عالية وتكاليف أقل.

وأشادت الدراسة أيضاً بالبوابة الإلكترونية الوطنية التي تسمح للمواطنين والمقيمين ورجال الأعمال والزائرين الحصول على الخدمات التي تقدمها السعودية، حيث يمكن لمستخدمي البوابة تصفحها واختيار الخدمة المطلوبة من بين عدد ضخم من الخدمات الإلكترونية المتاحة تصل إلى 1400 خدمة إلكترونية متنوعة المستويات، وتعتبر هذه البوابة أداة في نشر الأخبار والفعاليات والأحداث من مختلف مناطق المملكة.

ولفتت الدراسة إلى فوز البوابة الوطنية الإلكترونية في المملكة بجائزة القمة العالمية في المؤتمر العالمي لعام 2013 لتمييزها كأفضل وأضخم بوابة بيانات إلكترونية، وأفادت أن المواطن السعودي يشعر بالرضا والثقة في قدرة حكومته على توفير خدمات إلكترونية تتسم بقدر عال من الجودة، وأن إدارته بمرور الوقت تأخذ مبادرات للتواصل الإيجابي مع المواطنين عبر مختلف القنوات الإلكترونية، بما فيها وسائل الإعلام الاجتماعية، مشيرة إلى أن الفرص لا تزال قائمة كي تحتل المملكة العربية السعودية مركزاً متقدماً بين الدول الأوائل في قائمة الدول الرائدة في تقديم الخدمات الإلكترونية على مستوى العالم.

ووجدت الدراسة أيضاً ارتباطاً قوياً بين تحسين جودة الخدمات، وبين وجود علاقة قوية بين المواطنين وحكومتهم في السعودية، وهي مسألة أسهمت بصفة رئيسية في وصول المملكة للمركز الخامس في قائمة الدول العشر الرائدة في تقديم الخدمات الإلكترونية، وتطرق إلى احتلال السعودية المركز الـ19 عالمياً في الدراسة التي أجرتها الأمم المتحدة كأفضل إدارة إلكترونية في العالم عام 2010.¹

إذ اقترحت مجموعة Delloite نموذج للإدارة الإلكترونية يحتوي ستة مراحل تتمثل فيما يلي:²

- تقديم المعلومات: كل دائرة تنشأ موقعها عبر شبكة الإنترنت لتقديم المعلومات الخاصة بها؛
- توفير الأمان: يمكن للمستخدمين التعامل بالمعلومات في الإدارات بواسطة مواقع آمنة؛

١- المملكة الخامسة عالمياً في الخدمات الحكومية الإلكترونية، متوفر على موقع ويب:

<http://www.alarabiya.net/ar/saudi-today/2014/04/12> تاريخ الاطلاع: 2018/02/10.

²- Voir : Omar S. Al-Mushayt, Kashifu l Haq and Yusuf Perwej, "ELECTRONIC-GOVERNMENT IN SAUDI ARABIA: A POSITIVE REVOLUTION IN THE PENINSULA", International Transactions in Applied Sciences Volume 1, No. 1, ISSN-0974-7273 January 2009, pp. 87- 98

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

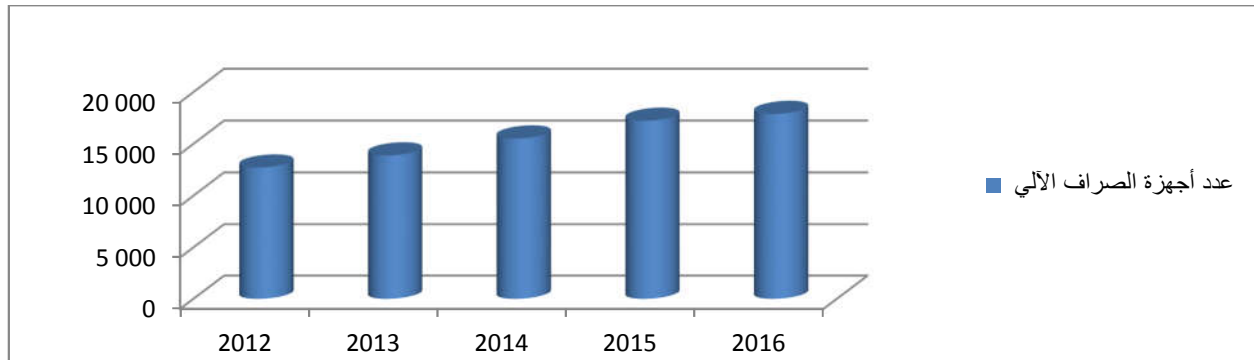
- بوابة متعددة الخدمات: وضع بوابة خاصة بالعملاء تسمح باستخدام طريقة لإرسال واستقبال المعلومات؛
 - بوابة متميزة الخصائص: يمكن للمستخدمين استخدام بوابة ذات ميزات خاصة؛
 - جمع الخدمات المشتركة: حيث يتم تجميع كافة الخدمات ذات الأسس المشتركة من قبل الحكومة؛
 - تغيير هيكل المؤسسة: من خلال دمج التكنولوجيا في جميع أجزاء الهيكل الجديد.
- استخدام أجهزة الصراف الآلي والبطاقات الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: قامت الشبكة السعودية للمدفوعات خلال عام 2016 بتوفير كافة جهودها لتسخير التقنيات التكنولوجية والذي نتج عنه تقديم خدمات بنكية إلكترونية تمتاز بالسرعة والدقة والأمان، وفيما يلي نوضح النمو في عدد أجهزة الصراف الآلي، البطاقات البنكية المصدرة ، عدد العمليات والسحوبات النقدية المنفذة من خلال الجدول التالي:
- الجدول رقم (4-11): تطور أجهزة وعمليات الصراف الآلي والسحوبات النقدية في السعودية خلال الفترة: 2012-2016.

السنوات	عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد البطاقات المصدرة	عدد العمليات (مليون عملية)			السحوبات النقدية (مليون ريال)		
			الشبكة السعودية	البنوك	المجموع	الشبكة السعودية	البنوك	المجموع
2012	12 712	16 440 258	533	800	1333	301 473	324 281	625 754
2013	13 883	17 810 653	558	777	1336	334 331	333 810	668 141
2014	15 516	20 550 274	625	904	1529	373 030	358 373	731 403
2015	17 223	22 459 275	727	1069	1796	435 177	342 023	777 200
2016	17 887	26 537 349	822	1100	1923	446 300	307 149	753 449

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي الثالث والخمسون، 2017، ص: 65.

إذ يمكن توضيح بيانات الجدول من خلال الأشكال البيانية التالية:

الشكل رقم (4-11): تطور عدد أجهزة الصراف الآلي في السعودية خلال الفترة: (2012-2016).

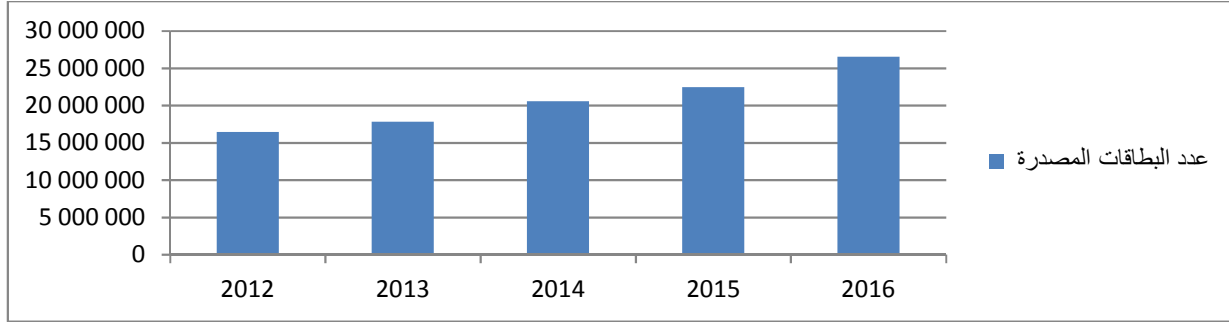


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول (4-11).

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

من خلال الشكل رقم (4-11) يتبين أن الشبكة السعودية حققت نموا إيجابيا في عدد أجهزة الصراف الآلي في السعودية، حيث ارتفع بنسبة 3,85% * ليبلغ حوالي 17 887 جهازا، مقارنة بزيادة نسبتها 11.0 % في العام السابق.

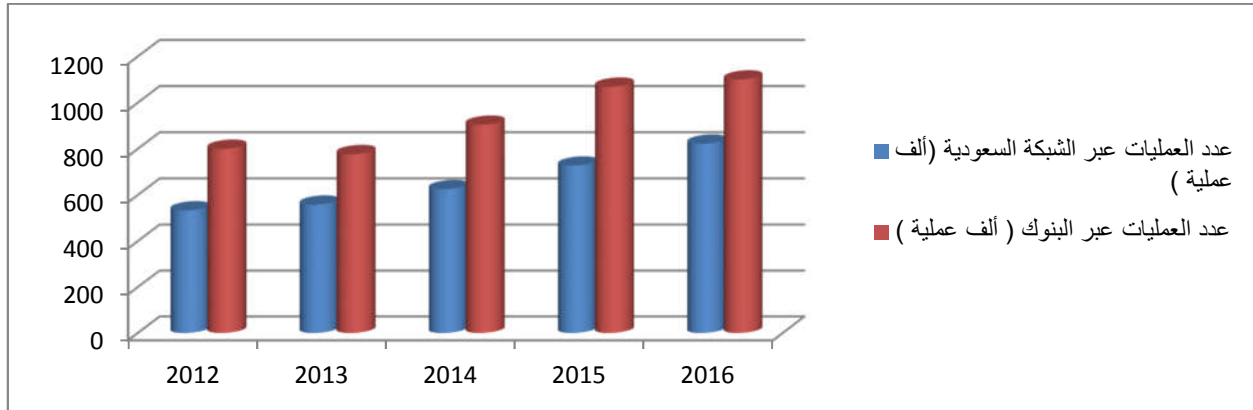
الشكل رقم (4-12): تطور عدد البطاقات المصدرة في السعودية خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول (4-11).

ومن خلال هذا الشكل أي الشكل (4-12)، يتبين لنا ارتفاع عدد البطاقات المصدرة بنسبة 18.15% * لتبلغ حوالي 26,5 مليون بطاقة مقارنة بارتفاع 9,3 في العام السابق.

الشكل رقم (4-13): تطور عدد العمليات المنفذة عبر الشبكة السعودية خلال الفترة (2012-2016)



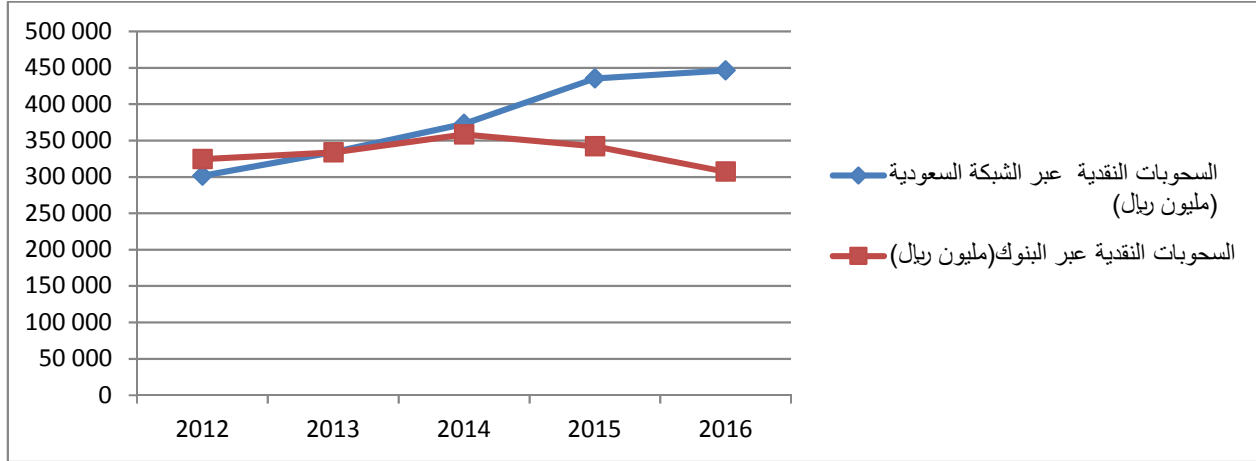
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول (4-11).

من خلال الشكل (4-13) يتضح لنا ارتفاع عدد العمليات التي تم تنفيذها عبر الشبكة السعودية في عام 2016 بنسبة 13.1 % لتبلغ 822 مليون عملية، مقارنة بزيادة نسبتها 16.3 % في العام السابق. أما بالنسبة لعدد العمليات التي جرت عبر شبكة البنوك والتي تظهر من خلال الجدول السابق رقم (4-11)، فقد زادت بنسبة 3,0 % لتبلغ 1.1 مليار عملية، مقارنة بزيادة نسبتها 18.2 % في العام السابق.

* تم الحصول على نسبة الزيادة كما يلي: عدد أجهزة الصراف الآلي لعام 2016 - عدد أجهزة الصراف الآلي لعام 2015 = 17 887 - 17 223 = 664
 $3.85 = \frac{664}{17223} \times 100$
 * تم الحصول على نسبة الزيادة كما يلي: 26 537 349 - 22 459 275 = 4 078 074
 $18.15 = \frac{4078074}{22459275} \times 100$

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

الشكل رقم (4-14): تطور عدد السحوبات النقدية في السعودية خلال الفترة (2012-2016).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول (4-11).

من خلال الشكل (4-14) يتبين لنا ارتفاع قيمة السحوبات التي نفذت من خلال الشبكة السعودية بنسبة 2.6% لتبلغ 446.3 مليار ريال، مقارنة بزيادة نسبتها 16.7% في العام السابق، وانخفضت قيمة السحوبات النقدية التي تمت عبر شبكة البنوك بنسبة 10.2% إلى 307 مليار ريال، مقارنة بانخفاض نسبته 4.6% في العام السابق.

وهو ما أدى إلى ارتفاع إجمالي عدد العمليات التي نفذتها أجهزة الصراف الآلي بنسبة 7.1% ليلبلغ 1,923 مليون عملية، بينما انخفض إجمالي السحب النقدي بنسبة 3.1% ليلبلغ 753.4 مليار ريال، كل هذا يفسر المجهودات المبذولة من طرف الشبكة السعودية للمدفوعات خلال عام 2016 لتحقيق المزيد من الإنجازات والنجاحات في تقديم خدمات بنكية إلكترونية مميزة في بيئة تسودها المنافسة بين البنوك، إذ استمر النمو في حجم العمليات البنكية لأجهزة الصراف الآلي والبطاقات البنكية لتقديم خدمات بنكية إلكترونية تمتاز بالدقة والسرعة والأمان، ما أدى إلى زيادة ثقة العملاء في استخدام التقنية البنكية.

التحويلات المالية السريعة في السعودية: يبين الجدولين عدد عمليات النظام السعودي للتحويلات المالية السريعة ومبالغها من سنة 2012 إلى سنة 2016.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

جدول رقم (4-12): عدد عمليات النظام السعودي للتحويلات المالية السريعة خلال الفترة (2012-2016)

السنوات	مدفوعات العملاء (ألف عملية)			مدفوعات ما بين البنوك (ألف عملية)			أخرى *	المجموع (3+2+1)
	مجمعة	مفردة	المجموع (1)	مجمعة	مفردة	المجموع (2)		
2012	48 882	4 349	53 231	129	335	464	1 215	50 909
2013	50 768	5 290	56 058	112	342	454	1 456	57 967
2014	56 375	6 085	62 459	118	374	492	1 628	64 580
2015	70 639	8 023	78 663	72	464	537	2 335	81 534
2016	76 084	9 156	85 240	79	468	547	3 497	89 285

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، مرجع سابق ص: 66.

جدول رقم (4-13): مبالغ عمليات النظام السعودي للتحويلات المالية السريعة خلال الفترة (2012-2016)

السنوات	مدفوعات العملاء (مليار ريال)			مدفوعات ما بين البنوك (مليار ريال)			أخرى (3)	المجموع (3+2+1)
	مجمعة	مفردة	المجموع (1)	مجمعة	مفردة	المجموع (2)		
2012	1 332	2 714	4 046	61	61 290	61 351	22	65 420
2013	1 530	3 040	4 570	49	50 013	50 062	27	54 660
2014	1 722	3 457	5 179	51	49 196	49 247	34	54 459
2015	1 984	3 349	5 333	59	43 450	43 510	23	48 865
2016	2 067	3 396	5 463	61	34 161	34 222	31	39 717

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي الثالث والخمسون، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

ما نلاحظه ارتفاع إجمالي عدد العمليات المنفذة من خلال النظام السعودي للتحويلات المالية السريعة في عام 2016 بنسبة 9.5 % * لتبلغ 89.3 مليون عملية، مقارنة بزيادة نسبتها 26.3 % * في العام السابق وبالنسبة لتوزيع عمليات النظام وفقاً لعمليات مدفوعات العملاء المفردة والمجمعة، فقد ارتفع عدد العمليات المفردة بنسبة 14.1 % ليبلغ 9.2 مليون عملية، وارتفعت قيمة هذه العمليات بنسبة 1.4 % لتبلغ 3,396 مليار ريال، وارتفع عدد العمليات المجمعة بنسبة 7.7 % ليبلغ 76.1 مليون عملية، وارتفعت قيمتها بنسبة 4.2 % لتبلغ 2,067 مليار ريال، وارتفع عدد العمليات الأخرى بنسبة 49.8 % ليبلغ 3.50 مليون عملية، وارتفعت قيمتها بنسبة 37.4 % لتبلغ حوالي 31 مليار ريال، أما بالنسبة لتصنيف العمليات سريع وفقاً للمدفوعات بين البنوك، فقد ارتفع عدد العمليات المفردة بين البنوك خلال عام 2016 بنسبة 0.9 % ليبلغ

* أخرى: تشمل عمليات الحسم المباشر، ومستحقات مؤسسة النقد على البنوك.

* تم الحصول عليها كما يلي: 7 751 = 81 534 - 89 285

9.50 = 81 534 / 100 * 7 751

* تم الحصول عليها كما يلي: 64 580 - 81 534

26.3 = 64 580 / 100 *

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

حوالي 468 ألف عملية، وانخفضت قيمة هذه العمليات بنسبة 21.4% لتبلغ نحو 34,161 مليار ريال، وارتفع عدد العمليات المجمعة المنفذة عبر نظام سريع بين البنوك بنسبة 8.8% ليلبلغ حوالي 79 ألف عملية، وارتفعت قيمة هذه العمليات بنسبة 3.7% لتبلغ نحو 61 مليار ريال.¹

وتتميز الاستراتيجية السعودية في مجال أمن المعلومات البنكية: بأن القطاع البنكي السعودي يتمتع ببنية أساسية متطورة للتعاملات البنكية الإلكترونية، وقد توسعت البنوك في السعودية بشكل إيجابي في استخدام التقنيات الحديثة، وتقديم خدماتها ومنتجاتها البنكية إلكترونياً، حيث تم تحفيز البنوك العاملة في السعودية على التوسع في تطوير أنظمة إلكترونية متقدمة، وهو الأمر الذي سهل لها الوصول إلى شريحة كبيرة من العملاء.

هذا وكشفت مصادر بنكية أن عدداً من البنوك العاملة في السعودية توجهت إلى حماية أنظمتها من خلال عدة تدابير وإجراءات للحد من تلك الاختراقات، ذلك من خلال السعي إلى بناء برامج متكاملة لحماية أنظمتها، بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات مع شركات برمجة تعمل على اختبار أنظمتها البنكية من خلال اختراق تلك الشبكات، وإذا تم اختراق النظام من تلك الشركات فإنها ترفع تقريراً إلى البنك يتضمن مكان الضعف في شبكته البنكية التي تم اختراقها.

كما دفعت تلك الاختراقات لجنة التوعية البنكية والمكونة من مؤسسة النقد العربي السعودي والبنوك المحلية إلى توعية العملاء بالإعلانات التوضيحية، من خلال حثهم على الحفاظ على البيانات البنكية والشخصية، وأكد رئيس لجنة التوعية البنكية أن عمليات الاحتيال التي يتعرض لها عملاء البنوك عالمياً ترتبط في جوهرها بعوامل عدم الوعي والإهمال من قبل العملاء، حيث قامت لجنة التوعية البنكية في فيفري 2006 ببث مليون رسالة نصية قصيرة توعوية وتثقيفية لعملاء البنوك السعودية، كإحدى الأدوات التوعوية التي تبنتها البنوك في إطار حملة حماية عملائها من عمليات الاحتيال المالي، وحسب ما أشار إليه رئيس لجنة التوعية البنكية في السعودية أن هذه الرسائل تحمل في مضمونها فكرة مهمة تتلخص في أن المحافظة على البيانات البنكية طريق الجميع نحو تحقيق الأمان من أي اختراق، وهذه الحملة تعتبر خطوة أولى لتحقيق هدف أساسي لرفع الوعي بثقافة أدوات تنفيذ التعاملات البنكية بأمان، بالإضافة إلى أهداف أخرى منها:

- توجيه العملاء بضرورة حصر العمليات البنكية ضمن قنواتها المشروعة؛
- الالتزام بالتوجيهات الصادرة من البنوك والجهات المعتمدة؛

¹ - مؤسسة النقد العربي السعودي، مرجع سابق، ص: 67

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

- التحقق والتدقيق من كافة الرسائل أو المعاملات المالية والبنكية وذلك تحقيقاً لأقصى درجات الحيلة والحذر للوقاية من الوقوع في فخ الاحتيال.

وتقوم حالياً مؤسسة النقد العربي السعودي وبمشاركة البنوك العاملة في المملكة بإعداد استراتيجية شاملة لأمن المعلومات، تهدف إلى تحقيق الحماية الفاعلة من التهديدات الداخلية والخارجية، كما ستعمل على توحيد وتطوير جميع السياسات والأنظمة والإجراءات الخاصة بأمن المعلومات استناداً إلى المعايير الدولية في هذا المجال، وضمان تنفيذ تلك المعايير والسياسات من طرف البنوك العاملة في السعودية.¹

الفرع الخامس: تجربة تونس في الإدارة الإلكترونية

يعد تطوير الإدارة الإلكترونية أحد أهم ركائز برنامج التنمية الإدارية في تونس، وحسب التوجهات الاستراتيجية العامة للتنمية، فإن برنامج التنمية والتحديث الإداري هو أحد الإصلاحات الكبرى التي سيتم القيام بها خلال السنوات المقبلة، والتي ستمكن من إرساء إدارة ناجعة ومفتوحة تقدم خدمات عمومية عبر إجراءات مبسطة وذات جودة عالية في متناول المواطن والمؤسسة وتساهم مساهمة فاعلة في التنمية، ومن هذا المنطلق، تتمثل المهمة التي تم ضبطها في إطار الدراسة الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية 2020 في:

- تصميم خدمات الإدارة طبقاً لحاجيات مستعمليها (المواطن والمؤسسات الاقتصادية)؛
 - دمج وربط أنظمة المعلومات وتقاسم البنى التحتية المعلوماتية بما يمكن من تبادل المعلومات؛
 - تكريس انفتاح الإدارة من خلال تعزيز الشفافية والتشاركية والمساهمة في خلق القيمة، وهذا عبر استعمال التكنولوجيا الرقمية لتأمين التحول الرقمي، وتعزيز الثقة عند استعمالها.
- وقد تم ضبط 8 توجهات استراتيجية لتنفيذ هذه المهمة وتحقيق رؤية برنامج الإدارة الإلكترونية في أفق سنة 2020، وهي:

1. تطوير خدمات عمومية عبر شبكة الإنترنت سهلة الوصول ومتعددة القنوات، وتتمحور حول رغبات المواطن والمؤسسة والإدارة؛
2. التشجيع على الاستغلال المشترك للوسائل والبنى التحتية المعلوماتية؛
3. إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ورقمنتها اعتماداً على التكنولوجيات الرقمية؛
4. إرساء إطار لفتح المعطيات بغية تكريس الشفافية وإعادة استعمال البيانات العمومية؛
5. الانتقال نحو إدارة متشابكة تتيح التعامل والتبادل الإلكتروني مع ضمان حماية المعطيات الشخصية؛
6. إرساء إطار للمشاركة العمومية يساهم في تكريس الديمقراطية التشاركية؛
7. تحديث أنظمة المعلومات الإدارية وتوظيفها في خدمة المواطن؛

¹- زيدان محمد وحمو محمد، أمن المعلومات المصرفية كمطلب لتبني التسويق الإلكتروني في البنوك الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 08، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، جوان 2015، ص: 175.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

8. تعزيز الثقة الرقمية في الخدمات عبر شبكة الإنترنت.¹

قدمت تونس نموذجاً في المشاركة الإلكترونية وإشراك المواطنين، ونالت المرتبة الثالثة والأربعين عالمياً في "مؤشر المشاركة الإلكترونية"، وورد في التقرير تجربتها في التشاور الإلكتروني حول سياسة التدريب المهني والذي يمثل مثلاً على مبادرات المشاركة الإلكترونية، وأتاحت وزارة التكوين المهني والتشغيل التونسية للجمهور مجالاً لطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات حول موضوع التدريب المهني من خلال موقع مخصص لهذا الغرض، وكذلك من خلال صفحتها الرسمية على موقع الفيسبوك.

واختلف أداء تونس فيما يخص "مؤشر تطوير الإدارة الإلكترونية" وتراجع ترتيبها إلى الثاني والسبعين على المستوى العالمي، ومع ذلك تمثل البلد العربي الأكثر تقدماً في ترتيب الإدارة الإلكترونية في أفريقيا، وتشغل إلى جانب المغرب ترتيباً ضمن الدول العشر الأولى في أفريقيا.²

والجدول التالي يبين تطور اشتراكات الهاتف الثابت والنقال والإنترنت في تونس خلال السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (4-14): تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت والنقال والإنترنت في تونس للفترة (2008-2016)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
اشتراكات الهاتف الثابت									
العدد	1'239'074	1'278'548	1'289'585	1'217'781	1'098'893	1'021'979	949'395	943'642	974'975
اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد									
العدد	11,91	12,15	12,12	11,32	10,09	9,28	8,52	8,37	8,55
اشتراكات الهاتف النقال									
العدد	8'602'164	9'797'026	11'114'206	12'387'656	12'843'889	12'712'365	14'283'633	14'595'875	14'282'078
اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد									
العدد	82,65	93,11	104,46	115,11	117,98	115,41	128,17	129,47	125,25
نسبة مستخدمي الإنترنت									
العدد	27,53	34,07	36,80	39,10	41,44	43,80	46,16	46,50	49,60

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات ITU، مرجع سابق.

من خلال الجدول (4-14) يتبين لنا أن قطاع الهاتف النقال من أنشط القطاعات في سوق الاتصالات في تونس، إذ بلغت 8.6 مليون مشترك سنة 2008، وارتفع إلى 14,2 مليون مشترك سنة 2016، وهذا راجع لتطور وتنوع الخدمات والعروض خاصة بعد تحرير سوق الاتصالات للاستثمارات المحلية والأجنبية،

¹ - الإدارة الإلكترونية في تونس (تقديم الدراسة الاستراتيجية للإدارة الذكية 2020)، بوابة الحكومة التونسية، متوفر على موقع ويب: <http://www.tunisie.gov.tn/117-.htm>، تاريخ الاطلاع: 2018/03/11.

² - حكومة 01، حكومة المستقبل..... الآن، نظرة على أداء الدول العربية في "تقرير الأمم المتحدة للإدارة الإلكترونية لعام 2016"، متوفر على موقع ويب: <http://01government.com>، تاريخ الاطلاع: 2018/03/23.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

في حين بلغ عدد اشتراكات الهاتف الثابت أكثر من مليون سنة 2008، وانخفض إلى 974 ألف سنة 2016.

أما نسبة مستخدمي الإنترنت من إجمالي عدد السكان فقد ارتفعت من 27,53 سنة 2008 إلى 49,60 سنة 2016، ذلك راجع لإقبال التونسيين على عروض الإنترنت عبر الجيل الثالث، بالإضافة إلى تسويق الإنترنت عبر الألياف البصرية والأقمار الصناعية، والميكرويف والتبديل المتعدد البروتوكولات وغيرها، والجدول التالي يبين تطور عدد البطاقات البنكية وعدد أجهزة الصراف الآلي، وأجهزة الدفع الإلكتروني في تونس حسب إحصائيات "Monétique Tunisie"¹.

الجدول رقم (4-15): تطور عدد البطاقات البنكية و ATM و TPE في تونس (2010-2016)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
البطاقات البنكية بالمليون							
العدد	2392	2373	2665	2859	2721	3067	3186
عدد أجهزة الصراف الآلي ATM							
العدد	1660	1741	1851	1967	2070	2249	2385
أجهزة الدفع الإلكتروني TPE							
العدد	11 968	12 269	12 728	12 825	12 655	12 991	13 510

المصدر: Monétique Tunisie - Statistiques متوفر على موقع ويب:

<http://www.monetiquetunisie.com/index.php/fr/statistique.html> ، بتاريخ: 2018/02/15

من خلال الجدول رقم (4-15) نلاحظ تطور كل من البطاقات البنكية الذي صاحبه تطور في عدد أجهزة الصراف الآلي وأجهزة الدفع الإلكترونية، هذا يدل على أن الدولة التونسية تشجع وتحفز المواطنين والتجار على اعتماد وتبني وسائل الدفع الحديثة، وذلك لخدمة قطاع السياحة.

¹ - "Monétique Tunisie": هي شركة خاصة تونسية خبيرة في المعاملات الإلكترونية الآمنة، أنشأت عام 1989 من قبل البنوك التونسية، تقدم كل الإحصائيات المتعلقة بالخدمات الإلكترونية البنكية في تونس.

المبحث الثاني: الجاهزية الإلكترونية في الجزائر

وفقا للمستجدات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستوى العالمي والوطني، عرف قطاع الاتصالات في الجزائر انفتاحا كبيرا، وتوسع نطاق استخدامه ليشمل مختلف المجالات خاصة الهاتف النقال والإنترنت، وأمام السعي المتواصل إلى الابتكار والانفتاح للاستجابة لتطلعات العملاء، والسهر على تلبية رغباتهم، سعت الجزائر ولو بخطى متباطئة إلى تطبيق مظاهر الإدارة الإلكترونية، حيث بدأت ملامحها تظهر جليا في مختلف القطاعات منها قطاع البريد والمواصلات، قطاعي التربية الوطنية والتعليم العالي، قطاع العدالة وقطاع السكن...، وسعيا وراء محاولة الإلمام بالتجربة الجزائرية في مجال الإدارة الإلكترونية تطرقنا إلى النقاط التالية:

☞ واقع استخدام الاتصالات في الجزائر؛

☞ مؤشرات الإدارة الإلكترونية الجزائرية في مختلف القطاعات.

المطلب الأول: واقع استخدام الاتصالات في الجزائر

عرف قطاع الاتصالات توسعا كبيرا في الجزائر من خلال تحريره ودخول عدة شركات وطنية وأجنبية للاستثمار في الجزائر، أما من جانب الإدارة وتحديثها فقد تم إدخال الحاسوب إلى جميع الإدارات والمكاتب، وفيما يلي تناولنا التطور الحاصل في استخدام اشتراكات الهاتف الثابت والنقال، بالإضافة إلى تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر.

الفرع الأول: واقع استخدام الهاتف الثابت في الجزائر

يقدم الهاتف الثابت خدمة *Wireless Local Loop (WLL)* من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، والجدول التالي يلخص تطور اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2000 إلى سنة 2016:

الجدول رقم (4-16): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر خلال الفترة (2000-2016)

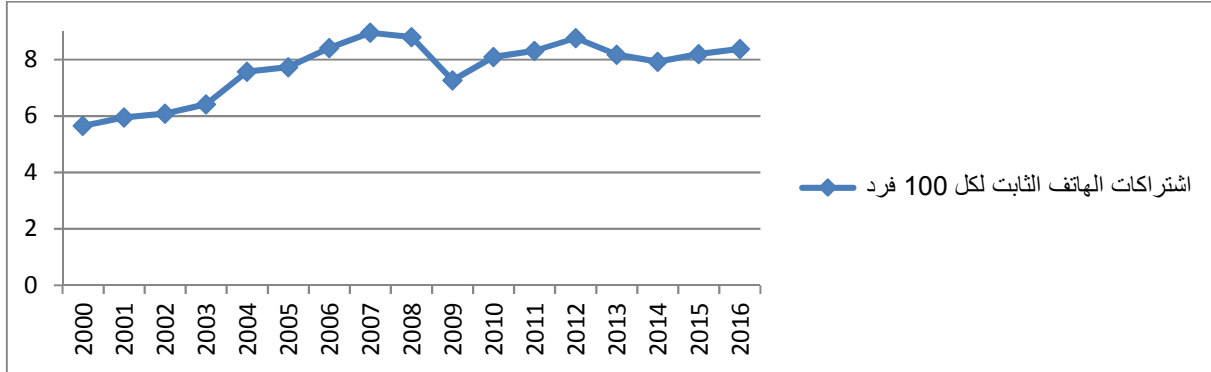
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
اشتراكات الهاتف الثابت	1761327	1880000	1950000	2079464	2486720	2572000	2841297	3068409	3069140
اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد	5.65	5.95	6.09	6.42	7.57	7.73	8.41	8.95	8.80
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
اشتراكات الهاتف الثابت	2576165	2922731	3059336	3289363	3132829	3098787	3267592	3404709	
اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد	7.26	8.09	8.31	8.76	8.17	7.92	8.20	8.38	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات *ITU*، مرجع سابق.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

والشكل البياني يظهر نتائج الجدول أي اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد في الجزائر خلال الفترة (2000-2016) بشكل أكثر إيضاحا.

الشكل رقم (4-15): تطور اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 فرد في الجزائر خلال الفترة (2000-2016).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن اشتراكات الهاتف الثابت تنمو نموا بطيئا، وذلك يفسر بضعف البنية التحتية للخطوط الهاتفية وتعرضها للمشاكل التقنية المتكررة، بالإضافة إلى طول مدة الانتظار للحصول على خط هاتفي ثابت، كذلك اتجاه المواطنين إلى خدمات الهاتف النقال، وانتشار خدمات الجيل الثالث والرابع في الجزائر، إذ بلغ عدد مشتركى الهاتف الثابت 3,405 مليون مشترك نهاية سنة 2016 مقابل 3,268 مليون نهاية 2015 أي بنسبة تزايد تقدر بـ 4.19 %.

الفرع الثاني: واقع استخدام الهاتف النقال في الجزائر

عرف استخدام الهاتف النقال في الجزائر نموا متزايدا وفي فترة وجيزة، خاصة بعد تحرير وفتح القطاع أمام المنافسة الأجنبية، وفتح السوق أمام المستثمرين الخواص من أجل التنافس حول تقديم خدمة عمومية عالية الجودة، وهذا عكس الهاتف الثابت الذي تراجعت نسبة استخدامه واقتصره على مستوى الإدارات العمومية والخاصة فقط، ويمكن عرض تطور مشتركى الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2000-2016) من خلال الجدول التالي:

* تم الحصول على نسبة الزيادة كما يلي: $137 = 3\,268 - 3\,405$
 $4.19 = 3\,268 / 100 \times 137$

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

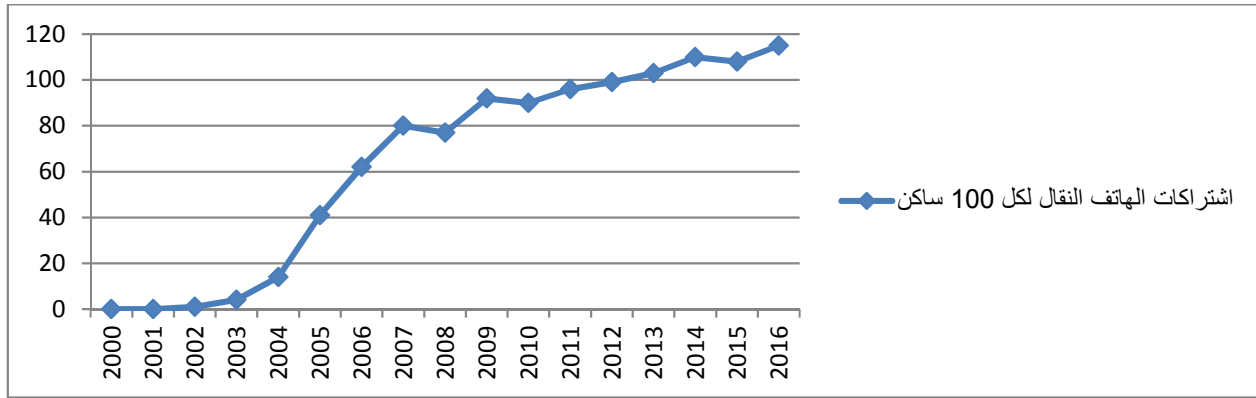
الجدول رقم: (4-17): تطور اشتراكات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2000-2016).

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
اشتراكات الهاتف النقال	86000	100000	450244	1446927	4882414	13661355	20997954	27562721	27031472
اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد	0.28	0.32	1.41	4.47	14.87	41.04	62.16	80.36	77.54
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
اشتراكات الهاتف النقال	32729824	32780165	35615926	37527703	39517045	43298174	43227643	47041321	
اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد	92.29	90.76	96.73	99.90	103.07	110.70	108.42	115.85	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات ITU، مرجع سابق.

إذ يمكن توضيح نتائج الجدول في الشكل البياني التالي لإظهار تطور اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد في الجزائر خلال الفترة (2000-2016).

الشكل رقم: (4-16): تطور اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 فرد في الجزائر خلال الفترة (2000-2016).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

يلاحظ من الشكل والجدول السابقين أن خدمات الهاتف النقال في الجزائر شهدت نموا ملحوظا من سنة 2000 إلى سنة 2016، وهذا ما يفسره ارتفاع عدد المشتركين والذي وصل سنة 2016 إلى أكثر من سبعة وأربعين مليون جزائري، هذا التطور اقترن بفتح القطاع أمام المنافسة الأجنبية، ومع إطلاق خدمة الجيل الثالث والرابع في قطاع الاتصالات، وتزايد إقبال الجزائريين على اقتناء الهواتف الذكية التي تتيح استخدام تقنيات الجيل الرابع، نظرا لأنها تقدم سرعات عالية للإنترنت قد تصل إلى أضعاف السرعة في خدمة الجيل الثالث، والذي يتميز بانخفاض تكلفة الاتصال، وهو ما أدى بالجزائريين لامتلاك أكثر من شريحة واحدة.

إذ ارتفع عدد مستخدمي الهواتف الذكية في الجزائر بشدة، حسب آخر تقرير لمركز مخابرات المستهلك لشركة إيريكسون السويدية، والذي أوضح أن نسبة استخدام الهواتف الذكية بالجزائر ارتفعت من 27% فقط سنة 2014 إلى 68% عام 2016، إضافة إلى نسبة استخدام التطبيقات، والتي قفزت من 18% سنة 2014 إلى 61% في 2016، بينما انتقلت نسبة استخدام التجارة الإلكترونية من 10% إلى 52% خلال الفترة نفسها، وأشار إلى أن نسبة استخدام تقنية الجيل الثالث تقارب 100%، فيما كانت ذات النسبة أقل من

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

50% سنة 2014، مع التأكيد على أن الجزائريين يستخدمون الإنترنت الثابت والمحمول بشكل متساوي، وحسب الرئيس المدير العام لشركة إريكسون الجزائرية فإن المعطيات التي تم جمعها خلال هذه الدراسة هي مؤشر قوي على تقدم الرقمنة في الجزائر، وهو أمر مشجع للاتجاه أكثر إلى الاستثمار في ميدان البرمجيات.¹

إذ قررت الحكومة الجزائرية أيضا، السماح للشركات الأجنبية بتركيب الهواتف الذكية بالجزائر، بعد أن قررت منع استيرادها مع مطلع السنة الجديدة، وفرضت ضريبة على القطع المستوردة التي تدخل في عملية التركيب بنسبة 30%، في محاولة لخفض فاتورة استيراد الهواتف الذكية التي فاقت 600 دولار مع نهاية العام الماضي، ففي 20 نوفمبر 2017، دشنت شركة LG أول مصنع لها لتركيب الهواتف الذكية في الجزائر، وفي 12 ديسمبر 2017، افتتحت شركة سامسونغ في الجزائر العاصمة، ثاني مصنع لها لتجميع وتركيب الهواتف الذكية بعد مصنع الأرجنتين، كما كشفت الحكومة الجزائرية اعتزامها استحداث دفتر شروط ينظم عملية تركيب الهواتف الذكية بالجزائر.²

الفرع الثالث: واقع استخدام الإنترنت في الجزائر

إن الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي يحتم ضرورة تعميم استخدام الإنترنت، والتي أصبحت ملازمة لجميع الأنشطة التجارية الدولية، بفضل ما تنتجه هذه الشبكة، وفي هذا السياق يعد مؤشر عدد مستخدمي الإنترنت من أهم مؤشرات قياس الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ سعت الجزائر للاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت والتقنيات المرتبطة بها، وسجلت تطورات هامة خلال الفترة (2000-2017) نوردتها فيما يلي:

¹ - دراسة: عدد مستخدمي الهواتف الذكية في الجزائر يرتفع بشدة، مقال متوفر على موقع ويب: <https://www.android-dz.com/ar>، تاريخ الاطلاع: 2018/02/19.

² - يونس بورنان، الجزائر.. 2018 عام استثنائي في قطاع تكنولوجيا الاتصالات، متوفر على موقع ويب: <https://al-ain.com/article/algeria-technology-satellite-internet-2018>، تاريخ الاطلاع: 2018/02/14، ص 02

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

الجدول رقم: (4-18): تطور عدد ونسبة مستخدمي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة (2000-2017).

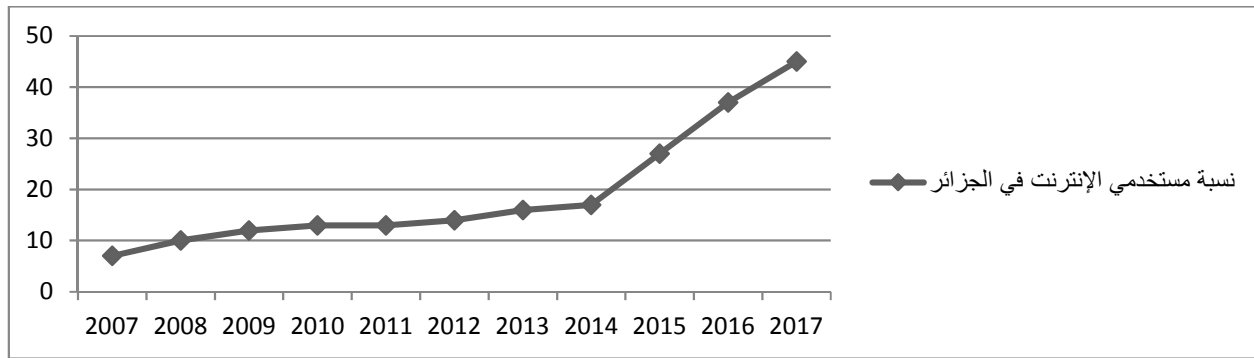
السنوات	عدد مستخدمي الإنترنت	العدد الإجمالي السكان	نسبة مستخدمي الإنترنت من إجمالي السكان
2000	50,000	31,795,500	0.2 %
2005	1,920,000	33,033,546	5.8 %
2007	2,460,000	33,506,567	7.3 %
2008	3,500,000	33,769,669	10.4 %
2009	4,100,000	34,178,188	12.0 %
2010	4,700,000	34,586,184	13.6 %
2011	4,769,118	35,094,804	13.8 %
2012	5,230,000	37,367,226	14.0 %
2013	6,404,264	38,813,722	16.5 %
2014	6,669,927	38,813,722	17.2 %
2015	11,000,000	39,542,166	27.8 %
2016	15,000,000	40,263,711	37.3 %
2017	18,580,000	41,063,753	45.2 %

المصدر: إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات، مرجع سابق.

ويمكن توضيح تطور نسبة مستخدمي الإنترنت من العدد الإجمالي للسكان للفترة (2000-2017)

في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (4-17): تطور نسبة مستخدمي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة (2007-2017).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال بيانات الجدول رقم (4-18) والملخصة في الشكل البياني رقم (4-17) نلاحظ زيادة مستمرة في نسبة مستخدمي الإنترنت في الجزائر، خاصة بعد سنة 2014، إذ ارتفعت من خمسين ألف مستخدم للإنترنت سنة 2000 إلى أكثر من ستة ملايين سنة 2014 ثم تضاعفت إلى 18 مليون سنة 2017، ذلك ما يفسره وعي الجزائريين بمدى أهمية الإنترنت في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وسعي الدولة الجزائرية إلى تحرير قطاع الإنترنت وتعميمه في كافة القطاعات الأخرى (قطاع التعليم العالي، قطاع

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

التربية الوطنية، قطاعي العدالة والسكن، قطاعي البريد والضمان الاجتماعي وقطاع البنوك...)، وتخفيض سعرها مع مرور الزمن، ذلك راجع لانتشار تطبيقات الجيل الثالث والرابع.

إذ أطلقت الجزائر في 10 ديسمبر 2017 من الصين رابع قمر صناعي لها، ومن أبرز أغراض القمر الصناعي الجديد، ضمان بث القنوات التلفزيونية بتقنية عالية الجودة، وتحسين خدمتي الهاتف والإنترنت برفع سرعة تدفقها في الجزائر، بالإضافة إلى ربط مدينة عنابة (شرق الجزائر) بكابل جديد بحري من الولايات المتحدة الأمريكية مروراً بإسبانيا والبحر الأبيض المتوسط، مما سيسمح بتحسين سرعة تدفق الإنترنت بتكلفة تقدر بـ 34 مليون دولار، من جهة أخرى فإن أشغال مشروع إنجاز الكابل البحري الذي سيربط وهران وفالنسيا ستطلق هي الأخرى مع نهاية سنة 2018، من جانب آخر عازمت الحكومة الجزائرية طرح مشروع قانون جديد للاتصالات اللاسلكية على البرلمان الجزائري، ويتضمن المشروع لأول مرة، فتح المجال أمام الخواص لإنشاء شركات خاصة للتزويد بالإنترنت، بعد أن بقيت لسنوات حكراً على الدولة، والمتمثلة في اتصالات الجزائر، ويجعل القانون من اتصالات الجزائر "كسلطة ضبط" للشركات الخاصة، لكن المختصين يؤكدون أن فسخ المجال أمام الخواص سيؤدي إلى تحسين خدمة توزيع الإنترنت في الجزائر، وخلق منافسة كانت غائبة تماماً في القطاع، من خلال العروض الترويجية التنافسية الجديدة، كما هو الحال مع معاملي الهاتف النقال، إضافة إلى مساهمتها في تخفيف الضغط على الشركة الحكومية، خاصة وأن الجزائر تحصي 18 مليون مستعمل للإنترنت مع نهاية 2017، من أصل 41 مليون نسمة.¹

المطلب الثاني: مؤشرات الإدارة الإلكترونية الجزائرية في مختلف القطاعات

على الرغم من تأخر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر مقارنة مع مختلف التجارب العالمية ونظيراتها في الدول العربية، إلا أن آثارها بدأت في مختلف القطاعات، وفيما يلي سنورد نماذج قطاعية مختلفة من استخداماتها ومؤشراتها، بدءاً بقطاع البريد والمواصلات، قطاع الضمان الاجتماعي، قطاعي التعليم العالي والتربية الوطنية، قطاعي العدالة والسكن ووزارة الداخلية.

الفرع الأول: الخدمات الإلكترونية في قطاعي البريد والضمان الاجتماعي

أولاً: الخدمات الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات: وتماشياً مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، وموازة مع محاولة عصرنه قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، بشكل يعزز الثقة ويكرس أفضل النتائج والإنجازات بفضل الخدمات العامة الإلكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر، ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:

- الشباك الإلكتروني: ويقوم بتوفير خدمات للعملاء، تتمثل في عملية سحب الأوراق النقدية آلياً؛

¹ - يونس بورنان، مرجع سابق، ص: 02.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

• بطاقة السحب الإلكترونية (*La carte CCP*) يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشباك الإلكتروني، إذ عن طريقها يتمكن المواطن أو العميل من سحب النقود من أي شباك بريدي، أو موزع أتماتيكي، عبر القطر الجزائري، ويقوم استخدام بطاقة السحب الإلكترونية على السرعة (*Rapidité*)، التوفر (*Disponibilité*)، الأمن (*Sécurité*) كل ذلك سعيا وراء تلبية طلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل.¹

• موقع بريد الجزائر *eccp.poste.dz* يسمح لأي شخص يمتلك حساب في بريد الجزائر من معرفة رصيد حسابه *ccp* كل ما عليه هو ادخال رقم *ccp* الخاص به وكلمة السر وكتابة الرقم، ثم الضغط علي زر الدخول لتعرض له معلومات شاملة حول المبلغ الموجود في حسابه، كل ذلك مجانا دون الذهاب إلي البريد، ويمكنه الحصول على الرقم السري الخاص به عن طريق طلب خطي يقدمه إلي بريد الجزائر من أجل الحصول عليه، وبهذا فقد وفر بريد الجزائر موقع *eccp.poste.dz* لتسهيل عملية الاطلاع وكشف الرصيد، حتى لعدة سنوات مضت، كذلك بالإمكان طلب دفتر الصكوك أو بطاقة السحب الخاصة ببريد الجزائر مباشرة على الموقع.²

ثانياً: الخدمات الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي: يشهد قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر تحولات كبرى في سياق عصرنة هذا القطاع الاستراتيجي الذي يعتبر مقصدا للعديد من المواطنين، واعتبارا لخصوصية المهام المسندة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وطبيعة النشاطات التي يضطلع بها، يحتل هذا الأخير كمرفق هام، مكانة استراتيجية ودور فعال على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.

ومن هذا المنطلق، وسعيا لضمان التحسين المتواصل لنوعية وطبيعة الخدمات التي يقدمها في مجال التأمينات الاجتماعية، سعت وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي إلى عصرنة قطاعها، وذلك من خلال استحداث أنظمة عمل حديثة تتمثل في البطاقة الإلكترونية التي تسمى "بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية"، والتي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق، إذ تعتبر أهم مرحلة من مراحل التحول للخدمة الإلكترونية، من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي، من خلال احتواء البطاقة على شريحة إلكترونية، دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المرضى وذوي الحقوق، كاسمه ولقبه ورقم التأمين ومن خلال ذلك، يتم التعرف على صفة المؤمن اجتماعيا وكيفية استعمال بطاقة الشفاء الإلكترونية من طرف ممتهني الصحة، من خلالها يسمح للأفراد

¹ - العربي بوعمامة ورقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية (رهانات ترشيد الخدمة العمومية)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الشهيد حمزة لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2014، ص ص: 43-46.

² - الاطلاع على رصيد حسابك ببريد الجزائر من الإنترنت، متوفر على موقع ويب: <http://ccp.poste.dz>

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

بالحصول على مستحقاتهم في التعويض، وجاء القانون 08-01 المؤرخ في 15 محرم 1429 هـ الموافق لـ 23 جانفي 2008 لتكملة نصوص القانون 38-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ويعتبر هذا القانون الوعاء التشريعي الذي يقرّ تطبيق استعمال بطاقة الشفاء، والتي تهدف في الأساس الى الانتقال من النظام القديم إلى نظام جديد عصري يركز على تقنيات حديثة تعتمد في الأساس على المعالجة الآلية للمعلومات المتوفرة لدى الضمان الاجتماعي.

أما عن الأهداف العامة والخاصة، فتتمثل في تحسين وتيرة معالجة ملفات التعويض والسهولة والإسراع في عملية التعويض، والتحكم الجيد في المصاريف الصحية إلى جانب إبراز حقوق المؤمن وذوي الحقوق، وذلك لدى العاملين في المجال الصحي من الأطباء الخواص والهيئات العمومية والصيدالدة، كما يوضع تحت تصرف ممتهني الصحة وكذلك الكشوفات الطبية والمواد الصيدلانية المعوضة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.¹

الفرع الثاني: الخدمات الإلكترونية في قطاعي التعليم العالي والتربية الوطنية

عرفت الجزائر تطورات مختلفة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مست قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، كذلك قطاع التربية الوطنية من خلال بروز التعليم عن بعد الذي يعد أحد انعكاسات استخدام التكنولوجيا في المجال التعليمي، إذ يركز على توظيف وسائل التقنية المتطورة في العملية التعليمية بشكل أساسي، بإلغاء التواجد الفيزيائي أو المكاني، وهو ما تطرقنا له فيما يلي من خلال الخدمات الإلكترونية في قطاع التعليم العالي، ثم في قطاع التربية الوطنية.

أولاً: الخدمات الإلكترونية في قطاع التعليم العالي: استقادت كل الجامعات بما فيها المراكز من خدمات الإنترنت والتي تمثل أداة للبحث، كأحد ضروريات العصر وكتقنية مركزية في الدعم وتطوير البحث والابتكار العلمي، فالتسجيلات الجامعية اليوم باتت أسهل من أي وقت مضى، على الطالب والمستخدم على حد سواء، فالطالب أصبح يحجز مقعده البيداغوجي من أي نقطة شاء طبعاً بعد توفر الشروط البيداغوجية، دون عناء التنقل إلى الجامعة، والإدارة الوصية سهلت بهذه التقنية المتبعة حالياً كل الصعوبات التي كانت تواجه كل من الطالب والمستخدم، إذ أصبح هذا الأخير يعمل وفقها بسلاسة دون ضرورة مراجعة مسؤوليته، كون كل المعطيات اللازمة يجدها في الموقع الإلكتروني، حتى التواصل مع الهيئة المركزية (الجامعة مع الوزارة) أصبح أسرع وأكثر أماناً، بفضل الربط الموجود بين الوزارة وكل الجامعات.²

¹ نماذج من الجزائر عن تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، بطاقة "الشفاء" .. آلية ناجعة لصحة الضمان الاجتماعي، متوفر على موقع ويب: http://grhelectronique.blogspot.com/2012/05/blog-post_14.htm تاريخ الاطلاع: 2017/11/04.

² العربي بوعمامة ورقاد حليلة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43-46.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

إذ قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد، قصد تخفيف نقائص التأطير من جهة، وأيضاً من أجل تحسين نوعية التكوين، تماشياً مع متطلبات ضمان النوعية، ويندرج هذا المشروع في إطار إدماج طرق جديدة للتكوين والتعليم، حيث يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاثة مراحل:

✓ **المرحلة الأولى:** هي مرحلة استعمال التكنولوجيا كالمحاضرات المرئية لامتناس الأعداد المتزايدة

من المتعلمين، مع تحسين مستوى التعليم والتكوين وسيكون هذا على المدى القصير؛

✓ **المرحلة الثانية:** هي مرحلة اعتماد التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة خاصة الواب، ويقصد به التعلم

عبر الخط أو التعلم الإلكتروني، وذلك قصد تحقيق ضمان النوعية على المدى المتوسط؛

✓ **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة التكامل، وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره بواسطة

قناة المعرفة، التي يتعدى مجال استعمالها بكثير النطاق الجامعي، حيث تستهدف جمهوراً واسعاً من

المتعلمين من أشخاص يريدون توسيع معارفهم وآخرون يحتاجون لمعلومات متخصصة، وحتى

المرضى من نزلاء المستشفيات والموجودون في فترة النقاهة، وغيرهم من شرائح المجتمع الراغبين في

الحصول على مكاسب معرفية أكثر، ويرتكز التعليم عن بعد حالياً على شبكة للمحاضرات المرئية

والتعليم الإلكتروني موزعة على غالبية مؤسسات التعليم العالي، والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن

طريق الشبكة الوطنية للبحث *ARN*، الشبكة الجزائرية للبحث (*Algerian Research Network*)

التي تدعم على الخصوص نظام التعليم عن بعد.

كذلك تظهر جلياً مؤشرات الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي من خلال موقع التسجيل في

الإقامة الجامعية 2017 www.progres.mesrs.dz ، ما يسهل خدمات الإيواء على الطلبة، إذ بإمكان الطالب

حالياً حجز غرفته في الإقامة الجامعية من منزله عبر هذا الموقع دون التنقل إلى الجامعة وانتظار طوابير

طويلة للحصول على هذه الخدمة.

ثانياً: الخدمات الإلكترونية في قطاع التربية الوطنية: من أبرز مظاهر الخدمات الإلكترونية في قطاع

التربية الوطنية التعليم والتكوين عن بعد، إذ يعد الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد مؤسسة عمومية

ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يوضع الديوان تحت وصاية الوزير المكلف

بالتربية الوطنية ومقره الجزائر العاصمة، يضع في متناول المتعلمين الراغبين في :

- مواصلة الدراسة وتعزيز المعارف؛
- تحضير الامتحانات المدرسية؛
- ضمان تكوين تكميلي أو خاص يدخل في إطار الترقية الاجتماعية والمهنية؛

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

- تعليمًا عن بعد طبقا للبرامج الرسمية لوزارة التربية الوطنية عن طريق: المراسلة، الوسائط المتعددة، خدمات الشبكة المعلوماتية.

تتطلق عملية التسجيل عبر الإنترنت ابتداء من 1 سبتمبر إلى غاية 15 أكتوبر من كل سنة دراسية، يتم التسجيل عبر الإنترنت من أي مكان يسمح بالاتصال بموقع الديوان www.onfed.edu.dz أو <http://inscriptic.onfed.edu.dz>

يقوم المتعلم بملاً استمارة طلب التسجيل ويستخرج وصل دفع حقوق التسجيل من مصالح بريد الجزائر، (حقوق التسجيل تسدد عن طريق وصل الدفع المستخرج من الموقع الإلكتروني للديوان بعد إجراء طلب التسجيل)، وكذا القانون الداخلي، تقوم مصالح المركز الجهوي بدراسة ملف الطالب، وإذا تبين أنه مطابق للشروط المطلوبة، يتم عندئذ تأكيد تسجيله في المستوى المناسب، ويمكن للمتعلم استخراج شهادة التسجيل عبر الإنترنت، ثم استلام لوازمه التعليمية من أقراص أو كتب من المركز الخ. بالتالي فتكنولوجيا الإعلام والاتصال أداة أساسية وفعالة في تحسين مستوى المتعلمين من خلال تقديم العديد من الخدمات تتمثل في:

- أقراص مضغوطة في مختلف المواد لجميع مستويات التعليم؛
- خدمات عبر موقع الديوان على الإنترنت؛
- تحميل الدروس والفروض وأجوبتها؛
- إمكانية الاطلاع وتحميل موارد تقييمية (مواضيع الامتحانات والفروض)؛
- دروس حية بالصوت والصورة؛
- دروس متعددة الوسائط؛
- مكتب افتراضي لتوجيه الطلبة؛
- مخبر افتراضي للمواد العلمية؛
- تقويمات تفاعلية؛
- تعلم اللغات الأجنبية؛
- تعلم الإعلام الآلي.

فروض المراقبة تسحب من الإنترنت ويجب إنجازها وإرجاعها في آجالها المحددة، وتعاد للطالب بعد تصحيحها نقطة ومرفقة بملاحظات الأساتذة المصححين مع التصحيح النموذجي، كما يمكن للمتعلمين سحب استدعاء الامتحان والاطلاع على نتائجهم وتحميل كشف نقاطهم مباشرة على الإنترنت، لكن لنيل

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

شهادة إثبات المستوى المعترف بها رسميا، يجتاز المتعلم في نهاية السنة الدراسية امتحان المستوى حضوريا في مراكز الإجراء المعنية رسميا لهذا الغرض.¹

كذلك وفي إطار إصلاح المنظومة التربوية تم الشروع في إدخال العديد من الإصلاحات لتتماشى مع سياسة الدولة الهادفة إلى بناء مجتمع المعلومات في الجزائر، حيث تم تزويد المؤسسات التربوية بأجهزة الإعلام الآلي وربطها بشبكة الإنترنت وتخصيص حصص للتلاميذ في الإعلام الآلي في الطور المتوسط والثانوي.

كما قامت وزارة التربية بتقديم بعض الخدمات عن بعد لصالح التلاميذ، منها التسجيل في شهادة البكالوريا عبر موقع وزارة التربية الوطنية <http://ins.onec.dz/bac> ، كذلك الاطلاع على نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر شبكة الإنترنت، أو من خلال شبكة موبيليس.

كذلك سعت وزارة التربية الوطنية إلى رقمنة قطاع التربية عبر كافة مؤسساتها التربوية، منذ سنة 2015 من خلال رابط خاص يمكن الدخول إليه بإدخال اسم المستخدم وكلمة المرور، بحيث لكل مؤسسة معلوماتها الخاصة بالدخول، إذ أصبح لكل تلميذ رقم تعريف خاص به؛ هذه الخدمة تمكن الأولياء من الاطلاع على نتائج أبنائهم باستمرار من خلال سحب كشوف نقاطهم وشهاداتهم المدرسية، من جهة أخرى فهو يسهل التحكم في المسار المهني للموظفين من حيث الترقيات، التأهيل، مجمل الخدمات، بالإضافة إلى السرعة في تقديم الوثائق الخاصة بهم، أما بالنسبة للوزارة الوصية فهو يساعدها على ضبط احتياجات القطاع من خلال حصر عدد المناصب الشاغرة، كذلك يضمن الشفافية والسرعة في العمل باعتبارها تتعامل مع أرقام تعريفية وليس مع أشخاص، كذلك تقليل الملفات الورقية، والاستغناء تدريجيا عن الأرشيف الورقي واللجوء إلى الأرشيف الإلكتروني.

الفرع الثالث: الخدمات الإلكترونية في قطاعي العدالة والسكن

في إطار إصلاح وعصرنة قطاعي العدالة والسكن تم إحداث العديد من الإجراءات الهادفة إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين منها ما يلي:

أولاً: الخدمات الإلكترونية في قطاع العدالة: إن إدخال التكنولوجيات الحديثة في مرفق القضاء هو تكريس لمواكبة الإصلاح العميق الذي يعرفه قطاع العدالة، باعتبار أن المشروع هو سند قانوني يسمح بإدراج التكنولوجيات الحديثة في القطاع من أجل تحقيق السرعة في تقديم الخدمة العمومية والرقي إلى مستوى تطلعات المواطنين، بالإضافة إلى أن عصرنة المرفق القضائي لن يتحقق دون عصرنة أساليب التسيير وهو

¹ - الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، متوفر على موقع ويب: http://www.elmouwatine.dz/article-lieu-ar.php?id_article=5204&id_mot=137 تاريخ الاطلاع: 2017/11/23.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

ما يهدف إليه المشروع من خلال إرساء منظومة معلوماتية تسمح بتقديم الخدمات في وقت وجيز، والاستغناء عن بعض الإجراءات التي تنقل كاهل المواطنين، ويتضمن المشروع المتعلق بعصرنة العدالة وضع منظومة معلوماتية مركزية خاصة بوزارة العدل، لمعالجة واستغلال المعطيات الشخصية كشهادة الجنسية وصحيفة السوابق العدلية، كما يسعى المشروع إلى استعمال الوثائق الإلكترونية، والاستغناء التدريجي عن الدعائم الورقية إضافة إلى إدراج تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية، والاعتماد على التصديق الإلكتروني على الوثائق المحررة من قبل وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها، مع تجريم الاستعمال غير القانوني للتوقيع الإلكتروني، والتركيز على ضرورة تكوين موظفي مصالح العدالة تحسبا لتطبيق الإصلاحات الجديدة، سيما ما تعلق بإدراج التكنولوجيات الحديثة، من خلال تنظيم ثلاث ورشات تكوينية لفائدة القضاة وموظفي العدالة، ومن مظاهر الخدمات الإلكترونية في قطاع العدالة ما يلي:

✓ استخراج شهادة الجنسية وصحيفة السوابق العدلية عبر الإنترنت: حيث أعلن وزير العدل رسميا عن دخول خدمات عصرنة العدالة حيز الخدمة لاسيما منها استخراج صحيفة السوابق العدلية رقم 3 وشهادة الجنسية عبر الإنترنت، بعد المصادقة على قانون عصرنة العدالة وصدوره في الجريدة الرسمية، حيث أن المرحلة الأولى مكنت المواطنين من استخراج صحيفة السوابق العدلية رقم 3 لغير المدانين، وشهادة الجنسية من أربعة مجالس قضائية نموذجية (تيزازة، سطيف، ورقلة، وسيدي بلعباس)، بعدها تم تعميمها على كل المجالس القضائية عبر الوطن عبر الموقع: <http://arabic.mjjustice.dz/index.php?p=casier> إذ عرف انتهاج "العدالة الإلكترونية" من طرف الحكومة الجزائرية تقدما ملحوظا في مسار إصلاح الجهاز، ذلك من خلال شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني واستخراج صحيفة السوابق العدلية رقم 3 وشهادة الجنسية عبر الإنترنت، وبطريقة مؤمنة تقنيا، حيث يمنح للمواطن وبصفة سرية وصل يحتوي على اسم المستخدم وكلمة السر للولوج إلى الشبكة الداخلية للوزارة، ويحتوي النظام التقني على قدرة تسمح باستخراج 10 مليار وثيقة جنسية أو صحيفة سوابق عدلية سنويا وبقوة سحب تقدر بـ 3000 وثيقة (الاثنين معا) في الدقيقة أي أنه نظام غير معرض للتشبع، وبإمكان الإدارات العمومية أيضا استعمال النظام التقني من أجل طلب وثائق أو معلومات معينة، إلى جانب التأكد من أن الوثائق المقدمة من قبل المواطنين أصلية وغير مزورة من خلال نظام ستقوم وزارة العدل بتزويدهم به، كذلك تم إنشاء مركز نداء ووضع رقم أخضر مجاني (10 78) تحت تصرف المواطن والمحامي والمحضر القضائي لطرح انشغالاتهم ثم توجيههم.¹

¹ - استخراج وثائق رسمية عبر النات: تطبيق الخدمة بعد المصادقة على قانون عصرنة العدالة، بوابة المواطن، متوفر على موقع ويب: <http://www.elmouwatine.dz> تاريخ الاطلاع: 2017/11/10.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

✓ مشروع السوار الإلكتروني: بدأ استعماله في محكمة تيبازة، في تجربة تعد الأولى عربيا والثانية إفريقيا، تجسيدا لبرنامج عصرنة العدالة من خلال توظيف تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، ويأتي العمل بنظام الوضع تحت المراقبة الإلكترونية كجزء من الرقابة القضائية لتدعيم الطابع الاستثنائي للسجن المؤقت، الذي لطالما شكل موضوع انتقاد في جميع دول العالم حيث يتعارض ويتناقض مع قاعدة قرينة البراءة، لكن حسب تصريحات المسؤولين فإن هذا الإجراء من شأنه تعزيز احترام حقوق الإنسان من خلال الحد من اللجوء إلى إجراء السجن الاحتياطي بالتالي فهو يسعى إلى احترام حقوق الإنسان.

هذا الإجراء دخل الخدمة كمرحلة نموذجية بعد تجارب ناجحة بمحكمة تيبازة، على أن يتم تعميمه لاحقا على باقي المحاكم التابعة لاختصاص مجلس قضاء تيبازة، قبل أن يتم تعميمها على باقي محاكم الوطن، فهو يحتوي على نظام تأمين عالي المستوى، وتم استحداث تطبيقاته المعلوماتية بكفاءات جزائرية، ووصف الإجراء بالثورة التي تضاف لسلسلة تدابير العصرنة، سيما منها التوقيع الإلكتروني، واستخراج صحيفة السوابق العدلية، وشهادة الجنسية، وتصحيح الحالة المدنية عن طريق الإنترنت، باعتبار هذا الإجراء يحفظ كرامة الإنسان بعيدا عن السجن الاحتياطي إلى حين محاكمته، ذلك ما جعل الجزائر الأولى عربيا والثانية إفريقيا بعد جنوب إفريقيا وعدد من الدول الأوروبية والولايات المتحدة.

كما يهدف إجراء السوار الإلكتروني إلى تدعيم الرقابة القضائية وتوسيع نطاقها وضمان احترام المتهم لالتزاماته والمساهمة في حسن سير إجراءات التحقيق وتخفيف الضغط على المؤسسات العقابية، إلى جانب السماح للمتهم بممارسة حياته العائلية بصفة عادية ومزاولة نشاطه المهني أو الدراسي، وحمايته من الانحراف الاجتماعي والنفسي إلى غاية مثوله أمام المحكمة، ويحتوي السوار الإلكتروني على خصائص تقنية، تسمح له بمقاومة الماء إلى أعماق تتجاوز الـ 30 مترا، ودرجات الحرارة العالية، الاهتزازات، الذبذبات، الصدمات، التمزق، القطع، الفتح، مقاوم للأشعة فوق البنفسجية، ومزود بعازل مصنوع من القماش لحماية كاحل الرجل من الحساسية.

ثانيا: الخدمات الإلكترونية في قطاع السكن: خصصت وزارة السكن من خلال الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره، موقعا صمم خصيصا للتسجيل، حيث وبعد الدخول إلى الموقع تظهر صفحة الاستقبال، تسمح للمكتب بالاطلاع على كافة المعلومات المتعلقة بشروط الاستفادة وكيفيات الحصول على هذه الصيغة السكنية، وللتسجيل عبر الإنترنت يتطلب الأمر الضغط على زر التسجيل، وملء الاستمارات بطريقة صحيحة، ثم النقر على زر التأكيد بعد إنهاء إدخال البيانات، ومن ثم تحميل وصل الاستلام، وشروط الاستفادة والوثائق التي يتعين تقديمها ونموذج التصريح الشرفي، حيث يسلم لكل طالب اكتتاب رقم تسجيل وكلمة سرية خاصة تظهر في استمارة التسجيل.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

ولفتت وكالة عدل إلى أنه لن يؤخذ بعين الاعتبار إلا طلب واحد بالنسبة للزوجين، كما أن الطلبات يجب أن تقدم حصرا للبرامج المنجزة في الولاية مقر إقامة المكتب، حيث يسجل المكتب اسم البلدية والولاية التي ينتمي إليها، كما سيتم إخضاع المعلومات المقدمة من قبل المكتبين لعمليات مراقبة ومعاينة على مستوى البطاقة الوطنية للسكن للتأكد من عدم حصول المعني على سكن أو إعانة، بالإضافة إلى تمحيص كشف المداخل ورقم التأمين الاجتماعي وكذا الوثيقة التي تثبت التقاعد، وكذا شهادة الإقامة التي ستخضع لعمليات معاينة مشددة إذ تم تأجيل العمل بشهادة الإقامة المستخرجة من مصالح الشرطة إلى حين تجهيز الإجراءات الخاصة بها، في وقت اقترحت وزارة السكن تخصيص شهادة إقامة خاصة بالسكن على غرار شهادة الإقامة الخاصة بجواز السفر في ملفات طلب السكن المقبلة، واشترطت الوكالة أيضا ضمن الملفات شهادة الدخل بالنسبة إلى غير الأجراء، وشددت وزارة السكن على أن كل تصريح كاذب سيؤدي إلى إلغاء التسجيل ويعرض صاحبه للمتابعات القضائية بثبوت التزوير.¹

الفرع الرابع: الخدمات الإلكترونية في وزارة الداخلية

يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية سبيل من سبل تقريب الإدارة من المواطن، حيث تم الشروع في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الإدارات العمومية، خاصة البلديات، ذلك لتقليص الروتين الإداري، وريح الوقت والجهد والمال، من ثم زيادة كفاءة أداء المؤسسات، وأهم هذه الخطوات ما يلي:

- **مشروع البلدية الإلكترونية:** إذ وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرية بافتتاح أول بلدية إلكترونية بالجزائر، والمرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وذلك بالمقر الفرعي الإداري لحي (500) مسكن بباتنة، ليتم تعميمه بعد ذلك بمختلف البلديات، وتجسد هذه التقنية إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية، هذه البلدية الإلكترونية الممثلة كتجربة رائدة، تستطيع أيضا إصدار شهادات الزواج والوفاة، وغيرها من الوثائق الإدارية الصادرة من طرف البلدية، هذا زيادة على إنشاء بوابة المواطن الإلكترونية، التي تضم كافة الخدمات الإدارية الموجهة للمواطنين ويعد استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية من خلال البلدية الإلكترونية، نمطا متطورا وجديدا في الإدارة يسمح بتقديم خدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطرق أكثر كفاءة وفعالية، خاصة أن خدمات الحالة المدنية تنظم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة والمجتمع، وتعتمد على أهم الأحداث المميزة لحياته منذ الولادة إلى الوفاة، وهو ما يجعله بحاجة إليها طيلة حياته، لذا فإن تمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدماتية المتصلة بالبلديات عبر شبكة الإنترنت يغنيه عن مشاق التنقل، ويدعم مناخ

¹ - كيفية التسجيل في سكنات عدل، متوفر على موقع ويب: <https://www.elkhadra.com/fr/inscription-aadl-dz-3-2>، تاريخ الاطلاع: 2017/11/11

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

الثقة والأمان في خدمات الإدارة الإلكترونية وبالسرية المطلوبة، ويمكنه من المساهمة في إدخال المعلومات الخاصة به إلى قاعدة البيانات عبر شبكة الاتصال عن بعد، مما يسمح له من متابعة عملية التحقق من المعلومات وإصدار الوثائق عبر الموقع، كما أنه على صعيد العمل الإداري يمكن موظفي الإدارة من القيام بمهامهم بكل شفافية ويسر.¹

- مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين: تعد هذه الإجراءات الأساسية المتخذة من طرف السلطات العمومية لها غايات رئيسية، تتمثل من جهة في تحسين فعالية تدخل الدولة سواء فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين أو من أجل مواجهة المشاكل والأزمات، ومن جهة أخرى، تهدف هذه العملية الخاصة بعصرنة وثائق الهوية والسفر، إلى تبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد، تهدف كذلك إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة والمساهمة كذلك في تجسيدها على أرض الواقع، وكذا تحقيق السياسة الوطنية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن .

ولمواجهة تحديات العولمة المتسارعة، حددت وزارة الداخلية والجماعات المحلية كذلك كهدف من خلال هذه العملية، حماية المجتمع ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشاره، باعتبار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة حيث تحتوي بالأخص على شريحة إلكترونية وصورة رقمية، قابلة للقراءة آليا، تكون مطابقة للمعايير الممالة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني (OACI)، تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية وهذا بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط مع القطاعات الأخرى، بالإضافة إلى إمكانية الإدارة إدخال خدمات إلكترونية على الشبكة لفائدة المواطنين الجزائريين وبالأخص على مستوى الجماعات المحلية .

تجدر الإشارة إلى أن الجزائر دخلت في المسعى العالمي لعصرنة وثائق السفر والذي أصبح لا مناص منه بسبب الانشغال المزدوج لتأمين تنقل المسافرين العابر للحدود بواسطة التعرف الموثوق وكذا لضمان سهولة أكثر لتنقل المسافرين وبالأخص عن طريق الجو أو البحر، تمنح الوثيقة المؤمنة ضمانات لأمن تنقل المسافرين على مستوى الموانئ، المطارات والمراكز الحدودية البرية وسهولة التنقل

¹ - فتيحة فرطاس، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 02، العدد 15، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 318.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر البيومترية؛¹

• مشروع رخصة السياقة البيومترية وبطاقة ترقيم العربات الإلكترونية: وهما مشروعان استراتيجيان تعمل وزارة الداخلية على تجسيدهما ووضعهما حيز الخدمة، حيث سيتم إطلاق بوابة إلكترونية جديدة عبر موقع الوزارة الرسمي، تسمح بطلب البطاقة الرمادية الإلكترونية ورخصة السياقة البيومترية الإلكترونية عبر الإنترنت، من دون التنقل إلى الجهات الإدارية المختصة، حيث سيستلم المعنيون البطاقتين بعد تلقي رسائل نصية قصيرة؛²

• رقمنة سجل الحالة المدنية: لقد تميزت سنة 2015 بتسريع وتيرة عصنة الإدارة بهدف تقريب الإدارة من المواطن من خلال صدور مرسوم تنفيذي يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، قصد التخفيف من حجم الملفات والإجراءات الإدارية. وألزم هذا المرسوم الولايات والدوائر والبلديات والوزارات والإدارات العمومية التابعة لها بعدم الاشتراط مستقبلا من المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية، مثل مستخرجات من عقود الميلاد والزواج والوفاة، وذلك بعد ربطها المباشر بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، واستفادت في مرحلة أولى من هذا الربط كل من وزارات التعليم العالي والتربية الوطنية والتكوين المهني؛³

• التسجيل الإلكتروني للحج: شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عملية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016 وذلك عبر كافة بلديات الوطن، وساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء على المواطنين في التنقل واستخراج الوثائق والانتظار لدى شبك البلدية، كذلك باستطاعتهم حجز الغرف الخاصة بهم، بالإضافة إلى طباعة بطاقة الحاج، كل ذلك عبر الموقع الإلكتروني:

؛ <http://e-iskane.onpo.dz/Account/Login?RetrnUrl=%2F>

• تمكين الناخبين من معرفة المكاتب المسجلين فيها: إذ تم إطلاق خدمة إلكترونية جديدة سنة 2017، تسمح للناخبين التعرف على المكاتب المسجلين فيها، يتم الولوج إليها عبر الموقع الإلكتروني للوزارة، دون التنقل إلى مقرات البلديات، وتدخل هذه العملية في إطار جهود وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الرامية إلى عصنة الإدارة والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال خلال عملية تنظيم الاستحقاقات الانتخابية، وفي سياق تسهيل الإجراءات الإدارية على المواطن، يتم

¹ - بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين سيقضيان على شبكات تزوير الوثائق الهوية، متوفر على موقع ويب: <http://mokhtari.over-blog.org/article-38723355.html> تاريخ الاطلاع: 2017/11/24.

² - إطلاق رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية الإلكترونية، متوفر على موقع ويب: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20161112/93839.html> تاريخ الاطلاع: 2017/11/23.

³ - فتحة فرطاس، مرجع سبق ذكره، ص 319.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

الولوج إلى الموقع الإلكتروني للوزارة، وذلك عبر الرابط التالي:

¹. www.interieur.gov.dz/servicesenligne

¹ - خدمة إلكترونية جديدة للناخبين، جريدة الجزائر بتاريخ 16 أكتوبر 2017، متوفر على موقع ويب: <http://www.eldjazaironline.net/Accueil> تاريخ الاطلاع: 25 نوفمبر 2017.

المبحث الثالث: واقع الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية

في ظل التغيرات المستجدة، ونتيجة لتزايد وتسارع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها في جميع نواحي الحياة الاقتصادية خاصة القطاع البنكي، كان ضروريا على البنوك الجزائرية أن تطبق ثقافة بنكية تأخذ في الحسبان ما تشهده الساحة المصرفية من تحديث، وأن تواكب التطورات الحاصلة حتى ترقى إلى مستوى التحديات والمخاطر المحتملة، كل ذلك من أجل عصنة النظام المصرفي.

إذ قامت في هذا المجال بإنشاء عدة مشاريع، واعتماد عدة إصلاحات هامة للنهوض بهذا القطاع الحساس وترقيته، لما له من أهمية بالغة في تطوير المعاملات البنكية، ومن أجل الإلمام بهذا المبحث كان لزاما علينا التطرق إلى النقاط التالية:

☞ أنظمة الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري؛

☞ البنية التحتية للمعاملات الإلكترونية في البنوك الجزائرية؛

☞ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية وسبل القضاء عليها.

المطلب الأول: أنظمة الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري

إن الجهاز المصرفي الجزائري شهد تكافل الجهود الوطنية والدولية من أجل تطوير وتحديث وسائل الدفع فيه، ذلك من خلال إقامة عدة أنظمة منها: نظام التسوية الإجمالية الفورية، نظام المقاصة الإلكترونية بين البنوك *ATCI* ، بالإضافة إلى الصيرفة عبر الخط، أو ما يعرف بالجزائر لخدمة الصيرفة الإلكترونية *AEBS*

الفرع الأول: نظام التسويات الإجمالية الفورية الجزائري * *ARTS*

نظام التسوية الإجمالية الفورية هو: "نظام تسوية المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي ويتم فيه سير التحويلات بصفة مستمرة وعلى الفور بدون تأجيل وعلى أساس إجمالي".¹

كذلك يعرف على أنه: " نظام مركزي إلكتروني، يعمل على أساس فوري إجمالي نهائي ومستمر، لتنفيذ أوامر التحويل الدائنة، ويمثل نقطة تسوية لأنظمة التصفية العاملة في بلد ما من خلال الحسابات المركزية للبنوك".²

كما عرف بأنه: "نظام دفع بين البنوك للمبالغ الكبيرة أو المستعجلة التي تفوق قيمتها 10 ملايين دينار، مع تنفيذ أوامر التحويل في الوقت الحقيقي".¹

* Alegria Real Time Settlement.

¹ - Hadj Arab Abdel Hamid, les systèmes art, *Algeria real time settlements, in media Bank* n=81, janvier 2006, p 12 .

² - كمال آيت زيان كمال وحورية آيت زيان، الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الخامس "نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية"، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، 4- 7/5/2007، ص 08.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

وعرف كذلك في المادة 2 من القانون رقم 04-05 المتعلق بأنظمة الدفع ذات المبالغ الضخمة أو الدفع المستعجل، الذي أنشأه بنك الجزائر أو المسمى نظام "ARTS"، نسبة إلى الحرف الأولى من تسميته (*Alegria Real Time Settlement*)، بأنه: "نظام للتسوية ما بين البنوك لأوامر الدفع المتعلقة بتحويل مبالغ ضخمة أو القيام بعمليات الدفع المستعجل للمشاركين به". ويقصد بـ:

✓ **التسوية الإجمالية:** كل عملية يجري تنفيذها من طرف النظام الجزائري للتسوية الفورية في بنك الجزائر تكون على أساس إجمالي، بعد التأكد من كفاية الرصيد (لا وجود للمقاصة)؛

✓ **التسوية الفورية:** تدل على استمرارية العمليات دون انقطاع أو تأجيل، أو إتمام عملية التسوية يتم في وقت ورود الأوامر للنظام.

لنظام التسويات الإجمالية الفورية العديد من الوظائف منها:²

- مراقبة أوامر الانتظار؛
- تسوية الأوامر وفق طبيعتها؛
- تخصيص مبالغ المقاصة؛
- المعالجة في نهاية اليوم؛
- إدارة ومراقبة الحسابات للعمليات المعالجة بواسطة النظام.

أما فئة المشاركين فتقوم بالوظائف التالية:

- تلقي ومراقبة الأوامر؛
- إصدار وتلقي الأمر بنظام التسويات الإجمالية الفورية؛
- متابعة خطوط الانتظار للمشاركين المعنيين مباشرة أو المشاركة غير المباشرة.

وتكمن شروط المشاركة في النظام الجزائري للتسوية الفورية في وضع مجموعة من الشروط للانخراط في

النظام الجزائري للتسوية الفورية أو المشاركة فيه، من أجل الاستفادة من خدمات هذا الأخير وهي كالتالي:³

- تقديم طلب الانخراط في النظام للهيئة المنظمة مع إبراز نوع المشاركة، مباشرة أو غير مباشرة؛
- عقد اتفاقية من أجل الحصول على الرموز السرية أو كذا فتح حساب تسوية، مما يمكن المشارك من إجراء عمليات الدفع؛
- الوصل المباشر بالنظام من خلال شبكة السويفت؛

¹- نبيل بن مرزوق ومونية سعيح، دور بنك الجزائر في تسيير المخاطر المرتبطة بالنظام الجزائري للتسوية الفورية، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حول: آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي الجزائري، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، يومي 13، 14 مارس 2017، ص: 03.

²- Voir : Media Bank, system de paiements et modernisation, n 61, aout, septembre 2002, p 32.

³- نبيل بن مرزوق ومونية سعيح، مرجع سبق ذكره، ص ص 03، 04.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

- يفوض كل مشارك شخصا واحدا أو عدة أشخاص، بصفتهم المخاطبين الوحيدين في النظام مع بنك الجزائر؛

- يجب التقيد بشروط الأمن التي يحددها بنك الجزائر؛

- يجب الالتزام بالمسؤوليات الناتجة عن المشاركة في النظام.

يمكن تلخيص نسبة توافر نظام ARTS في الجزائر، وعدد العمليات المعالجة على مستواه ومتوسط حجم التداول اليومي، بالإضافة إلى هيكل عمليات الدفع المعالجة في نظام التسويات الإجمالية خلال العشر سنوات الأخيرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): تطور معاملات نظام ARTS في الجزائر للفترة (2006-2016) الوحدة: مليار دج

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
نسبة توافر النظام	-	-	99.34	99.56	99.93	99.77	99.77	99.99	99.99	100	100
عدد العمليات	142 373	176 900	195 175	205 736	211 561	237 311	269 557	290 418	314 375	334 749	328 404
مبالغ العمليات	169 635	313 373	607 138	649 740	587 474	680 123	535 234	358 026	372 394	265 141	201 692.3
متوسط حجم التداول اليومي	630	705	778	813	833	945	1 070	1148	1 243	1 313	1314
متوسط قيمة التداول اليومي (مليار دج)	750.6	1 248.5	2 418.3	2 568	2 313	2 710	2 124	1415	1 472	1 040	806.8
التحويلات لصالح عملاء البنك (%)	-	-	45.2	49.4	55.7	61	64.3	67.1	69.10	71.4	69.8
التحويلات بين البنوك (%)	-	-	54.8	50.6	44.2	39	35.7	32.9	30.90	28.6	30.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الجزائر من سنة 2006 إلى 2016.

شهدت نسبة توافر النظام ارتفاعا مستمرا خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2016، إذ تعبر هذه النسبة على العلاقة بين التشغيل الفعلي للنظام المقاس بالساعات ومدة الافتتاح الاسمي للنظام لإجراء المعاملات، أي 8 ساعات لكل يوم عمل (255 يوم عمل في 2016)، يعتبر هذا النظام مطابقا للمعايير المعمول بها عموما لقياس الموثوقية العملية لأنظمة التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة.

كما سجلت العمليات المعالجة على مستوى نظام التسويات الإجمالية ارتفاعا من 142 373 عملية سنة 2006 إلى 328 404 عملية سنة 2016، أما مبالغ العمليات فقد عرفت تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض، يفسر التراجع في العمليات من حيث القيمة بانخفاض عمليات السياسة النقدية وانخفاض العمليات بين المشاركين.

أما متوسط حجم التداول اليومي فقد عرف أيضا تطورا ملحوظا من 630 عملية بقيمة 750,6 مليار دج سنة 2006 إلى 1314 عملية بقيمة 806,8 مليار دج سنة 2016.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

فيما يخص هيكل عمليات الدفع المعالجة في نظام التسويات الإجمالية تهيمن دوما التحويلات لصالح عملاء البنوك، بحصة قدرها 69,8 ٪، مقابل 71,4 ٪ في 2015 ، بينما لا تمثل المعاملات ما بين البنوك سوى 30,2 ٪ مقابل 28,60 ٪ في 2015 .¹

الفرع الثاني: نظام المقاصة الإلكترونية بين البنوك في الجزائر * ATCI

عرفت المؤسسات البنكية ومكاتب بريد الجزائر وهيئات الخزينة العامة في 15 ماي 2006 انطلاقة صيغة نظام الدفع النقدي بواسطة المقاصة الآلية، ويعتمد هذا النظام على الإدخال الآلي للبيانات الرقمية وصور الشيكات على الماسح الضوئي.²

من الشروط المسبقة التي يجب أن تتوفر لتشغيل نظام معلوماتي في الجهاز المصرفي الجزائري ما يلي:³

✓ تعيين لجنة للقيادة تعمل على إنشاء هيئة- شبكة- مستقبلية للمقاصة الإلكترونية، وتشرف على

جميع مشاريع العصرنة المهيكلة للقطاع المصرفي والمالي؛

✓ أوكلت لجنة القيادة إلى بنك الجزائر وأنشئت فروع لها؛

✓ تم إنشاء شركة بنكية جديدة للخدمات تقوم بتسيير هذا النظام.

يسمح نظام المقاصة الإلكترونية الذي دخل حيز الإنتاج في ماي 2006، بتبادل كافة وسائل الدفع للمدفوعات (صكوك، أوراق تجارية، تحويلات، اقتطاعات آلية، عمليات على البطاقات)، والجدول التالي يبين تطور التعاملات المالية المعالجة من خلال نظام المقاصة الإلكترونية خلال السنوات الأخيرة:

¹ - اعتمادا على التقارير السنوية لبنك الجزائر من سنة 2006 إلى سنة 2016.

* Algérie Télé compensation Interbancaire.

² - Voir : "comprendre la télé compensation", la revue BADR INFOS, n0 42, mai/juin 2006.

³ - نوال شيشة وزنيتي فريدة، المقاصة الإلكترونية و تجارب الدول المغاربية فيها ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية و إشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية ، المركز الجامعي الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر ، 26 - 27 أفريل 2011، ص 10.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

الجدول رقم (4-20): تطور المعاملات المالية من خلال نظام ATCI في الجزائر للفترة (2007-2016)

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد عمليات الدفع الكلية (مليون عملية)	6 926	9 320	11 139	13 818	17 062	17 387	19 470	20 750	20 756	20 984
مبلغ عمليات الدفع الكلية (مليار دج)	5 452.1	7 188.2	8 534.7	8 878.1	10 581.6	11 766.1	12 661.6	13 979	15 892	17 639.5
نسبة البطاقة في المعاملات الكلية	-	12.5	17.2	20	28.4	22.7	23.5	22	14.9	10.5
حجم العمليات بالبطاقات (مليون عملية)	-	1 161	1 915	3 758	4 848	3 953	4 570	4 560	3 089	2 200
عدد عمليات الدفع بالشيكات (مليون عملية)	56	66	7 023	7 252	7 667	8 034	8 210	8 490	-	-
عدد عمليات التحويل (مليون عملية)	1 011	1 530	2 101	3 687	4 406	5 227	6 479	7 470	8 748	10 060
نسبة عمليات التحويل في العمليات الكلية	14.6	16.4	18.9	26.7	25.8	30.1	32.3	36	41.82	92.7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الجزائر من سنة 2007 إلى 2016.

عرف نظام ATCI تطورا في الحجم والقيمة، حيث بلغت عدد عمليات الدفع من 6 926 مليون عملية بقيمة 5 452 مليار دينار جزائري سنة 2006 إلى 20 984 مليون عملية بقيمة 17 639.5 مليار دج سنة 2016، لكن يبقى حجم التعاملات المعالجة في هذا النظام ما دون إمكانياته وأقل بكثير من حجم التعاملات المعالجة في أنظمة الدفع للبلدان المماثلة، يرجع هذا خصوصا إلى كون حجم المدفوعات ما بين البنوك العمومية المهيمنة وذات شبكات واسعة كبير جدا، ويمثل أكثر من خمسة أضعاف حجم المدفوعات ما بين البنوك.

عرف حجم العمليات عن طريق البطاقة البنكية الضعيف أصلاً، انخفاضاً قويا من جديد في سنة 2016، 2,2 مليون عملية (3,089 مليون في 2015)، وهو ما يمثل 10,5 % من إجمالي المعاملات الكلية، مع ذلك سجلت عمليات السحب عن طريق البطاقة، والتي يقوم بها العملاء على مستوى أجهزة الصراف الآلي التابعة للبنوك وبريد الجزائر، كما عرفت عدد عمليات التحويل أيضا تطورا مستمرا من 1 011 مليون عملية

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

سنة 2007 بنسبة 14.6٪ من المعاملات الكلية، إلى 10 060 مليون عملية بنسبة 92.7٪ سنة 2016، أي أنها تضاعفت بنسبة كبيرة.¹

الفرع الثالث: الصيرفة عبر الخط في الجزائر (الجزائر لخدمة الصيرفة الإلكترونية AEBS*)

إن أحد أهم أنظمة الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري هو الصيرفة عبر الخط، أو ما يعرف بالجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية، وهي شركة أنشأت في جانفي 2004، ركزت في البداية على عمليات تطوير وتدعيم موجهة جهودها بصفة رئيسية نحو عصنة الخدمات البنكية وأنظمة الدفع الإلكترونية، نتجت هذه الشركة عن اتفاق شراكة بين المجموعة الفرنسية *DIAGRAM EDI* الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية وأمن تبادل البيانات المالية، وثلاث مؤسسات جزائرية هي *MAGACT MULTIMEDIA* و *ANGINERIN SOFT* ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني *CERIST* لتتأشل شركة مختلطة سميت بـ "الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية"، تقدم هذه الشركة خدماتها المتعلقة بالبنوك عن بعد، بعرض تشكيلة من الخدمات بدرجة عالية من الأمن والسلامة، كذلك تقوم بتسيير تبادل البيانات المالية لجميع البنوك والمؤسسات المالية باختلاف أصناف عملائها،² لأنها أنشأت من أجل هدف أساسي هو تلبية حاجات المؤسسات المالية من خلال تقديم خدمات عن طريق برمجيات متعددة *DES LOGICIELS* وذلك بتبسيط وتأمين المبادلات الإلكترونية.³

الفرع الرابع: الخدمات الإلكترونية في أهم البنوك الجزائرية

بادرت بعض المؤسسات البنكية بتطوير شبكات إلكترونية للدفع والتسديد منتشرة في نقاط محدودة من التراب الوطني، لكن عدم القدرة على التحكم فيها وتسييرها جعل بعضها يتوقف عن أداء خدماته، وذلك بسبب اعتماد هذه المؤسسات على حلول وأنظمة مستوردة وغير متوافقة وخصائص السوق الجزائرية، وكذلك عدم تزايد الطلب على هذه الخدمات، ورغم ذلك فقد بادرت بعض المؤسسات بإصدار بطاقات السحب مثل بطاقة السحب من الصرافات الآلية *DAB**، البطاقة المصرفية للسحب والدفع، وفيما يلي عرض للخدمات الإلكترونية لأهم البنوك الجزائرية:

أولاً: بنك الفلاحة والتنمية الريفية: ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* من رواد المؤسسات البنكية في الجزائر، لامتلاكه شبكة اتصالات تعم جل مناطق الوطن، ومن أهم الخدمات البنكية الإلكترونية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:⁴

¹ - اعتماداً على التقارير السنوية لبنك الجزائر من سنة 2006 إلى سنة 2016.

* *Algeria E-banking service.*

² - *AEBS* : www.aebs.dz : http, consulté le : 20/02/2017.

³ - كمال آيت زيان وحورية آيت زيان، مرجع سابق، ص: 17.

* *Distributeur Automatique de Billets.*

⁴ - <https://www.badr-bank.dz>

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

1. **بطاقة CIB** (*carte interbancaire*) العادية والذهبية: وهي بطاقة سحب ودفع وطنية، صالحة لمدة سنتين وتجدد تلقائيا، ويتم استعمالها من خلال رقم سري خاص بصاحب البطاقة؛
2. **بطاقة CBR** (*carte bancaire de retrait*) هي بطاقة سحب وطنية صالحة فقط في الجزائر، تسمح لحاملها بتسديد المشتريات من السلع والخدمات من مختلف المحلات التجارية، ودفع فواتير المطاعم والفنادق المشتركة في شبكة بنك **BADR**، وكذلك القيام بسحوبات نقدية من الوكالات البنكية لبنك **BADR**، والصرافات الآلية، واجهتها وخلفيتها موضحة في الملحق رقم (15)؛
3. **بطاقة بدر توفير BADR TAWFIR**: هي بطاقة سحب وتحويل وطنية صالحة فقط في الجزائر، تسمح لحاملها بسحب الأموال والتحويل إلى أجهزة الصراف الآلي، صورتها موضحة في الملحق رقم (15)؛
4. **البنك الإلكتروني BADR.net** يسمح بالاطلاع على الحسابات والتاريخ المفصل عن الرصيد، اتباع التحويلات، طلب دفتر الشيكات والبطاقة البنكية، التسديد عبر الإنترنت، خدمات الرسائل الإلكترونية؛
5. **الموزع الآلي للأوراق النقدية DAB Distributeur Automatique de Billets**: هو جهاز يسمح بالقيام بعملية سحب الأوراق النقدية آليا من الوكالة، يشبه جهاز الإعلام الآلي مزود بشاشة ولوحة مفاتيح وكذلك فتحة لإخراج الأوراق النقدية الموافقة للمبلغ المراد سحبه، متواجد خارج الوكالة حيث يسمح للعميل باستعماله 24 سا / 24 سا، ومن شروط السحب من هذا الجهاز ما يلي:
 - ✓ يكون مبلغ الحساب في حدود المبلغ الأسبوعي المثبت في العقد ويجب أن يكون دائما بمئات الدينارات؛
 - ✓ يمكن سحب هذا المبلغ في عملية أو عدة عمليات؛
 - ✓ في كل سحب يمنح الجهاز للعميل تذكرة تشير إلى التاريخ، الساعة، والمبلغ المسحوب هذه التذكرة تعطي إشعار بحساب المدين؛
 - ✓ من اللازم إدخال الرمز السري بطريقة صحيحة لأجل قبول الآلة للبطاقة؛
 - ✓ العميل له الحق في ثلاث محاولات فبعد المحاولة الثالثة يتم حجز البطاقة من طرف الجهاز.
6. **الشبابيك الآلية للأوراق GAB guichet automatique des billets**: يمثل رمز الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بالقيام آليا بالعمليات المتداولة عادة في شبك الوكالة، بالإضافة إلى خدمة السحب النقدي يقدم خدمات أخرى كقبول الودائع وطلب الصك، وعمليات تحويل من حساب إلى آخر؛
8. **محطة الدفع الإلكترونية Terminal de Paiement Electronique**: ويطلق عليه **TPE** متوفر في نقاط البيع التي تكون لديها حساب تجاري لدى البنك، تسمح لحاملي بطاقات الدفع الإلكترونية الصادرة من البنك بتسوية مدفوعاتهم.

ثانيا: **بنك التنمية المحلية**: من أهم الخدمات البنكية الإلكترونية لبنك التنمية المحلية ما يلي:¹

1. **بطاقة CIB** (*carte inter bancaire*) **الكلاسيكية والذهبية**: يمكن لأي مواطن عادي الحصول عليها بعد القيام بطلب في وكالات البنك، يمكن استعمالها 24/24 ساعة، تسمح بالدفع والسحب عن طريق موزعات الدفع الإلكتروني، وكذلك الاطلاع على الرصيد مع إمكانية متابعة العمليات عن طريق الإنترنت،

¹ - <https://www.bdl.dz/>

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

من مزاياها القيام بعمليات السحب والدفع بكل أمان، دفع المشتريات مباشرة من الحساب بطريقة آنية، الاطلاع على الحساب عبر كافة وكالات البنك دون عناء التنقل، ومتابعة العمليات عبر البنك الإلكتروني *E-Banking*، مدة صلاحيتها سنتين قابلة للتجديد أوتوماتيكيا.

2. بطاقة فيزا الدولية الكلاسيكية والذهبية: هي بطاقة دولية تسمح بالقيام بعمليات الدفع عن طريق الإنترنت، أو عن طريق آليات الدفع الإلكتروني، أو حتى سحب الأموال عن طريق موزعات السحب أو الدفع الإلكتروني في الخارج وفي كل أنحاء العالم، تضمن السفر براحة مع ضمان الوفرة الآنية لقضاء كل الحاجيات، كذلك تضمن متابعة كل عمليات الشراء عن طريق *E-Banking*، زيادة على ذلك تضمن التأمين على السفر مدة صلاحيتها سنتين قابلة للتجديد أوتوماتيكيا.

3. البنك الإلكتروني *E-bank* هو الاشتراك الذي يسمح بالاطلاع على الحساب البنكي عن بعد عبر الهاتف الذكي على مدار 24 ساعة، له العديد من المزايا منها أنه:

- بسيط الاستعمال، بكل سرعة وأمان؛
- يسمح بالاطلاع على الحسابات البنكية؛
- القيام بعمليات الدفع العادية؛
- من خلاله يتم تحميل كشف الرصيد؛

من خلاله يتم طلب دفتر الشيكات.

ثالثا: البنك الوطني الجزائري: وفيه نجد الخدمات الإلكترونية التالية:¹

1. خدمة البنك الإلكتروني *BNA.net* وهي خدمة دائمة وآنية تسمح بالولوج إلى الحسابات البنكية بنقرة بسيطة وبكل أمان، كافة أيام الأسبوع؛

2. بطاقة *CIB* العادية والذهبية: تسمح على مستوى الموزع الآلي الخاص بالبنك بالسحب، الاطلاع على الرصيد، أما على مستوى الشبائيك الآلية للبنوك الأخرى تسمح بالسحب، وعلى مستوى الشباك الآلي الخاص بالبنك تسمح بالسحب، التحويل، الدفع النقدي، الاستعلام عن الرصيد، والاطلاع على رقم التعريف البنكي؛

3. التسديد عبر الإنترنت *e-Paiement* والتي تتيح فرصة تسوية الفواتير والخدمات عبر مواقع الإنترنت، بطريقة سهلة وآمنة وسريعة، 24 ساعة على 24 ساعة؛

4. خدمات الرسائل الإلكترونية: إذ تسمح هذه الخدمة بالاطلاع على رصيد الحساب البنكي، تحويل الأموال، دفع الفواتير الهاتفية "موبيليس" من أي مكان وفي أي وقت، بالإضافة إلى تعبئة الخط مسبق الدفع الخاص بموبيليس.

رابعا: القرض الشعبي الجزائري: من أهم خدماته الإلكترونية ما يلي:²

1. بطاقة السحب *la carte de retrait CPA cach*: استخدم القرض الشعبي الجزائري هذه البطاقة لأول مرة في عام 1990 ، ويعتبر أول بنك يستخدمها في الجزائر، وتسمح هذه البطاقة لحاملها بسحب مبلغ نقدي

¹ - <https://www.bna.dz>

² - <https://www.cpa-bank.dz>

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

معين أسبوعيا(يحدد البنك سقفه الأعلى)، باستخدام الموزعات الآلية المتواجدة في عدة أماكن كمكاتب البريد، المطارات...الخ، ويمكن السحب من كافة الموزعات الآلية للأوراق البنكية للشبكة النقدية المصرفية التي تشترك فيها كل من البنوك التالية: BEA-BADR-BDL-CPA+CCP-EL BARAKA-CNEP؛

2. البطاقة البنكية **CIB** (*carte inter bancaire*) تحتوي صفحة الموقع على دليل التجار المتعاقدين مع البنك، بالتالي فالتجار المدرجين في هذه الشبكة يقبلون التسديد من خلال البطاقة البنكية فهم مجهزين بمحطات الدفع الإلكتروني، ومستعدون لاستقبال العملاء، لعرض هؤلاء التجار حدد الولاية في مربع البحث (الولاية)، واختار التاجر من خلال مربع البحث (التجار)، وصورتها موضحة في الملحق (16) ؛

3.بطاقة الفيزا الكلاسيكية والذهبية: تمنح للعملاء أصحاب حسابات بالعملة الصعبة ويتم استخدامها خارج الوطن في عمليات السحب وتسوية مدفوعات المشتريات من السلع والخدمات من التجار المنتسبين لشبكة *visa international* وصورتها موضحة في الملحق رقم (16)؛

4.خدمات البنك الإلكتروني **E-Banking** هي عبارة عن خدمة بنكية تتم عن بعد تسمح للعملاء الاستفادة من العديد من الخدمات البنكية مثل: فحص الحسابات، الأرصدة والحركات المالية، طلب دفتر الشيكات وبطاقات الائتمان، التحويلات البنكية ودفع الفواتير، بالإضافة إلى نقل الملفات عن طريق البريد الإلكتروني *mail.wissal.dz* الآمن

5.البريد الإلكتروني: إذا كانت لدى العميل مشاكل أو بعض الاقتراحات يريد أن يرسلها للبنك يدخل لبريده، وذلك عن طريق إدخال رقم حسابه وكلمة السر.

خامسا: البنك الخارجي الجزائري: من أهم الخدمات الإلكترونية على مستواه الآتي:¹

1.بطاقة **CIB** (*carte inter bancaire*) العادية والذهبية: ويطلق عليها اسم البطاقات الزرقاء، وهي بطاقات دفع بين البنوك، تستطيع من خلالها إجراء عملية السحب من الموزعات الآلية النقدية والشبابيك الآلية البنكية لدى بنوك ومؤسسات مالية أخرى، أما البطاقة الذهبية فقد ظهرت في 2009، وتمنح لأصحاب الدخول المرتفعة والتجار؛

2.بطاقة نفطال: بطاقات الوقود نفطال تسمح بدفع ثمن مشتريات الوقود بكل سهولة؛

3.المقاصة الإلكترونية: أي معالجة العمليات إلكترونيا، من خلالها يحسب عند نهاية كل مرحلة تبادل أرصدة التسديد الصافية، إذ يتم إرسال البيانات التي تقوم بها شبكة الاتصالات الجزائرية بنقل المعلومات بسرعة عن طريق خط النقل، بطريقة جد آمنة، كذلك بإمكانها حل مشاكل العمليات المتكررة والباهضة، والاستجابة لمتطلبات البنوك والعملاء في آن واحد، حيث تشرف على أربعة ولايات: الجزائر العاصمة (منطقة الوسط)، قسنطينة (منطقة الشرق)، وهران (منطقة الغرب)، ورقلة (منطقة الجنوب)، من مزاياها: تقليص آجال المعالجة، غرس الثقة لدى العملاء، محاربة عمليات غسيل الأموال.

4.البنك الإلكتروني: والذي يقدم خدمات متنوعة عبر الإنترنت.

سادسا: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: أهم ما جدد على مستواه ما يلي:¹

¹ - <https://www.bea.dz>

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

1. عصرنة دفاتر التوفير اليومية وتحويلها إلى بطاقات يومية: حيث دعا الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، كافة الموفرين لديه الذين يملكون دفاتر توفير بالبنك، إلى التقرب من المؤسسة المالية في أقرب الأجل بغبة تغير دفاتر التوفير اليدوية ببطاقات مغناطيسية. وحسب الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فإن العملية تتم على مستوى وكالات البنك الموجودة عبر 48 ولاية من الوطن، وذلك من أجل ضمان عصرنة دفاتر التوفير والاحتياط، وتسهيل العملية على جميع الموفرين، وتسمح البطاقة المغناطيسية لحاملها بالقيام بعدة عمليات منها الدفع والسحب عن طريق الموزعات الآلية البنكية، حيث تعتبر هذه الأخيرة وسيلة أكثر سهولة وخفة وحدثة في الاستعمال، مقارنة بالدفتر الذي مر على بداية العمل به أزيد من 40 سنة، وتأتي هذه الخطوة الجديدة التي تعزز بها صندوق التوفير والاحتياط في إطار برنامج تطوير وعصرنة البنوك، وترقية وسائل الدفع عن طريق البطاقة الإلكترونية؛

3. بطاقة توفير: تسمح باستغلال الرصيد في أي مكان من دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالة التي تم إيداع الأموال فيها، كما أنها تسمح لهم بالقيام بالعمليات المالية في أي موزع آلي، والجديد في هذه البطاقة، بالإضافة إلى أنها تسمح بسحب الأموال، فإنها تسمح لمالكها بتحويل الأموال من رصيده إلى الدفتر من خلال الموزع الآلي، من دون أن يكون مضطرا لسحب الأموال ونقلها للوكالة، من أجل تقريب البنك من العميل أكثر ومنح هذا الأخير أكثر حرية.

المطلب الثاني: البنية التحتية للمعاملات الإلكترونية في البنوك الجزائرية

يواجه النظام المصرفي الجزائري كغيره من الأنظمة المصرفية العديد من التحديات نتيجة الانفتاح المالي والتحرير المصرفي، الذي يدعوا إلى إزالة كافة القيود والحواجز عن الأنشطة المصرفية، وكذلك منافسة البنوك الأجنبية للبنوك المحلية والتي زادت حدتها أكثر خلال السنوات الأخيرة، فكان من الضرورة القصوى التي تملئها المتغيرات المصرفية أن تتبنى إدارات البنوك الجزائرية استراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه التحديات بهدف ضمان بقائها ونموها في السوق المصرفية، ولعل من أهم هذه الخيارات التي يمكن أن تأخذ بها لتأهيل القطاع المصرفي ومواكبة مستجدات الصناعة المصرفية، هو توفير البنية التحتية اللازمة لتحسين مختلف الخدمات الإلكترونية في البنوك الجزائرية، ذلك من خلال إنشاء هيئات ووضع بيئة قانونية مناسبة للمعاملات الإلكترونية من خلال ميكانيزمات تقنية ومجموعة من القوانين لحماية الدفع الإلكتروني.

الفرع الأول: الهيئات التي تدير المعاملات الإلكترونية الجزائرية

بغية تطوير النظام المصرفي لمسايرة التحولات العالمية، والتكفل الجيد بإدخال وتعميم المعاملات الإلكترونية في البنوك الجزائرية، بادر بنك الجزائر إلى القيام بعدة إجراءات وتدابير لتطوير تسيير التعاملات النقدية ما بين البنوك الجزائرية، وتحسين الخدمة البنكية وتنويع وسائل الدفع.

¹ - <https://ebank.cnepbanque.dz>

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

أولاً: مؤسسة النقد الآلي ما بين البنوك * *SATIM* : مؤسسة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك هي مؤسسة مكونة من ثمانية بنوك جزائرية (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، بنك البركة الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي)، تم إنشاؤها سنة 1995، تعد واحدة من الأدوات الفنية المصاحبة لبرنامج تطوير وتحديث البنوك وخاصة تعزيز بطاقات الدفع. تعمل مؤسسة *SATIM* على:

- تطوير واستخدام وسائل الدفع الإلكترونية؛
 - ضمان التشغيل الكامل بين جميع الجهات الفاعلة في شبكة الأموال الإلكترونية في الجزائر؛
 - المشاركة في وضع قواعد إدارة ما بين البنوك؛
 - تساعد على إنشاء وتطوير المنتجات البنكية الإلكترونية.¹
- وتستند أنشطة شركة أتمتة المعاملات فيما بين البنوك أساساً إلى:

✓ السحب بواسطة بطاقة *CIB* بين البنوك: في عام 1997، أطلقت شركة *SATIM* عملية سحب

الأموال من أجهزة الصراف الآلي عن طريق إنشاء شبكة للأموال الإلكترونية بين البنوك؛

✓ الدفع بواسطة بطاقة *CIB* بين البنوك: الدفع بواسطة بطاقة ما بين البنوك يعتبر من أهم الروابط

لتطوير القطاع البنكي، ويمكن للعميل الذي يحمل بطاقة *Enter-bancaire* المحلية دفع ثمن

مشترياته من السلع والخدمات، مع بطاقته من المحلات التابعة للشبكة البنكية.²

ثانياً: الشبكة النقدية بين البنوك (*RMI*) * : تشرف مؤسسة *SATIM* على مركز المعالجة النقدية بين البنوك، وتعمل على ربط مراكز التوزيع بمختلف المؤسسات المشاركة في وظيفة السحب؛ حيث يتولى هذا المركز ربط الموزع الآلي بمقدم الخدمة بواسطة خطوط عبر الشبكة الوطنية ومركز للاعتراض على البطاقات (الضائعة أو المزورة).

فعملية السحب تتطلب ترخيصاً يوجه إلى مركز الترخيص بالوكالة الذي (يقبل أو يرفض) الطلب، وفي حالة القبول يراقب المركز السقف المسموح به لكل عميل، كما يراقب هذا المركز الإشارة السرية، والسحب الذي يتم بالبطاقة لا يمكن الرجوع فيه، بعد ذلك على الساعة صفر يقوم المركز بمعالجة كل الصفقات التي أقيمت في ذلك اليوم، وتنظيمها حسب كل بنك موجود في الشبكة بين المراكز وجميع البنوك المشاركة،

* *SATIM* : Société d'automatisation des transactions interbancaires et de monétique.

¹-Voir : *SATIM*: <https://www.satim-dz.com>, Qui somme nous? Présentation de la *SATIM*, consulté le : 14/11/2016.

²Voir : *SATIM*: <https://www.satim-dz.com>, op-cit.

* Réseau Monétique Interbancaire.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

وتسجل العمليات لدى جميع البنوك، ويتم إجراء عملية المقاصة في مركز الصكوك البريدية التي لها كل حسابات البنوك.

ولهذا يمكن القول أن عملية السحب تتم وفق أسلوب نصف مباشر فتوجد شبكة بين البنوك ومؤسسة SATIM وهذا ما يحدث نوعا من المخاطر، إضافة إلى إحجام الأفراد على التعامل بهذه الوسائل، مما يجعل الإقبال عليها ضعيفا لأسباب عديدة منها كثرة الأعطاب والأخطاء والميول للحرية والإحجام عن إظهار أي معلومات، إضافة إلى التوزيع غير الجيد للموزعات الآلية.¹

ثالثا: مجموعة الفائدة الاقتصادية للصيرفة الإلكترونية في الجزائر (*GIE Monétique Dz*) يعد إنشاء نظام دفع إلكتروني فعال إحدى أولويات السلطات العامة الجزائرية، وهو جزء من أدوات تحديث النظام المصرفي. أنشأت مجموعة الفائدة الاقتصادية للصيرفة الإلكترونية *GIE Monétique** في الجزائر في جوان 2014، وتعد هذه الهيئة التنظيمية مسؤولة على توضيح مهام وخصائص المشاركين في النظام المصرفي الإلكتروني، وهو ما يمكن من إنشاء نظام مصرفي إلكتروني متكامل بين البنوك من خلال إشراك *Algérie post*، مع ضمان الانفتاح على العالم من خلال فيزا وماستركارد. تقوم هذه الهيئة التنظيمية بالوظائف الأساسية التالية:

- إدارة المعايير والمواصفات في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية؛
- تعريف المنتجات البنكية وقواعد تنفيذها عمليا؛
- تسيير الأراضية التقنية للتوجيه.

وهو ما يترجم الشفافية في تعريف معايير وقواعد هذا النشاط من أجل إطلاق مبادرات الاستثمار في صناعة الخدمات البنكية الإلكترونية، والهدف من ذلك هو تعزيز الخدمات البنكية الإلكترونية من خلال تعميم استخدام بطاقة الدفع بجميع ملحقاتها.²

الفرع الثاني: الميكانيزمات التقنية لحماية الدفع الإلكتروني

هناك عدة ميكانيزمات تقنية للمحافظة على أمن وحماية الدفع الإلكتروني في البنوك الجزائرية أهمها: الرقم السري، التوقيع الإلكتروني، التصديق الإلكتروني، تشفير البيانات وبرامج تأمين المعلومات، نوردها بالتفصيل فيما يلي:

أولا: الرقم السري أو الكلمات السرية: تعتبر الحماية بواسطة الرقم السري الإجراء المؤمن المستعمل كثيرا في المجال الرقمي، بحيث يسمح لصاحب البرنامج التأكد من هوية المستعمل عند الدخول لنافذة مؤمنة، لكي

¹ - كمال آيت زيان وحورية آيت زيان حورية، مرجع سابق، ص: 6.

* *GIE Monétique Dz: Groupement d'intérêt économique de monétique DZ*

² - Voir : "GIE Monétique": <https://giemonetique.dz>, consulté le : 15/02/2017.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

يحقق هذا الأسلوب النجاح يجب توعية المستخدمين بعدم التخلي عن كلمة المرور لشخص ما، وأن يقوم بتغييرها بصفة دورية كما يتم تحديد كلمة السر بواسطة نظام أمن، وذلك للحد من المحاولات البسيطة للاسترجاع وعدم نسيانها (اسم الأبناء - تاريخ الميلاد....)؛

ثانيا: التوقيع الإلكتروني في الجزائر يعرف بأنه: "شهادة رقمية تصدر عن إحدى الهيئات المستقلة ويميز كل مستخدم يمكن أن يستخدمها في إرسال أي وثيقة أو عقد تجاري أو تعهد أو إقرار".¹ كذلك عرف بأنه: "عبارة عن ملف رقمي صغير مكون من بعض الحروف والأرقام والرموز الإلكترونية، لها طابعا منفردا يسمح بتحديد الشخص صاحب التوقيع"،² ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتوقيع الإلكتروني وهي:³

- **التوقيع باستخدام القلم الإلكتروني:** معناه نقل التوقيع الإلكتروني المكتوب بخط اليد على المحرر إلى الملف المراد نقل المحرر إليه باستخدام جهاز سكاير، وعليه ينقل المحرر موقعا عليه من صاحبه إلى شخص آخر عن طريق الإنترنت، ويتم التوقيع بالقلم الإلكتروني باستخدام طريقة Pen- GN وذلك عن طريق قلم إلكتروني حسابي يمكن عن طريقه الكتابة على شاشة الكمبيوتر، باستخدام برنامج يقوم بوظيفتين، الأولى تتمثل في خدمة النقاط التوقيع، أما الثانية تتمثل في خدمة التحقق من صحة التوقيع. ويتلقى البرنامج أولا بيانات العميل عن طريق بطاقته الخاصة التي يتم وضعها في الآلة المستخدمة، وتظهر بعد ذلك التعليمات على الشاشة، ودور هذا البرنامج قياس خصائص معينة للتوقيع من حيث الحجم والشكل والخطوط والالتواءات، ويقوم الشخص بالضغط على مفاتيح معينة تظهر له على الشاشة بأنه موافق أو غير موافق على هذا التوقيع ثم يقوم بتخزينها عن طريق البرنامج، وبعد ذلك يأتي دور التحقق من صحة التوقيع وهي تقوم بفك رموز الشفرة البيومترية، ثم تقارن مع التوقيع المخزن وترسلها إلى برنامج الكمبيوتر الذي يعطي الإشارة فيما إذا كان التوقيع صحيحا أم لا؛
- **التوقيع البيومتري (باستخدام الخواص الذاتية):** يطلق عليه التشفير البيومتري، وهو طريقة من طرق التحقق من الشخصية بالاعتماد على الخواص الفيزيائية والطبيعية والسلوكية للأفراد، وحاليا تستخدم هذه التقنيات بواسطة أجهزة الأمن والمخابرات، وتشمل هذه الطرق البيومترية ما يلي :

➤ البصمة الشخصية؛

➤ مسح العين البشرية؛

➤ التعرف على الوجه البشري؛

¹- منير الجنيهي ومدوح الجنيهي ، البنوك الإلكترونية، مرجع سابق، ص: 61، 62.

²- زرواطي خيرة، مرجع سابق، ص: 08.

³- منير الجنيهي ومدوح الجنيهي، البنوك الإلكترونية، مرجع سابق، ص: 73 - 77.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

➤ خواص اليد البشرية؛

➤ التحقق من نبذة الصوت.

وهو ما يعني أنه يتم تعيين الخواص الذاتية للعين، مثلا عن طريق أخذ صورة دقيقة لها وتخزينها بصورة مشفرة داخل الحاسوب في نظام ضغط الذاكرة وهكذا بالنسبة لباقي الطرق، ولهذا النظام البيومتری عدة مشاكل منها:

- إن وضع صورة البيومتری على القرص الصلب لجهاز الحاسوب، يمكن مهاجمتها أو نسخها بواسطة الطرق المختلفة المستخدمة في القرصنة الإلكترونية أو نظم فك التشفير؛
- عدم التمكن من استخدام هذه الطريقة الحديثة في كل الحسابات المتوفرة نظرا لاختلاف التشغيل وأساليب التخزين، وخصوصيات حزم البرامج المتنوعة؛
- فقدان السرية والكفاءة الضامنة لهذه التقنية، نظرا لمحاولة الشركات المصنعة لنظم البيومتری الاتفاق على طريقة واحدة لهذه التقنية؛

رغم أن معظم الشركات المصنعة لنظم البيومتری ترى أن دقة هذا النظام في تحقيق الشخصية تتراوح ما بين 99 وحتى 99.99 % إلا أنه من غير الممكن التأكد من هذه النسب المرتفعة، لأنه حاليا توجد حالات احتيال باستخدام البصمة الشخصية المقلدة.

- **التوقيع الرقمي (le code)** هو منظومة بيانات في صورة شفرة من خلالها يمكن للمرسل إليه التأكد من مصدرها ومضمونها، وأكثرها شيوعا التوقيعات الرقمية القائمة على ترميز المفتاح، حيث أن المفاتيح العامة هي التي تسمح لكل من يهتم بقراءة الرسالة أن يقرأها دون أن يستطيع إدخال أي تعديل عليها، فإذا ما وافق على مضمونها وأراد إبداء قبول بشأنها وضع توقيعه عليها من خلال مفتاحه الخاص وعليه تعود تلك الرسالة إلى مرسلها بالتوقيع.

ثالثا: التصديق الإلكتروني في الجزائر: لكونه يمثل أساس الثقة لكافة الإدارات الإلكترونية، فإن التصديق الإلكتروني يجب أن يسبق كل عملية إخلاء من الوثائق الرسمية والقيام بالإجراءات عن بعد، لهذا الغرض صادق المشرع الجزائري على القانون 04-15 المؤرخ في 1 فيفري 2015، والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق الإلكتروني، يخول هذا القانون لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تنفيذ سلطة التصديق الإلكتروني بالفرع الحكومي، ولتنفيذ هذا النشاط أعلنت وزارة البريد في بداية 2016 عن مناقصة لاقتناء التجهيزات والبرمجيات التي ستستعمل من طرف السلطة الحكومية في ممارسة مهامها.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

إذ تتم المبادلات عبر شبكة الإنترنت من خلال شبكة مفتوحة خالية من أي حضور مجسد، لذا فلا يمكننا التعرف على هوية الأشخاص الذين نتواصل معهم، فالعالم الافتراضي يعرضنا لعدد من المخاطر مثل سرقة الهوية، واعتراض الغير لرسائلنا، وعليه فإن وضع أجهزة أمنية مثل التصديق الإلكتروني بات ضروريا. والتصديق الإلكتروني هو عملية تضمن أربعة جوانب أمنية لتبادل المعلومات على شبكة الإنترنت وهي: السرية والتوثيق والنزاهة وعدم الاستنكار، بعبارة أخرى، فالتصديق الإلكتروني هو عبارة عن عملية تسمح بإثبات هوية من يتحاور معنا عبر الإنترنت بفضل توقيعه الإلكتروني، بحيث يتم اثبات هذا التوقيع عن طريق شهادة رقمية صادرة عن سلطة التصديق، ويمكن تشبيه هذه الشهادة الإلكترونية ببطاقة التعريف.

وينص هذا القانون على النموذج التنظيمي الهرمي بصفته نموذج الثقة الذي اعتمدته الجزائر، ويتكون من:

- سلطة وطنية تم إنشاءها من طرف الوزير الأول؛

- سلطة حكومية على مستوى وزارة البريد وتكنولوجيات المعلومات والاتصال؛

- سلطة اقتصادية أوكلت إلى سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.¹

رابعا: تشفير البيانات كوسيلة لتأمين الدفع الإلكتروني: من بين أنجع التقنيات لتأمين المعاملات الإلكترونية من كل اختراق واعتداء عليها عملية التشفير، وهي عبارة عن تغيير مظهر المعلومات حيث يختفي شكلها الحقيقي بواسطة خوارزميات رياضية معقدة، وتنحصر قراءتها من قبل المعنيين بالعمليات الإلكترونية.

يستلزم استخدام تشفير المعلومات تركيب برامج مخصصة على حاسوب كل من المرسل والمتلقي للمعلومة، فبعد كتابة الرقم السري أو رقم الحساب مثلا يستعمل البرنامج لتشفيرها قبل بعثها، ومستقبل الرسالة يستعمل بدوره نفس البرنامج لفك الشفرة ليتمكن من قراءتها وهذه العملية تستعمل وسائل إضافية متمثلة في مفاتيح لغرض حصر قراءة الرسالة بين المرسل والمرسل إليه.

خامسا: برامج تأمين المعلومات: وضع المؤيدون للمعاملات الإلكترونية برامج لكل المراسلات الخاصة بهم بهدف ضمان الثقة وتطويرها وترقيتها ومن بين هذه البرامج نذكر:

1. بروتوكول الصفقات الإلكترونية الآمنة: يعتبر من أهم البروتوكولات للمعاملات الإلكترونية أثناء إجراء الصفقات عبر شبكة الإنترنت، بحيث يستخدم برمجيات تحتوي على رقم حامل البطاقة أو الشهادة الرقمية التابعة له، أما التاجر فتكون لديه شهادة رقمية صادرة عن أحد البنوك المعتمدة، ويستخدم كل من حامل البطاقة والتاجر الشهادة الرقمية، مما يتيح لكل واحد منهما التعرف على هوية الآخر عند إجراء الحركات المالية، ولا يمكن للتاجر مشاهدة رقم بطاقة الائتمان، لأن صيغتها تكون مشفرة، ترسل للجهة المصدرة لهذه

¹ - التصديق الإلكتروني، متوفر على موقع ويب: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D8%>، تاريخ الاطلاع: 2017/02/18.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

البطاقة للموافقة على إجراء الحركة المالية، وأفضل مثال على هذا النوع كل من مؤسسة "فيزا" و"الماستر كارد" و"أميركان اكسبرس" ؛

2.نظم أمن الحسابات المركزية: بالنسبة لهذا النوع لا يطبق كثيرا في الأسواق وذلك لسيطرة بعض الشركات الكبرى على سوق الحسابات المركزية والتي تتميز بضخامة النتائج، إذ تتفرد به شركات مثل شركة (IBM) وعلى رأس نظم أمن الحسابات المركزية نظام (Ressource Access Control Facility) ونظام (II Access Control Facility) ؛

3.نظم أمن الحسابات الشخصية: من بينها نجد:

أ. برنامج " P C SAFE " : هو برنامج يمكن من استخدام البيانات باستعمال كلمة المرور لمرة واحدة فقط، فيقاوم هذا البرنامج محاولة اكتشاف كلمة المرور عن طريق التجربة والخطأ، لأنه يتوقع كلمة مرور جديدة في كل مرة؛

ب. برنامج " ISAC 2200 " : هو امتداد لنظام التشغيل DOS، يقوم البرنامج بتصنيف المستخدمين الذين يحق لهم استخدام مواصفات البرنامج، والذين تنطبق عليهم شروط الصلاحية المحددة بهذا السجل؛

4.تقنية الحماية DS3: بهدف تطوير الدفع الإلكتروني قامت مؤسسة فيزا بتطوير هذا النظام لتعزيز عملية الدفع وتخفيض نسبة المخاطر أو المشاكل التي تحدث خلال عملية الشراء، والتحقق من هوية من قام بالعملية الإلكترونية معتمدة أيضا على مبدأ التشفير ويجمع هذا النظام بين السهولة والمرونة.¹

الفرع الثالث: الحماية القانونية للدفع الإلكتروني

يعتبر القانون 15/03 المتضمن الموافقة في الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض أول قانون جزائري تضمن التعامل الإلكتروني الحديث في القطاع البنكي، ويتضح ذلك من خلال المادة 69 منه، والتي تنص على أنه: "تعتبر وسائل الدفع كل الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما كان السند أو الأسلوب المستعمل".

كما تم إصدار قانون مكافحة الجرائم الإلكترونية في 5 أوت 2009 تحت رقم 04/09، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكافحتها، وهذا بسبب الثورة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي أدت بالجزائر للاقتداء بأغلب الدول في هذا المجال، فكان لزاما سد الفراغ القانوني بصدور قانون رقم 15/04 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 المعدل والمتمم لقانون العقوبات الذي نص على حماية جزائية للأنظمة المعلوماتية من خلال تجريم كل أنواع الاعتداءات التي

¹- زرواطي خيرة، مرجع سابق، ص ص: 08، 09.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات، ويأتي هذا القانون لتعزيز نفس هذه القواعد من خلال وضع إطار قانوني أكثر ملائمة مع خصوصية الجريمة الإلكترونية.¹

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية وسبل مواجهتها

رغم الجهود المبذولة لتبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية، إلا أنها مازالت جد ضئيلة ومحدودة مقارنة بالعديد من الدول العربية، بسبب مجموعة من الأسباب عائقا وراء انتشارها، هذه الأسباب تتطلب مجموعة من السبل للقضاء عليها أو على الأقل التقليل منها.

الفرع الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية

النظام البنكي الجزائري يعرف تأخرا كبيرا فيما يتعلق بالتكنولوجيات الجديدة للمعلومات، يرجع إلى عدم انتهاز استراتيجيات واضحة ومنسجمة من شأنها تجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية، مما يجعلها بحاجة إلى تنفيذ استراتيجية ذات أهداف كمية ونوعية محددة بوضوح، فضلا عن تعميم نشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحضير الجدي فيما يخص برنامج الإدارة الإلكترونية، في الوقت الذي يتضح فيه أن القوانين التنظيمية وتعميم الإنترنت لا تزال رهن تطبيق الجزائر الإلكترونية،² وبالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر يواجه عدة معوقات منها:³

- انعدام ثقة العملاء اتجاه النظام الحديث للإعلام الآلي والاتصال؛
 - قلة الموارد المالية لاقتناء التجهيزات، وكذا قلة المستخدمين والإطارات المتخصصة في هذا الميدان؛
 - عدم الوعي الكافي للجزائريين بمنافع النظام البنكي الإلكتروني؛
 - هذا النظام الحديث جدا يتطلب خبراء في ميدان الإعلام الآلي والاتصال، وهذا الشيء تقتقر إليه بلادنا، أو بالأحرى لا يتم استغلاله؛
 - نظام الأمن المعلوماتي غير فعال في بلادنا، أي أن التقنيات التأمينية ضعيفة تستلزم التحكم الفعال فيها؛
 - محدودية المعرفة بنشاط البنك الإلكتروني؛
- وبجملة هذه الأسباب تبقى الجزائر نوعا ما بعيدة عن تبني الأسلوب الجديد في النظام البنكي لها بالرغم من مزاياه الجمة.

¹- زيدان محمد وحمو محمد، مرجع سابق، ص: 176.

²- فتيحة فرطاس، مرجع سابق، ص: 320.

³- محمد سمير بن عياد وأحمد سماحي، التكنولوجيا الإلكترونية البنكية: ضرورة أم حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، ورقة بحثية متوفرة على موقع ويب: http://elbassair.net/bachar_7.pdf، تاريخ الاطلاع: 2017/12/10.

الفرع الثاني: سبل مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية البنكية

في ظل سعي الجزائر نحو توظيف تقنيات الإدارة الإلكترونية في مختلف مؤسساتها، وجب على البنوك الجزائرية مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، وضرورة التكيف مع تطورات المحيط الجديد، والذي يقتضي اتخاذ عدة إجراءات نوردتها فيما يلي:

1. مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي الجزائري: عملت البنوك الجزائرية على نقل العديد من التقنيات البنكية إلى السوق الوطنية، لاسيما منذ سنة 1997 حيث شرعت في إدخال آلات السحب الآلي، وفي ظل هذه التغيرات الجديدة وجدت البنوك الجزائرية نفسها ملزمة بتدعيم قدراتها التنافسية لمواجهة هذه التحديات المرهونة بمدى نجاحها في تحقيق مكاسب تقنية المعلومات، ولعل أهم المحاور والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لتعظيم الاستفادة القصوى من ثورة العلم والتكنولوجيا في العمل البنكي ما يلي:

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- العمل على خلق شبكة بنكية تكون بمثابة حلقة وصل إلكترونية بين البنوك من جهة وبين الشركات والعملاء من جهة أخرى؛
- تفعيل دور شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي للبنك وبين باقي فروعها، بما يحقق السرعة في تداول المعلومات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها.¹

2. تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة: من المميزات الأساسية التي يجب أن تكون عليها شبكة الاتصالات أنها ذات تدفق سريع، بالإضافة إلى إمكانيةها على توفير القدرات الضرورية عبر كامل التراب الوطني بنوعية وأمان يستجيبان للمقاييس العالمية، وعليه يتطلب ذلك إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات تدفق سريع وذات خدمات عالية الجودة؛

3. الثقة أساس تبني المواطن الجزائري للدفع الإلكتروني والتوعية سبيل تحقيق ذلك: إذ شدد رئيس جمعية حماية المستهلك على ضرورة التوعية والتحسيس ليقبل الجزائري هذه التقنية الجديدة للدفع، مشيراً أن إطلاق الخدمة يجب أن يتم بشكل تدريجي وعلى مراحل ليستوعبها المواطن من خلال تبني التبسيط في شرحها، ليثق هذا الأخير فيها ويتبناها كآلية جديدة للتسديد، لأن هذه التقنيات الحديثة تعود بالفائدة على المواطنين، سواء من حيث اختصار الوقت والجهد، وتسهيل حياتهم والقيام بمعاملاتهم التجارية، كما تجنبهم التنقل بالنقود في جيوبهم وتحميمهم من السرقة، فالجزائري أضحى لا يثق في كل ما هو إلكتروني وآلي، نتيجة تجاربه السابقة مع البطاقات البريدية، فكم من المرات يشتكي المواطنون من تعطل البطاقة

¹ - عبد الغاني ربوح ونور الدين غردة، مرجع سابق، ص: 12.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

أو الجهاز، غياب الشبكة، عدم توفر السيولة وغيرها من الأعطاب التي تهز ثقة المواطن في مثل هذه الآليات الأوتوماتيكية؛

4. **الارتقاء بالموارد البشرية:** يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء البنكي على اعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفاصل ما بين البنوك، فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يظل العامل البشري وراءها، ومن أجل مسايرة أحدث ما وصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا البنكية، ينبغي تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم لاستيعاب التطورات في الخدمات البنكية، مما يحقق تحسين مستوى تقديمها، وتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية في البنوك الجزائرية، ويتطلب الارتقاء بالعنصر البشري تبني العديد من الاستراتيجيات نذكر منها:

- الاستعانة بالخبراء ومكاتب الاستشارة الدولية المختصة في تدريب الإطارات في البنوك على استخدام أحدث النظم البنكية؛
- وضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري؛
- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات؛
- إنشاء المعاهد المتخصصة وتطوير البحث العلمي في ميدان الخدمة البنكية.

5. **تلقين ما يسمى بالتربية الأمنية لمستخدمي الخدمة وحاملي بطاقات الدفع الإلكتروني:** من خلال توعيتهم بأن لا يستخدموا بطاقاتهم في أي مكان، مع ضرورة الحفاظ على كلمة السر الخاصة بهم، والامتناع عن القيام بأي عملية تجارية في موقع غير معروف وغير مؤمن على الإنترنت، مع الحذر من كل البرامج والرسائل مجهولة الهوية التي تصلهم عبر أجهزتهم المربوطة بشبكة الإنترنت والتي تتم بواسطتها عملية اقتناء المنتجات والخدمات؛

6. **تنويع الخدمات البنكية:** نظرا لحدة المنافسة التي أصبحت تواجه البنوك الجزائرية، بات لزاما على هذه الأخيرة تدعيم قدراتها التنافسية من خلال تقديم حزمة متنوعة ومتكاملة من الخدمات البنكية تجمع فيها ما بين التقليدي والحديث، ومن أهم هذه الخدمات نذكر:

- الاهتمام بالقروض الاستهلاكية الموجهة لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية؛
- الاهتمام بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقديم خدمات الحيلة من مخاطر تقلب أسعار الفائدة وأسعار الصرف.

7. **ضمان السرية وأمن وسلامة الطرفين في التعاملات عن طريق بطاقة الدفع الإلكتروني:** من المعروف أنه بعد مرحلة التثقيف والتحسيس تأتي مرحلة الربط بالشبكة العنكبوتية، والتي تعرف تطورا ملحوظا في الجزائر، بعدها المرحلة الأهم وهي التأمين من خلال ضمان الربط بشبكة الإنترنت لتقادي الانقطاعات

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

التي من شأنها أن تهز ثقة المستهلكين، فضلا عن اتخاذ التدابير لتكون العملية مؤمنة ضد الهجمات الإلكترونية وعمليات القرصنة والسرقة والاختلاس؛¹

8. **تطوير التسويق المصرفي:** فالتسويق المصرفي في البنوك الجزائرية مازال مستواه ضعيفا إن لم نقل منعما بسبب غياب المنافسة المصرفية، واحتكار القطاع العام لهذه البنوك، بالإضافة إلى أن هيكل البنوك غير مساعد على القيام بالتسويق المصرفي، لذلك يجب على هذه الأخيرة أن تقوم بدراسات في مجال التسويق وتطبيق مختلف بحوثه بما يتلاءم ومتطلبات العصر؛²

9. **وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك:** في إطار التوجه لتدعيم سلامة النظام المصرفي من قبل المؤسسات المالية الدولية، ظهرت الحاجة الماسة لتنصيب خلية للتنبؤ المبكر بحدوث الأزمات المصرفية بالبنوك، بحيث يمكن تحديد المشاكل المحتملة في وقت مبكر، باتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء على الأزمة أو التخفيف من حدتها، وبهذا الخصوص يمكن إعطاء بعض الاقتراحات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء خلية الإنذار المبكر تتمثل فيما يلي:

• توفير نظام اتصالات جيد لجمع المعلومات وإتاحتها في الوقت المناسب وتحليلها، من أجل اتخاذ القرارات؛

• استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث المخاطر؛

• استخلاص الدروس من الأزمات السابقة التي حدثت ببعض الدول والعمل على تجنب أخطائها.

10. **تفعيل دور الدولة والبنك المركزي في تطوير الجهاز البنكي الجزائري:** يعد تطوير الجهاز البنكي مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد الجزائري، لذا فإنه لا يمكن إغفال الدور الذي يمكن أن تؤديه الدولة ومؤسساتها المختلفة خاصة البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير، وفي هذا الإطار ينبغي القيام بما يلي:

- تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المتغيرات الحاصلة على مستوى الساحة البنكية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي من خلال:

• الإسراع بإصدار القانون الموحد للبنوك الذي يهدف لضمان سلامة أداء الجهاز البنكي ومسايرة الاتجاهات العالمية على النحو الذي يؤهله لمواجهة المنافسة الخارجية؛

¹ - علي مكيد وأحلام خليفة، **متطلبات عصرة وسائل الدفع في الجزائر**، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول الاتجاهات الحديثة لإدارة السيولة وعصرة وسائل الدفع -العوائق والتحديات-، مخبر الاقتصاد الرقمي وكلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 20-21 أبريل 2016، ص: 10، 12

² - شريف غياط وعبد المالك مهري، إشكالية اعتماد الصيرفة الإلكترونية العصرية في الجزائر بين الواقع والطموحات، ورقة بحثية ضمن الملتقى الوطني "الصيرفة الإلكترونية التقليدية ومتطلبات التوقع الجيد"، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 02-03 ديسمبر 2013، ص: 15.

الفصل الرابع...تجارب دولية في مجال الإدارة الإلكترونية البنكية وواقعها في الجزائر

- سن التشريعات المتعلقة بنظم الدفع الإلكترونية التي تنظم العلاقة بين أطراف العملية، هذا إلى جانب دراسة تأسيس لجنة للإشراف على التوثيق الإلكتروني، وحل أي نزاعات يمكن أن تنشأ بين البنوك وعملائها، بالإضافة إلى العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة في البنوك؛
- تطوير الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي على البنوك، ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل استخدام التكنولوجيات الحديثة.¹

¹- خير الدين معطى الله ومحمد بوقمقوم، المعلوماتية والجهاز البنكي - حتمية تطوير الخدمات المصرفية-، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14، 15 ديسمبر 2004، ص ص: 204، 205.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهم التجارب الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية البنكية العالمية والعربية، وذلك من خلال عرض الجهود المبذولة من طرف هذه الدول لإقامة بنى تحتية وقانونية، والارتقاء بنوعية الخدمات البنكية المقدمة، والرفع من مستوى أداء مؤسساتها، مواكبة للتطورات الحاصلة.

ف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مشروع لا تزال تحيط به الضبابية، إذ يبقى صعب التطبيق بالكامل، بالرغم من ملامحه الظاهرة في العديد من القطاعات (قطاع البريد والمواصلات، قطاعي التعليم العالي والتربية الوطنية، قطاع السكن، قطاع البنوك...)، من خلال الرفع من عدد مستخدمي شبكة الإنترنت، والمبادرة بعدة إصلاحات، وتحديث العديد من القوانين وميكانيزمات الحماية والأمن، واستحداث البنوك للعديد من الأنظمة والبطاقات البنكية، إذ لا يزال تطبيقه في المراحل الأولى، مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السبّاقة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها، ومن بين أهم العقبات التي تقف أمام تطبيقها في الجزائر نجد أبرزها الأمية الإلكترونية وضعف التنسيق والتخطيط على المستوى الإلكتروني، والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية، بالإضافة إلى عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين، كذلك ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية وكذا الموارد البشرية المؤهلة، كذلك انعدام الثقة وعدم الوعي الكافي للجزائريين بمنافع هذا المشروع وانعكاساته الإيجابية خاصة على مستوى القطاع البنكي.

**الفصل الخامس: قياس وتحليل أثر الإدارة الإلكترونية
على أداء عينة من موظفي الوكالات البنكية لولاية أم
البواقي**

تمهيد

**المبحث الأول: نظرة عامة عن البنوك والوكالات البنكية
محل الدراسة ومظاهر الإدارة الإلكترونية فيها**

**المبحث الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات وخصائص
عينة الدراسة**

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

تمهيد

لقد تناولنا في الجزء النظري من هذه الدراسة كل من الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك، ومن أجل قياس درجة تأثير عناصر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك، قمنا بدراسة ميدانية على عينة من موظفي الوكالات البنكية بولاية أم البواقي، وذلك من خلال إبراز مظاهر الإدارة الإلكترونية فيها، ثم القيام بتوزيع استبانة على عينة من موظفي هذه الوكالات، حيث تم استقصائهم والتعرف على اتجاهات إجاباتهم، ثم استخدام برمجية (SPSS) في معالجة إجابات المبحوثين، كما تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي للإجابة عن التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية كمرحلة أخيرة، ولاستيفاء جميع جوانب هذا الفصل تم تقسيمه منهجيا إلى ثلاثة مباحث تمثلت فيما يلي:

➤ **المبحث الأول:** نظرة عامة عن البنوك والوكالات البنكية محل الدراسة ومظاهر الإدارة الإلكترونية فيها؛

➤ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة وخصائص العينة ؛

➤ **المبحث الثالث:** المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نظرة عامة عن البنوك والوكالات البنكية محل الدراسة ومظاهر الإدارة الإلكترونية فيها

تعتبر البنوك من أهم المنشآت المالية المكونة للنظام المالي، ويرجع ذلك إلى أهمية الخدمات البنكية التي تقدمها، والتي تمثل أهم الوسائل لإتمام الأنشطة في أي دولة بصرف النظر عن نظامها الاقتصادي، حيث أنها لم تعد ذلك الوسيط الذي يقوم بنقل الأموال من أصحاب الفائض إلى أصحاب العجز، بل ابتعدت عن ذلك المفهوم التقليدي إلى تقديم أحدث الخدمات، تماشيا مع التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك بالقيام بإصلاحات شاملة تتماشى ومتطلبات المحيط الاقتصادي الجديد.

المطلب الأول: عموميات حول بعض البنوك في الجزائر (نشأتها وهيكلها)

في هذا المطلب تطرقنا إلى أهم البنوك في الجزائر (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التنمية المحلية والقرض الشعبي الجزائري) من خلال تعريفها ونشأتها وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: البنك الوطني الجزائري *BNA* * وبنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*

أولاً: البنك الوطني الجزائري *BNA* : يعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك تجاري وطني أنشأ بتاريخ 13/06/1966، وتمت سنة 1982 إعادة هيكلته وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي، وفي سنة 1988 تم صدور القانون رقم 01-88، بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي. وفي سنة 1990 صدر القانون رقم 10-90 بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، والذي سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي. على غرار البنوك الأخرى، يؤدي البنك الوطني الجزائري كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضا تسيير وسائل الدفع ووضعها تحت تصرف العملاء.

يعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995، وفي شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري إلى 41 600 مليار دينار جزائري.

* Banque Nationale d'Algerie

* La Banque de l'Agriculture et Développement Rural

كما قام البنك الوطني الجزائري بتوسيع شبكته ووضع تحت تصرف عملائه 214 وكالة موزعة على كافة التراب الوطني، تشرف عليها 17 مديرية جهوية للاستغلال، وقصد تطوير النقد قدم البنك الوطني الجزائري بطاقات بنكية تسهل عليهم القيام بعملياتهم البنكية اليومية عن طريق وضع 95 شباك بنكي آلي و 145 موزع آلي للأوراق النقدية على مستوى مختلف الوكالات، بالإضافة إلى أنه يعد مدرسة تكوين متواصل، يمنح لموظفيه تكويناً مؤهلاً بحثاً عن الاحترافية وكسب مكانة مرموقة بين البنوك الأخرى.¹

ثانياً: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: هو هيئة تنتمي إلى القطاع العمومي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال في التسيير، يرمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي، أنشأ في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990، والذي منح استقلالية أكبر للبنوك، استطاع أن يفرض وجوده على الساحة المصرفية ويتأقلم مع التحولات الاقتصادية من خلال الإصلاحات والتعديلات التنظيمية والهيكلية التي شهدتها خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90، وأصبح كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، كان يتألف في البداية من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري لصالحه، يمتلك حالياً أكثر من 300 وكالة و 39 مديرية جهوية، وتضم تعداد من الإطارات والموظفين عددهم حوالي 7000 موظف يشتغلون على مستوى الهياكل المركزية والجهوية وكذا المحلية، ويوجد مقره الرئيسي بشارع العقيد عميروش - الجزائر العاصمة، له 26 شركة تابعة من أهمها نذكر: الجزائر استثمار، شركة توظيف القيم المنقولة، شركة القرض التاجيري الجزائر إيجار، بنك البركة، شركة تسيير بورصة القيم.

تتمثل أهم الوظائف التي يقوم بها فيما يلي:

- جمع الودائع والمدخرات من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين وفتح الحسابات؛
- منح قروض الاستهلاك وقروض الاستغلال وقروض تمويل التجارة الخارجية وقروض الاستثمار؛
- القيام بالوساطة المالية؛
- وضع وسائل الدفع تحت تصرف العملاء؛
- القيام بمختلف العمليات الأخرى التقليدية والحديثة التي يقوم بها أي بنك تجاري.²

¹-Voir: <http://www.bna.dz>, consulté le : 03/02/2017

²Voir: www.badr-Bank.dz, consulté le : 22/02/2017.

الفرع الثاني: البنك الخارجي الجزائري *BEA* * والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط *CNEP* *

أولاً: البنك الخارجي الجزائري (*BEA*): أنشئ بتاريخ 1 أكتوبر 1967، يمارس البنك الجزائري الخارجي العمليات مع الخارج، يتلقى هذا البنك ودائع الأفراد والمؤسسات، حيث يتحصل على الودائع داخليا وخارجيا، فعلى المستوى الداخلي يقوم بتمويل المؤسسات الخاصة منها الشركات الكبرى مثل سوناطراك، والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، وذلك بتمويلها بالقروض اللازمة للتجهيز، كما يقوم البنك بمنح قروض استثمارية متوسطة وطويلة المدى، وفي الجانب الخارجي يقوم البنك بتمويل التجارة الخارجية وتوفير كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الخارجية من خلال منح اعتمادات الاستيراد وتسهيل عمليات التصدير من خلال الضمانات التي يقدمها البنك لعملائه، وقد ورث البنك خمسة بنوك أجنبية:

✓ القرض الليوني *Crédit Lyonnais* عام 1967/09/12؛

✓ الشركة العامة *Société Générale* 1968/01/16؛

✓ قرض الشمال *Crédit du Nord* 1968/05/31؛

✓ البنك الصناعي الجزائري المتوسط عام 1968/05/26؛

✓ بنك باركليز *Barclay's Bank*.¹

ثانياً: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: يعد هذا البنك أحد المؤسسات التمويلية في الجزائر، وقد تم إنشاءه بموجب القانون 64/227 المؤرخ في 10/8/1964 ليكون بذلك أول مؤسسة لتمويل السكن في الجزائر، وقد تحول هذا الصندوق إلى بنك تجاري بموجب إصلاحات برنامج التصحيح الهيكلي، وتمت إعادة رسمته بمبلغ قدره 8مليار دج سنة 1996.

الفرع الثالث: القرض الشعبي الجزائري *CPA* * وبنك التنمية المحلية *BDL* *

أولاً: القرض الشعبي الجزائري: تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 14/05/1967 وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال، بعد البنك الوطني الجزائري سنة 1966، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي الجزائري، وهران، عنابة، قسنطينة والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية أخرى هي:

- البنك الجزائري المصري بتاريخ 1/1/1968؛

- الشركة المرشيلية للبنوك بتاريخ 30/5/1968؛

* *Banque Extérieure d'Algérie*

* *Caisse National d'Epargne et de Prévoyance*

¹- Voir: www.bea.dz, consulté le : 22/02/2017.

* *Crédit populaire d'Algérie*

* *Banque de Développement Locale*

- الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك سنة 1971.¹

ثانيا: **بنك التنمية المحلية BDL** : وهو مؤسسة عمومية تأسست سنة 1985، وهو آخر بنك تم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، استقل عن القرض الشعبي الجزائري في 20 فيفري 1989 في ظل قانون 89-04 المتعلق باستقلالية المؤسسات، يملك شبكة مكونة من 155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو النشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك.

يسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني، وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات، من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية *ANSEJ*، *CNAC*، *ANGEM*، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد، من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن.²

المطلب الثاني: تقديم الوكالات البنكية

تعتبر الوكالات البنكية محل الدراسة تابعة لأهم البنوك في الجزائر، هذه البنوك تعتبر من أولى المؤسسات البنكية التي ظهرت في السوق بعد الاستقلال، ومع التغيرات التي ميزت الاقتصاد الجزائري غيرت من نشاطها وأهدافها لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال البنكي، ولجأت إلى توظيف مختلف تقنيات الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: وكالات البنك الوطني الجزائري *BNA* (أم البواقي، عين البيضاء)

أولاً: وكالة البنك الوطني الجزائري (أم البواقي): تعتبر من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة -185- حيث أنشأت وكالة أم البواقي في 06 أوت 2007، تحت دليل رقم 316، مقرها بالجزء الجنوبي الغربي بجانب الحديقة العمومية ومقابل المجمع الإسلامي لعقبة بن نافع، وتأتي الوكالة في المنصب الثالث من حيث التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار بعد إدارة البنك الرئيسية في الجزائر العاصمة ووكالة قسنطينة، وتقوم الوكالة بمجموعة من الوظائف هي:

فتح الحسابات بكل أنواعها (حسابات تحت الطلب) ؛

¹ - Voir : <https://www.cpa-bank.dz> , consulté le : 15/02/2017.

² - Voir : <http://www.bdl.dz>, consulté le : 01/02/2017.

✍ تقديم القروض بعد دراستها والتأكد من كفاية الضمانات؛

✍ خصم وتحصيل الأوراق التجارية؛

✍ تقوم بعمليات الصرف والتجارة الخارجية في إطار القوانين المعمول بها؛

✍ تقوم بتحصيل الشيكات وعمليات التحويل؛

✍ حفظ وبيع وشراء الأوراق المالية (سندات، أسهم) ؛

كما تهدف الوكالة من خلال ممارسة وظائفها إلى تحقيق ما يلي:

✍ تحقيق الربح بصفتها مؤسسة تجارية، ويتم ذلك بتحديث تقنيات تقديم الخدمات كإدخال تكنولوجيا المعلومات، وأجهزة الصراف الآلي التي تسهل المعاملات وذلك بالسرعة التي تتطلبها العمليات المصرفية؛
✍ المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية وذلك بالتوجيه العقلاني للقروض خاصة إذا كانت هذه الأخيرة موجهة لتمويل الاستثمارات والتي ستؤدي بدورها إلى خلق مناصب شغل.¹

يمكن إبراز الهيكل التنظيمي للوكالة من خلال الشكل الموجود ضمن الملحق رقم (03).

ثانياً: وكالة البنك الوطني الجزائري (عين البيضاء 321): تعتبر من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري بقسنطينة 185 BNA ، تحمل الرمز 321، تقع الوكالة في مقرها الدائم الكائن بنهج أول نوفمبر بمدينة عين البيضاء، وهي تعتبر منشأة استغلالية تهدف إلى الاتصال المباشر بالجمهور (شركات عمومية، شركات خاصة، تجار وموظفين في مختلف القطاعات...).

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من المصالح التالية:

- **المدير:** يعتبر المشرف العام على تسيير الوكالة؛
- **نائب المدير:** يعتبر المساعد والمسؤول الثاني بعد المدير والذي يعوضه في حالة غيابه؛
- **السكرتارية:** تتمثل مهامها في المراسلات والمكالمات؛
- **مصلحة الصندوق:** وتنقسم مصلحة الصندوق إلى خمسة أقسام وهي: قسم الشبابيك، قسم التحويلات، قسم المقاصة، قسم الإدارة، قسم اليومية الحسابية والإحصاء وتدقيق الحسابات)؛
- **مصلحة التجارة الخارجية:** تكمن مهامها الرئيسية في تنفيذ العمليات مع الخارج، وتنقسم إلى ثلاث أقسام هي: (قسم التوطين والتصفية لتسجيل كل العمليات المعالجة مع الخارج وتأمين مطابقتها مع قانون الصرف الصادر عن بنك الجزائر، قسم عمليات التجارة الخارجية، قسم التحويلات والعمليات المالية)؛

1- معلومات مقدمة من وكالة البنك الوطني الجزائري -وكالة أم البواقي-

• **مصلحة الالتزامات:** ويمكن تقسيمها إلى قطاعين يتكفلان بالبحث عن العملاء، وتجميع عناصر التقدير الخاصة بدراسة ملفات القروض للعملاء، ومنح القروض ومتابعة الالتزامات وتجميع الضمانات المتعلقة بها؛

• **أمانة الالتزامات:** لها عدة مهام مركزة في ثلاث أقسام وهي: (قسم المنازعات، القسم المالي، قسم الكفالات والتعهدات)¹، إذ نجد كل هذا موضحا أكثر في الملحق رقم (04).

ثالثاً: وكالة البنك الوطني الجزائري (عين البيضاء 800): تعتبر وكالة عين البيضاء الحاملة للرمز (800) إحدى وكالات البنك الوطني الجزائري المعتمدة عبر التراب الوطني، وهي عبارة عن منشأة استغلال لها اتصال مباشر مع العملاء، تحتل موقعا استراتيجيا وسط المدينة، أنشأت في أوائل سنة 2011، وبدأت نشاطها رسميا في جوان 2011، يبلغ عدد موظفيها حوالي 13 موظف.

تعرف الوكالة عددا متزايدا من العملاء وكذلك حجم المصادر المالية من كل الأنواع، وتعتبر وكالة عين البيضاء وكالة نشيطة جدا على المستوى الجهوي، فهي مكلفة بإحصاء احتياجات العملاء ومن ثم تلبية هذه الاحتياجات من أجل تحقيق الربح ودفع عجلة التنمية الاقتصادية.

الفرع الثاني: وكالات BADR (أم البواقي، عين البيضاء، عين فكرون، عين مليلة، مسكيانة، سوق نعمان) أولاً: المجمع الجهوي للاستغلال (أم البواقي): أنشأ سنة 1986، يشرف على إدارة ومراقبة الوكالات وهي في المجموع تسعة وكالات مقسمة على ولايتين هما أم البواقي وخنشلة حيث نجد على مستوى ولاية أم البواقي ستة وكالات: أم البواقي (وكالة رئيسية 324)، عين مليلة (322)، عين البيضاء (325)، مسكيانة (327)، سوق نعمان (331)، عين فكرون (332)، أما بالنسبة لولاية خنشلة فتضم الوكالات التالية: وكالة خنشلة (وكالة رئيسية 326)، وكالة قايس (339)، وكالة ششار (487)، يبلغ عدد الموظفين به 41 موظفا.

من حيث المساعدة يقوم بمساعدة الوكالات التي يشرف عليها، من خلال تقديم الخدمات اللازمة لها ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

✓ منح القروض ومتابعتها من حيث التحصيل والمنازعات القضائية؛

✓ حلقة وصل بين المديرية المركزية والوكالات لضمان النشر الواسع وتوضيح النشاطات التي يقوم بها؛

✓ القيام بتوحيد الإحصائيات لمختلف الوكالات وتمثيلها أمام الإدارات الأخرى مثل: لجنة الحصاد والدرس،

لجنة الحرث والبذر.

¹ - معلومات مقدمة من وكالة البنك الوطني الجزائري -وكالة عين البيضاء-

أما من حيث المراقبة فيقوم المجمع بمراقبة العمليات التي تقوم بها الوكالات وذلك كل شهر، وهذا زيادة على وجود مفتشية جهوية (رقابة الصندوق، التسيير الإداري)، وتقوم الوكالة بمجموعة من الوظائف وهي كالتالي:

- ✍ جمع الموارد وتوزيع القروض وتحصيل المستحقات من العملاء؛
 - ✍ تسيير موارد واستخدامات البنك؛
 - ✍ دراسة كل الإجراءات القانونية التي يمكن أن تربط العمل بالبنك؛
 - ✍ ترقية وتطوير نوعية الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار؛
 - ✍ تسيير عمليات الأوراق التجارية والأوراق المالية؛
 - ✍ كما تسهر مصالح التسيير على اكتشاف الأخطاء وتقييمها.
- نشاطاته: تتمثل أهم نشاطاته فيما يلي:

- يلعب دور الوساطة بين الوكالات المحلية التابعة للمجمع وبين الهيئات المركزية التابعة لـ *BADR*؛
 - مراقبة اليوميات المحاسبية للوكالات ومتابعة استقبالاتها؛
 - الموافقة النهائية على طلبات منح القرض بمختلف أشكالها المقدمة من طرف الوكالات؛
 - مراقبة وتسيير الحسابات: حيث يتم تقديم الإحصائيات والميزات بشكل شهري؛
 - السهر على متابعة وتنفيذ وإدارة المشاريع الاستثمارية الكبرى مثل بناء وكالة جديدة وإعادة تجهيزها؛
 - إعداد أجور الموظفين بالإضافة إلى أجور مستخدمي مختلف الوكالات.¹
- يقوم المجمع بمختلف النشاطات السابقة وفقا لمجموعة من الأقسام موضحة في الهيكل التنظيمي رقم (06).
- ثانياً: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (أم البواقي): تأسست وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأم البواقي سنة 1983، يحتل البنك بأم البواقي موقعا استراتيجيا هاما بالولاية، وسط مجموعة فاعلة من المؤسسات الوطنية، مواجهها للشركة الوطنية للكهرباء والغاز، مديرية التربية والتعليم، دار الثقافة، المجلس الشعبي البلدي، مستشفى محمد بوضياف، الشركة الوطنية للتأمين مما سهل تعاملات العملاء مع البنك.
- تهدف إلى تحقيق التنمية الفلاحية وتحسين ظروف حياة سكان الأرياف من خلال تمويل العمليات الفلاحية، التقليدية والزراعية والصناعية، إذ تنوعت أنشطة البنك في مختلف القطاعات فاكسب عملاء بأشكال مختلفة، هذا ما جعله يحتل الريادة مع البنوك الأخرى المتواجدة على مستوى الولاية، كما يلعب البنك دور الوسيط بين المديرية والوكالات التابعة له وذلك من حيث الإشراف والمراقبة.²

¹ - مصلحة الإعلام والاتصال بالمجمع الجهوي للاستغلال - أم البواقي -
² - مصلحة الإعلام والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أم البواقي -

ثالثاً: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (عين البيضاء): تحتل وكالة BADR بعين البيضاء منطقة استراتيجية في وسط المدينة بالضبط في نهج حيحي المكي طريق سدراتة، إذ يتوسط معظم المرافق العمومية وهذا لتلبية حاجيات السكان، وخاصة أن الفلاحة هي النشاط الأساسي في المنطقة، عدد موظفيها 17 موظف سنة 2017، ويتم الإشراف عليها من طرف مديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأم البواقي، تتكون موارده من:

- رأسماله المحدد في القانون الأساسي واحتياطياته القانونية والخاصة؛
- الودائع تحت الطلب ولأجل التي يقبلها من المودعين؛
- المصاريف المتحصل عليها لقاء خدمات مقدمة للزبائن كمقابل الخصم مثلاً وفتح الحسابات حيث كل ثلاثة أشهر تنزع نسبة من الحساب؛
- نسب الفوائد المحصلة من القروض الممنوحة للعملاء؛
- القروض التي يمكنه أن يتعاقد برهنها في حافظة خاصة بالأوراق التجارية والمالية؛
- الاعتمادات المالية المخصصة للصندوق والخصم، والتي يمكنه الحصول عليها من المؤسسات المصرفية الأخرى لاسيما من البنك المركزي؛
- التسبيقات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية؛
- الميزانية المحددة من طرف المديرية العامة.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعين البيضاء وفقاً للمخطط السائر عليه يشمل عدة مصالح بالغة الأهمية، بدءاً بالمديرية ثم المصالح الإدارية (الأمانة العامة والأرشيف)، مصالح الشؤون القانونية (فتح وغلق الحسابات، المنازعات، الالتزامات)، المصالح التقنية (مصلحة التحويل، مصلحة الحافظة، مصلحة المحاسبة، ومصلحة الخزينة (الشباك والصندوق))¹، والهيكل التنظيمي في الملحق رقم (07) يوضح ذلك.

رابعاً: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة عين فكرون): بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين فكرون أنشأ بتاريخ 25 ماي 1989 تحت رمز 332، وهذا لتلبية حاجيات السكان وخاصة أن الفلاحة هي النشاط الأكثر انتشاراً في المنطقة، إذ تم تغيير موقع الوكالة حديثاً إلى طريق قسنطينة، إذ تعمل الوكالة على تحقيق أهدافها لخدمة العملاء، كما تشرف على تغطية احتياجات دائرة عين فكرون إلى جانب عين كرشة، الحرملية، هنشير تومغني، بوغرة السعوي، سيقوس، عين البرج والعامرية، وذلك بتقديم الخدمات اللازمة لها، بوكالة عين فكرون 14 موظف: 2 رؤساء مصالح، مراقب معتمد و 5 موظفين، و 3 أعوان خدمات، 3 أعوان مراقبة، وهؤلاء يشرف عليهم مدير الوكالة²، والهيكل التنظيمي لوكالة BADR عين فكرون في الملحق رقم: (08).

¹ - معلومات مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة عين البيضاء-

² - معلومات مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة عين فكرون-

خامساً: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة عين مليلة): تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعين مليلة (302) في سنة 1983، يحتل البنك بعين مليلة منطقة استراتيجية ويتم الإشراف عليها من طرف مديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأم البواقي، إذ يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من عدة مصالح نذكرها كما يلي:

- المدير: هو أعلى سلطة في المؤسسة يقوم بتوزيع المهام على الموظفين كل حسب اختصاصه؛
- الأمن والوقاية: مهامهم هي توفير الأمن والسلام داخل الوكالة لكل من الموظفين والعملاء؛
- الأمانة (السكريتاريا): تعتبر الخلية الأساسية وهي الجزء الهام وذات النشاط الفعال في البنك حيث تتعامل بالدرجة الأولى مع الإدارة وبالأخص مع المدير؛
- مصلحة الزبائن: وهي تنقسم إلى:

➤ خدمات الواجهة الخارجية (مكتب الاستقبال، مصالح التعامل مع الزبائن)

➤ قطب العمليات (السحب، الإيداع، التحويل، الخصم، الصندوق)

➤ الخلية الإدارية (المحاسبة والمراقبة، مصلحة القروض، العمليات مع الخارج (التجارة الخارجية)،

مصلحة المنازعات القانونية).¹

والهيكل التنظيمي المرفق في الملحق رقم (09) يبين ذلك.

سادساً: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (سوق نعمان): أنشأت وكالة سوق نعمان (331) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في 2 نوفمبر 1986 بموجب قرار إداري من طرف المجمع الجهوي للاستغلال أم البواقي/خنشلة (324)، وذلك بغرض:

- خدمة هذه البلدية المتميزة بالطابع الفلاحي من الدرجة الأولى وتضم عدد كبير من الفلاحين؛
- تسيير نشاطات وتقديم خدمات هذا البنك إلى أكبر عدد من الفلاحين والمستثمرين نظراً لضعف إمكانيات الفلاحين بهذه المنطقة، مقرها بشارع الاستقلال سوق نعمان ولاية أم البواقي، وتضم 11 موظف سنة 2017.

تعتبر وكالة سوق نعمان مهمة جداً وذلك لاستقطابها عدد كبير من الزبائن ضمن دائرة سوق نعمان وهي مقسمة إلى مصلحتين: مصلحة الزبائن (وهي مصلحة تتعامل مباشرة مع الزبائن)، ومصلحة القروض وتتكفل بمختلف العمليات المتعلقة بالقرض بداية باستقبال ملفات القروض ثم الدراسة وبعدها مرحلة التمويل والمتابعة يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.² والهيكل التنظيمي لوكالة BADR سوق نعمان في الملحق رقم: (10).

الفرع الثالث: وكالة BEA (أم البواقي) ووكالات CNEP (أم البواقي، عين فكرون)

¹- مصلحة الإعلام والاتصال بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة عين مليلة.

²- مصلحة الإعلام والاتصال للوكالة.

أولاً: وكالة البنك الخارجي الجزائري بأم البواقي *BEA* : هي واحدة من بين الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بالخروب ولاية قسنطينة، تأسست في 29 أكتوبر 1979 بهدف توسيع مجال نشاط البنك وخدمة زبائنه الموجودين بالولاية، يحتل بنك الجزائر الخارجي بأم البواقي مكانة هامة بالولاية وذلك للمنطقة الاستراتيجية التي يحتلها بحي أول نوفمبر 1954، وهو يتوسط مجموعة هامة من المؤسسات الوطنية أهمها الشركة الوطنية للتأمين، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري. تقوم الوكالة بعدة مهام أهمها ما يلي:

✍ استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقداً أو عن طريق الشيك، والمتعلقة بعمليات التوظيف والتحصيل وجميع العمليات البنكية؛

✍ استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص؛

✍ منح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض بضمانات أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة؛

✍ توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها؛

✍ يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكنتاب، الخصم، الدفع؛

✍ التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية، استقبال مبالغ السندات، استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفينة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق التجارة الأخرى؛

✍ العمل لصالحه أو لصالح زبائنه بصفة مباشرة أو غير مباشرة، والقيام بالعمليات التي تدخل ضمن أهدافه بالجزائر وبالخارج بأي شكل من الأشكال.

مع العلم أن الوكالة تقوم بجميع المهام مهما كان شكلها، وهذا مع مؤسسات جزائرية أو أجنبية، وتسعى إلى تحقيق أهدافها وتطوير الأعمال الخاصة بها.¹

ثانياً: وكالات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط *CNEP*

1. وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (أم البواقي): يعتبر كغيره من البنوك التي تلعب دوراً فعالاً

في نجاح التنمية الاقتصادية نظراً للمكانة التي يحتلها في الجهاز البنكي الجزائري، إذ يعد واحد من المؤسسات التمويلية في الجزائر، ولقد أدت ضرورة إيجاد صيغة مصرفية وآلية للتمويل العقاري غداة الاستقلال إلى إنشائه بموجب القانون 64-227 المؤرخ في 10/08/1964، ليكون بذلك أول مؤسسة لتمويل السكن في الجزائر.

¹ - معلومات مقدمة من الوكالة.

إذ تعتبر وكالة أم البواقي (256) وكالة من فئة A* دخلت الخدمة في 19/04/1977، عدد عمالها 15 عامل سنة 2017، وتتمثل مهامه في:

- جمع الادخار من المواطنين، واستغلاله في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- منح القروض لتمويل البناء؛
- تمويل السكن الاجتماعي؛
- منح القروض لتمويل بعض العمليات ذات المنفعة الوطنية؛
- تمويل الجماعات المحلية؛
- الترقية العقارية.¹

والهيكل التنظيمي لوكالة CNEP بأم البواقي نجده ضمن الملحق رقم: (12).

2. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (وكالة عين فكرون): تأسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة عين فكرون سنة 1989 تحت رقم 258، تقع في حي 300 سكن ويبلغ عدد عمالها خمسة عشر موظفا.

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من خمس مصالح:

- مصلحة الادخار: تمثل النشاط الرئيسي للوكالة تعد من أكثر المصالح نشاطا؛
- مصلحة التحصيل: يتم على مستواها تحصيل كل من التزامات الوكالة والعميل؛
- مصلحة المحاسبة: تتكفل بكل النشاطات المالية للوكالة كالجرد المحاسبي الذي يكون عادة نهاية كل سنة وحسابات الضرائب المفروضة على الوكالة، بالإضافة إلى تسيير العمليات الحسابية اليومية؛
- مصلحة القروض: وهي المصلحة المسؤولة عن إجراءات منح القروض سواء للمؤسسات أو الأفراد؛
- مصلحة المنازعات: ومن خلالها يتم عرض المنازعات القائمة بين الوكالة والعميل والعمل على إيجاد حلول لها تكون مرضية للطرفين، شريطة حصول كل طرف على حقه.²

الفرع الرابع: وكالات CPA و BDL (أم البواقي، عين مليلة).

أولا: وكالات القرض الشعبي الجزائري بأم البواقي

1. وكالة (CPA) بأم البواقي: أنشأت سنة 1976، ومع التحولات الحاصلة في الاقتصاد الجزائري، تطورت الوكالة من حيث حجمها وتنوع منتجاتها، إذ أصبحت تقدم جميع الخدمات التي تقدمها البنك الأم، وتوظف

*نقصد بالوكالة من الصنف A: الوكالة التي تقوم بالإقراض، الادخار وتمويل السكن.

1- معلومات مقدمة من وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -أم البواقي-

2- معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -وكالة عين فكرون-.

الوكالة نحو 22 موظف وإطار، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوكالة للوصول إليها، تقوم بمجموعة من المهام أهمها:

- ✓ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات خاصة التجارة الخارجية؛
- ✓ تمويل جميع القطاعات ما عدا القطاع الفلاحي؛
- ✓ تقديم قروض بجميع أنواعها؛
- ✓ تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية؛
- ✓ توفير خدمة البطاقات البنكية والبنك الإلكتروني؛
- ✓ توفير خدمة الحجز عبر الإنترنت في الفنادق؛
- ✓ مواكبة التطورات الجديدة التي يشهدها العالم، وذلك بتطوير منتجات مصرفية، والاعتماد على التكنولوجيا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية جديدة؛
- ✓ تنفيذ جميع العمليات المصرفية وفقا للقوانين المعمول بها؛
- ✓ توفير وتطوير شبكات جديدة، ووضع وسائل حديثة، وأجهزة وأنظمة معلوماتية؛
- ✓ دراسة السوق المصرفية وتجزئتها حسب سلوك واحتياجات ورغبات زبائنه؛
- ✓ العمل على زيادة وتنمية الموارد بأقل التكاليف في ظل الإمكانيات المالية والنقدية المتاحة؛
- ✓ تحسين العلاقات مع العملاء خاصة من خلال اللباقة، وحسن المعاملة من طرف موظفي البنك لهم؛
- ✓ تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام الإعلام الآلي.¹

2. وكالة القرض الشعبي الجزائري (عين مليلة): قام القرض الشعبي الجزائري في 1985 بفتح وكالة جديدة مقرها حي 48 سكن بعين مليلة تحت رقم 333 يشرف عليها مدير كمسؤول أول وتتمثل مهمته في السهر على السير الحسن للوكالة في جميع مجالات الاستغلال والقرارات المتعلقة بتسيير الوكالة، ويساعده نائب المدير تنحصر مهام هذا الأخير في استقبال الزبائن عند غياب المدير، بالإضافة إلى عدد من المسؤولين على الهيكل التنظيمي للوكالة كل حسب وظيفته ورتبته، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من المدير ومساعدته وأمانته، وخمسة مصالح هي مصلحة الإدارة، مصلحة المراقبة، مصلحة الإقراض، مصلحة التجارة الخارجية، مصلحة الصندوق، موضحة في الملحق رقم (14)، تتمثل مهامها في:

- معالجة العمليات البنكية المتعلقة بالعملاء وتطوير علاقات تجارية معهم؛
- استقبال ودراسة القرارات وتنفيذها فيما يتعلق بالقروض في حدود ما هو مسموح به للوكالة؛

1- مصلحة الإعلام والاتصال للقرض الشعبي الجزائري -وكالة أم البواقي-

- تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية؛
- توفير وتطوير شبكات جديدة، ووضع وسائل حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات خاصة التجارة الخارجية؛
- تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام الإعلام الآلي.¹

المطلب الثالث: مظاهر الإدارة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة

الفرع الأول: الأجهزة والبرمجيات

من ناحية الأجهزة: نلاحظ وجودها في كل أقسام الوكالات البنكية بمتوسط حاسوبين في كل مكتب وكذلك المعدات المتعلقة بها كالطابعات... الخ، بحسب ما يتطلبه نشاط كل قسم وعدد الموظفين فيه، كذلك توفر صيانة وتجديد لهذه الأجهزة كلما تطلب الأمر ذلك.

من ناحية البرامج:

- برنامج *Delta v8*: من الوكالات البنكية التي تستخدم هذا البرنامج البنك الوطني الجزائري، وهو برنامج لتسيير النشاط البنكي ذو براءة اختراع أوروبية اشترته الجزائر من تونس، تستطيع من خلاله الوكالة فتح حساب للعميل في أقل من دقيقتين، طور من النسخة الأولى وصولاً إلى نسخته الثامنة المعمول بها الآن، لكنه يستوجب أثناء العمل به التدرج في نسخه بمعنى من النسخة الأولى إلى النسخة الثانية وهكذا لكي لا يحدث هناك مشاكل وخلل أثناء العمل به، وهذا ما لاحظناه في *BNA*، حيث تم الانتقال من العمل بالنسخة الثامنة بعد النسخة الرابعة مباشرة وهذا ما سبب مشاكل للموظفين في بداية العمل به والذين احتاجوا للوقت والدورات التكوينية في هذا البرنامج للتأقلم معه، لكن بالرغم من ذلك ساهم في تطوير تأدية الموظفين للمعاملات في وقت سريع وكذلك معرفة المعاملات التي تم تنفيذها سابقاً بكل سهولة.

ومن بين الخلل البسيط الذي يمكن أن يحدث أثناء العمل بهذا البرنامج هو التوقف المؤقت، فإذا لم يكن الموظف على علم مسبق بذلك يمكن أن يعيد المعاملة مرتين. والشكل الموالي يبين صفحة نظام المعلومات الخاصة بالبنك.

¹ - معلومات مقدمة من القرض الشعبي الجزائري - وكالة عين مليلة.

الشكل رقم (5-1): صفحة نظام المعلومات الخاصة بالبنك BNA



المصدر: البنك الوطني الجزائري، موقع الويب: www.bna.dz

فهو برنامج متطور تتعامل به البنوك من خلال عدة إصدارات لإصدار القرض الشعبي الجزائري هو الثالث من إنشاء مؤسسة فرنسية تدعى سنيكس، هي تتعامل مع معظم دول العالم الثالث يعمل مع نظام Rusonx25. كما يعتبر نظام Delta متعدد الأجهزة من خلال اتصال الجهاز الرئيسي بالأجهزة الموجودة في وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري كما تصل هذه الأجهزة بجهاز الخادم Serveur الذي يقوم بدوره تحويل كل العمليات اليومية إلى المركز الرئيسي بالعاصمة عن طريق RX25. كما أنه يعتبر نظام متعدد المستخدمين بحيث تختلف قائمة العمليات من مستخدم إلى مستخدم آخر كل حسب وظيفته في البنك، لكل مستخدم رقم سري مخصص يمكن من خلاله الدخول إلى النظام.

- **برنامج تسير القروض:** هنالك برنامج آخر هو برنامج تسير القروض يعمل على تسهيل عملية دراسة ملفات طالبي القروض، حيث بمجرد إدخال البيانات، يقوم هذا البرنامج بحساب الفائدة ومقدار ما يستطيع المقرض تحمله كأقساط بالنسبة لدخله، أوقات استحقاق الدفع وكذا عقوبات المتأخرين عن الدفع... الخ.

- **برنامج Manual Scan:** كذلك من البرامج المستخدمة برنامج Manual Scan والذي يحمي أجهزة الكمبيوتر وكافة المعلومات والعمليات من الفيروسات، فهو يوفر درجة كبيرة من الحماية بسبب خاصيته المتمثلة في عدم السماح بتغيير أو إضافة أو مسح أي شيء ولو حتى تغيير تاريخ اليوم أو الوقت. يعمل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالعديد من البرامج أهمها برنامج dansys وهو عبارة عن برنامج رئيسي في الوكالة، وهو أساسي لعدة برامج أخرى مثل برنامج الدفع الإلكتروني والدفتر الممغنط وبرنامج ببروس للمقاصة الآلية.

كان في البداية برنامج *dansys* ذو صبغة محاسبية أكثر منها تجارية، لكن تم تطويره وأصبح ذو صبغة تجارية، وللاشارة فإن برنامج *dansys* هو بصدد التغيير حاليا -بحسب ما صرح به نائب المدير-، كذلك للوكالة برنامج تسيير القروض يعمل على تسهيل عملية منح القرض حيث بمجرد إدخال بيانات العميل طالب القرض، يعطيك البرنامج كل المعلومات التي تهم البنك، مبلغ الفائدة، ومدة الاستحقاق وأيضا المدة التي تخلف فيه العميل عن الدفع، إلى غير ذلك من المعلومات المهمة في عقد القرض.¹

الفرع الثاني: شبكات الاتصال والعنصر البشري

نجد أن للبنوك مواقع إلكترونية معروفة للعملاء بحيث يطلع العملاء على كل جديد عن الوكالات والعلامات التسويقية للمعاملات التي تقدمها.

كما نجد العمل بشبكة الإنترنت حيث أن المدير هو من يملك الرقم السري وسلطة التحكم إلى باقي الحواسيب، (*serveur*) في نظام المعلومات وإرسالها من الموزع الرئيسي أيضا من خلال شبكة الإنترنت يتم التعامل بالبريد الإلكتروني، حيث يمكن الدخول إليه من طرف كل موظف في البنك، لتسيير المعاملات خصوصا التجارة الخارجية، حيث يستقبل فيه كل الملفات إضافة إلى وصول رسالة تأكيد الوصول أوتوماتيكية، بعدما كانت في السابق مثلا الملفات تستغرق أياما في الطرود البريدية، كذلك تساعد في إنهاء معاملات التجارة الخارجية والاطلاع مثلا على سعر صرف العملة المحلية بالنسبة إلى العملات الأخرى.

أما بالنسبة لشبكة الإكسترانت فهي متوافرة فقط لاطلاع العميل على رصيد حسابه مثلا، أما عمليات التحويل المالي فلا يستطيع العميل القيام بها.

أما صناع المعرفة فلاحظنا أن كل البرمجيات يتم شرائها، كما أنه يوجد موظفين يعملون على تطوير هذه البرمجيات.

¹ - معلومات مقدمة من الوكالات البنكية محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وخصائص العينة

من أجل التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في أداء البنوك (وكالات أم البواقي) خاصة في ظل التحولات التي عرفها القطاع البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات الاقتصادية، وتماشياً مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة (عناصر الإدارة الإلكترونية، أداء البنوك)، تم تصميم استبيان لمعرفة إجابات الموظفين حول فقراته، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل ودراسة خصائص العينة المدروسة، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى النقاط التالية:

☞ تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛

☞ أدوات جمع وتحليل البيانات؛

☞ خصائص العينة المدروسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يقدر عدد موظفي الوكالات البنكية محل الدراسة بـ: "418" موظفاً، لكن تماشياً وموضوع الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر عناصر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك، ونظراً للصعوبات التي واجهتنا في توزيع الاستمارة على كافة الموظفين، ذلك ما أدى بنا إلى اعتماد أسلوب المعاينة الطبقية العشوائية، ذلك من خلال الدمج بين العينة العشوائية مع العينة الطبقية.

تم حساب العينة العشوائية على أساس معادلة تحديد حجم العينة لروبيرت ماسون والتي تتمثل في: ¹

$$n = \frac{M}{\left[(S^2 \times (M - 1)) \div pq \right] + 1}$$

حيث:

M : حجم المجتمع.

S : قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96

على معدل الخطأ 0.05.

P : نسبة توافر الخاصية وتساوي 0.50.

q : النسبة المتبقية وهي 0.50.

¹ - طريقة حساب حجم العينة، متوفر على موقع ويب: <https://ar-ar.facebook.com/spsrabei/posts/1595446487399937> بتاريخ 2017/11/28.

وبالتعويض بالقيم توصلنا إلى:

$$n = \frac{418}{\left[\left(39.2^2 \times (430 - 1) \right) \div (0.50 * 0.50) \right] + 1} = 200$$

ومنه فإن الحجم الأدنى للعينة هو 200 موظف، قمنا بتوزيع 215 استبانة، وبالتالي الدراسة الإحصائية شملت 215 استبانة، وهو ما يمثل حجم العينة المدروسة، ولضمان التناسب في مساهمة كل طبقة في حجم العينة المحسوب، تم اعتماد القانون التالي:

$$\text{حجم العينة الخاص بكل وكالة} = \frac{\text{عدد موظفي الوكالة} * \text{الحجم الأدنى للعينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

$$\text{مثلا: الحد الأدنى للعينة الخاص بالبنك الوطني الجزائري (وكالة أم البواقي)} = \frac{200 * 22}{418} = 10.$$

طبقتنا هذا القانون على كل الوكالات البنكية محل الدراسة، والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة في كل وكالة.

الجدول رقم (5-1): عدد الموظفين وحجم العينة الخاص بكل وكالة من الوكالات البنكية محل الدراسة.

اسم البنك	الوكالة	عدد الموظفين	الحد الأدنى للعينة	عدد الاستبانات المسترجعة
البنك الوطني الجزائري	أم البواقي (316)	22	10	11
	أم البواقي (820)	14	7	08
	عين البيضاء (321)	18	9	10
	عين البيضاء (800)	13	6	06
	عين مليلة	12	6	06
البنك الخارجي الجزائري	أم البواقي (0051)	30	14	15
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	المجمع الجهوي للاستغلال أم البواقي 0041	41	20	22
	أم البواقي (324)	24	11	12
	عين البيضاء (325)	17	08	08
	عين فكرون (332)	14	07	08
	عين مليلة (322)	16	08	08
	مسكيانة (327)	11	05	05
	سوق نعمان (331)	11	05	05
	أم البواقي (360)	20	10	11
بنك التنمية المحلية	عين البيضاء (361)	11	05	05
	عين مليلة (362)	13	06	07
	أم البواقي (317)	22	10	11
القرض الشعبي الجزائري	عين مليلة (335)	20	10	10
	عين البيضاء (337)	21	10	10
	أم البواقي (256)	15	07	08
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	عين البيضاء (257)	14	07	07
	عين فكرون (258)	10	05	06
	عين مليلة (259)	11	05	06
	عين مليلة (110)	18	09	10
بنك الخليج الجزائر				
المجموع		418	200	215

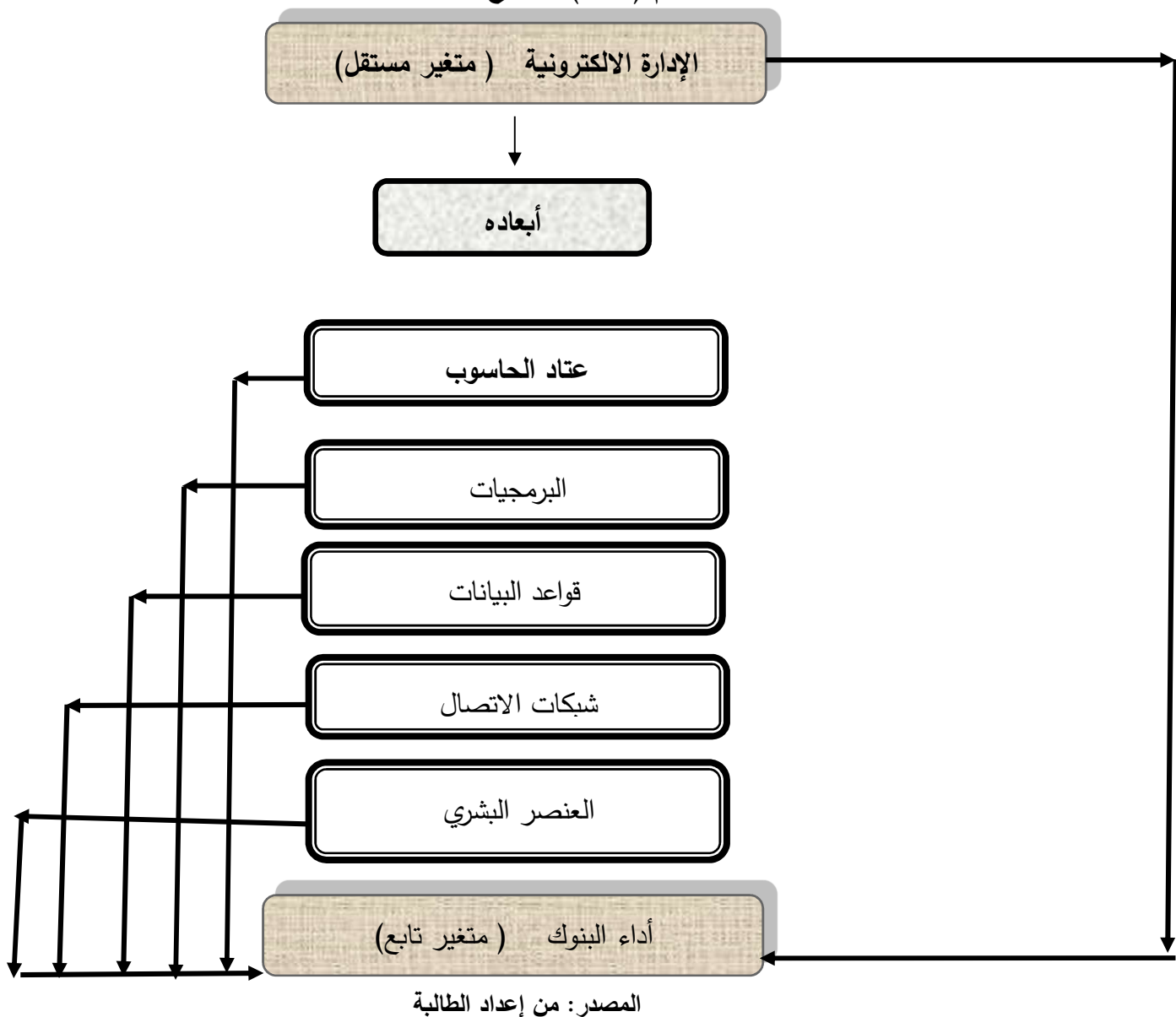
المصدر: من إعداد الطالبة .

المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات والمعلومات وثباتها

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد بشكل رئيسي على أسلوب الاستبيان (استمارة الأسئلة المبينة في الملحق رقم (02))، وقد أسس الاستبيان لجمع البيانات حول الاتجاه العام للموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة، وذلك من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبيان الذي تم تقسيمه إلى جزئين، جزء يتعلق بالبيانات الوصفية لعينة الدراسة والجزء الثاني شمل محاور الدراسة التي تعكس متغيراتها، وكل محور يحتوي على أبعاد تمثل متغيرات فرعية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات* وهو ما يوضحه الشكل رقم (5-2).

شكل رقم (5-2): نموذج الدراسة.



* هذا التحليل ينطبق على المحور الأول من الاستمارة، لأن محور أداء البنوك يحتوي على فقرات فقط.

ومن أهم الأهداف المرجوة من الاستبيان هي على النحو التالي:

✍ معرفة مدى اهتمام الوكالات البنكية محل الدراسة بتطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية؛

✍ قياس أثر آليات الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك.

إضافة إلى الاستبيان تم الاستعانة بأسلوب المقابلة مع المسؤولين داخل الوكالات البنكية محل الدراسة، ومن أجل التعرف على إجابات الموظفين تم استخدام مقياس مناسب لتصنيف وتقييم الإجابات الموافقة لكل عبارة، ولقد اختير مقياس رانيسيس ليكرت، وهو مقياس شائع الاستخدام في العلوم الاجتماعية والانسانية ومن بينها علم الإدارة، ويتلخص المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه، ويمكن أن تأخذ العبارات صيغا موجبة أو سالبة، ويطلب من الفرد المبحوث اختيار إجابة لكل عبارة من هذه العبارات، وذلك باختيار الإجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه، ويمثل سلم ليكرت السلم الذي يستخدم في تصنيف الإجابات على أسئلة أو عبارات المقياس، وهناك سلم يحوي ثلاث قيم، وآخر خمس وآخر ست قيم، وفي كثير من الأحيان يستخدم السلم ذي الخمس درجات، كما هو موضح في الجدول رقم (5-2).

جدول رقم (5-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الوزن النسبي	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع،

2007، ص 540.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة، والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريع بيانات الاستبيان من خلال برمجية (SPSS) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for social science*) حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفية: استخدمنا منها:

✓ **التوزيع التكراري:** يستخدم بشكل أساسي في حالة المقاييس الاسمية، مثل الأسئلة المتعلقة بالجنس والمستوى التعليمي، كما يستخدم كذلك في حالة المقاييس التقاضلية مثل الأسئلة التي يطلب فيها إلى المبحوث إعطاء رأيه حول موضوع معين ويطلب منه الإجابة عن ذلك ضمن خيارات تتدرج من موافق بشدة إلى أعارض بشدة، وقد استخدمنا التكرار في هذه الدراسة بغرض توزيع خصائص أفراد العينة، وتحديد الاستجابة اتجاه أبعاد الدراسة؛

✓ **الوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في مجال العلوم الإدارية ذلك للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبانة، حيث يمكن استخدامه في حالة الأسئلة التي يستخدم فيها المقياس التفاضلي، وفي هذه الدراسة استخدمنا الوسط الحسابي لمعرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين؛

✓ **الانحراف المعياري:** أحد أدوات قياس التشتت، يستخدم لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية، وقد اعتمدنا عليه في هذه الدراسة لمعرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة، وهو نسبة مئوية؛

✓ **معامل الاختلاف:** يعد من أفضل مقاييس التشتت ويستخدم لتحديد مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين، وهو نسبة مئوية، ويعبر عنه رياضياً:

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري للمتغير}}{\text{الوسط الحسابي للمتغير}} \times 100.$$

وكلما كان معامل الاختلاف أقل من 50% دل على اتفاق إجابات مجتمع الدراسة، وكلما كان أكبر من 50% دل على عدم اتفاق مجتمع الدراسة.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي: استخدمنا ما يلي:

✓ **اختبار α كرونباخ "Cronbach's Alpha":** من أجل معرفة صدق وثبات البيانات؛

✓ **معامل ارتباط بيرسون:** لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات؛

✓ **الانحدار البسيط:** من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة

فمن أجل معرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، هذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل α كرونباخ، والجدول رقم (3-5) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (5-3): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاوير.

الأبعاد والمحاوير	عدد الفقرات	معامل الثبات <i>Cronbach's Alpha</i>	معامل الصدق <i>Validity c</i>
عتاد الحاسوب	04	0.746	0.863
البرمجيات	06	0.708	0.841
قواعد البيانات	05	0.630	0.793
شبكات الاتصال	05	0.753	0.867
العنصر البشري	05	0.568	0.753
محور عناصر الإدارة الإلكترونية	25	0.811	0.900
محور أداء البنوك	14	0.663	0.814
إجمالي فقرات الاستبيان	39	0.861	0.927

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال الجدول رقم (5-3) نلاحظ أن كل نسب الثبات لأبعاد ومحاوير الاستبانة هي عالية وأكبر من النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ: 60%، وبما أن معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان مساوي إلى 0.861، وهو ما يوضحه الملحق رقم (17)، هذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الاعتماد على إجابات الموظفين فيما يخص الجزء الأول (بيانات وصفية) للعينة المدروسة من الاستمارة*، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

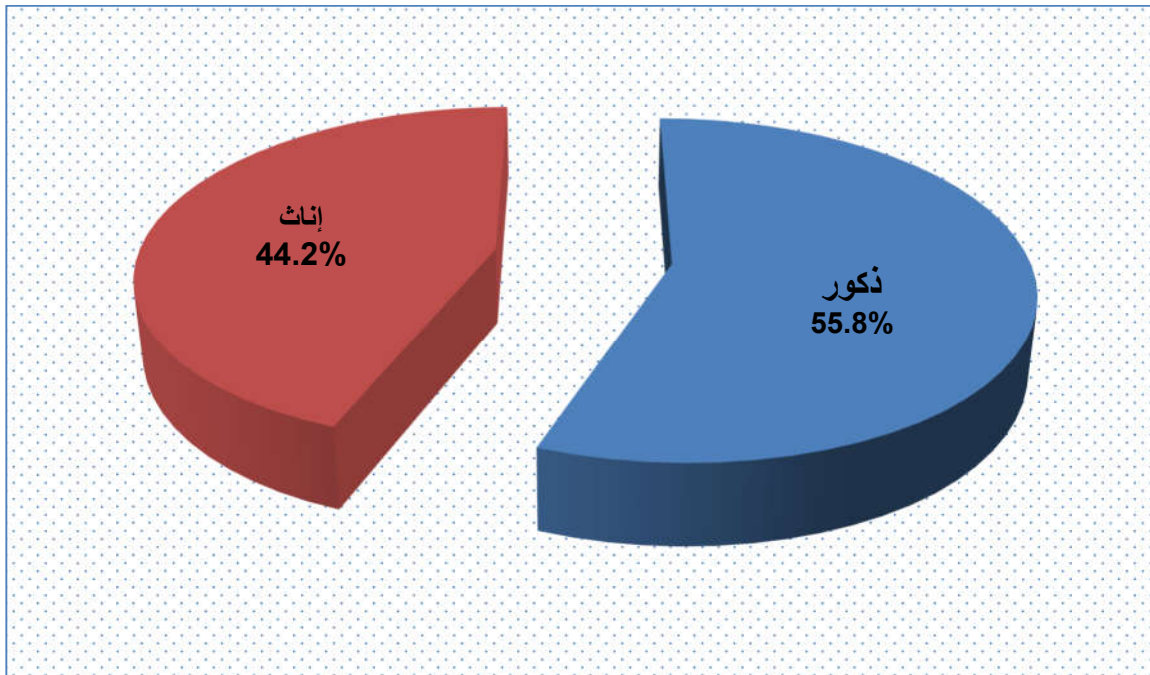
أولاً- توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس: من خلال الجدول رقم (5-4) والشكل البياني رقم (5-3) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للجنس.

جدول رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	120	55.8 %
	أنثى	95	44.2 %
	المجموع	215	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

شكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني السابقين أن معظم العاملين كانوا ذكورا إذ قدر عددهم بـ 120 موظفا بنسبة 55.8%، في مقابل 95 من أفراد العينة كانوا إناثا بنسبة 44.2 % وهي نسب متقاربة، وهذا ما يدل على أن العمل في القطاع المصرفي لا يقتصر على فئة الذكور فقط بل يتم تقريبا بالتساوي مع فئة الإناث وهذا ما يدل على أن المرأة تتواجد بالعمل البنكي عكس السنوات السابقة حيث هذا العمل حكر على الذكور.

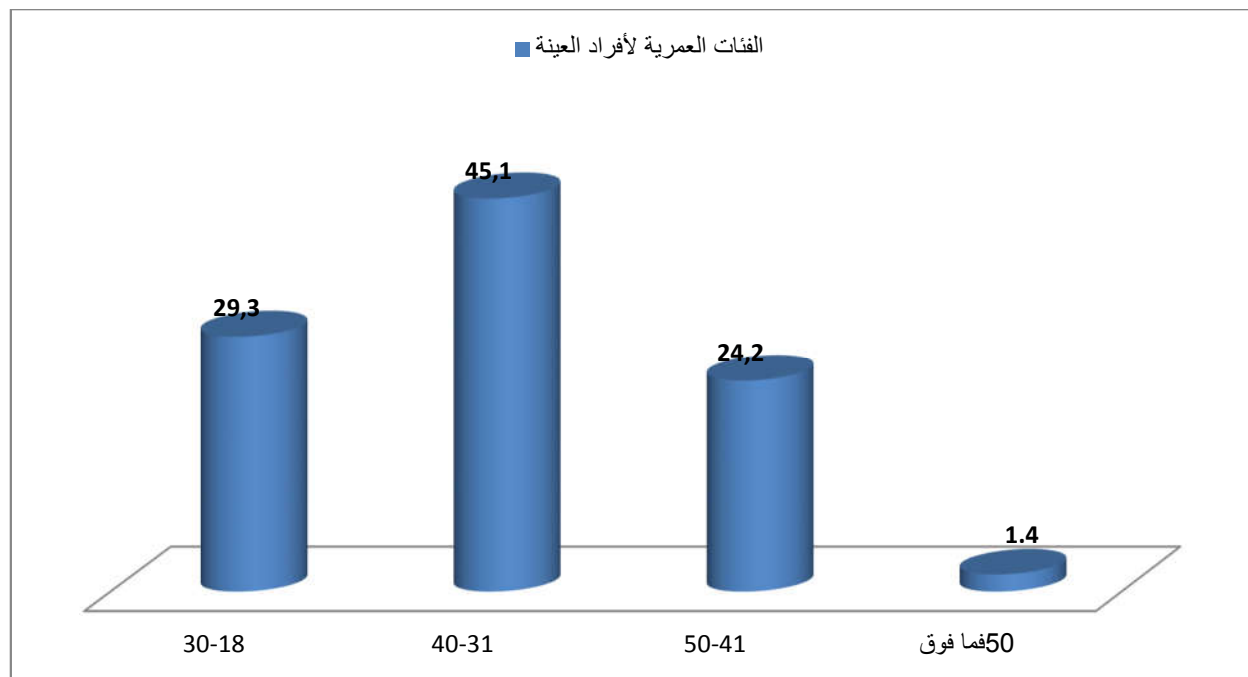
ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية: من خلال الجدول رقم (5-5) والشكل البياني رقم (4-5) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية كما يلي:

جدول رقم (5-5): توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.

المتغير	الفئة	التركرارات f_i	النسبة المئوية%
السن	18 - 30 سنة	63	29.3
	31-40 سنة	97	45.1
	41 - 50 سنة	52	24.2
	50 سنة فما فوق	03	1.4
	المجموع	215	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

شكل رقم (5-4): توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

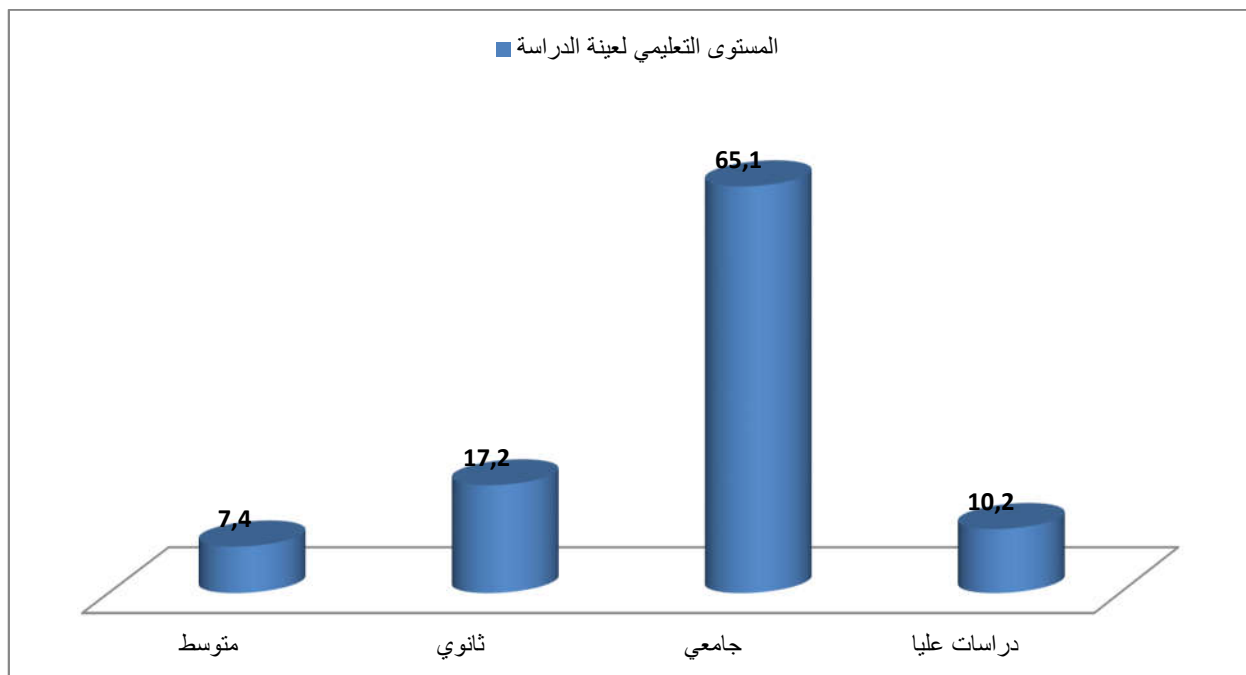
من خلال الجدول والشكل البياني السابقين لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية، كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 45.1 %، ثم الفئة الأولى (من 18 إلى 30 سنة) بنسبة 29.3 %، وتليها الفئة الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 24.2 % وأخيرا الفئة الرابعة بنسبة 1.4 %، كل هذه الأرقام تشير إلى أن المسؤولين في الوكالات البنكية محل الدراسة حريصين على توظيف الفئات الشبانية. ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: من خلال الجدول رقم (5-6) والشكل البياني رقم (5-5) يمكن التعرف عن المستوى التعليمي للموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة.

جدول رقم (5-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	متوسط	16	7.4
	ثانوي	37	17.2
	جامعي	140	65.1
	دراسات عليا	22	10.2
	المجموع	215	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية $SPSS_{V20}$.

شكل رقم (5-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية $SPSS_{V20}$.

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية إذ قدر عددهم بـ 140 موظفاً بنسبة 65.1%، ويعود ذلك من جهة إلى شروط التوظيف التي يتطلبها العمل المصرفي وهذا مؤشر على أن إجابات المبحوثين تتسم بالموضوعية، ثم يليها الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وعددهم 37 موظفاً بنسبة 17.2%، بعد ذلك في المرتبة الثالثة ذوي مستوى الدراسات العليا والمستوى المتوسط بنسبة 10.2% ونسبة 7.4%، ما يمكن استنتاجه من هذا التحليل أن البنوك في الوقت الراهن أصبحت تركز على استقطاب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس إيجابياً على أدائها وكذلك على تنافسيتها.

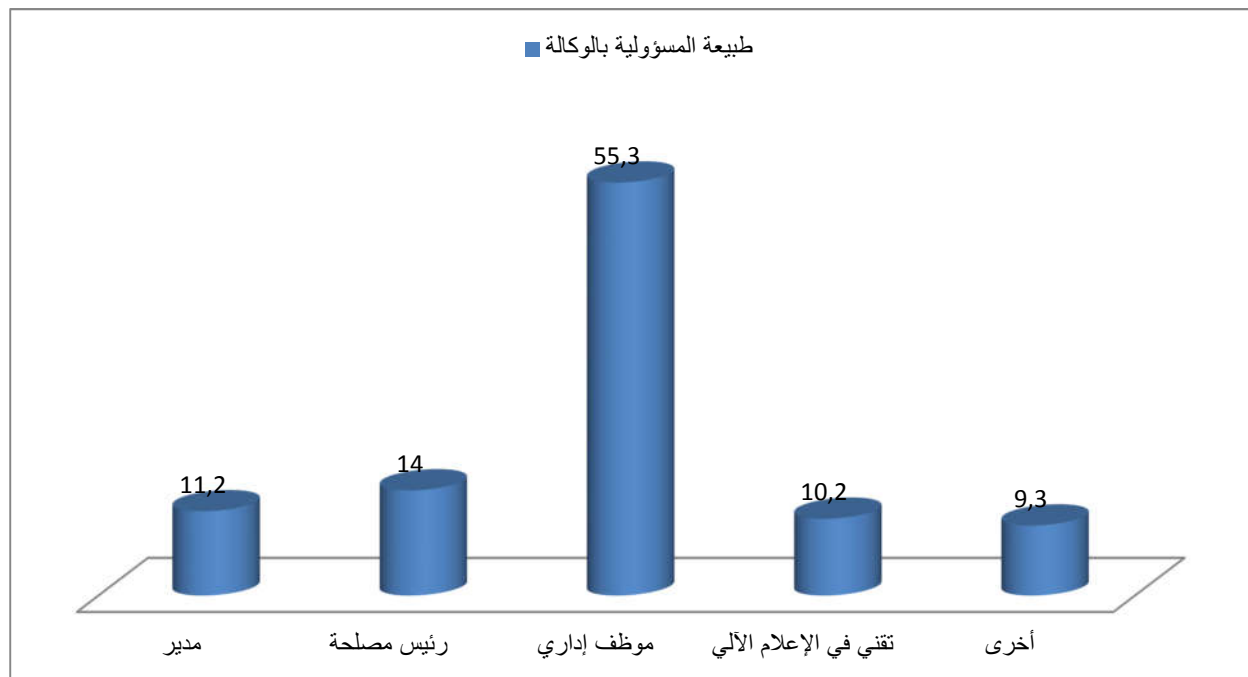
رابعا: طبيعة المسؤولية بالوكالة: من خلال الجدول رقم (5-7) والشكل البياني رقم (5-6) يمكن التعرف على طبيعة مسؤولية الموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة.

جدول رقم (5-7): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المسؤولية بالوكالة.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
طبيعة المسؤولية بالوكالة	مدير	24	11.2
	رئيس مصلحة	30	14.0
	موظف إداري	119	55.3
	تقني في الإعلام الآلي	22	10.2
	أخرى	20	9.3
	المجموع	215	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

شكل رقم (5-6): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المسؤولية في الوكالة البنكية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

يلاحظ من خلال كل من الجدول والشكل البياني السابقين أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الموظفين الإداريين إذ قدر عددهم بـ 119 موظف بنسبة 55.3 % بعدها رؤساء المصالح بنسبة 14.0 %، كذلك توفر الوكالات البنكية على نسبة معتبرة من التقنيين في الإعلام الآلي بنسبة 10.2 %، ثم المدراء بنسبة 11.2 % هذا ما يدل على مصداقية إجابات أفراد عينة الدراسة.

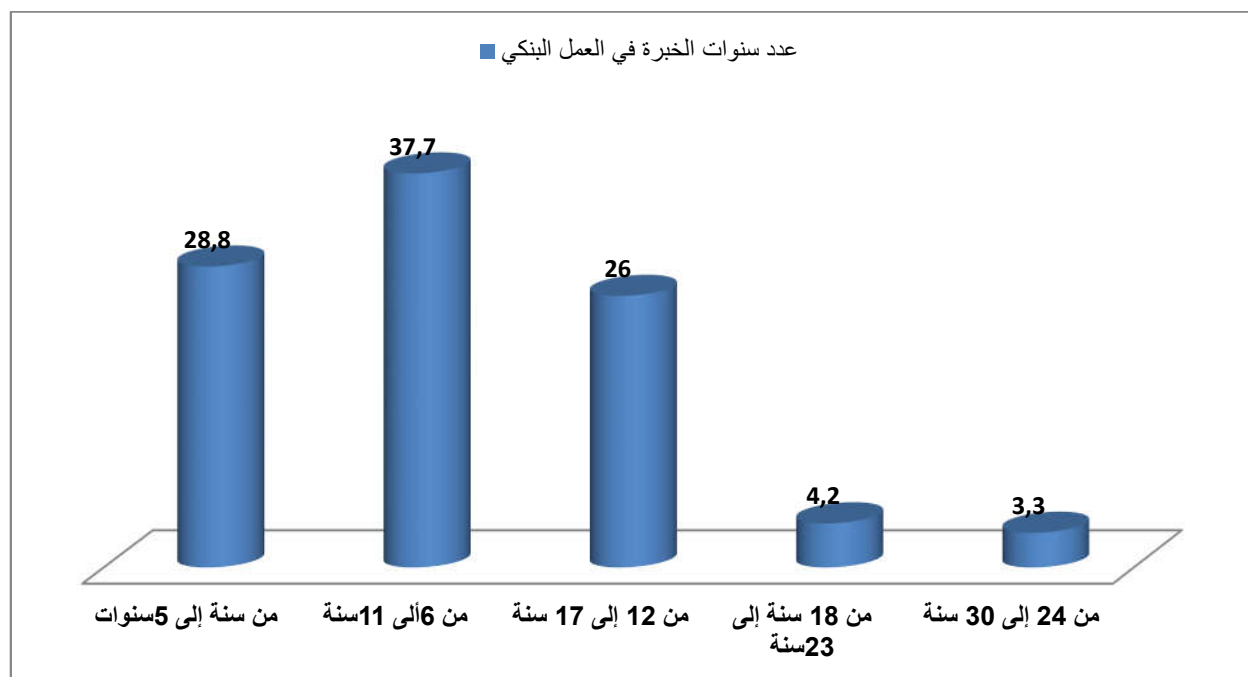
خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة: من خلال الجدول رقم (5-8) والشكل البياني رقم (5-7) يمكن التعرف على عدد سنوات الخبرة بالعمل البنكي للموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة.

جدول رقم (5-8): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة بالمنصب الحالي	من سنة إلى 5 سنوات	62	28.8
	من 6 إلى 11 سنة	81	37.7
	من 12 إلى 17 سنة	56	26.0
	من 18 إلى 23 سنة	9	4.2
	من 24 إلى 30 سنة	7	3.3
	المجموع	215	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

شكل رقم (5-7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية في العمل البنكي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

يلاحظ من خلال كل من الجدول والشكل البياني السابقين أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت سنوات عملهم بالوكالات البنكية محل الدراسة تتراوح من 6 سنوات إلى 11 سنة بنسبة قدرت بـ 37.7% ، بعدها

الفئتين من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 28.8 % ثم الفئة من 12 إلى 17 سنة بنسبة 26 % هذا ما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين يتمتعون بخبرة متوسطة في مجال العمل البنكي.

سادساً: توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية الخاصة بممارسات الإدارة الإلكترونية في البنوك: من خلال الجدول رقم (5-9) والشكل البياني رقم (5-8) يمكن التعرف على عدد الدورات التي استفاد منها موظفي الوكالات البنكية محل الدراسة في مجال الإدارة الإلكترونية في البنوك.

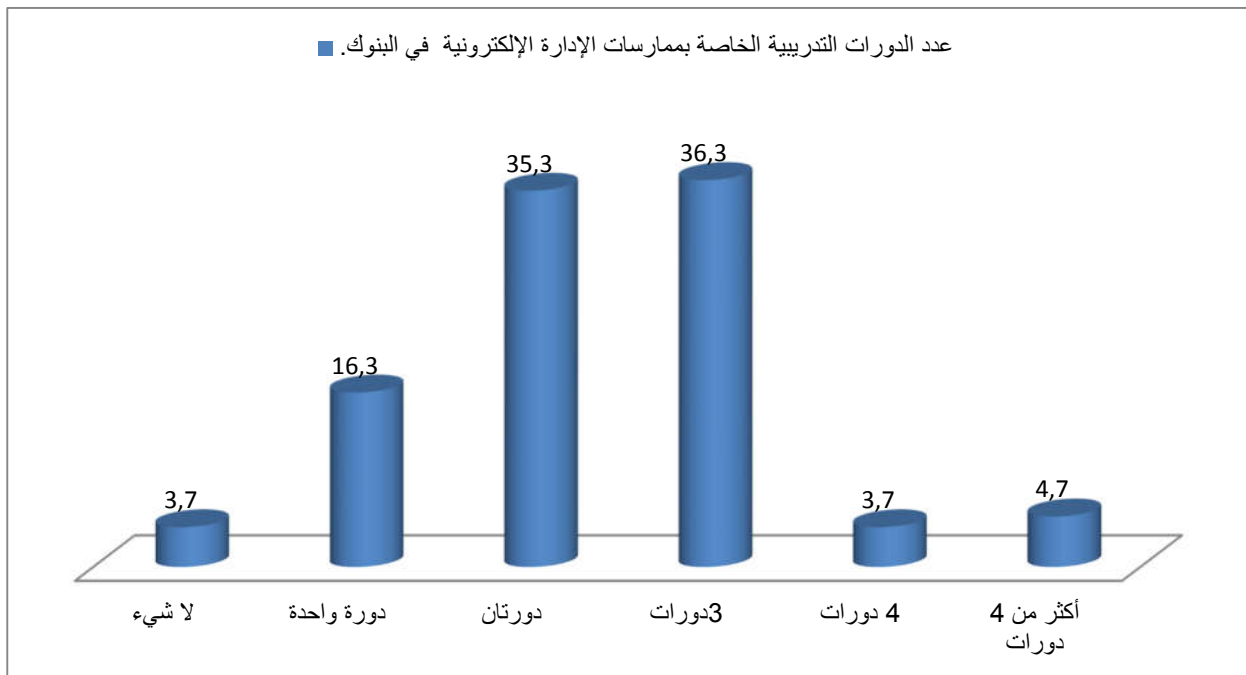
جدول رقم (5-9): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية الخاصة بممارسات الإدارة

الإلكترونية في البنوك.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
عدد الدورات التدريبية الخاصة بممارسات الإدارة الإلكترونية في البنوك.	لا شيء	8	3.7
	دورة واحدة	35	16.3
	دورتان	76	35.3
	3 دورات	78	36.3
	4 دورات	8	3.7
	أكثر من 4 دورات	10	4.7
	المجموع	215	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

شكل رقم (5-8): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية الخاصة بممارسات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية $SPSS_{V20}$.

من خلال نتائج كل من الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن فئة المتحصّلين على ثلاثة دورات تدريبية هي الأولى بنسبة 36.3 %، ثم المتحصّلين على دورتان بنسبة 35.3 %، ثم تلتها فئة الذين تحصلوا على دورة تدريبية واحدة بنسبة 16.3 %، بعدها نسبة الموظفين المتحصّلين على أكثر من 4 دورات تدريبية بنسبة 4.7 %، ذلك ما يدل على أن الوكالات البنكية محل الدراسة تهتم بالعمليات التدريبية الخاصة بتطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية، وتكرار الدورات التدريبية للموظفين يدل على مسايرة الوكالات البنكية محل الدراسة للإصلاحات التي مست القطاع البنكي في الجزائر هذه الأخيرة جاءت نتيجة التطور الذي عرفه النظام البنكي العالمي.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على درجة تأثير عناصر الإدارة الإلكترونية على أداء الوكالات البنكية محل الدراسة، كان لزاما علينا الاستعانة بأساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي والتي أشرنا إليها في المبحث الثاني، حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك من أجل معرفة درجة التأثير بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى النقاط التالية:

✍ تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛

✍ اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات.

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، إلى حد ما، موافق، موافق بشدة) وهو متغير ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $5 - 1 = 4$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(\frac{4}{5} = 0.8)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك

لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم (5-10): إجابات الأسئلة ودلالاتها.

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول*
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
3	من 2.60 إلى 3.39	إلى حد ما	متوسط
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: عبد الفتاح عز، مرجع سابق، ص: 540.

*تم وضع مستوى القبول كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور عناصر الإدارة الإلكترونية

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بعتاد الحاسوب: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-11): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد عتاد الحاسوب.

الاتجاه*	الترتيب*	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)						فقرات بعد عتاد الحاسوب
					غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المقياس	
موافق بشدة	2	15.25	0.681	4.465	0	0	23	69	123	التكرارات	1
					0	0	10.7	32.1	57.2	النسبة %	
موافق بشدة	1	12.94	0.595	4.595	0	1	9	66	139	التكرارات	2
					0	0.5	4.2	30.7	64.7	النسبة %	
موافق بشدة	3	14.32	0.639	4.460	0	0	17	82	116	التكرارات	3
					0	0	7.9	38.1	54.0	النسبة %	
موافق بشدة	4	16.98	0.745	4.386	0	1	31	67	116	التكرارات	4
					0	0.5	14.4	31.2	54.0	النسبة %	
موافق بشدة	/	11.30	0.506	4.477	بعد: عتاد الحاسوب						

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

يتضمن الجدول رقم (5-11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة ببعد عتاد الحاسوب، حيث نجد العبارة رقم (2) حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ: 4.595 وبانحراف معياري 0.595 وهذا ما يدل على أن الوكالات البنكية محل الدراسة تتوفر على أجهزة حاسوب

*الترتيب تنازلي على أساس الوسط الحسابي لكل فقرة.
*تم تحديد اتجاه كل فقرة والبعد بالاعتماد على الجدول رقم (5-10).

متطورة تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة، تليها العبارة رقم (1) أي أن الوكالات البنكية تتوفر على عدد كاف من أجهزة الحاسوب، ثم العبارة رقم (3) أي أن مكاتب العمل بالوكالات تتوفر على ملحقات الحاسوب (سكانر، طابعة...) كافية لتغطية جميع الاحتياجات، ثم العبارة رقم (4) وهو ما يثبت مساهمة ملحقات الحاسوب كأجهزة التصوير والأقراص المدمجة وغيرها في تسهيل العمل البنكي، كما أن كل فقرات بعد عتاد الحاسوب تقابل اتجاه موافق بشدة .

عموماً فإن بعد عتاد الحاسوب له متوسط حسابي يقدر ب: 4.477 وانحراف معياري قدر ب: 0.506، ومعامل اختلاف قدر ب 11.30% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات المبحوثين، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول (5-10) نجدها عند مستوى قبول مرتفع جداً، هذا ما يجعلنا نقول أن الوكالات البنكية محل الدراسة تولي أهمية بالغة لعتاد الحاسوب من أجل تحسين معاملاتها وخدماتها المقدمة للعملاء .

ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالبرمجيات: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات البعد الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-12): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد البرمجيات.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)						فقرات بعد البرمجيات
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
موافق بشدة	3	14.34	0.647	4.511	0	0	18	69	128	التكرارات	05
					0	0	8.4	32.1	59.5	النسبة %	
موافق بشدة	4	17.83	0.794	4.451	2	6	11	70	126	التكرارات	06
					0.9	2.8	5.1	32.6	58.6	النسبة %	
موافق بشدة	6	18.72	0.802	4.283	3	6	11	102	93	التكرارات	07
					1.4	2.8	5.1	47.4	43.3	النسبة %	
موافق بشدة	5	17.31	0.770	4.446	3	1	16	72	123	التكرارات	08
					1.4	0.5	7.4	33.5	57.2	النسبة %	
موافق بشدة	1	11.17	0.529	4.734	0	0	9	39	167	التكرارات	09
					0	0	4.2	18.1	77.7	النسبة %	
موافق بشدة	2	14.77	0.668	4.520	1	1	12	72	129	التكرارات	10
					0.5	0.5	5.6	33.5	60.0	النسبة %	
موافق بشدة	/	10.04	0.451	4.491	بعد: البرمجيات						

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال الجدول رقم (5-12) وباعتماد الترتيب على أساس المتوسط الحسابي لفقرات بعد البرمجيات، نجد العبارة رقم (9) تأتي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات المبحوثين يقدر بـ 4.734، هذا ما يجعلنا نستنتج أن البرامج الإلكترونية المستخدمة في البنك تتلاءم مع احتياجات معالجة المعلومات، ثم في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) وهو ما يبين أن البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال البرمجيات تساعد في تحديد نقاط القوة أو الضعف في البدائل المتاحة لإنجاز العمل، ثم في الرتبة الثالثة الفقرة (05) وهو ما يؤكد

توفر الوكالات على برمجيات متطورة تؤدي إلى توفير السرعة في معالجة العمليات البنكية، والرتبة الرابعة للفقرة (6) أي أن استخدام الأجهزة والبرمجيات يسهل العمل أكثر من العمل اليدوي، وفي الرتبة الخامسة نجد الفقرة (8) أي أن البرمجيات المستخدمة في الوكالات البنكية تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب، أما الرتبة السادسة فكانت للفقرة (7) وهو ما يثبت وجود تحديث دائم للبرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة.

عموماً فإن بعد البرمجيات له متوسط حسابي يقدر ب: 4.491 وانحراف معياري يقدر ب: 0.451، ومعامل اختلاف قدر ب 10.04% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات المبحوثين، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول (5-10) نجدها عند مستوى قبول مرتفع جداً، هذا ما يجعلنا نقر على أن الوكالات البنكية محل الدراسة تطبق برمجيات متطورة.

ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بقواعد البيانات: من خلال الجدول رقم (5-13) يمكن التعرف على الخصائص الإحصائية لفقرات هذا البعد:

الجدول رقم (5-13): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد قواعد البيانات.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)					فقرات بعد قواعد البيانات
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق بشدة	4	17.28	0.754	4.362	0	7	15	86	107	11
					0	3.3	7.0	40.0	49.8	
موافق بشدة	2	17.45	0.776	4.446	0	7	17	64	127	12
					0	3.3	7.9	29.8	59.1	
موافق بشدة	5	18.82	0.795	4.223	0	0	49	69	97	13
					0	0	22.8	32.1	45.1	
موافق بشدة	1	13.30	0.602	4.525	0	0	12	78	125	14
					0	0	5.6	36.3	58.1	
موافق بشدة	3	17.51	0.774	4.418	0	7	17	70	121	15
					0	3.3	7.9	32.6	56.3	
موافق بشدة	/	10.73	0.472	4.395	بعد: قواعد البيانات					

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

يتضمن الجدول رقم (5-13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وترتيب كل فقرة من الفقرات الخاصة ببعد قواعد البيانات، حيث نجد العبارة رقم (14) حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ: 4.525 وانحراف معياري 0.602 وهذا ما يدل على أن قواعد البيانات المتوفرة بالوكالات البنكية قادرة على ربط البيانات المتعلقة ببعضها البعض أو المختلفة حسب الحاجة، تليها العبارة رقم (12) أي أن قواعد البيانات الحديثة تقوم بعمليات التجميع والإعداد والتخزين للملفات، ثم العبارة رقم (15) أي يتم تعديل قاعدة بيانات الوكالات البنكية من قبل المختصين، ثم العبارة رقم (11) أي أن الوكالات البنكية محل الدراسة تمتلك قاعدة بيانات كافية لإنجاز مختلف العمليات، بعدها العبارة (13) وهو ما يبين امتلاك الوكالات على قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة، كما أن كل فقرات بعد قواعد البيانات تقابل اتجاه موافق بشدة.

عموماً فإن بعد قواعد البيانات له متوسط حسابي يقدر بـ: 4.395 وانحراف معياري قدر بـ: 0.472، ومعامل اختلاف قدر بـ 10.73% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات المبحوثين، وإذا ما تم

مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول (5-10) نجدها عند مستوى قبول مرتفع جداً، هذا ما يجعلنا نقول أن الوكالات البنكية محل الدراسة تولي أهمية بالغة لاستخدام قواعد البيانات في مختلف أنشطتها.

رابعاً: تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بشبكات الاتصال: من خلال الجدول رقم (5-14) يمكن التعرف على الخصائص الإحصائية لفقرات البعد الرابع:

الجدول رقم (5-14): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد شبكات الاتصال.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية(%)						فقرات بعد شبكات الاتصال	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس		
موافق بشدة	5	17.20	0.740	4.302	0	7	15	99	94	التكرارات	16	تتوفر في الوكالة التي تعمل بها نظم اتصالات حديثة ذات جودة عالية
					0	3.3	7.0	46.0	43.7	النسبة%		
موافق بشدة	3	15.34	0.673	4.386	0	3	14	95	103	التكرارات	17	تدقق الإنترنت داخل الوكالة التي تعمل بها يكون بشكل سريع
					0	1.4	6.5	44.2	47.9	النسبة%		
موافق بشدة	4	17.07	0.737	4.316	0	7	15	98	95	التكرارات	18	يتم الاتصال بين مكاتب الأقسام بالوكالة عن طريق الهاتف
					0	3.3	7.0	45.6	44.2	النسبة%		
موافق بشدة	1	13.74	0.618	4.497	0	6	12	96	101	التكرارات	19	يتم التعامل مع العملاء إلكترونيا عن طريق الإنترنت
					0	2.8	5.6	44.7	47.0	النسبة%		
موافق بشدة	2	14.82	0.659	4.446	0	0	20	79	116	التكرارات	20	تقوم أجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس، الإنترنت) المتوفرة بتغطية جميع احتياجات العمل بالبنك
					0	0	9.3	36.7	54.0	النسبة%		
موافق بشدة	/	11.09	0.487	4.389	بعد: تبني شبكات الاتصال							

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS₂₀"

من خلال الجدول رقم (5-14)، نجد العبارة رقم (19) تأتي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات المبحوثين يقدر بـ 4.497، هذا ما يؤكد لنا حقيقة التعامل مع العملاء إلكترونياً عن طريق الإنترنت بالوكالات

البنكية محل الدراسة، ثم في المرتبة الثانية الفقرة رقم (20) أي أن أجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس، الإنترنت) المتوفرة تقوم بتغطية جميع احتياجات العمل بالبنك، ثم في الرتبة الثالثة الفقرة (17) وهو ما يبين تدفق الإنترنت داخل الوكالات يكون بشكل سريع، بعدها في الرتبة الرابعة الفقرة (18) أي أنه يتم الاتصال بين مكاتب الأقسام بالوكالات عن طريق الهاتف، وفي آخر الترتيب نجد العبارة (16) وهو ما يثبت توفر الوكالات على نظم اتصالات حديثة ذات جودة عالية.

عموماً فإن بعد شبكات الاتصال، له متوسط حسابي يقدر بـ: 4.389 وانحراف معياري قدر بـ 0.487، ومعامل اختلاف قدر بـ 11.09% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات المبحوثين، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول (5-10) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع جداً، هذا ما يجعلنا نقر على أن الوكالات البنكية محل الدراسة تهتم بتوظيف شبكات الاتصال.

خامساً: تحليل فقرات البعد الخامس المتعلق بالعنصر البشري: من خلال الجدول رقم (5-15) يمكن التعرف على الخصائص الإحصائية لفقرات البعد الخامس.

الجدول رقم (5-15): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد العنصر البشري.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية(%)						فقرات بعد العنصر البشري	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس		
موافق بشدة	3	13.85	0.610	4.404	0	0	14	100	101	التكرارات	21	يستفيد الموظفون في الوكالة من دورات تدريبية في مجال استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءتهم
					0	0	6.5	46.5	47.0	النسبة %		
موافق بشدة	1	12.22	0.568	4.646	0	0	10	56	149	التكرارات	22	تمتلك المهارة المناسبة في استخدام الحاسوب كوسيلة لإنجاز العمل البنكي
					0	0	4.7	26.0	69.3	النسبة %		
موافق بشدة	2	17.19	0.763	4.437	3	3	9	82	118	التكرارات	23	تستطيع إدخال البيانات ومعالجتها والحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل
					1.4	1.4	4.2	38.1	54.9	النسبة %		
موافق	5	14.68	0.619	4.214	0	1	20	126	68	التكرارات	24	لدى الوكالة التي تعمل بها تقنيون ومهندسون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة في الوكالة بكل سهولة
					0	0.5	9.3	58.6	31.6	النسبة %		
موافق بشدة	4	17.74	0.762	4.293	0	3	31	81	100	التكرارات	25	تعمل وكالتكم على استقطاب ذوي الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني
					0	1.4	14.4	37.7	46.5	النسبة %		
موافق بشدة	/	09.20	0.405	4.399	بعد: العنصر البشري							

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

يتضمن الجدول رقم(5-15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب كل فقرة من الفقرات الخاصة ببعيد العنصر البشري، حيث نجد العبارة رقم(22) حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ: 4.646 وبانحراف معياري 0.568 وهذا ما يدل على أن الموظفين يمتلكون المهارة المناسبة في استخدام الحاسوب كوسيلة لإنجاز العمل البنكي، تليها العبارة رقم (23) أي أن الموظفين يستطيعون إدخال البيانات ومعالجتها والحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل، ثم العبارة رقم (21)، وهو ما يعكس استفادة

الموظفين من دورات تدريبية في مجال استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية، ثم الفقرة رقم (25) أي أن الوكالات البنكية تسهر على استقطاب ذوي الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني، وفي آخر الترتيب نجد العبارة رقم (24) أي أن معظم الوكالات البنكية محل الدراسة بها تقنيون ومهندسون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة في الوكالة بكل سهولة.

إجمالاً فإن بعد العنصر البشري، له متوسط حسابي يقدر بـ: 4.399 وانحراف معياري 0.405، ومعامل اختلاف قدر بـ 09.20 % هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات المبحوثين، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول (5-10) نجدها عند مستوى قبول مرتفع جداً، هذا ما يجعلنا نقول أن الوكالات البنكية محل الدراسة حريصة على تطوير العنصر البشري، ويمكن تلخيص نتائج كل الأبعاد الخاصة بالمحور الأول (عناصر الإدارة الإلكترونية) في الجدول رقم (5-16):

الجدول رقم (5-16): ملخص لنتائج أبعاد محور عناصر الإدارة الإلكترونية.

الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
البرمجيات	4.491	0.451	1	موافق بشدة
عتاد الحاسوب	4.477	0.506	2	موافق بشدة
العنصر البشري	4.399	0.405	3	موافق بشدة
شبكات الاتصال	4.389	0.487	4	موافق بشدة
قواعد البيانات	4.395	0.472	5	موافق بشدة
عناصر الإدارة الإلكترونية	4.430	0.297	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال الجدول السابق والمستخرج من الملحق رقم (18) نجد أن بعد البرمجيات جاء في الرتبة الأولى يليه بعد عتاد الحاسوب، ثم بعد العنصر البشري في الرتبة الثالثة، ويليه بعد شبكات الاتصال، وفي الأخير بعد قواعد البيانات، وبشكل عام فإن المحور الأول الخاص بعناصر الإدارة الإلكترونية له متوسط حسابي قدره 4.430 وانحراف معياري قدره 0.297، وأن قيمة المتوسط الحسابي تقابل مستوى قبول مرتفع جداً من خلال الجدول رقم (5-10)، وهو ما يدل على أن الوكالات البنكية محل الدراسة تهتم بتطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور أداء البنوك: يمكن التعرف على الخصائص الإحصائية لفقرات المحور الثاني (أداء البنوك) من خلال الجدول رقم (5-17).

الجدول رقم (5-17): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور أداء البنوك.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)						فقرات محور أداء البنوك
					غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المقياس	
موافق بشدة	6	15.31	0.680	4.441	0	0	23	74	118	التكرارات	01 تسعى الوكالة التي تعمل بها إلى تحسين أداء موظفيها باستمرار.
					0	0	10.7	34.4	54.9	النسبة %	
موافق بشدة	2	12.22	0.568	4.646	0	0	10	56	149	التكرارات	02 قلة أخطاء الموظفين أثناء قيامهم بالعمل
					0	0	4.7	26.0	69.3	النسبة %	
موافق بشدة	3	12.33	0.565	4.581	0	0	8	74	133	التكرارات	03 يتمتع الموظفون بالوكالة على الابتكار والإبداع في العمل
					0	0	3.7	34.4	61.9	النسبة %	
موافق بشدة	8	12.59	0.546	4.334	0	0	8	127	80	التكرارات	04 يتم اعتماد أساليب قياس وتقييم أداء الموظفين بشكل واضح في الوكالة التي تعمل بها
					0	0	3.7	59.1	37.2	النسبة %	
موافق بشدة	4	12.21	0.558	4.567	0	1	4	82	128	التكرارات	05 يقوم المسؤولون بالوكالة بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة
					0	0.5	1.9	38.1	59.5	النسبة %	
موافق بشدة	1	12.19	0.574	4.707	0	0	13	37	165	التكرارات	06 قدرة الموظفين المتدربين على تدريب زملائهم
					0	0	6.0	17.2	76.7	النسبة %	
موافق بشدة	9	19.89	0.852	4.283	0	0	56	42	117	التكرارات	07 الوكالة التي تعمل بها تشعر المودعين بالثقة وتعزز ضمان حقوقهم
					0	0	26.0	19.5	54.4	النسبة %	
موافق بشدة	7	17.12	0.752	4.390	0	0	35	61	119	التكرارات	08 عدد العملاء بالوكالة يعرف تطور في السنوات الأخيرة
					0	0	16.3	28.4	55.3	النسبة %	
موافق بشدة	5	15.78	0.715	4.530	0	0	28	45	142	التكرارات	09 تقديم الخدمة للعميل يتم بشكل سريع
					0	0	13.0	20.9	66.0	النسبة %	
موافق بشدة	6		0.720	4.441	0	1	26	65	123	التكرارات	10 قلة الاحتياجات والظعون من قبل

الفصل الخامس:..... قياس وتحليل أثر الإدارة الإلكترونية على أداء عينة من موظفي الوكالات البنكية لولاية أم البواقي

		16.21			0	0.5	12.1	30.2	57.2	النسبة %	العملاء عند تسوية المعاملات البنكية	
					0	0	54	66	95	التكرارات	تتمتع الوكالة التي تعمل بها بسمعة تجعلها وكالة جذب للزبائن إذا ما تم مقارنتها بالوكالات الأخرى	11
موافق	11	19.37	0.812	4.190	0	0	25.1	30.7	44.2	النسبة %		
					0	56	123	29	7	التكرارات	الوكالة التي تعمل بها تعرف نقص في السيولة	12
محاييد	12	24.63	0.724	2.939	0	26.0	57.2	13.5	3.3	النسبة %		
					0	0	22	128	65	التكرارات	الثقة المتزايدة في الوكالة التي تعمل بها لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات الأداء المالي للوكالة	13
موافق	10	14.40	0605	4.200	0	0	10.2	59.5	30.2	النسبة %		
					0	0	77	126	12	التكرارات	الوكالة التي تعمل بها عرفت عجز مالي خلال السنة	14
محاييد	13	21.09	0.569	2.697	0	0	35.8	58.6	5.6	النسبة %		
موافق	/	07.44	0.319	4.287	محور: أداء البنوك							

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال الجدول رقم (5-17) نجد أن فقرات هذا المحور هي مقابلة لاتجاهين موافق بشدة وموافق، إذ نجد الفقرة رقم (6) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.707، وهو ما يعكس قدرة الموظفين المتدربين على تدريب زملائهم، ثم نجد في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) التي تدل على قلة أخطاء الموظفين أثناء قيامهم بالعمل بمتوسط حسابي قدره 4.646 وهو ما يقابل مستوى قبول مرتفع جداً، ثم جاءت الفقرة (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.581 أي أن الموظفين بالوكالة يتمتعون بالقدرة على الابتكار والإبداع في العمل، ثم الفقرة (5) في المرتبة الرابعة أي أن المسؤولين بالوكالة يقومون بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة، بعدها الفقرة (9) في المرتبة الخامسة والتي تعكس تقديم الخدمة للعميل يتم بشكل سريع، ثم الفقرتين (1 و 10) في المرتبة السادسة والتي تدل على سعي الوكالات إلى تحسين أداء موظفيها باستمرار، كذلك قلة الاحتجاجات والطعون من قبل الزبائن عند تسوية المعاملات البنكية، أما في المرتبة السابعة نجد الفقرة (8) أي أن عدد العملاء بالوكالة يعرف تطور في السنوات الأخيرة، ثم الفقرة (4) في المرتبة الثامنة أي أنه يتم اعتماد يعتمد أساليب قياس وتقييم أداء الموظفين واضحة في الوكالة التي تعمل بها، بعدها الفقرة (7) في المرتبة التاسعة وهو ما يعكس قدرة الوكالات على غرس الثقة لدى المودعين وتعزيز ضمان حقوقهم، ثم الفقرة (13) في المرتبة

العاشرة وهو ما يعكس ارتباط الثقة المتزايدة في الوكالات بتطور مؤشرات الأداء المالي للوكالة، بعدها باقي الفقرات (11- 14-12).

عموما نجد أن كل فقرات هذا المحور كانت ذات متوسطات حسابية مقابلة لمستوى قبول مرتفع وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لمحور الأداء المالي للبنك الذي قدر ب: 4.287 وبانحراف معياري قيمته 0.319، وهو يقابل مستوى قبول مرتفع وهو ما يؤكد لنا نتيجة أن الوكالات البنكية محل الدراسة تتمتع بأداء جيد، ومعامل اختلاف قدر ب 07.44 % هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات المبحوثين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، حيث من خلاله يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة، باستخدام معاملات الارتباط والانحدار البسيط. حيث قبل إجراء التحليل يجب إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل ضمان خطية العلاقة. ومن أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي تم إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة كولمنجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الموجود في برمجية "SPSS" وهو ما يوضحه الجدول رقم (5-18) المستخرج من الملحق رقم (19) .

الجدول رقم (5-18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

المتغير	المتغير						رات
	عتاد الحاسوب	البرمجيات	قواعد البيانات	شبكات الاتصال	العنصر البشري	عناصر الإدارة الإلكترونية	أداء البنوك
حجم العينة	215	215	215	215	215	215	215
احصائية Kolmogorov-Smirnov	0.480	0.512	0.651	0.410	0.719	0.532	0.883
مستوى المعنوية	0.975	0.955	0.791	0.996	0.680	0.940	0.417

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

- نقبل فرضية العدم H_0 في حالة أن مستوى المعنوية لإحصائية Kolmogorov-Smirnov أكبر من 0.05 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

• نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل H_1 في حالة أن مستوى المعنوية لإحصائية $Kolmogorov-Smirnov$ أقل من 0.05 أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول رقم (5-18) يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل متغيرات الدراسة أكبر من 0.05 مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي .

لإختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في الارتباط كخطوة أولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين استخدام عتاد الحاسوب والمتغير التابع أداء البنوك، ثم الانحدار البسيط كخطوة ثانية لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (5-19): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء البنوك.

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء البنوك					
عتاد الحاسوب(x1)		معامل الارتباط بيرسون		0.556	
		قيمة احتمال المعنوية		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر استخدام عتاد الحاسوب على أداء البنوك.					
معامل التحديد		0.309		الخطأ المعياري للتقدير 0.266	
قيمة (F)		95.230		مستوى المعنوية: 0.000	
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.714	0.162	–	16.734	0.000
عتاد الحاسوب(x1)	0.351	0.036	0.556	9.759	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{17.20}"

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء البنوك يلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.556$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 أقل من

* اختصاراً لـ: significant وتعني قيمة احتمال المعنوية المرتبطة باختبار ستودينيت الثنائي.

0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر استخدام عتاد الحاسوب على أداء البنوك، يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 30.9% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الفرعي عتاد الحاسوب وأن الباقي 69.1% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.266 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 95.230 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.351 مما يشير إلى أن هناك أثر موجب بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في عتاد الحاسوب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء البنوك بمقدار 0.351، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.714 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية عتاد الحاسوب في تحسين أداء البنوك، ذلك ما تظهره مخرجات برمجية "SPSS_{v20}" في الملحق رقم (20).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تربط بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء الوكالات البنكية بولاية أم البواقي وفق الصيغة التالية:

$$Y = 2.714 + 0.351 (x1)$$

عتاد الحاسوب $0.351 + 2.714 =$ أداء البنوك

من خلال ما سبق يمكن القول أن استخدام عتاد الحاسوب له أثر موجب ذو دلالة إحصائية على أداء الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وأداء الوكالات البنكية محل
الدراسة بولاية أم البواقي

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخراج معاملات الارتباط لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين استخدام البرمجيات والمتغير التابع أداء البنوك، ثم الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (5-20): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام البرمجيات وأداء البنوك.

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استخدام البرمجيات وأداء البنوك					
البرمجيات (x2)		معامل الارتباط بيرسون R		0.583	
		مستوى معنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر استخدام البرمجيات على أداء البنوك					
معامل التحديد $\left(R^2\right)=$		0.340		الخطأ المعياري للتقدير: 0.260	
قيمة $(F):$ 109.867		مستوى المعنوية 0.000			
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.432	0.178	–	13.673	0.000
البرمجيات (x2)	0.413	0.039	0.583	10.482	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استخدام البرمجيات وأداء البنوك يلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.583$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين استخدام البرمجيات وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط بين استخدام البرمجيات وأداء البنوك يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 34% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي البرمجيات وأن الباقي 66% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.260 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 109.867 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.413، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي

زيادة أو تحسين في البرمجيات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء البنوك بمقدار 0.413، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.432 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية البرمجيات في تحسين أداء البنوك، وهو ما تظهره نتائج برمجية "SPSS_{v20}" في الملحق رقم (21).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تربط بين استخدام البرمجيات وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة وفق الصيغة التالية:

$$Y = 2.432 + 0.413 (x2)$$

$$\text{البرمجيات} = 2.432 + 0.413 \text{أداء البنوك}$$

من خلال ما سبق يمكن القول أن استخدام البرمجيات لها أثر موجب ذو دلالة إحصائية على أداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخراج معاملات الارتباط لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين استخدام قواعد البيانات والمتغير التابع أداء البنوك ثم الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-21): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام قواعد البيانات وأداء البنوك.

نتائج علاقة الارتباط بين استخدام قواعد البيانات وأداء البنوك.					
قواعد البيانات(x3)		معامل الارتباط بيرسون R		0.433	
		مستوى معنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام قواعد البيانات على أداء البنوك.					
معامل التحديد $\left(R^2\right)$		0.187		الخطأ المعياري للتقدير: 0.289	
قيمة (F) : 49.074		مستوى المعنوية: 0.000			
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.999	0.185	-	16.211	0.000
قواعد البيانات(x3)	0.293	0.042	0.433	7.005	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استخدام قواعد البيانات وأداء البنوك يلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.433$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين استخدام قواعد البيانات وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط بين استخدام قواعد البيانات وأداء البنوك يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 18.70% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي قواعد البيانات وأن الباقي 81.3% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.289 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 49.074 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.293 مما يشير إلى أن هناك أثر موجب بين المتغيرين، وبالتالي فإن أي زيادة أو تحسين في قواعد البيانات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء البنوك بمقدار 0.293، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.999 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية قواعد البيانات في تحسين أداء البنوك، وهو ما تظهره مخرجات برمجية "SPSS_{V20}" في الملحق رقم (22).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تربط بين استخدام قواعد البيانات وأداء الوكالات

البنكية محل الدراسة وفق الصيغة التالية:

$$Y = 2.999 + 0.293 (x_3)$$

قواعد البيانات $2.999 + 0.293 =$ أداء البنوك

من خلال ما سبق يمكن القول أن استخدام قواعد البيانات لها أثر موجب ذو دلالة إحصائية على أداء الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة. رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخراج معاملات الارتباط لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين استخدام شبكات الاتصال والمتغير التابع أداء البنوك ثم الانحدار البسيط لمعرفة الأثر بين المتغيرين، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (5-22): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام شبكات الاتصال وأداء البنوك.

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استخدام شبكات الاتصال وأداء البنوك					
شبكات الاتصال(x4)		معامل الارتباط بيرسون R		0.329	
		مستوى معنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر استخدام شبكات الاتصال على أداء البنوك					
معامل التحديد $\left(R^2\right)=0.109$		الخطأ المعياري للتقدير 0.302			
قيمة (F) : 25.934		مستوى المعنوية: 0.000			
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.339	0.187	-	17.814	0.000
شبكات الاتصال(x4)	0.216	0.042	0.329	5.093	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استخدام شبكات الاتصال وأداء البنوك يلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.329$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين استخدام شبكات الاتصال وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط بين استخدام شبكات الاتصال وأداء البنوك يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 10.9% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي شبكات الاتصال وأن الباقي 89.1% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.302 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 25.934 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.216 مما يشير إلى أن هناك أثر موجب بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في شبكات الاتصال بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء البنوك بمقدار 0.216، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3.339 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية الاهتمام بشبكات الاتصال في تحسين أداء الوكالات البنكية محل الدراسة، وهو ما تظهره مخرجات برمجية "SPSS_{v20}" في الملحق رقم (23). ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تربط بين استخدام شبكات الاتصال وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة وفق الصيغة التالية:

$$Y = 3.339 + 0.216 (x4)$$

شبكات الاتصال $Y = 3.339 + 0.216$ = أداء البنوك

من خلال ما سبق يمكن القول أن بعد شبكات الاتصال له أثر موجب ذو دلالة إحصائية على أداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي

العنصر البشري والمتغير التابع أداء البنوك ثم الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (5-23): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين العنصر البشري وأداء البنوك.

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين العنصر البشري وأداء البنوك					
العنصر البشري(x5)		معامل الارتباط بيرسون R		0.472	
		مستوى معنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر العنصر البشري على أداء البنوك					
معامل التحديد $= (R^2)$ 0.223				الخطأ المعياري للتقدير 0.282	
قيمة (F) : 61.008				مستوى المعنوية: 0.000	
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.651	0.210	-	12.601	0.000
العنصر البشري(x5)	0.372	0.048	0.472	7.811	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين العنصر البشري وأداء البنوك يلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.472$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد العنصر البشري وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط بين العنصر البشري وأداء البنوك يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 22.3% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي العنصر البشري وأن الباقي 77.7% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.282 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 61.008 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.372 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي تطوير للعنصر البشري يقابله تحسين في أداء البنوك بمقدار 0.372، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.651 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية الاهتمام بالعنصر البشري في تحسين أداء البنوك، وهو ما تظهره مخرجات برمجية "SPSS_{V20}" في الملحق رقم (24).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تربط بين العنصر البشري وأداء الوكالات البنكية بولاية أم البواقي وفق الصيغة التالية:

$$Y = 2.651 + 0.372 (x_5)$$

العنصر البشري $0.372 + 2.651 =$ أداء البنوك

من خلال ما سبق يمكن القول أن بعد العنصر البشري له أثر موجب ذو دلالة إحصائية على أداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية قمنا باستخراج معاملات الارتباط لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين محور عناصر الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء البنوك ثم الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-24): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي.

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي					
عناصر الإدارة الإلكترونية (X)		معامل الارتباط بيرسون R		0.740	
		مستوى معنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي.					
معامل التحديد $R^2 = 0.547$		الخطأ المعياري للتقدير: 0.215			
قيمة (F) : 257.284		مستوى المعنوية: 0.000			
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	0.767	0.220	-	3.488	0.001
عناصر الإدارة الإلكترونية (X)	0.794	0.050	0.740	16.040	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك يلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.740$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 أقل

من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة 257.284 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغيرات المستقلة (عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، العنصر البشري) في هذا النموذج تفسر المتغير التابع (أداء البنوك) ما مقداره 54.70% أما الباقي أي 45.30% يمكن إرجاعه إلى عوامل أخرى، كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، مما يعني أيضاً أن هناك عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة تحتاج إلى دراسات مستقبلية، وهو ما تظهره مخرجات برمجية "SPSS_{v20}" في الملحق رقم (25).

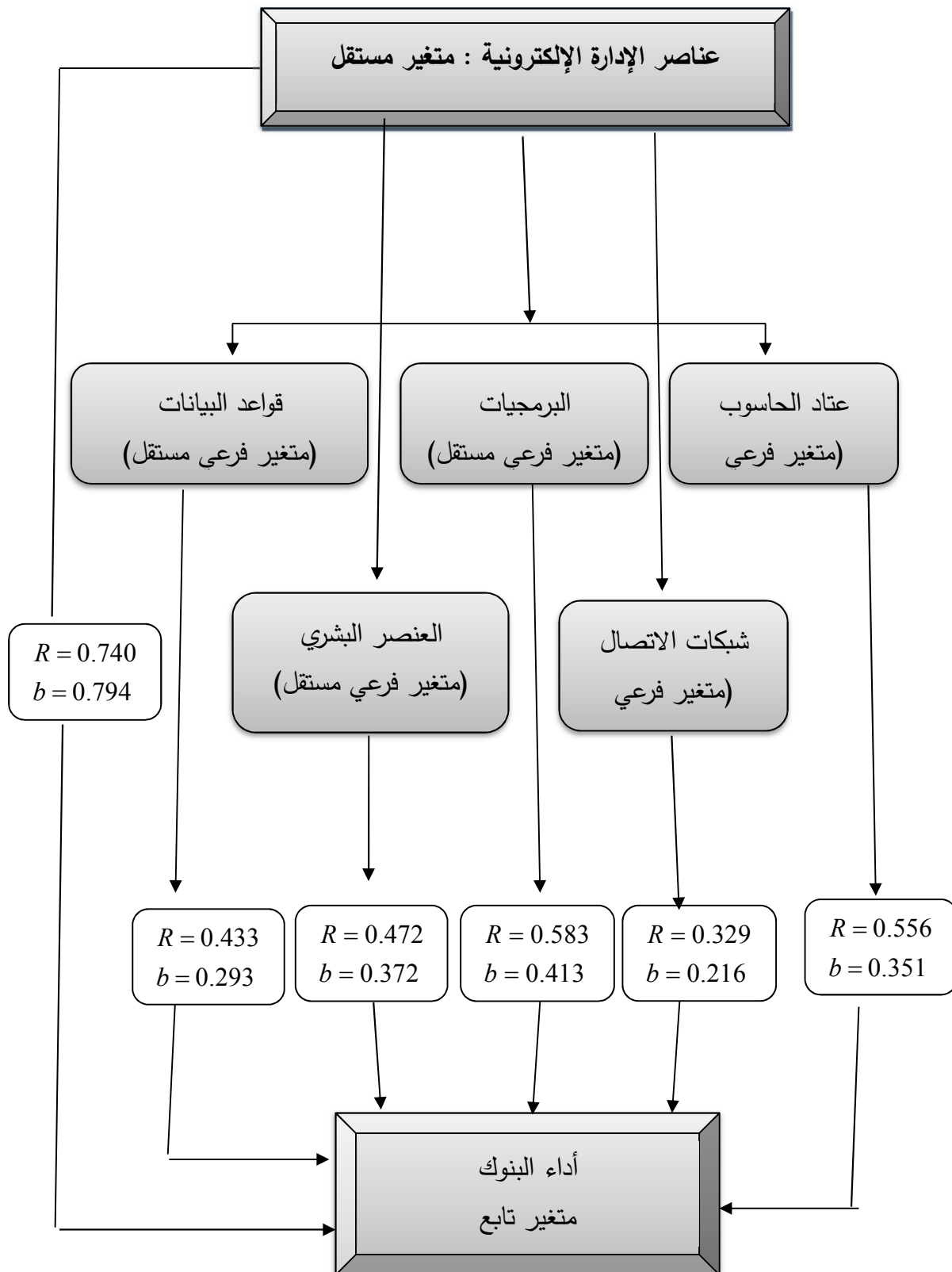
ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تربط بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية بولاية أم البواقي وفق الصيغة التالية:

$$Y = 0.767 + 0.794 (X)$$

$$\text{عناصر الإدارة الإلكترونية} = 0.767 + 0.794 \text{ أداء البنوك}$$

من خلال ما سبق يمكن القول أن السهر على استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين أداء البنوك، بالتالي فإنه هناك أثر إيجابي بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة.

الشكل رقم (5-9): معاملات الارتباط والانحدار البسيط بين متغيرات نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة .

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى أثر استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية على أداء الوكالات البنكية محل الدراسة، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاوّر نموذج الدراسة، حيث قدر عدد المبحوثين بـ: 215 موظفاً وهو يمثل حجم عينة الدراسة، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برمجية "SPSS_{v20}" ، ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وتم الاستعانة بأسلوب من أساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثل في تحليل الانحدار البسيط وذلك من أجل تحديد أثر المتغيرات الفرعية المستقلة (عناصر الإدارة الإلكترونية) في المتغير التابع (أداء البنوك).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح أهمية تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية (عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، العنصر البشري) في تحسين أداء البنوك، وهذا ما أكدناه من خلال معاملات الارتباط والانحدار التي كانت ذات دلالة إحصائية.

الذات مئة

كان الهدف من وراء هذه الدراسة قياس وتحليل أثر استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك، وما خلصنا إليه أن بقاء البنك وقدرته على المنافسة مرهون بمدى قدرته على مسايرة التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية والعمل على توظيفها والاستفادة منها، حيث بات من الواضح أن البنوك في الوقت الحالي تستمد قوتها من كفاءة المورد البشري الأكثر استخداما لعناصر الإدارية الإلكترونية والتي تتضمن في عتاد الحاسوب، البرمجيات قواعد البيانات، شبكات الاتصال والعنصر البشري؛ ويتم تقييم أداء البنك من خلال تقييم الأداء الوظيفي والمالي والتسويقي للبنك، والبنك الذي يتمتع بأداء جيد هو البنك الذي يساير التطورات التي تحدث في المحيط الخارجي خاصة في مجال كيفية تقديم الخدمة للزبائن والحفاظ عليهم من خلال كسب ولائهم.

العلاقة بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك كانت محل دراستنا من خلال الوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية وإبراز أهم معوقاتها، ومن أجل معرفة درجة التأثير بين المتغيرين تم تصميم استبيان وزع على عينة من موظفي الوكالات البنكية لولاية أم البواقي، وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي القائم والمتعلق بأثر استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك، ويمكن تقسيم أهم النتائج التي تسنى لنا الخروج بها من هذه الدراسة إلى قسمين:

أ. النتائج المستمدة من الجزء النظري

1. الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية قائمة على استخدام الحاسوب وتطبيقاته وشبكة الإنترنت، تهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى عمل إلكتروني بحت، متحرر من حدود الزمان والمكان، سعياً وراء تحقيق المطالب المنشودة وبالجودة المطلوبة؛
2. تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص تتمثل في تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً، بشكل منظم وسهل الاستخدام، في أي مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض الأجهزة الصغيرة، وفي أي زمان تستمر لمدة 24 ساعة، وبدون استخدام أوراق ولا تنظيمات، بل فقط عن طريق أرشيف إلكتروني ومؤسسات شبكية؛
3. تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في عتاد الحاسوب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات والعنصر البشري، لتأدية مجموعة من الوظائف هي التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية؛

4. لتطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم ذلك عدة متطلبات وهي: متطلبات إدارية، سياسية وأمنية، تقنية ومالية، تشريعية وقانونية؛

5. عملية تقييم الأداء تعتبر آخر عملية منظمة في العمل الإداري، الهدف منها هو معرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الانحرافات، من أجل اتخاذ القرارات الصائبة؛

6. الأداء البنكي هو حوصلة لجميع العمليات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البنك، باستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة، في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة؛

7. للإدارة الإلكترونية تأثيرات على كل بعد من هذه أبعاد الأداء، فأثرها على الأداء الوظيفي يظهر من خلال زيادة فعالية وكفاءة البنك، من خلال سرعة إنجاز الأعمال، كذلك التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين بزيادة ولائهم وانتمائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، أما أثرها على الأداء التجاري فيتمثل في جودة الخدمات، تنويع مجموعة العروض، فتح أسواق جديدة، وإنشاء علاقات مع العملاء، وتأثيرها على الأداء المالي يتمثل في تخفيض التكاليف، توفير المعلومات الخاصة بالإفصاح في التقارير المالية؛

8. من أبرز التجارب الإلكترونية الناجحة تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وماليزيا، وهو ما تعكسه الأرقام والمؤشرات المتحصل عليها، كما تعتبر تجارب الإمارات، السعودية، قطر، الأردن، التجربة التونسية، تجارب رائدة في مجال الإدارة الإلكترونية، فالدراسة بينت الفجوة الموجودة بين الجزائر والدول العربية، ما يدعو بشدة إلى الاقتداء بنموذج الإمارات العربية الرائدة في مجال الخدمات الإلكترونية، أو على الأقل الاقتداء بتجربة تونس؛

9. بالرغم من استخدام الميكانيزمات التقنية المختلفة لحماية الدفع الإلكتروني مثل الرقم السري، التوقيع الإلكتروني، التصديق الإلكتروني، تشفير البيانات وبرامج تأمين المعلومات، إلا أن الملاحظ هو غياب نصوص قانونية وتشريعية واضحة تحكم أدوات الدفع الإلكتروني بالمقارنة مع الدول الأخرى، كذلك ما نلاحظه هو عدم فعالية نظام الأمن المعلوماتي، أي أن التقنيات التأمينية ضعيفة تستلزم التحكم الفعال فيها؛

10. تملك كل البنوك الجزائرية مواقع إلكترونية على شبكة الإنترنت، لكن ليس معناه تقديم خدمات مصرفية على الخط، وإنما فقط تقديم معلومات عن المنتجات والخدمات المتوفرة، وكذا العروض التي بالإمكان تقديمها للعملاء، وهو ما يقابله غياب الثقافة المصرفية لدى الشعب الجزائري، ويظهر ذلك في ضعف الإقبال على مختلف الخدمات الإلكترونية، واكتفاء البنك بتسوية معاملاته بالنقود العادية والشيك، وهذا يعود إلى قلة الحملات الترويجية والتسويقية؛

11. بالرغم مما يشهده الجهاز المصرفي الجزائري من تكافل للجهود الوطنية والدولية من أجل تطوير وتحديث وسائل الدفع فيه، ذلك من خلال إقامة عدة أنظمة منها: نظام التسوية الإجمالية الفورية، والذي شهد نسبة توافر هذا النظام في الجزائر ارتفاعا مستمرا، كذلك نظام المقاصة الإلكترونية بين البنوك *ATCI*، والذي عرف تطورا في الحجم والقيمة، بالإضافة إلى نظام الجزائر لخدمة الصيرفة الإلكترونية *AEBS*، تبقى البنوك الجزائرية بعيدة عن التطور الحاصل في مجال القطاع المصرفي العالمي.

ب: النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية

- من خلال الدراسة الميدانية بالوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي وتحليل بيانات الاستبيان الموزع على عينة من موظفي الوكالات المعنية تم الخروج بمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:
1. تعتمد الوكالات البنكية محل الدراسة على الجنسين الذكري والأنثوي في ممارسة النشاط البنكي؛
 2. تعتمد الوكالات البنكية محل الدراسة على الفئات الشابة؛
 3. أغلب الموظفين بالوكالات البنكية لهم مستوى تعليمي جامعي؛
 4. يتمتع أغلب الموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة بأقدمية تتراوح من سنة إلى 11 سنة في ممارسة النشاط المصرفي؛
 5. تهتم الوكالات البنكية بتدريب موظفيها على أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال عقد دورات تكوينية في الإدارة الإلكترونية؛
 6. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي؛
 7. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي؛
 8. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي؛
 9. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي؛
 10. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي؛
 11. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي.

ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض الإقتراحات التي نراها مناسبة:

1. ضرورة مواكبة البنوك الجزائرية للتطورات الحاصلة، من خلال المحافظة على صلابة ومثانة البنية التحتية للجهاز المصرفي وذلك بزيادة الإنفاق الإستثماري في مجال تطويرها؛
2. الإرتقاء بالعنصر البشري من خلال توظيف خريجي الجامعات الحاملين للشهادات في اختصاصات الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإنشاء المعاهد المتخصصة وتطوير البحث العلمي في المجال البنكي؛
3. توعية إطارات وموظفي البنوك الجزائرية بالأهمية الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية، والعمل أكثر على تدريبهم على أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستفادة من ذلك في كسب مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في سوق شديد المنافسة؛
4. الاهتمام بجودة تدفق الإنترنت مما يسهل عملية الإتصال سواء بالبنوك الأخرى أو مع العملاء؛
5. التعريف بالمنتجات البنكية ومميزاتها عبر الإنترنت، عن طريق القيام بحملات ترويجية، وتسهيل إجراءات اقتنائها لزيادة الوعي البنكي الإلكتروني، وتشجيع المتعاملين على التعامل بها؛
6. إجراء التحسينات والصيانة المستمرة على المواقع الإلكترونية للبنوك الجزائرية، وتمكين المواطن من الحصول على الخدمات التي يرغب فيها عبر هذه المواقع فقط دون التنقل إلى الوكالات؛
7. توفير أجهزة الحماية والأمن، وإعداد تشريعات وقوانين خاصة بتأمين وتعزيز الثقة بالمعاملات البنكية الإلكترونية، وتوفير وسائل الحماية للمتعاملين كالتشفير، التوقيع الإلكتروني، البصمة الإلكترونية، وإنشاء محاكم متخصصة لمكافحة الجريمة الإلكترونية، بالاعتماد على تجارب الدول الرائدة في هذا المجال؛
8. توسيع وزيادة حجم انتشار شبكة الصرافات الآلية في المطارات والجامعات والمساحات الكبرى والمستشفيات، وضمان تقديم خدمات جديدة على مدار الساعة؛
9. الخوض في تجربة الوسائل الإلكترونية كالنقود الإلكترونية والشيكات الإلكترونية وغيرها، نظرا لما لها من أهمية كبيرة في تسهيل الحياة اليومية للمواطن؛
10. ضرورة اهتمام البنوك الجزائرية بالأداء البنكي والعمل على تحسينه باستمرار من خلال التقييم المستمر لخدماتها وتنويع منتجاتها، وإقامة علاقات طويلة المدى مع عملائها، وكسب ثقتهم من خلال تقديم الخدمة البنكية في وقت قصير وبأقل تكلفة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

حاولنا من خلاله هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، لكن لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، نظراً لكونه متشعب وحديث، وأملاً في دراسته وتحليله في المستقبل أكثر من أجل الوصول إلى نتائج أوسع وأشمل، ذلك من خلال زيادة حجم العينة بزيادة ولايات أخرى، أو إضافة متغيرات مستقلة وتابعة لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة، أو عرض تجارب دولية أخرى رائدة في هذا المجال، بالتالي فكل هذه النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد نقترح عددًا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

1. دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة غسيل الأموال؛
2. أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء الشامل للبنوك؛
3. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك (دراسة مقارنة)؛
4. دراسة مقارنة لأثر عناصر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك بين الجزائر، تونس والمغرب باستخدام نماذج البائل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. ابراهيم قنديلجي عامر وعبد القادر الجناحي علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
2. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004.
4. أحمد محمد غنيم، التسويق والتجارة الإلكترونية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
5. أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزغبى، الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
6. اسماعيل أحمد الشناوي وعبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
7. أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
8. الربيعي حاكم محسن وراضي حمد عبد المحسن، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2012.
9. الوحيددي خيرية حسن، النقود الإلكترونية من منظور إسلامي، دار العلوم، الشارقة، 2005.
10. بشير العلاق، التسويق الإلكتروني، دار اليازور دي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. حسين محمد سمحان واسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود والمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
13. خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
14. خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر، 2004.

قائمة المراجع

15. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. دميثان المجالي وأسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
17. رشاد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.
18. ريم الألفي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
19. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
20. سليمان بودياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 1996.
21. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
22. طاهر محسن الغالبي ووائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
23. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
24. عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2000.
25. عبد الحق بوعتروس، مدخل للاقتصاد النقدي والمصرفي، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
26. عبد العزيز شافي، المصارف والنقود الإلكترونية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2007.
27. عبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
28. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحط، إدارة البنوك وتطبيقاتها، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.

قائمة المراجع

29. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007
30. عبد الله خبابة، الاقتصاد المعرفي: البنوك الإلكترونية، البنوك التجارية، السياسة النقدية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
31. عبد المنعم راضي وفرج عزت، اقتصاديات النقود والبنوك، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
32. علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
33. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
34. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
35. فلاح حسن الحسين ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
36. فليح حسن خلف، النقود والبنوك، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006.
37. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
38. مجيد الكوخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
39. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2002.
40. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.
41. محمد حسين الوادي وحسين محمد سمحان، المصارف الإسلامية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الطبعة الثانية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
42. محمد حسين منصور، المسؤولية الإلكترونية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.

قائمة المراجع

43. محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، رؤية طباعة نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011.
44. مصطفى ربحي عليان، البيئة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
45. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
46. منير الجنيهي وممدوح الجنيهي، النقود الإلكترونية، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 2005.
47. منير محمد الجنيهي وممدوح محمد الجنيهي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2005.
48. منير محمد الجنيهي وممدوح محمد الجنيهي، أمن المعلومات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
49. ناظم محمد نوري الشمري وعبد الفتاح زهير العبدلات، الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع)، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
50. نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
51. نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
52. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
53. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
54. نصر حمود مزنان فهد خليفة، أثر السياسة الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
55. وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2012.
- ثانياً: الرسائل والأطروحات
56. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2007.

قائمة المراجع

57. سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية (حالة نشاط البنك عن بعد)، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة -2، 2013-2014.
58. سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010-2011.
59. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
60. عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة)، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
61. عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
62. فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.
63. فضيلة شيروف، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر)، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، 2010.
64. ياسمينه ياسع، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.

قائمة المراجع

ثالثاً: الملتقيات والمجلات

✓ المجلات

65. أحمد بلقاسم المختار التواتي، تأثير خصائص الخدمة المقدمة على إقبال العملاء على قنوات الصيرفة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية) مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 02، جامعة المرقب، ليبيا، 2013.
66. أحمد بوراس، العمليات المصرفية الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.
67. اسعود المحاميد وآخرون، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 03، الجامعة الأردنية، 2015.
68. أفنان عبد علي الاسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية ومتطلبات التطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 01، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009.
69. العربي بوعمامة وحليمة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية (رهانات ترشيد الخدمة العمومية)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2014.
70. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 10، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
71. إلهام التجاني وشعوبي محمود فوزي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005-2011، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2015.
72. حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.
73. رابح عرابة، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الإلكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 08، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2012.
74. زرزور العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2013.
75. زيدان محمد وحمو محمد، أمن المعلومات المصرفية كمطلب لتبني التسويق الإلكتروني في البنوك الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 08، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، جوان 2015.

قائمة المراجع

76. سامر أبو زايد، دور تقنية المعلومات المصرفية في الصناعة المصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 22، العدد 2، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (مركز البحوث المالية والمصرفية)، عمان، الأردن، 2014.
77. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الأول، كلية المنصور الجامعة، بغداد، العراق، 2010.
78. سعد خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2013.
79. صبيحة قاسم وعلي رزاق جواد العبادي، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2010.
80. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
81. عبد الناصر موسى ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011.
82. عمر حمداي وأحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح "ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، جوان 2012.
83. فارس مسدور، العولمة والتطورات مجال الاتصال وآثارها على الممارسات الاقتصادية، مجلة آفاق، العدد 02، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2004.
84. فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
85. فتيحة فرطاس، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016.
86. فريد علوش، جريمة غسل الأموال (المراحل والأساليب)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007.
87. محمد باسل حسن العزاوي وآخرون، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، جامعة بغداد، العراق، 2014.

قائمة المراجع

88. محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 19، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ديسمبر 2014.
89. محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية (دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية)، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2004.
90. محمد منصف تطار، النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الإلكترونية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2002.
91. مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، العراق، 2013.
92. مصطفى طويطي، وسائل الدفع الإلكتروني -دراسة قياسية لبنك القرض الشعبي الوطني-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر، 2013.
93. ميادة بلعاش وحياء بن اسماعين، مشروع الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014.
94. نصر حمود مزنان فهد، إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 04، جامعة بابل العراقية، 2011.
95. وهيبة رمضان محمد حسين و ابراهيم فضل المولى البشير، أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية 2014، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

✓ الملتقيات

96. ابراهيم عدنان سرحان، الوفاء (الدفع) الإلكتروني، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر الأعمال المصرفية الإلكترونية بين الشريعة والقانون، كلية الشريعة والقانون، غرفة تجارة دبي، دبي، 10-12 ماي 2003.
97. أبو بكر سالم وآمنة قاجة، قراءة في الأهمية الاقتصادية لوسائل الدفع الإلكتروني (التجربة الماليزية نموذجاً)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حوا آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي الجزائري، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، يومي 13-14 مارس 2017.
98. الجيلالي بن عبو وسارة بوقسري، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات (دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء

قائمة المراجع

- التميز للمنظمات والحكومات -نمو المؤسسات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي-، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 23/22 نوفمبر 2011.
99. السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
100. حسن شحاذة الحسين، العمليات المصرفية الالكترونية، الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2002.
101. خير الدين معطى الله ومحمد بوقمقوم، المعلوماتية والجهاز البنكي (حتمية تطوير الخدمات المصرفية)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004.
102. خيرة زرواطي، أمن المعاملات الإلكترونية الحديثة وواقع استخدامات التجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حول آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 13-14 مارس 2017.
103. شريف غياط وعبد المالك مهري، إشكالية اعتماد الصيرفة الإلكترونية العصرية في الجزائر بين الواقع والطموحات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني "الصيرفة الإلكترونية التقليدية ومتطلبات التمويع الجيد"، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 02-03 ديسمبر 2013.
104. عبد الغني ربوح ونور الدين غردة، تطبيق أنظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والآفاق، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي: "إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008.
105. عبد القادر بكحل ومراد كريفار، دور وأهمية وسائل الدفع الإلكتروني الحديثة في تحسين أداء البنوك التجارية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي الجزائري، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، يومي 13-14 مارس 2017.

قائمة المراجع

106. علي مكيد وأحلام خليفة، متطلبات عصرنه وسائل الدفع في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول الاتجاهات الحديثة لإدارة السيولة وعصرنه وسائل الدفع -العوائق والتحديات-، مخبر الاقتصاد الرقمي وكلية العلوم الاقتصادية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 20-21 أبريل 2016.
107. فاطمة الزهراء طلحي وسيف الدين رحايلية، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية -مقاربات نظرية وتجارب عالمية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 17-18 نوفمبر 2015.
108. كمال آيت زيان كمال وحرورية آيت زيان، الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الخامس "نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية"، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، 4-5/7/2007.
109. لحسن فوضيل، دور أنظمة الدفع عبر الهاتف المحمول في إدارة وجذب الودائع (مقارنة بين الجزائر والدول العربية)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول الاتجاهات الجديدة لإدارة السيولة وعصرنه وسائل الدفع "العوائق والتحديات"، مخبر الاقتصاد الرقمي وكلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، يومي 20-21 أبريل 2016.
110. محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
111. نبيل بن مرزوق ومونية سعيح، دور بنك الجزائر في تسيير المخاطر المرتبطة بالنظام الجزائري للتسوية الفورية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حول آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي الجزائري، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، يومي 13، 14 مارس 2017.
112. نبيل بوفليح وفرج شعبان، البنوك الإلكترونية كمدخل لزيادة تنافسية البنوك العربية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007.

قائمة المراجع

113. نبيل حمادي وعبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
114. نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي -، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
115. نوال شيشة وفريدة زنيّتي، المقاصة الإلكترونية وتجارب الدول المغاربية فيها، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الرابع حول عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية -، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 26 و27 أبريل 2011.
116. هارون بوالفول وعلي العمري، وسائل الدفع الإلكترونية ودورها في تفعيل التجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حول "آليات تفعيل وسائل الدفع الحديثة في النظام المالي والمصرفي الجزائري"، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 13-14 مارس 2017.

رابعاً: التقارير

117. التقارير السنوية لبنك الجزائر من سنة 2006 إلى سنة 2016.
118. مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي الثالث والخمسون، 2017.

خامساً: مواقع الويب

119. إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات، متوفر على موقع ويب: <https://www.internetworldstats.com>، تاريخ الاطلاع: 2018/03/05.
120. استخراج وثائق رسمية عبر النات: تطبيق الخدمة بعد المصادقة على قانون عصنة العدالة، بوابة المواطن، متوفر على موقع ويب: <http://www.elmouwatin>، تاريخ الاطلاع: 2017/11/10.
121. إطلاق رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية الإلكترونية، متوفر على موقع ويب: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20161112/93839.html>، تاريخ الاطلاع: 2017/11/23.

قائمة المراجع

122. أكرم الياسري وآخرون، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق-، جامعة بابل، ورقة بحثية متوفرة على الموقع: [DOCwww.uobabylon.edu.iq/economy3-1](http://www.uobabylon.edu.iq/economy3-1)، تاريخ الاطلاع: 2017/10/23.
123. الإدارة الإلكترونية في تونس -تقديم الدراسة الاستراتيجية للإدارة الذكية 2020، بوابة الحكومة التونسية، متوفر على موقع ويب: <http://www.tunisie.gov.tn/117-.htm> تاريخ الاطلاع: 2018/03/11.
124. الأسئلة الشائعة للخدمات المصرفية عبر الإنترنت، متوفر على موقع ويب : <https://www.nbad.com/ar-ae/contact-and-support/ways-to-bank/online-banking-faq.html> ، تاريخ الاطلاع: 2018/02/06.
125. الاطلاع على رصيد حسابك ببريد الجزائر من الإنترنت، عبر موقع ويب: <http://ccp.poste.dz>
126. البطاقة البنكية الإلكترونية للبنك الوطني الجزائري، متوفر على الموقع <http://www.bna.dz/index.php/ar/2016-05-19-13-23-> تاريخ الاطلاع: 2017/11/27.
127. التصديق الإلكتروني، متوفر على موقع ويب: <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D8%> تاريخ الاطلاع: 2017/02/18.
128. الخدمات البنكية الإلكترونية، متوفر على موقع ويب: <http://www.bna.dz/index.php/ar/2016-05-> تاريخ الاطلاع: 2017/11/25.
129. الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، متوفر على موقع ويب: http://www.elmouwatin.dz/article-lieu-ar.php?id_article=5204&id_mot=137 تاريخ الاطلاع: 2017/11/23.
1. المملكة الخامسة عالميا في الخدمات الحكومية الإلكترونية، متوفر على موقع ويب: <http://www.alarabiya.net/ar/saudi-today/2014/04/12> تاريخ الاطلاع: 2018/02/10.
130. الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات، متوفر على موقع ويب: <http://www.tra.gov.ae/aropen-data/latest-statistics.aspx> بتاريخ: 2018/02/06.

قائمة المراجع

131. آيات البطاوي، بنك الإمارات يحص على جائزة أفضل بنك في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية لعام 2017، متوفر على موقع ويب: <http://ik.ahram.org.eg/News/49469.aspx> ، تاريخ الاطلاع: 2018/02/07.
132. بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين سيقضيان على شبكات تزوير الوثائق الهوية، متوفر على موقع ويب: <http://mokhtari.over-blog.org/article-38723355.html> تاريخ الاطلاع: 2017/11/24.
133. حكومة 01، حكومة المستقبل الآن، نظرة على أداء الدول العربية في "تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعام 2016"، متوفر على موقع ويب: <http://01government.com>، تاريخ الاطلاع: 2018/03/23.
134. خدمة إلكترونية جديدة للناخبين، جريدة الجزائر بتاريخ 16 أكتوبر 2017، متوفر على موقع ويب: <http://www.eldjazaironline.net/Accueil>، تاريخ الاطلاع: 2017/11/25.
135. دبي نموذج ناجح للتحويل الإلكتروني للحكومة الذكية، متوفر على موقع ويب: <http://tadafur.com> تاريخ الاطلاع: 2018 / 02 / 07.
136. دراسة عدد مستخدمي الهواتف الذكية في الجزائر يرتفع بشدة، مقال متوفر على موقع ويب: <https://www.android-dz.com/ar> تاريخ الاطلاع: 2018/02/19.
137. سعد غالب ياسين وبشير عباس العلاق، التجارة الإلكترونية، ورقة بحثية على موقع ويب: http://www.kau.edu.sa/Files/0056777/Subjects/e_comm_lecs.pdf تاريخ الاطلاع: 11-12-2017.
139. طريقة حساب حجم العينة، متوفر على موقع ويب: <https://ar-ar.facebook.com/spssrabai/posts/1595446487399937> بتاريخ 2017/11/28.
140. عوض علي الحاج، مفهوم الحكومة الإلكترونية *E-gouvernement* وتجارب بعض الدول العربية، ورقة بحثية متوفرة على موقع ويب: www.profawad.info/888.doc، تاريخ الاطلاع: 07 / 02 / 2018.
141. كيفية التسجيل في سكنات عدل، متوفر على موقع ويب: <https://www.elkhadra.com/fr/inscription-aadl-dz-3-2>، تاريخ الاطلاع: 2017/11/11.

قائمة المراجع

142. مجدي محمد يونس، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر

الرقمي، المدونة الإلكترونية (تعليم جديد)، متوفر على موقع ويب:

<https://www.new-educ.com/studies>، تاريخ الاطلاع: 2016/01/30.

143. محمد سمير بن عياد وأحمد سماحي، التكنولوجيا الإلكترونية البنكية: ضرورة أم حتمية بالنسبة

للمؤسسات المصرفية الجزائرية، ورقة بحثية متوفرة على موقع ويب:

<http://elbassair.net/bachar7.pdf>، تاريخ الاطلاع: 2017/12/10.

144. نماذج من الجزائر عن تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بطاقة "الشفاء" .. آلية ناجعة لصحة الضمان

الاجتماعي، متوفر على موقع ويب:

http://grhelectronique.blogspot.com/2012/05/blog-post_14.html، تاريخ الاطلاع:

2017/11/04.

145. يونس بلفلاح، الإدارات العربية الإلكترونية: تجارب نجاح، متوفر على موقع ويب:

<https://www.alaraby.co.uk/supplements/2014/12/30/%D>، تاريخ الاطلاع: 2017/12/20.

146. يونس بورنان، الجزائر.. 2018 عام استثنائي في قطاع تكنولوجيا الاتصالات، متوفر على موقع

ويب: <https://al-ain.com/article/algeria-technology-satellite-internet-2018>، تاريخ الاطلاع:

2018/02/14.

المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: المراجع باللغة الفرنسية

✓ livres

147. Bernard Martony et Daniel Croset, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, imprimerie chirat , paris, 2002

148. Bernard Martory , *contrôle de gestion social :salaires, masse salarial, effectifs, compétences performance*, librairie Vuibert, Paris , 1999

149. Besseyre deshortes, *gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise(concept et outil)*, edition d'organisation, paris,

150. Claude Lévy-Leboyer, *La gestion des compétences*, édition d'Organisation, Paris, 2009.

151. Ecosi p, *Dialogues autour de la performance en entreprise*, Edition Harmattan, Paris, 1999.

152. Jean Louis Viarguesle, *guide du manager d'équipe*, Edition organisation, Paris, 2001.

153. J.P.Goulaven , *le nouveaux instruments monétaires*, librairie Vuibert, paris, 1998.

154. Mintzberg Henry, *Le management au cœur des organisations*, Editions d'Organisations, Paris, 1998.

قائمة المراجع

✓ Articles

155. "comprendre la télécompensation", la revue BADR INFOS , n0 42 ,mai/juin 2006.
156. L'institut CSA pour le Ministère des Finances et des Comptes publics et le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, « Les Français et les moyens de paiement : Présentation synthétique », Ministère des Finances et des Comptes publics, Mai 2015.
157. Media Bank, system de paiements et modernisation, n 61 , aout, septembre 2002.
158. Ministère de finances et des comptes publics, ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, Stratégie nationale sur les moyens de paiement, Octobre 2015, rapport disponible sur le site : www.economie.gouv.fr, 07/02/2018.
159. Omar S. Al-MushaytI, Kashifu l Haq and Yusuf Perwej, "ELECTRONIC-GOVERNMENT IN SAUDI ARABIA :A POSITIVE REVOLUTION IN THE PENINSULA", International Transactions in Applied Sciences Volume 1, No. 1, ISSN-0974-7273 January 2009.
160. Pierre-jean benghozi, « relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires » ; revue économique, vol52 , numéro hors-série, octobre2001
161. R. Lecoint & C. **Bia**, **Mutation des entreprises et environnement économique**, Acte du Colloque : Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, (29-30 Octobre 2002).

✓ Sites Internet

162. AEBS" : www.aebs.dz : http, consulté le :20/02/2017
163. <http://www.badr-Bank.dz>, consulté le : 22/02/2017
164. <http://www.bdl.dz>, consulté le : 01/02/2017
165. <http://www.bea.dz>, consulté le : 22/02/2017.
166. <http://www.bna.dz>, consulté le : 03/02/2017
167. <https://www.cpa-bank.dz> , consulté le : 15/02/2017.
168. <http://www.monetiquetunisie.com/index.php/fr/statistique.html>, consulté le : 15/02/2018
169. "GIE Monétique": <https://giemonetique.dz>, consulté l e : 2017/02/15
170. SATIM: <https://www.satim-dz.com>, Qui somme nous? Présentation de la SATIM, consulté le : 14/11/2016

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

✓ Books

171. Dave Chaffey, **E-Business & E-Commerce management: Strategy, implementation and practice**, 5 edition, Pearson, England, 2011.
172. Michael, Armstrong .**Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines** . Kogan Page Limited 3rd Ed .London and Philadelphia .2006.
173. Ogare HO, NO R. **The effect of electronic banking on the financial performance of commercial banks in Kenya. Unpublished MBA project. Nairobi: University of Nairobi.** 2013.
174. Rylkova Zaneta, MONIKA Chobotova, **Strategic management and Performance Drivers**, Journal Acta Academica Karviniensia (N° 3), Slezska Univerzita, Tcheque
175. Sahut, Jean-Michel. "The Impact of ICT and the Internet in Banking." (2011).

قائمة المراجع

176. SELMAN shamin & KASHIF sardar , **electronic banking and e-readiness adoption by commercial banks in Pakistan**, linnaeus university, 2010.
177. Turban. Efraif, David, K. Dennisviehl, Jaelee, 2006, "**E-Commerce: managerial perspective**, Pearson " prentice Hall, person education international, upper saddle, river New Jersey.
178. Turban, E. Lee, J. Vineland, "**Electronic Commerce**": A managerial Perspective, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2004.

✓ Articles :

179. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, Basel commette on Banking surprissions, management and supervision of cross border electronic Banking activities, July 2003.
180. Basel commette on banking supervision, principals for the Sound management, of operational role, sutitzerland, January . 2011.
181. Basel commute on banking supevisio, risk managent principles for the electronig, switzerlaned, july 2000 .
182. Yang, S., Li, Z., Ma, Y., & Chen, X.. **Does Electronic Banking Really Improve Bank Performance? Evidence in China**. International Journal of Economics and Finance, 10(2), 82, (2018).
183. Zhiyuan fang, E_ Government in Digital era: Concept, practice, and Development, International, Journal of the Internet and Management, vol. 1., no, 2.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): الدول التابعة لكل قارة من قارات العالم.

<u>Africa</u>	<u>The Americas</u>	<u>Arab States</u>	<u>Asia & Pacific</u>	<u>CIS</u>	<u>Europe</u>
Angola	Antigua &	Algeria	Afghanistan	Armenia	Albania
Benin	Barbuda	Bahrain	Australia	Azerbaijan	Andorra
Botswana	Argentina	Comoros	Bangladesh	Belarus	Austria
Burkina Faso	Bahamas	Djibouti	Bhutan	Kazakhstan	Belgium
Burundi	Barbados	Egypt	Brunei	Kyrgyzstan	Bosnia and
Cameroon	Belize	Iraq	Darussalam	Moldova	Herzegovina
Cape Verde	Bolivia	Jordan	Cambodia	Russian	Bulgaria
Central African	Brazil	Kuwait	China	Federation	Croatia
Rep.	Canada	Lebanon	Dem.People's	Tajikistan	Cyprus
Chad	Chile	Libya	Rep. of Korea	Turkmenistan	Czech Republic
Congo (Rep. of the)	Colombia	Mauritania	Fiji	Ukraine	Denmark
Congo (Dem. Rep.)	Costa Rica	Morocco	India	Uzbekistan	Estonia
Côte d'Ivoire	Cuba	Oman	Indonesia		Finland
Equatorial	Dominica	Qatar	Iran (Islamic		France
Guinea	Dominican Rep.	Saudi Arabia	Republic of)		Georgia
Eritrea	Ecuador	Somalia	Japan		Germany
Eswatini	El Salvador	Sudan	Kiribati		Greece
Ethiopia	Grenada	Syrian Arab	Korea (Rep. of)		Hungary
Gabon	Guatemala	Republic	Lao P.D.R.		Iceland
Gambia	Guyana	Tunisia	Malaysia		Ireland
Ghana	Haiti	United Arab	Maldives		Israel
Guinea	Honduras	Emirates	Marshall Islands		Italy
Guinea-Bissau	Jamaica	Yemen	Micronesia		Latvia
Kenya	Mexico		Mongolia		Liechtenstein
Lesotho	Nicaragua		Myanmar		Lithuania
Liberia	Panama		Nauru		Luxembourg
Madagascar	Paraguay		Nepal		Malta
Malawi	Peru		New Zealand		Monaco
Mali	Saint Kitts and		Pakistan		Montenegro
Mauritius	Nevis		Papua New		Netherlands
Mozambique	Saint Lucia		Guinea		Norway
Namibia	Saint Vincent and		Philippines		Poland
Niger	the Grenadines		Samoa		Portugal
Nigeria	Suriname		Singapore		Romania
Rwanda	Trinidad &		Solomon Islands		San Marino
Sao Tomé &	Tobago		Sri Lanka		Serbia
Principe	United States		Thailand		Slovakia
Senegal	Uruguay		Timor-Leste		Slovenia
Seychelles	Venezuela		Tonga		Spain
Sierra Leone			Tuvalu		Sweden
South Africa			Vanuatu		Switzerland
South Sudan			Viet Nam		The Former
Tanzania					Yugoslav Rep.
Togo					of Macedonia
Uganda					Turkey
Zambia					United
Zimbabwe					Kingdom
					Vatican

المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات ITU

متوفر على موقع ويب: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/definitions/regions.aspx>

بتاريخ: 2018/02/04

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة الأعمال

استمارة حول:

أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية لولاية أم البواقي

إشراف الأستاذة

* د. حركات سعيدة

إعداد الطالبة

بن غيدة سارة

سيدي الكريم العامل بالوكالة البنكية، في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك ، نرجو من سيادتكم الإجابة على عبارات الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) أمام جميع عباراتها، وفي الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بصدق وموضوعية.

علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة، غاية علمية بحثية وسوف يتم التعامل مع إجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وفي الأخير لك مني خالص الشكر على تعاونك معنا سلفاً.

السنة الجامعية 2018/2017

الملاحق

الجزء الأول: بيانات وصفية

1. الجنس:

☐ أنثى ☐ ذكر

2. الفئة العمرية

☐ 18 - 30 سنة ☐ 3-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4. طبيعة المسؤولية بالوكالة

☐ مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف إداري ☐ تقني في الاعلام الآلي ☐ أخرى

5. عدد سنوات الخبرة العملية في العمل البنكي

☐ من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 11 سنة ☐ من 12 سنة إلى 17 سنة ☐ من 18 سنة إلى 23 سنة ☐ من 24 سنة إلى 30 سنة

6. عدد الدورات التدريبية التي قمت بها فيما يخص ممارسات الإدارة الالكترونية

☐ لا شيء ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ 3 دورات ☐ 4 دورات ☐ أكثر من 4 دورات

الملاحق

الجزء الثاني : أبعاد وفقرات الدراسة

البعء	الرقم	المحور الأول: استخدام عناصر الإدارة الالكترونية				موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
		الفقرات								
عتاد الحاسوب Hardware	1	تتوفر الوكالة البنكية التي تعمل بها على عدد كاف من أجهزة الحاسوب								
	2	يتوفر في مكان عملك أجهزة حاسوب متطورة تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة								
	3	تتوفر مكاتب العمل بالوكالة على ملحقات الحاسوب (سكانر، طابعة...)								
	4	تساهم ملحقات الحاسوب كأجهزة التصوير والأقراص المدمجة وغيرها في تسهيل العمل الذي تقوم به								
البرمجيات Software	5	تتوفر الوكالة التي تعمل بها على برمجيات متطورة تؤدي إلى توفير السرعة في معالجة العمليات البنكية								
	6	استخدام الأجهزة والبرمجيات يسهل العمل أكثر من العمل اليدوي								
	7	وجود تحديث دائم للبرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة								
	8	البرمجيات المستخدمة في البنك تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب								
	9	البرامج الإلكترونية المستخدمة في البنك تتلاءم مع احتياجات معالجة المعلومات								
	10	تساعد البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال البرمجيات في تحديد نقاط القوة أو الضعف في البدائل المتاحة لإنجاز العمل								
قواعد البيانات Data Bases	11	تمتلك الوكالة التي تعمل بها على قاعدة بيانات كافية لإنجاز مختلف العمليات								
	12	تقوم قواعد البيانات الحديثة بعمليات الإعداد والتجميع والتخزين للملفات								
	13	تمتلك الوكالة التي تعمل بها على قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة								
	14	قواعد البيانات الموجودة بالوكالة قادرة على ربط البيانات المتعلقة ببعضها البعض أو المختلفة حسب الحاجة								
	15	يتم تعديل قاعدة بيانات وكالتكم من قبل المختصين								

الملاحق

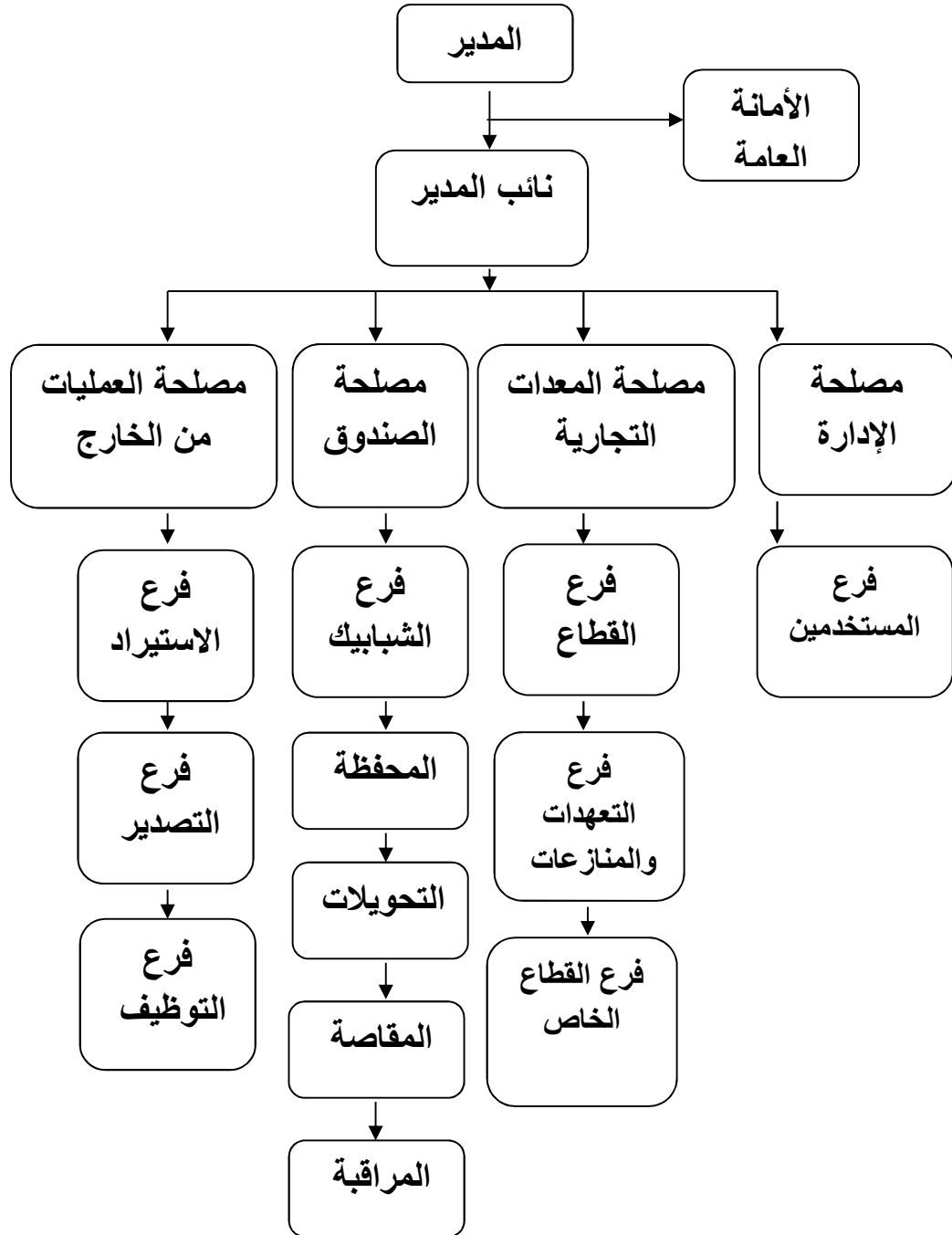
					تتوفر في الوكالة التي تعمل بها نظم اتصالات حديثة ذات جودة عالية	16	شبكات الاتصال Networks
					تدقق الإنترنت داخل الوكالة التي تعمل بها يكون بشكل سريع	17	
					يتم الاتصال بين مكاتب الأقسام بالوكالة عن طريق الهاتف	18	
					يتم التعامل مع العملاء إلكترونياً عن طريق الإنترنت	19	
					تقوم أجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس، الإنترنت) المتوفرة بتغطية جميع احتياجات العمل بالبنك	20	
					يستفيد الموظفون في الوكالة من دورات تدريبية في مجال استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءتهم	21	العنصر البشري Human resource
					تمتلك المهارة المناسبة في استخدام الحاسوب كوسيلة لإنجاز العمل البنكي.	22	
					تستطيع إدخال البيانات ومعالجتها والحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	23	
					لدى الوكالة التي تعمل بها تقنيون ومهندسون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة في الوكالة بكل سهولة.	24	
					تعمل وكالتكم على استقطاب ذوي الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.	25	

الملاحق

الرقم	المحور الثاني: أداء البنوك				
	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1					تسعى الوكالة التي تعمل بها إلى تحسين أداء موظفيها باستمرار .
2					قلة أخطاء الموظفين أثناء قيامهم بالعمل
3					يتمتع الموظفون بالوكالة بالابتكار والإبداع في العمل
4					يتم اعتماد أساليب واضحة لقياس وتقييم أداء الموظفين في الوكالة التي تعمل بها
5					يقوم المسؤولون بالوكالة بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة
6					قدرة الموظفين المتدربين على تدريب زملائهم
7					الوكالة التي تعمل بها تشعر المودعين بالرضا والثقة وتعزز ضمان حقوقهم
8					عدد العملاء بالوكالة يعرف تطور في السنوات الأخيرة
9					تقديم الخدمة للعميل يتم بشكل سريع
10					قلة الاحتجاجات والطعون من قبل العملاء عند تسوية المعاملات البنكية
11					تتمتع الوكالة التي تعمل بها بسمعة تجعلها وكالة جذب للزبائن إذا ما تم مقارنتها بالوكالات الأخرى
12					الوكالة التي تعمل بها تعرف نقص في السيولة
13					الثقة المتزايدة في الوكالة التي تعمل بها لها علاقة وطيدة بتطور مؤشرات الأداء المالي للوكالة
14					الوكالة التي تعمل بها عرفت عجز مالي خلال السنة

الملاحق

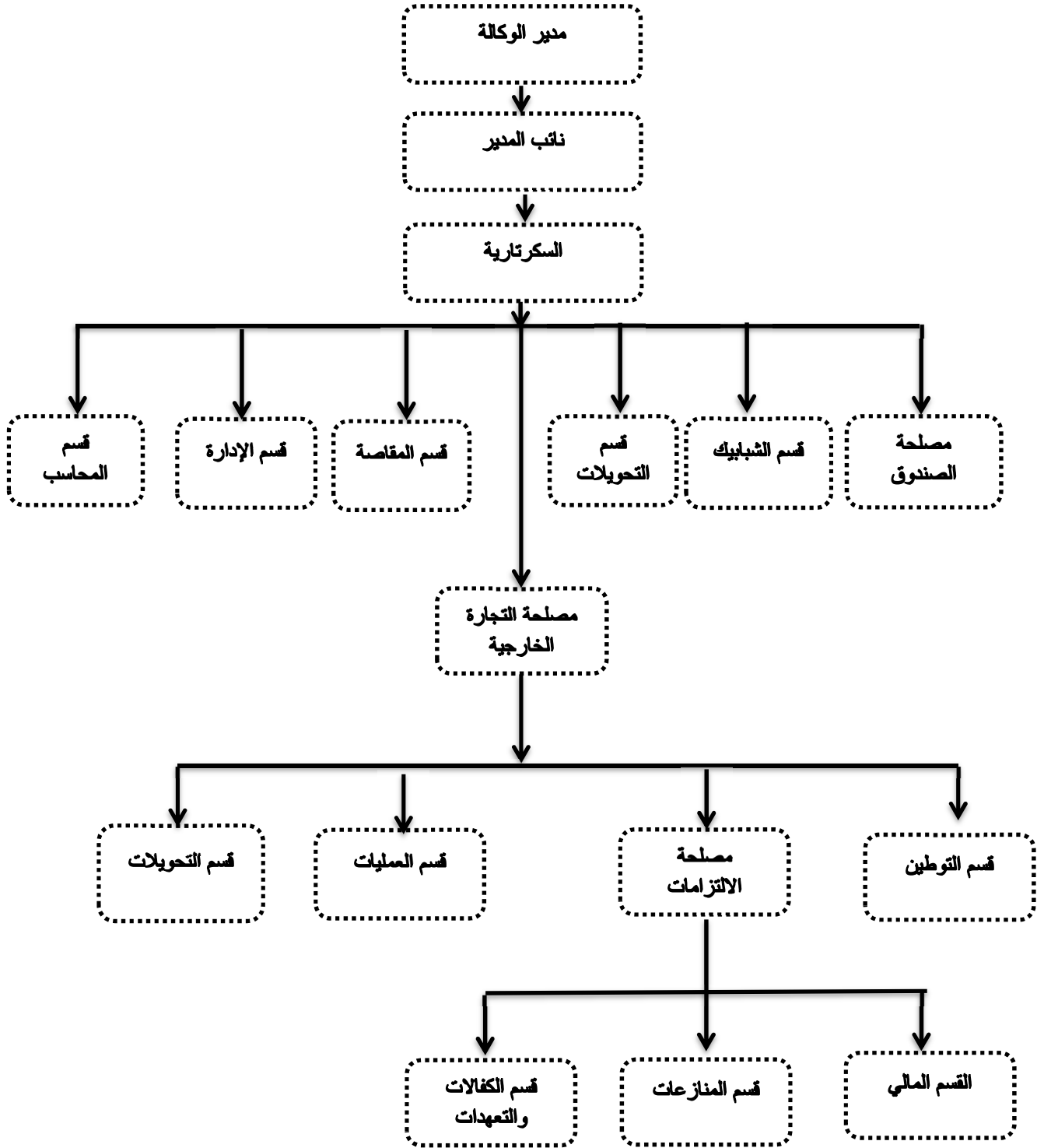
الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري - أم البواقي-



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من الوكالة

الملاحق

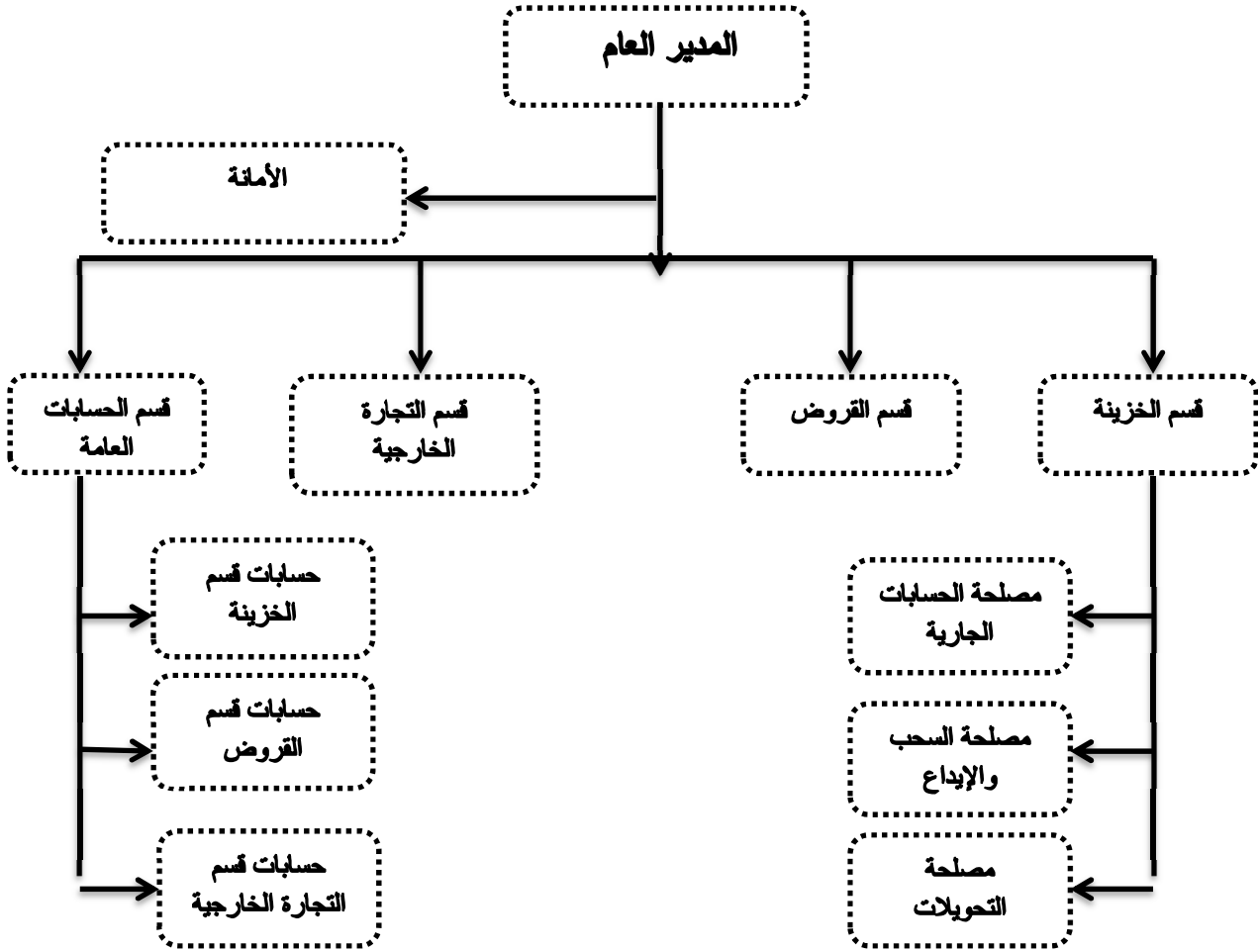
الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري-عين البيضاء 321-



من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

الملاحق

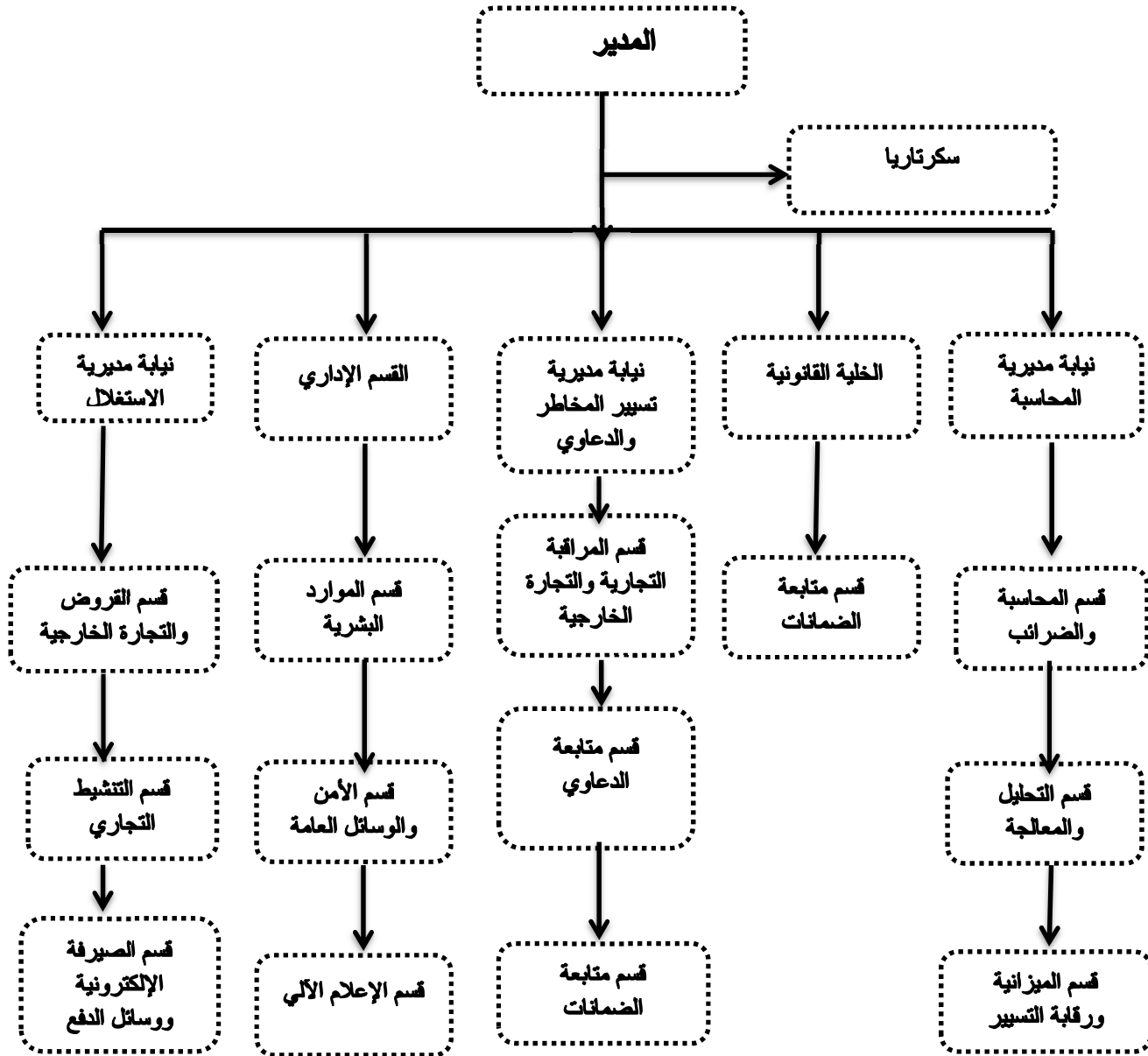
الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري - عين البيضاء 800-



من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

الملاحق

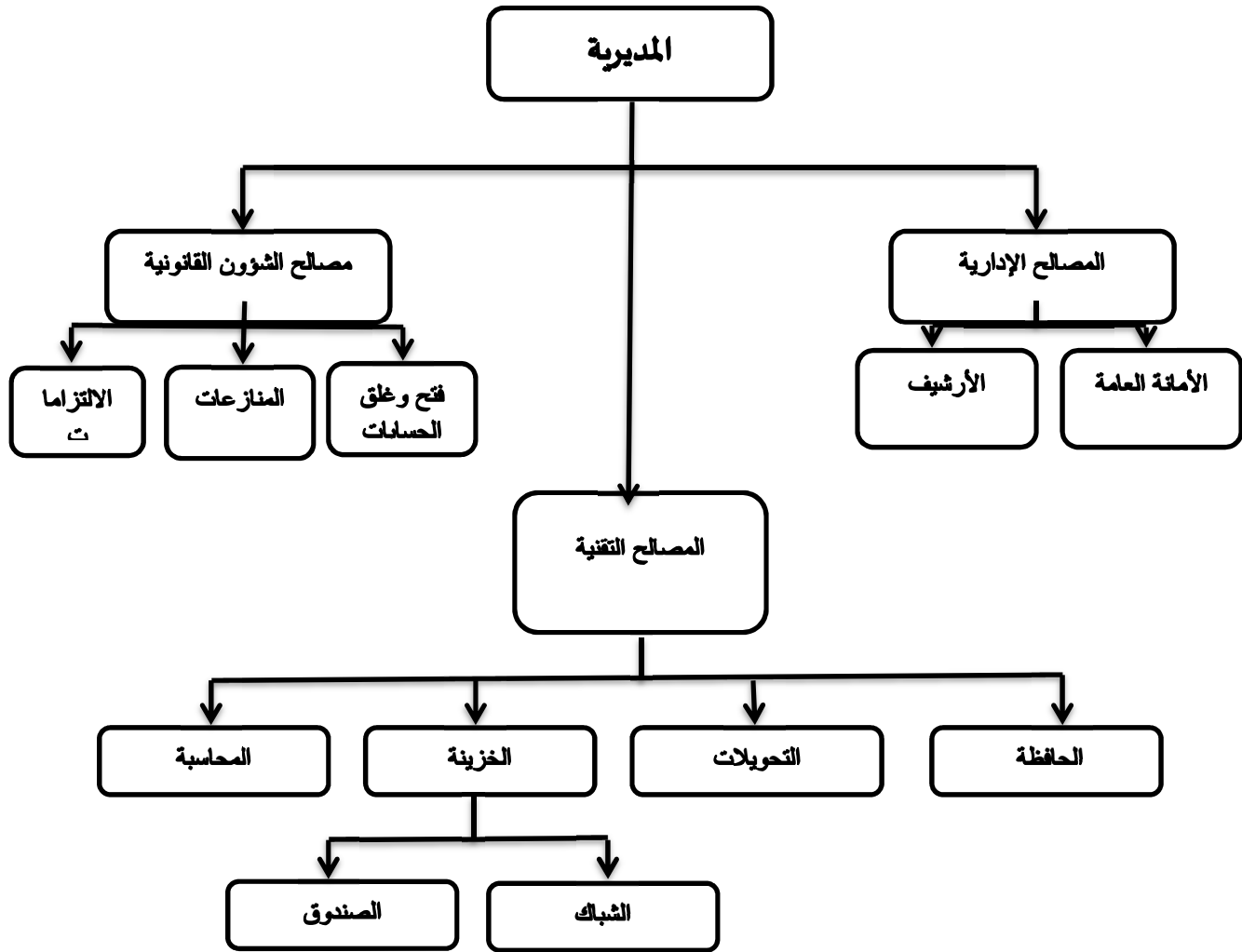
الملحق رقم (06): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال - أم البواقي-



من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

الملاحق

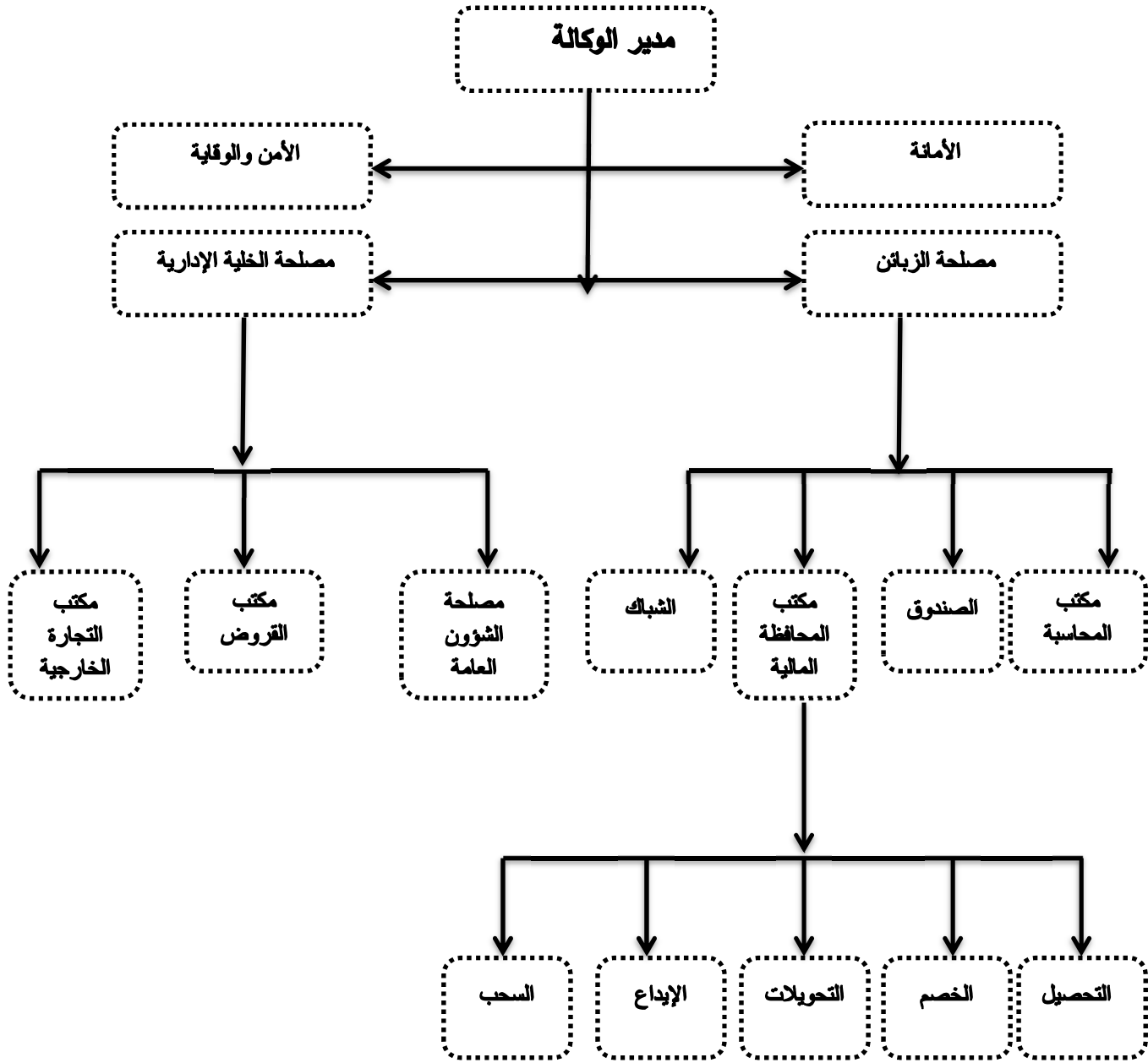
الملحق رقم (07): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - عين البيضاء -



من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

الملاحق

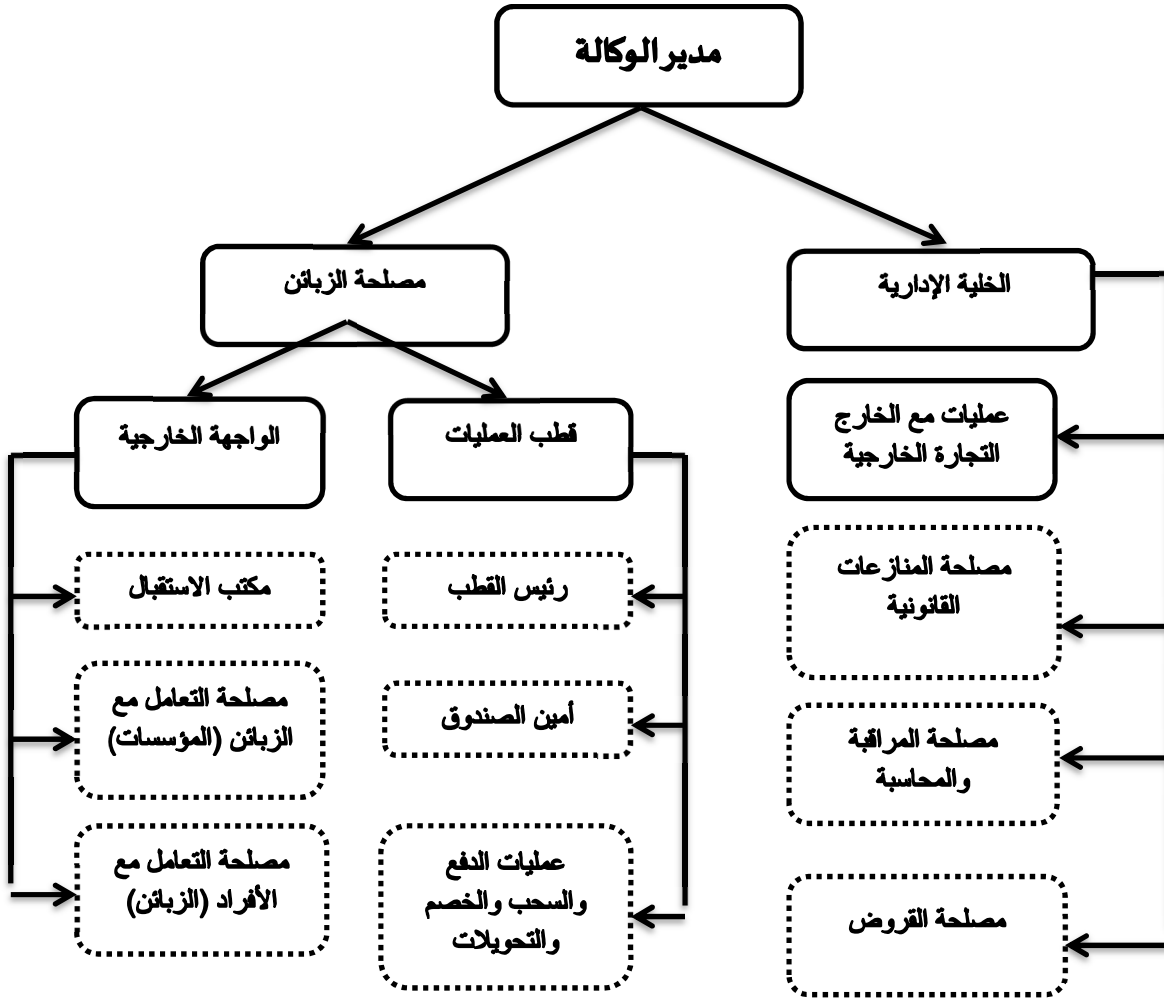
الملحق رقم (08): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -عين فكرون -



من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

الملاحق

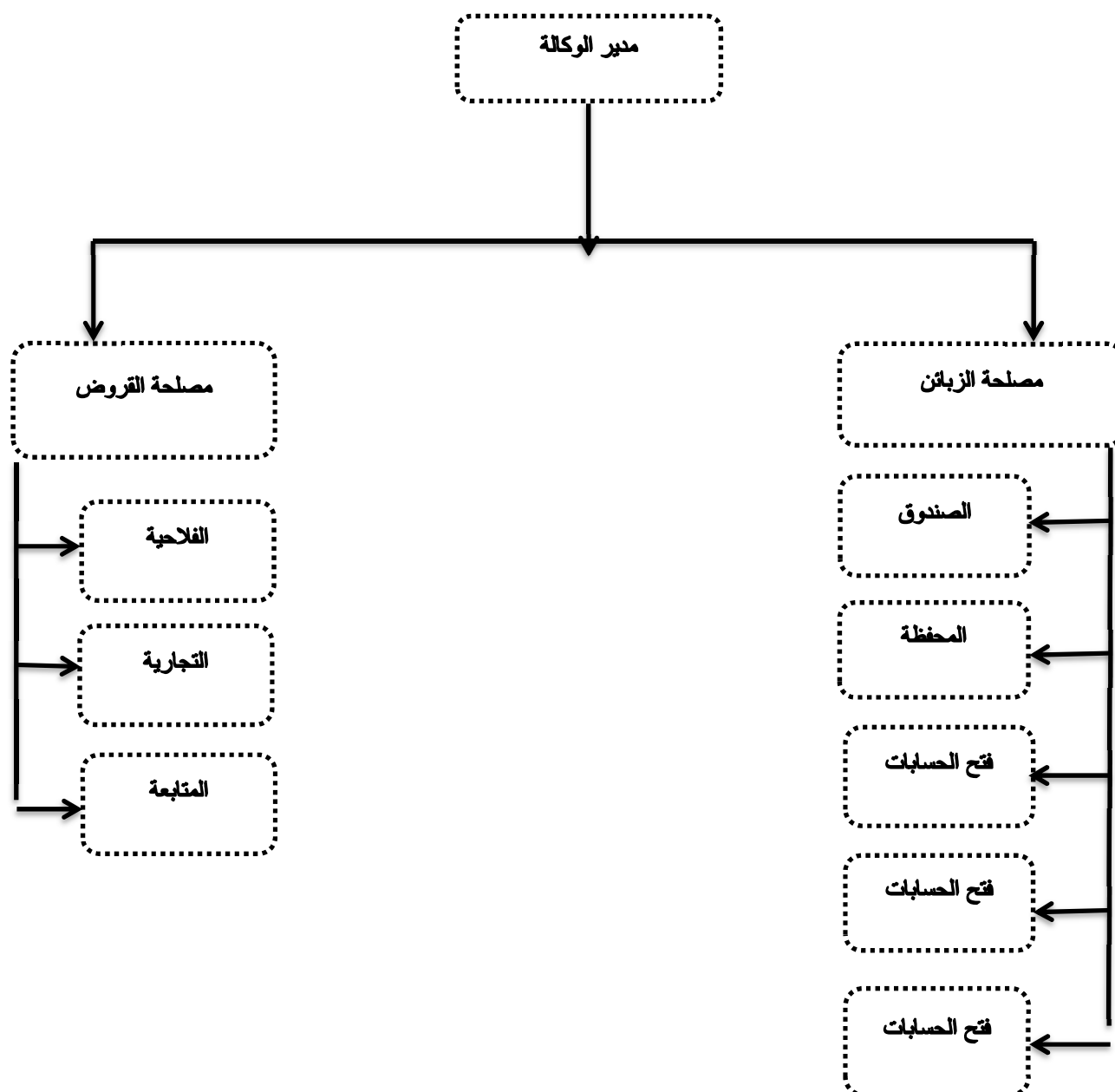
الملحق رقم (09): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - عين مليلة -



من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

الملاحق

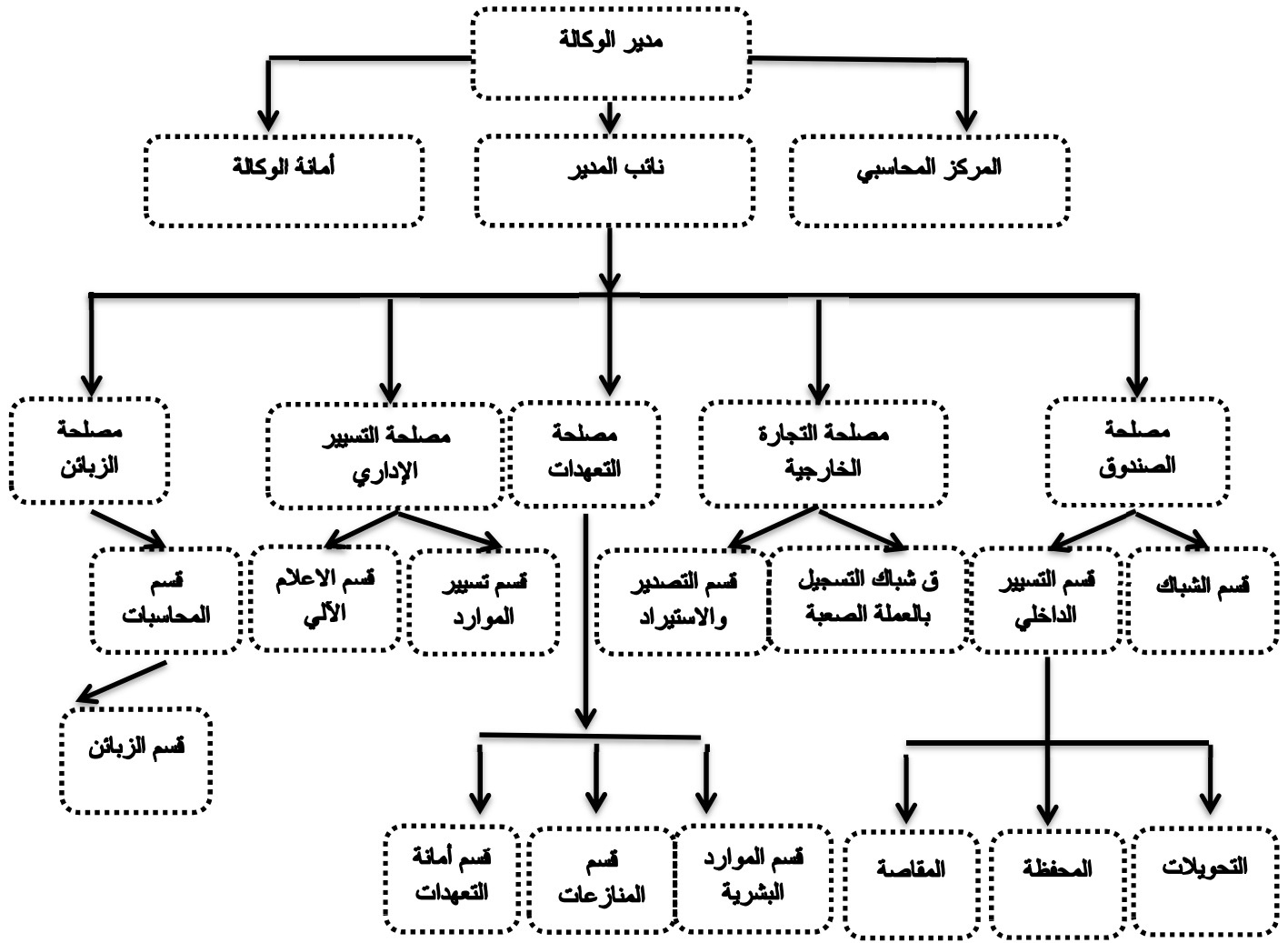
الملحق رقم (10): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - سوق نعمان 331-



من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

الملاحق

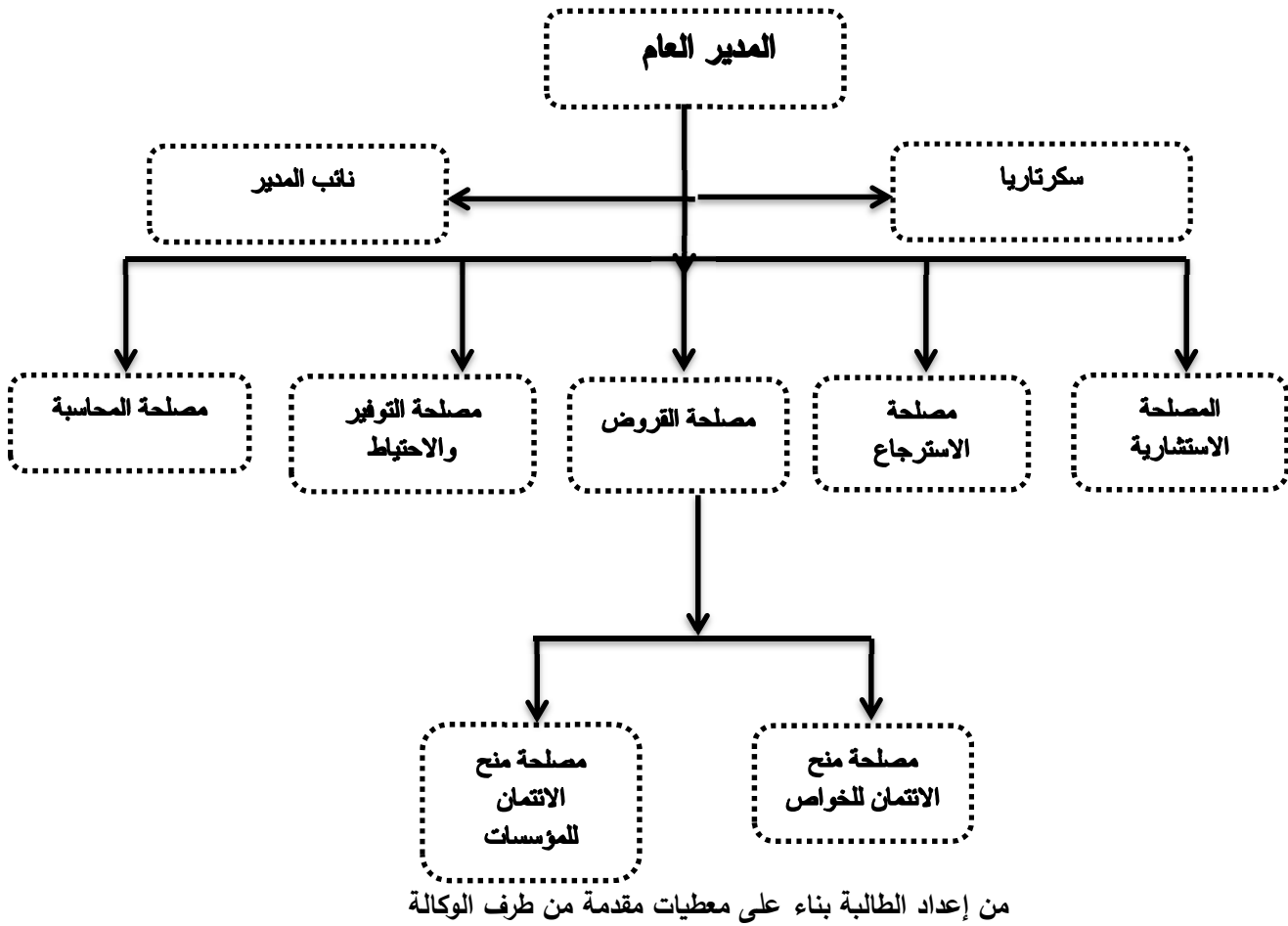
الملحق رقم (11): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر الخارجي-أم البواقي -



من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

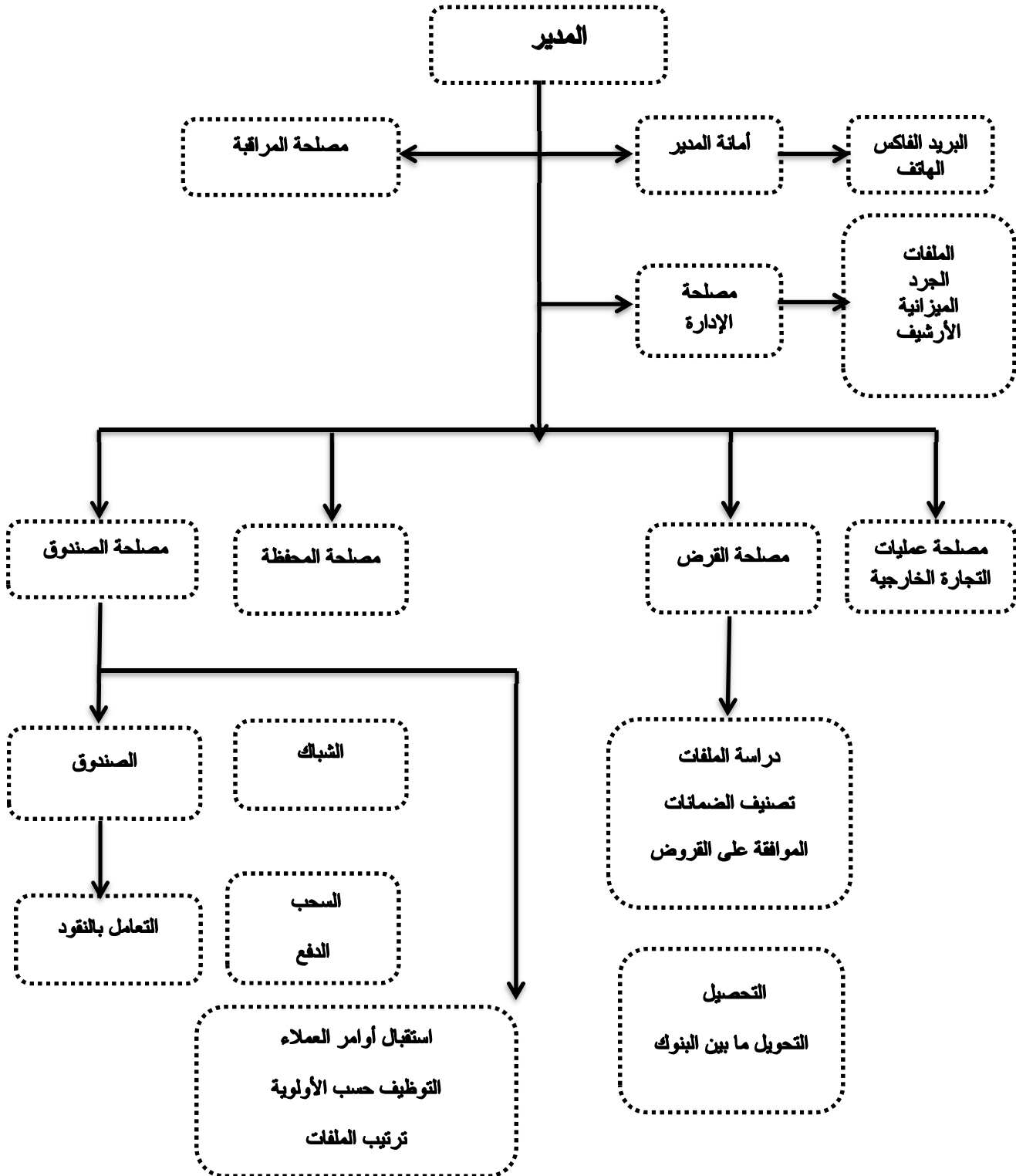
الملاحق

الملحق رقم (12): الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - أم البواقي -



الملاحق

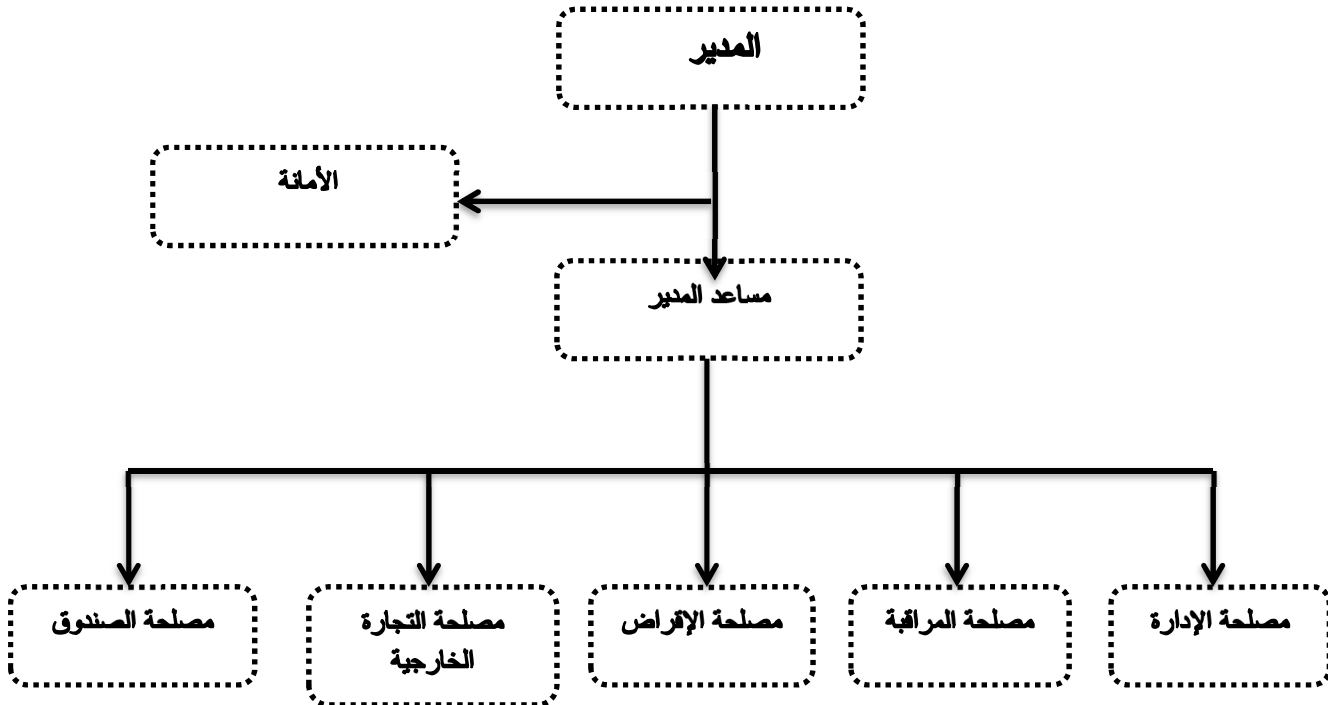
الملحق رقم (13): الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري - أم البواقي -



من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

الملاحق

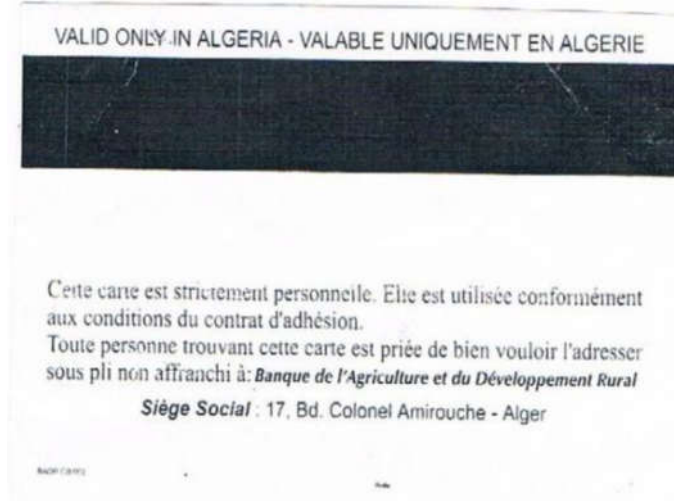
الملحق رقم (14): الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري - عين مليلة-



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة

الملاحق

الملحق رقم (15): بطاقة TAWFIR وبطاقة CBR لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: <https://www.badr-bank.dz>

الملاحق

الملحق رقم (16): البطاقة البنكية العادية والذهبية CIB والبطاقة البنكية VISA للقرض الشعبي الجزائري



المصدر : www.cpa-bank.dz

الملاحق

الملحق رقم (17): معامل الثبات لمحوّر عناصر الإدارة الإلكترونية، وأداء البنوك وإجمالي فقرات الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	14

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	25

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	39

المصدر: مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

الملحق رقم (18): ملخص الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الدراسة

Statistiques d'item			
	Moyenne	Ecart-type	N
Hardware	4,4779	,50619	215
Software	4,4915	,45178	215
Databases	4,3953	,47220	215
Networks	4,3898	,48769	215
Human	4,3991	,40580	215
Elemanagement	4,4307	,29781	215
Performance	4,2872	,31988	215

المصدر: مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

الملاحق

الملحق رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	Hardware	Software	Databases	Networks	Human	Elemanagement	Performance
N	215	215	215	215	215	215	215
Moyenne	4,4779	4,4915	4,3953	4,3898	4,3991	4,4307	4,2872
Paramètres normaux ^{a,b}							
Ecart-type	,50619	,45178	,47220	,48769	,40580	,29781	,31988
Absolue	,033	,035	,044	,028	,049	,036	,060
Différences les plus extrêmes							
Positive	,033	,035	,037	,028	,035	,028	,060
Négative	-,030	-,021	-,044	-,024	-,049	-,036	-,035
Z de Kolmogorov-Smirnov	,480	,512	,651	,410	,719	,532	,883
Signification asymptotique (bilatérale)	,975	,955	,791	,996	,680	,940	,417

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

المصدر: مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

الملاحق

الملحق رقم (20): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء البنوك.

Corrélations			
		Hardware	Performance
Hardware	Corrélation de Pearson	1	,556**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	215	215
Performance	Corrélation de Pearson	,556**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,309	,306	,26653

a. Valeurs prédites : (constantes), Hardware

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	6,765	1	6,765	95,230	,000 ^b
	Résidu	15,132	213	,071		
	Total	21,897	214			

a. Variable dépendante : Performance

b. Valeurs prédites : (constantes), Hardware

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		t	Sig.
		A	Erreur standard		
1	(Constante)	2,714	,162	16,734	,000
	Hardware	,351	,036	9,759	,000

a. Variable dépendante : Performance

المصدر : مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

الملاحق

الملحق رقم (21): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام البرمجيات وأداء البنوك.

Corrélations		Performance	Software
Performance	Corrélation de Pearson	1	,583**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	215	215
Software	Corrélation de Pearson	,583**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 ^a	,340	,337	,26042

a. Valeurs prédites : (constantes), Software

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,451	1	7,451	109,867	,000 ^b
1 Résidu	14,446	213	,068		
Total	21,897	214			

a. Variable dépendante : Performance

b. Valeurs prédites : (constantes), Software

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		t	Sig.
		A	Erreur standard		
1	(Constante)	2,432	,178	13,673	,000
	Software	,413	,039	10,482	,000

a. Variable dépendante : Performance

المصدر: مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

الملاحق

الملحق رقم (22) : نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام قواعد البيانات وأداء البنوك.

Corrélations		Performance	Databases
Performance	Corrélation de Pearson	1	,433**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	215	215
Databases	Corrélation de Pearson	,433**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,433 ^a	,187	,183	,28905

a. Valeurs prédites : (constantes), Databases

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,100	1	4,100	49,074	,000 ^b
	Résidu	17,797	213	,084		
	Total	21,897	214			

a. Variable dépendante : Performance

b. Valeurs prédites : (constantes), Databases

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		T	Sig.
		A	Erreur standard		
1	(Constante)	2,999	,185	16,211	,000
	Databases	,293	,042	,433	,000

a. Variable dépendante : Performance

المصدر : مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

الملحق

الملحق رقم (23): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام شبكات الاتصال وأداء البنوك.

Corrélations			
		Performance	Networks
Performance	Corrélation de Pearson	1	,329**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	215	215
Networks	Corrélation de Pearson	,329**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,329 ^a	,109	,104	,30273

a. Valeurs prédites : (constantes), Networks

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2,377	1	2,377	25,934	,000 ^b
	Résidu	19,520	213	,092		
	Total	21,897	214			

a. Variable dépendante : Performance

b. Valeurs prédites : (constantes), Networks

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		t	Sig.
		A	Erreur standard		
1	(Constante)	3,339	,187	17,814	,000
	Networks	,216	,042	,329	,000

a. Variable dépendante : Performance

المصدر: مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

الملاحق

الملحق رقم (24): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين العنصر البشري وأداء البنوك.

Corrélations		Performance	Human
Performance	Corrélation de Pearson	1	,472**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	215	215
Human	Corrélation de Pearson	,472**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,472 ^a	,223	,219	,28269

a. Valeurs prédites : (constantes), Human

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,875	1	4,875	61,008	,000 ^b
1 Résidu	17,021	213	,080		
Total	21,897	214			

a. Variable dépendante : Performance

b. Valeurs prédites : (constantes), Human

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,651	,210		12,601	,000
1 Human	,372	,048	,472	7,811	,000

a. Variable dépendante : Performance

المصدر: مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

الملحق

الملحق رقم (25): نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك.

Corrélations		Performance	Elemanagement
Performance	Corrélation de Pearson	1	,740**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	215	215
Elemanagement	Corrélation de Pearson	,740**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,740 ^a	,547	,545	,21578

a. Valeurs prédites : (constantes), Elemanagement

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,979	1	11,979	257,284	,000 ^b
1 Résidu	9,917	213	,047		
Total	21,897	214			

a. Variable dépendante : Performance

b. Valeurs prédites : (constantes), Elemanagement

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,767	,220		3,488	,001
1 Elemanagement	,794	,050	,740	16,040	,000

a. Variable dépendante : Performance

المصدر : مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

ملخص باللغات: العربية ، الفرنسية
والإنجليزية

الملخص

تأتي أهمية الدراسة الى كون أن توظيف عناصر الإدارة الإلكترونية في النشاط البنكي له مزايا بالغة خاصة من ناحية الدقة والتنظيم وجودة تقديم الخدمة البنكية، خاصة في ظل إفرزات اقتصاد المعرفة، حيث أصبح بقاء واستمرار البنوك مرهون بمدى مساهمتها للتغيرات البيئية المحيطة بها، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع الذي تناولناه من جزأين نظري وتطبيقي، فمن خلال الجزء النظري تم تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال أهم عناصرها (عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، العنصر البشري) وكذلك التطرق الى أداء البنوك ومؤشرات الإدارة الإلكترونية في البنوك وتأثيرها على الأداء البنكي، كما تم الوقوف على بعض التجارب الدولية في مجال الدراسة والتركيز على واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر.

أما الجزء التطبيقي حاولنا من خلاله قياس أثر عناصر الإدارة الإلكترونية على أداء الوكالات البنكية بأم البواقي، وذلك بالاعتماد على بيانات الاستبيان التي تعبر عن آراء عينة قدر حجمها بـ: 215 موظف، وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام برمجية "SPSS_{v20}" ومن خلال استعمال أدوات التحليل الإحصائي تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الالكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، العنصر البشري، أداء البنوك.

Résumé

L'importance de l'étude vient du fait que l'emploi des éléments de la gestion électronique dans l'activité bancaire présente de grands avantages, notamment en termes de précision, d'organisation et de qualité de la prestation des services bancaires, notamment à la lumière des conséquences de l'économie de la connaissance, où la survie et la continuité des banques dépendent de la suivie des changements environnementaux qui les entourent. La partie théorique de cette étude a mis en lumière le cadre conceptuel de la gestion électronique à travers ses principales composantes (matériel informatique, logiciels, bases de données, réseaux de communication, ressources humaines), en plus de traiter de la performance des banques et des indicateurs de gestion électronique dans les banques et de leur impact sur la performance bancaire. Nous avons également identifié certaines expériences internationales dans le domaine de l'étude et nous nous sommes concentrés sur la réalité de la gestion électronique en Algérie.

La partie pratique consistait à mesurer l'impact des éléments de la de gestion électronique sur la performance des agences bancaires à Oum EL Bouaghi, sur la base de données du questionnaire exprimant les points de vue d'un échantillon de 215 employés. Ces données ont été traitées en utilisant le logiciel "SPSS_{v20}." Grâce à l'utilisation d'outils d'analyse statistique, un impact positif statistiquement significatif a été constaté entre les éléments de gestion électronique et les performances des agences bancaires étudiées.

Mots-clés: *gestion électronique, matériel informatique, logiciels, bases de données, réseaux, ressources humaines, performances des banques.*

Abstract

The importance of the study comes from the fact that the use of the elements of the electronic management in the banking activity presents big advantages, in particular in terms of precision, organization and quality of the provision of the banking services, in particular in the light of the consequences of the knowledge economy, where the survival and continuity of banks depend on following the environmental changes that surround them. The theoretical part of this study has shed light on the conceptual framework of electronic management through its main components (computer hardware, software, databases, communication networks, human resources), in addition to dealing with the performance of banks and electronic management indicators in banks and their impact on banking performance. We have also identified some international experiences in the study area and we have focused on the reality of e-management in Algeria.

The practical part consisted in measuring the impact of the elements of the electronic management on the performance of some banking agencies in Oum EL Bouaghi, on the basis of questionnaire data expressing the points of view of a sample of 215 employees. This data was processed using the software "SPSSv20." Through the use of statistical analysis tools, a statistically significant positive impact was found between the electronic management elements and the performance of the bank branches studied.

Keywords: electronic management, computer hardware, software, databases, networks, human resources, performance of banks.