

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين

- جميلة قرقب.

- حياة ضيف.

تحت عنوان:

أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات المصرفية
دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيسا
أ.د. صالح سراي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024 م/1445-1446هـ.

قَالَ يَا غَايُ
يَا سَائِغُ يَا غَايُ

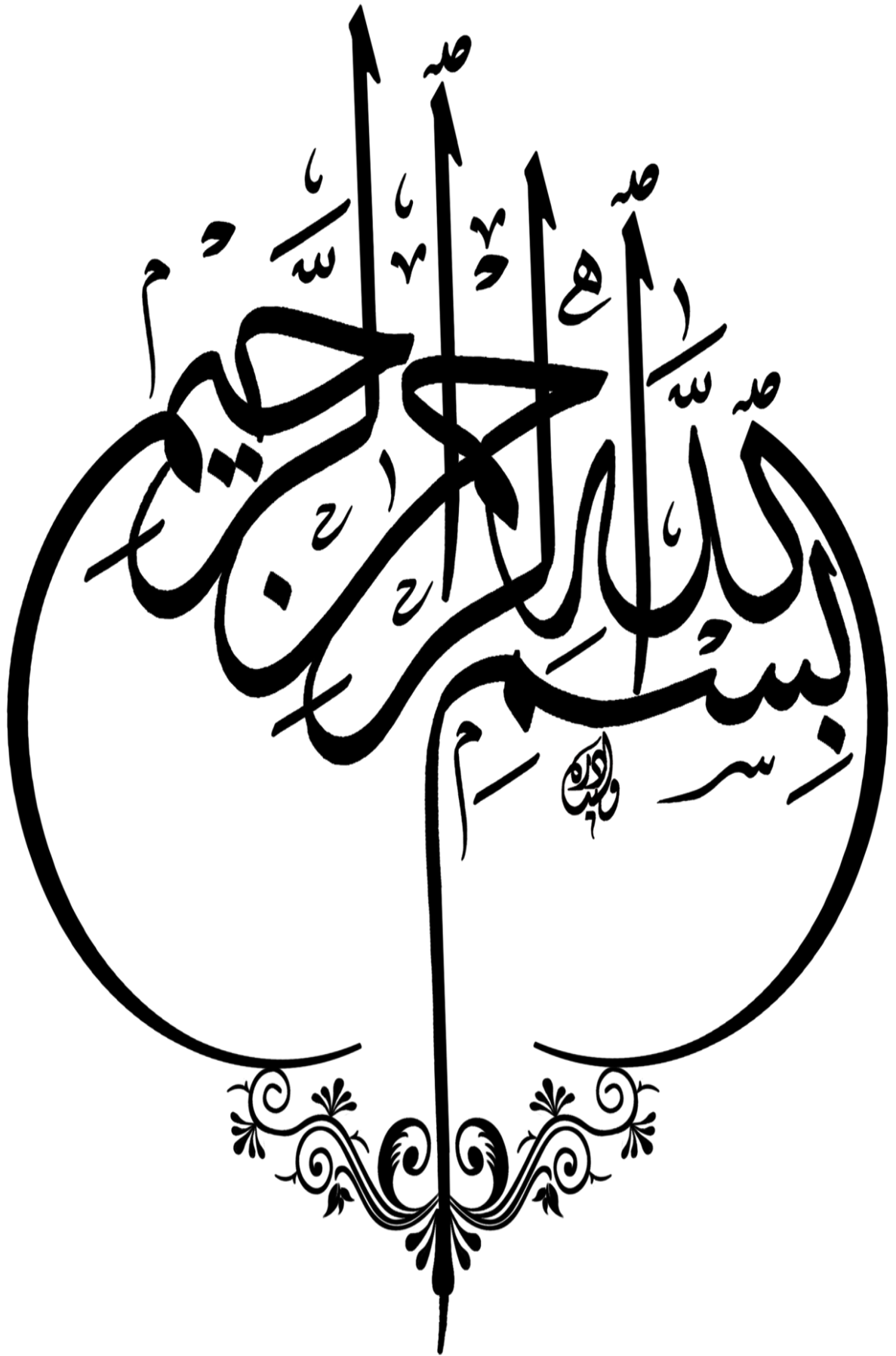
وَالْقَلَامُ وَالْمَاءُ يَسْطُرُ أَوَّلَهُ ۚ يَا غَايُ يَا غَايُ

بِنِعْمَةِ رَبِّكَ بِمَجْنُونٍ ۚ وَالرُّبُوبُ لِلَّهِ

لِلْجَمْرِ إِذْ أَهْرَأَ بِمُجْنُونٍ ۚ وَالرُّبُوبُ لِلَّهِ لَعَلَّكَ تَخْلُقُ

وَضَرَبَ ۚ

وَالْقَلَامُ لِيَّةُ ۚ - ٥



بِكَلِمَةٍ سَلَكْنَا بِكَلِمَةٍ سَلَكْنَا

قال الله تعالى: ﴿وَقُلِ احْمَلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ حِمْلَكُمْ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنِينَ﴾

وَسَرَّوْهُمَا إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالنَّهَارِ فَيُبَسِّطُهُم بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿106﴾

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
وآلنا حبه إلى يوم الدين.

فإننا نحب أن نذكر النكر العظيم لربنا الكريم، ونشكره بالنكر الجزيل، لأنه الذي من علينا نعمة العلم والفهم والإيمان
والتفكير إنعاماً منا، وإننا نود أن نفتح جهنماً هذا بنكر المولى سبحانه ونشكره على نعمائه وأفضاله، وأنحنا على أن
نكمل هذا البحث فله الحمد والتفكير.

ثم توجه بالتفكير الجزيل إلى الأستاذ الفاضل «صالح سراي»

الذي ساعدنا في إكمال هذا البحث، وأنحنا تفكيراً حملياً جديراً،

وقد لنا كل العود والمساعدة، ولم يغفل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة.

إلى عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والطايع اللؤلؤي

إلى الأستاذ الفاضل حامر هنام ومجمع أساتذتنا الكرام.

وأخيراً أتوجه بالتفكير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث،

وَأَسْأَلُ اللَّهَ تَعَالَى أَنْ يُوَفِّقَ الْجَمِيعَ إِلَى مَا فِيهِ مَرْضَاتُهُ.

الأم

إلى قبلة الثوار الأم الحبيبة الجزائر.
إلى روح أبي الطاهرة رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.
إلى أمي الحبيبة أطل الله عمرها. إخوتي وأخواتي.
إلى قرة عيني ابني محمد ياسين وابنتي جوري
حفظهما الله ورعاهما .
إلى كل معلمي وأساتذتي عبر الأطوار الدراسية
وعبر محطات الحياة.
إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد،
إلى كل من أحب وعاشر حياة. إلى رفيقة دربي
وشريكتي في هذا العمل: جميلة.
عذرا لأحباب عرفتهم ولم يتسنى لي في المقام ذكرهم
في القلب عاشوا ولن ينسوا مهما تغير الوكر.
إلى أم الأبطال وصانعة الرجال.

أمي الحبيبة الجزائر.

حياة

إفطار بمساحة

إلى من انتظر هذه اللحظات ، وبذل الغالي والنفيس
أياماً وسنوات إلى روح أبي الطاهرة،
سائلة الله عز وجل له الرحمة والمغفرة وأن يسكنه الفردوس الأعلى
صحبة النبي الكريم والشهداء والصحابة والصديقين.
إلى من تترقب عودتي ونذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها
من أوراق الصبر، وطرزتها في ظلام الدهر على سراج الأمل
بلا فتور أو ملل من أجل فرحتي ولم تبخلني بالدعاء،
إلى والدتي الغالية أطل الله عمرها وقدرني على طاعتها.
إلى زوجي حبيبي وقرّة عيني
وإلى أولادي: رؤيا، مريم، توبة وعلي.
إلى أخوتي وأخواتي وأزواجهم وأولادهم.
إلى رفيقة دربي *حياة* .
إلى أخي وتوأم روحي رمزي في ديار الغربة وفقه الله ورعاه.

جميلة

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وعرفان

اهداء

9	فهرس المحتويات
أ	مقدمة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية

7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
8	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإللكترونية
11	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية
16	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الالكترونية
18	المبحث الثاني: مرتكزات الإدارة الالكترونية
18	المطلب الأول: خصائص الإدارة الالكترونية
21	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية
22	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية
26	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
26	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
29	المطلب الثاني: دور ومزايا تطبيق الإدارة الالكترونية
30	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة:

الفصل الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

34	تمهيد:
35	المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية الالكترونية
35	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية
37	المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية الالكترونية
38	المطلب الثالث: أهمية ومزايا تطبيق الخدمة المصرفية الالكترونية:
41	المبحث الثاني: ضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية
41	المطلب الأول: دوافع التحوّل لأسلوب الإدارة الإللكترونية في مجال الخدمات المصرفية:
42	المطلب الثاني: متطلبات إنتاج وتطبيق الخدمات المصرفية الالكترونية:
43	المطلب الثالث: مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية وواقع الخدمة المصرفية الالكترونية في الجزائر.

50	المبحث الثالث: مخاطر تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية:
50	المطلب الأول: أنواع مخاطر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية:
54	المطلب الثاني: أساليب مواجهة مخاطر تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية
57	المطلب الثالث: تحديات استخدام الإدارة الالكترونية في البنوك الجزائرية.
58	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية

60	المبحث الأول: التصميم المنهجي لدراسة الميدانية.
60	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
63	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.
64	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.
65	المبحث الثاني: التفسير والتحليل الإحصائي لمحاور استبانة الموظفين (مقدمو الخدمات) واختبار فرضياتها. ...
65	المطلب الأول: تحليل ثبات وصدق المقياس المستخدم.
66	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة.
69	المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضيات.
88	خلاصة الفصل:
90	الخاتمة:
93	قائمة المراجع:

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	مزايا الخدمات المصرفية الالكترونية	01
46	نشاط الدفع على الانترنت	02
47	نشاط السحب على جهاز الصراف الآلي	03
60	نموذج الدراسة	04
62	مقياس ليكرت الحماسي	05
62	جدول البيانات الشخصية والمهنية	06
63	أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية	07
64	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	08
65	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر	09
66	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	10
67	تحليل إجابة السؤال الأول	11
68	تحليل إجابة السؤال الثاني	12
68	تحليل إجابة السؤال الثالث	13
69	تحليل إجابة السؤال الرابع	14
70	تحليل إجابة السؤال الخامس	15
70	تحليل إجابة السؤال السادس	16
71	تحليل إجابة السؤال السابع	17
72	تحليل إجابة السؤال الثامن	18
73	تحليل إجابة السؤال التاسع	19
74	تحليل إجابة السؤال العاشر	20
75	تحليل إجابة السؤال الحادي عشر	21
75	تحليل إجابة السؤال الثاني عشر	22

76	تحليل إجابة السؤال الثالث عشر	23
77	تحليل إجابة السؤال الرابع عشر	24
78	تحليل إجابة السؤال الخامس عشر	25
78	تحليل إجابة السؤال السادس عشر	26
79	تحليل إجابة السؤال السابع عشر	27
79	تحليل إجابة السؤال الثامن عشر	28
80	تحليل إجابة السؤال التاسع عشر	29
80	تحليل إجابة السؤال العشرون	30
81	تحليل إجابة السؤال الواحد والعشرون	31
81	تحليل إجابة السؤال الثاني والعشرون	32
82	تحليل إجابة السؤال الثالث والعشرون	33
84	تحليل إجابة السؤال الرابع والعشرون	34
84	تحليل إجابة السؤال الخامس والعشرون	35
85	تحليل إجابة السؤال السادس والعشرون	36

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
-------	---------------	--------

11	شكل يبين الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	01
14	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمفاهيم المرتبطة بها	02
16	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	03
20	خصائص الإدارة الإلكترونية	04
22	عناصر الإدارة الإلكترونية	05
64	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	06
65	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر	07
66	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	08
67	تحليل إجابة السؤال الأول	09
68	تحليل إجابة السؤال الثاني	10
68	تحليل إجابة السؤال الثالث	11
69	تحليل إجابة السؤال الرابع	12
70	تحليل إجابة السؤال الخامس	13
70	تحليل إجابة السؤال السادس	14
71	تحليل إجابة السؤال السابع	15
72	تحليل إجابة السؤال الثامن	16
73	تحليل إجابة السؤال التاسع	17
74	تحليل إجابة السؤال العاشر	18
75	تحليل إجابة السؤال الحادي عشر	19
75	تحليل إجابة السؤال الثاني عشر	20
76	تحليل إجابة السؤال الثالث عشر	21
77	تحليل إجابة السؤال الرابع عشر	22
78	تحليل إجابة السؤال الخامس عشر	23
78	تحليل إجابة السؤال السادس عشر	24
79	تحليل إجابة السؤال السابع عشر	25

79	تحليل إجابة السؤال الثامن عشر	26
80	تحليل إجابة السؤال التاسع عشر	27
80	تحليل إجابة السؤال العشرون	28
81	تحليل إجابة السؤال الواحد والعشرون	29
81	تحليل إجابة السؤال الثاني والعشرون	30
82	تحليل إجابة السؤال الثالث والعشرون	31
84	تحليل إجابة السؤال الرابع والعشرون	32
84	تحليل إجابة السؤال الخامس والعشرون	33
85	تحليل إجابة السؤال السادس والعشرون	34

المقدمة



المقدمة:

تسعى دول العالم وحكوماتها ،وفي ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، (L'information De Technologie) إلى الاستفادة من هذا التطور، وهذا من أجل تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال بطريقة ناجعة وفعالة، تساعد على تجاوز العقبات والمشكلات اليومية للمواطنين ، والتي من أهمها التزامم والوقوف في طوابير لا تنتهي أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية.

وفي هذا السياق شرعت الدول والحكومات في تطوير إدارتها وقوانينها، لتساير التطورات الحاصلة ،ليظهر على إثرها تحولا نحو ما يعرف بمصطلح الإدارة الالكترونية كنقطة نوعية وجذرية من العمل الورقي التنظيمي إلى العمل الالكتروني الشبكي ،متجاوزين بذلك عقباتي الزمان والمكان ،للوصول في الأخير إلى أهداف واضحة مبدأها السرعة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات .

ونظرا للأهمية البالغة لهذه التكنولوجيا فقد أصبح استخدامها يعد ضرورة حتمية في جميع الأنشطة الاقتصادية بما فيها المؤسسات الخدمية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، فقد أصبحت هذه الأخيرة تتنافس حول كيفية الحصول وطريقة الاستخدام لهذه التكنولوجيا، لأنها سوف تمكن البنك من الانتقال من مرحلة لأخرى أي من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على انتقال المعلومات عبر الحواسيب و وفق شبكة معلوماتية داخلية (Intranet) ، أو وفق شبكة معلوماتية عالمية (Internet) ، و من خدمات تقليدية إلى خدمات حديثة إلكترونية

لقد أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجهها عالميا ، تفرضه المستجدات الدولية والوطنية ،وخاصة بعد ظهور أزمة كورونا الصحية ، أين تحتم على جميع دول العالم فرض إرادتها في رقمنة كل قطاعاتها، والتشجيع على تبني نظم الخدمات الالكترونية التي حققت الكثير من الآثار الإيجابية في جميع القطاعات وخاصة القطاع المصرفي الذي يمثل قطاعا حيويا ومحركا أساسيا للنظام الاقتصادي والمؤشر الحقيقي على تطور الدول نظرا لمساهمتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ،رغم هذه التسهيلات والإيجابيات للإدارة الالكترونية أثناء التطبيق ،فإن لمخاطر تطبيق أسسها سلبية قد تفوق في كثير من الأحيان تلك المخاطر التي يفرضها تطبيق الإدارة التقليدية في المصارف.

1/ إشكالية الدراسة : ما هو انعكاس استخدام الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات المصرفية؟

المقدمة

2/ الأسئلة الفرعية: من خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة الالكترونية؟ وما هي أهدافها , ,أبعادها؟
- ما المقصود بالخدمات المصرفية الالكترونية؟ وما هي مظاهرها وواقع تطبيقها؟
- هل يوجد أثر دال إحصائيا على أبعاد الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات المصرفية الالكترونية؟

3/ فرضيات الدراسة :قصد الإجابة عن التساؤل الرئيسي و الأسئلة المتفرعة عنها ، تم صياغة عدد من الفرضيات كالآتي :

- عجز الإدارة التقليدية جعل البنوك غير قادرة على المنافسة و هذا ما ساهم في التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- الإدارة الالكترونية تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل البنوك لتحقيق تكامل الرؤية لأداء الأعمال.
- تطبيق الإدارة البنكية في المؤسسات البنكية الجزائرية يتطلب الإلمام بجميع هياكل ووظائف المؤسسة البنكية .

4/ أسباب اختيار الموضوع : تختلف أسباب اختيار هذا الموضوع بين ما هو ذاتي و ما هو موضوعي.

1-4 . الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث و الاطلاع على هكذا مواضيع.
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية و التوجهات الحديثة والتي يشهدها عصرنا الحالي .
- تثمين المكتبة بهذا البحث العلمي، ذلك أن هذه البحوث العلمية تعتبر بمثابة مراجع لدراسات و مواضيع تساهم في دعم المكتبة.

2-4 . الأسباب الموضوعية:

- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المصرفية.
- الأهمية التي يكتسبها الموضوع من خلال دراسة الجانب النظري والوقوف على الواقع الحقيقي في البنوك الجزائرية .

المقدمة

5/ أهمية الدراسة : في هذا الإطار جاءت فكرة البحث التي تبرز أهميته ليس فقط في الارتقاء بالعمل المصرفي، ومواكبته للتطورات الحاصلة، وإنما في تحقيق رغبات وحاجات العملاء عند اعتماد قنوات مصرفية عن بعد، وتقديم خدمات مصرفية أكثر سرعة وأقل مخاطرة. تكمن أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع الساعة أين يكثُر فيه الحديث عن موضوع التكنولوجيا، بحيث تركز الدراسة على تبيان مدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى تركيز هذه الدراسة على جانب مهم في مجال النشاطات المصرفية مرتبط بتحسين الخدمة البنكية في ظل الإدارة الإلكترونية، لذا تكمن أهمية الموضوع في:

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية التقليدية في البنوك لضمان بقائها واستمراريتها.
- حداثة الموضوع، كونه يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن و بالنظر للمزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مسايرة و تتبع المنظمة للتطورات التكنولوجية . يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة، ومساهمة في تدعيم للباحثين و المهتمين للقيام بدراسات جديدة في مثل هذه المواضيع.

6/ أهداف الدراسة:

نحاول من خلال هذا الموضوع الوصول إلى الأهداف التالية :

- التعرف على كل من الإدارة الإلكترونية والخدمة المصرفية، وما أفرزه تطبيق أسس الإدارة الإلكترونية من خدمات مصرفية إلكترونية.
- تحديد واقع استخدام التقنيات الحديثة في مجال تقديم الخدمات المصرفية عامة وفي الجائر خاصة.
- الدوافع الرئيسية التي فرضت تطبيق أسس الإدارة الإلكترونية في المجال المصرفي عامة، ومجال تقديم الخدمات بصورة خاصة.
- المخاطر التي تعترض تطبيق أسس الإدارة الإلكترونية، وكيفية تجاوز هذه المخاطر أو التقليل من حدتها .

7/ حدود الدراسة : تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود المكانية و الزمانية المتمثلة في:

- 7-1 . الحدود المكانية للدراسة: تمت الدراسة الميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ، وكالة مقرة ولاية المسيلة ، والبنك الوطني الجزائري BNA وكالة برج بوعرييج.

المقدمة

7-2 . الحدود الزمانية للدراسة: تمت الدراسة الميدانية في بنك مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وعلى مستوى البنك الوطني الجزائري خلال سنة 2024، وبالضبط خلال الفترة الممتدة من إلى 20/05/2024 إلى 06/06/2024.

8/ منهج الدراسة :

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لسرد مختلف المفاهيم والحقائق التي تدور حول الموضوع محل الدراسة ، و ذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة المصرفية . كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة والمدعم بالاستبيان الذي يعد أداة من أدوات جمع البيانات و المعلومات عن آراء الموظفين بخصوص أداء البنك في ظل الإدارة الإلكترونية ، و أيضا تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و الاستدلالي من أجل التحليل الإحصائي و جراء الاختبارات بالاعتماد على برمجية (SPSS) باعتبارها الأنسب لمعالجة بيانات الاستبيان.

9/ الدراسات السابقة :

من أجل التعمق أكثر في موضوع البحث تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات موضوع البحث المتمثلة في الإدارة الإلكترونية والأداء البنكي، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

• سماح ميهوب (2014): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري و المالي للمصارف الفرنسية حالة نشاط البنك عن بعد الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مقومات النشاط المصرفي عن بعد خاصة براز أسباب و الالكتروني منه ، ودوافع اعتماد التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات بشكل مستمر من طرف المصارف، وتم التوصل إلى أن المصارف تهدف من خلال استخدامها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات إلى تحقيق هدفين أحدهما في المدى القصير ويتمثل في تحسين الأداء التجاري من خلال تحسين جودة الخدمة المصرفية و تخفيض تكاليف الخدمة ومن ثم تحقيق رضا العميل مما يدعم الحصة السوقية للمصرف، أما بالنسبة للهدف الثاني المتعلق بالمدى الطويل هو انعكاس ذلك على ربحية المصرف ومن ثم العائد على حقوق الملكية الذي يعتبر الهدف الاستراتيجي لأي نشاط مصرفي، وتختلف دراسة الطالبة عن هذه الدراسة من خلال التركيز على الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في المجال البنكي و تقييم أداء البنك في ظل الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة .

• دراسة بلال راحو (2015/2014): الموسومة بعنوان "الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمات المصرفية ،دراسة تطبيقية لعينة من الزبائن والإداريين بالمصارف التجارية العاملة في مدينة

المقدمة

البليدة" ،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الخدمات المصرفية الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعدها المختلفة ،والوقوف على مدى تطبيق المصارف بولاية البليدة للخدمات المصرفية الالكترونية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- تطبيق البنوك الخدمات المصرفية الالكترونية بدرجات متفاوتة من بنك لآخر .
- وجود أثر إيجابي للخدمات المصرفية الالكترونية في التحسين من جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر كل من الزبائن والموظفين.
- اعتماد الخدمات المصرفية الالكترونية يؤثر بشكل مباشر في التحسين من جودة الخدمات المصرفية ،وذلك من خلال توفير باقة متنوعة من الخدمات المصرفية الالكترونية للزبون بأقل جهد، وقت وتكلفة.

• حميد،قارة عشيرة(2023)دور تطبيقات الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية،دراسة عينة من البنوك الجزائرية.،حيث تم التوصل إلى تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في الاستفادة المثالية من تطبيقات الإدارة الالكترونية في البنوك ، مما يؤدي إلى التحسن المستمر في جودة خدماتها المصرفية، والتي من بينها : وضع تشريعات وقوانين تحفظ حقوق المتعاملين وتضمن سرية وأمن معلوماتهم ،ضمان الاستثمار الأمثل في البنى التحتية، والتي تعتبر القاعدة الأساسية لدعم الخدمات الالكترونية؛ توظيف الكوادر البشرية المؤهلة في استخدام التقنيات التكنولوجية، والتي من شأنها أن ترفع التحدي لكسب مزايا تنافسية.

10/ صعوبات الدراسة: من خلال إجرائنا لهذه الدراسة واجهنا بعض الصعوبات والعقبات ،نذكر منها ما يلي:

- صعوبة الحصول على الكتب كمراجع من المكتبات أو خارجها خاصة مع ظروف العمل .
- تردد موظفي البنوك في الإجابة على الاستبيان محل الدراسة بحجج مختلفة ،أو الامتناع في بعض الأحيان مما صعب علينا،جمعه،إعداده وتحليله في الوقت المناسب.

11/ تقسيمات الدراسة: للوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث تم تقسيمه إلى جزأين نظري وتطبيقي، تضمن المحاور التالية

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية.

المحور الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية.

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
للإدارة الإلكترونية.



تمهيد

تعرض الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف الدراسات والأبحاث للإدارة الإلكترونية، ومن خلال ذلك سنتعرض في هذا الفصل إلى هذا الموضوع، لتوضيح جملة من العناصر الرئيسية وللإحاطة بالجوانب المتعددة للإدارة الإلكترونية، والخدمة العمومية.

وقد اعتمدت الإدارة الإلكترونية كآلية لإبراز ملامح عصر التطور، الحدائة والتجديد فيما يخص تقديم الخدمات العمومية في شتى المجالات والأنشطة بغية تحقيق جملة من الأهداف.

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

ومن أجل توضيح كل المفاهيم ذات العلاقة بمصطلح الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: مرتكزات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يتناول هذا المبحث الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، وعرض ما تم تقديمه من مفاهيم، أهم المبادئ، الأهداف وما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص، إضافة إلى المزايا والعيوب، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كان ضرورة حتمية للتطور التكنولوجي السريع، وخاصة فيما يخص أساليب وتقنيات إدارة الأعمال وفي تحسين مستوى الخدمة للمواطنين، ترشيد استخدام الموارد وفي ضبط الأداء. بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت¹

وحسب بعض الباحثين تعود نشأة الإدارة العامة الإلكترونية إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية برزت البداية الفعلية لأتمتة العمليات الإدارية عام 1995م حين بدأت هيئة البريد المركزي بولاية فلوريدا الأمريكية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في مختلف الدوائر الحكومية، فيما استهلت أيضا شركة "Microsoft" الأمريكية استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها عام 1996م، الأمر الذي أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بشكل كبير² وأصبح مفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على الوصول إلى المهام المناط بهم إنجازها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال

1- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 3.

2- بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية "المجالات والتطبيقات"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي، 2005، ص 9.

الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

على غرار دول العالم تبنت الجزائر بعث مشروع الإدارة الإلكترونية في إطار مسابقتها لواقع التطوير التكنولوجي وذلك حرصا منها على تبسيط العمل الإداري وجعله أكثر مرونة في التعامل مع الأفراد من خلال بسط إطار تفاعلي رقمي يسمح لهم بإنجاز معاملاتهم والاستفادة من الخدمات العامة بشكل إلكتروني في إطار الرقمنة، وفي سبيل ذلك عملت الجزائر على توفير متطلبات هذا التحول لكن بوتيرة بطيئة لم تسمح ببلوغ المستوى المطلوب؛ فبحلول الجائحة العالمية (كوفيد19-) كشف الإرباك الذي وقعت فيه الإدارة في تسيير هذه المرحلة عن ثغرات مشروع الإدارة الإلكترونية الذي أضحى مطلبا حتميا لا تغييرا رفاهايا؛ يستدعي إعادة النظر من جديد في مطالب تحقيقه.

ومن الناحية العملية انعكس هذا التغيير في مكانة الإدارة الإلكترونية على استراتيجيات التحول الرقمي سواء تعلق الأمر باستراتيجية التحول التي تتبناها الأمم المتحدة أو بالاستراتيجية الوطنية التي تعد امتدادا وتفعيلا لتوجيهات الأمم المتحدة، حيث أن تداعيات الجائحة فرضت إعادة النظر بشكل جدي في خطة التحول الرقمي عبر بعث متطلبات وآليات أكثر تجاوبا مع مقتضيات هذه المرحلة والتي من شأنها أن تقضي إلى تفعيل دور الإدارة بشكل أكثر حزما، الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على مؤشرات الجاهزية الإلكترونية الدولية منها والوطنية¹.

وقد مرت الإدارة في تطورها وتحولها من تقليدية إلى إلكترونية بعدة مراحل كما يلي²:

أولا/ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: في هذه المرحلة بدأ العمل على تنمية وتطوير الإدارة التقليدية، ومحاولة إرساء مشروع الإدارة الإلكترونية، وذلك لا يتم إلا باستغلال المتعامل لحسابه الشخصي أو عبر

1 - كوثر منسل، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قلمة، 2023، ص 17.

- تم استخدام مصطلح "الرقمنة" على الصعيد الأكاديمي أول مرة في مقال نشر عام 1971 في مجلة "North American Review" أين تحدث Robert Machale عن "رقمنة المجتمع" فيما يتعلق بقيود وإمكانيات البحث بمساعدة الكمبيوتر. ولقد قدمت شركة استشارات الأعمال الرقمية "Scoop-I" تعريفا للرقمنة مفاده بأن "الرقمنة تعني استخدام التقنيات الرقمية والبيانات (الرقمية والرقمية الأصلية) من أجل تحقيق الإيرادات، وتحسين الأعمال، واستبدال / تحويل العمليات التجارية (وليس مجرد أتمتتها) بل وإنشاء بنية لأعمال الرقمنة. حيث تكون المعلومات الرقمية موجودة في النواة انظر: Schallmo Daniel RA; Williams Christopher A. History of digital transformation. In: Digital Transformation Now!. Springer, Cham, 2018, p 3.

2 - علي، حسن باكير، " المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الامارات العربية المتحدة، العدد 23، 2006، ص 60-63.

الأكشاك للاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات، الإعلانات وغيرها عبر الشبكة الإلكترونية، مما ساهم في تقليص المعاملات والإجراءات، مع إمكانية الطبع واستخراج مختلف الاستثمارات وتعبئتها.

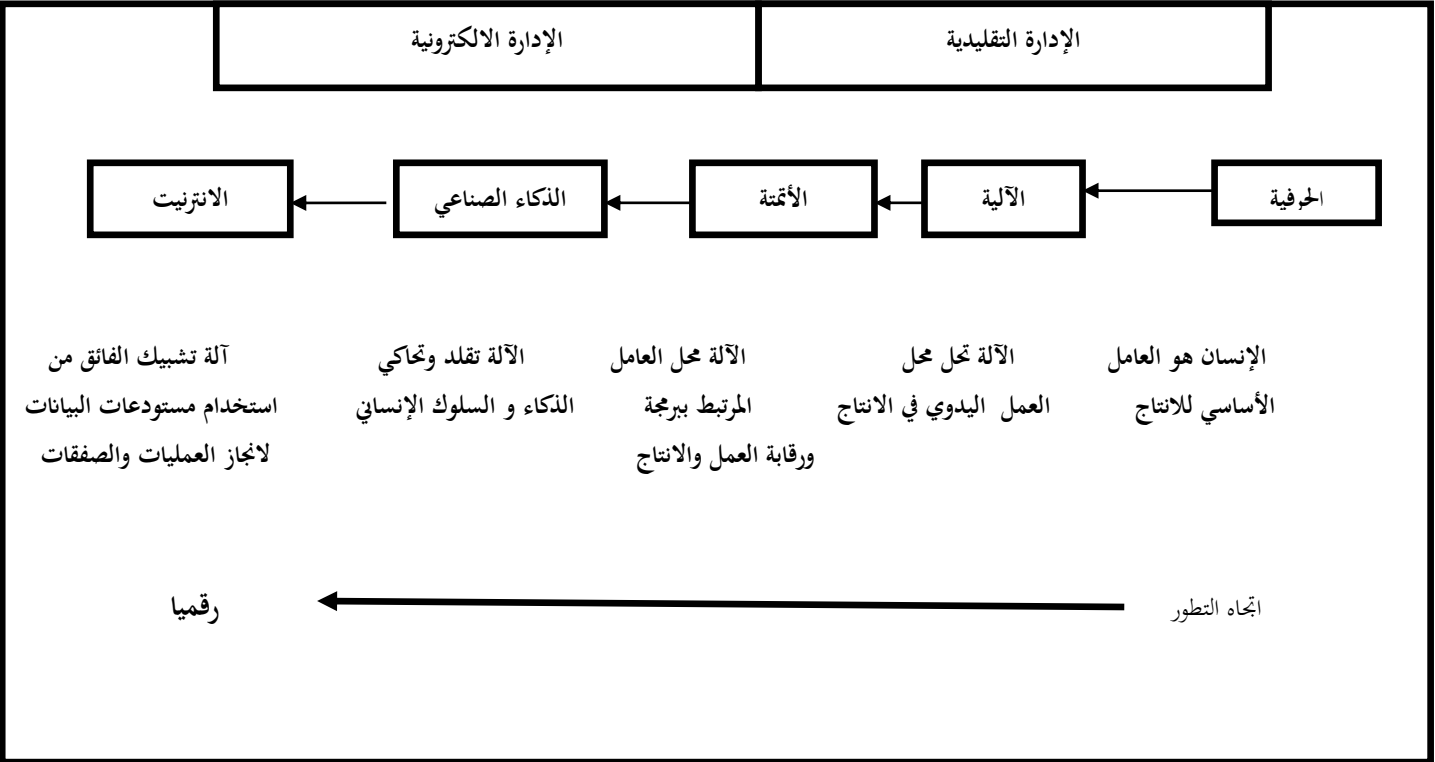
ثانيا/ مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، وتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، واستغلال ذلك في توفير خدمات عامة مختلفة بتكلفة معقولة، كما تعود أغلب الأفراد أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة على التعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية، وبالاعتماد على الشبكة الإلكترونية.

ثالثا / مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: عرفت هذه المرحلة تزايدا في عدد مستخدمي الشبكة الإلكترونية، التي نتج عنها في الأخير التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، وذلك عن طريق توفير الحواسيب في مختلف الأماكن مما سهل انجاز المعاملات الإدارية بالشكل المطلوب و بأسرع وقت، أقل جهد ، أقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية .كمية ونوعية (جودة) ، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية ، تقبلها ، وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها.

ومما سبق يمكن القول إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.¹

1 - كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص55.

الشكل (01): شكل يبين الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 163¹.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح نتطرق أولاً إلى التعريف اللغوي ثم الاصطلاحي كما يلي:

*التعريف اللغوي للإدارة الإلكترونية : الإدارة الإلكترونية لغة: تعني الإحاطة ومداورة الشؤون²، وهي في الأصل كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني administration المكون من مقطعين "Ade" و "ministrar" وتعني تقديمك الخدمة للغير وهو المعنى العام، بينما يسود الأدبيات الحديثة والمتخصصة استخدام مصطلح "management" للدلالة على البعد الاجتماعي للإدارة، وهو المعنى الخاص الذي يركز على المسيرين في

1 - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية(الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 163.

2 - جمال الدين محمد بن مكرم، ابن منظور، لسان العرب، الجزء الرابع، دار صادر، بيروت، لبنان، 1994، ص.295.

الإدارة عموماً (الجانب البشري) لا على المنظمة أي الإدارة. أما مصطلح **الإلكترونية**: يستخدم للدلالة على عملية الامتزاج بين شبكات الاتصال والحواسيب وبمعنى أدق الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية من خلال تبادل المعطيات إلكترونياً والتعامل معها بشكل آني استناداً على الحاسب الآلي¹.

وقد تناول العديد من الباحثين تعريف الإدارة الإلكترونية، حيث عرفها كلا من **علاء عبد الرزاق السالمي** و**خالد بن إبراهيم السليطي** في كتابهما تحت عنوان الإدارة الإلكترونية على أنها: « الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام الوسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة على إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سالفاً»².

ويعرفها **البنك الدولي**: « على أنها استخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات لتحقيق الإصلاح من خلال تسريع عملية الشفافية وتقريب المسافات وإزالة العوائق وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على نواحي حياتهم المختلفة»³.

كما عرف **نجم عبود نجم** الإدارة الإلكترونية؛ هي أولاً وقبل كل شيء هي إدارة الموارد المعلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط إلى الحد بها الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها و الأكثر كفاية في استخدام مواردها.⁴

من خلال التعاريف السابقة نجد أن معظمها اتفق على أن الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق، وبدون أوامر تقليدية حيث تعتمد هذه الإدارة على المواد الموجودة في الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على أعمال المعرفة الإلكترونية.

كما ركزت بعض الدراسات على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بـ «إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات

1 - كوثر منسل، مرجع سبق ذكره، ص22،23.

2 - علاء، عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2008 ص13.

3 - علاء، عبد الرزاق السالمي، المرجع نفسه، ص15.

4 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 157-158.

العامة عبر شبكة الانترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لانجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات¹

ونجد أن معظم الباحثين أشاروا إلى التداخل في المصطلحات خاصة بين تعريفات الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين كل من مصطلح الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والتي تعد في الأخير أنماطا للإدارة الإلكترونية،

وقد قدم الدكتور سعد غالب ياسين تعريفا للإدارة الإلكترونية، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، حيث يعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة "هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة².

ويمكن توضيح الاختلاف بين مختلف المفاهيم ذات الصلة كما يلي:

1* الحكومة الإلكترونية: e-Gouvernement تعد من أكثر المصطلحات تداخلا وتقاربا لمصطلح الإدارة الإلكترونية ومن أجل إزالة هذا الغموض وجب التطرق بداية لتعريف الحكومة الإلكترونية. و يعد البنك الدولي هو السباق في وضع مفهوم دقيق وشامل للحكومة الإلكترونية سنة 2005م أين عرفها بأنها: "مصطلح جديد يشير إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة بغرض الرفع من مستوى الكفاءة والشفافية وفعالية إلى مستوى الحكومة عندما يتعلق الأمر بما تتيحه خدمات عامة إلى المواطن و حتى مجتمع الأعمال ويتأتى ذلك عبر تمكينهم من المعلومات على نحو يدعم مجمل النظم الإجرائية الحكومية و يسهم في القضاء على الفساد إضافة إلى منح المواطنين فرصة المشاركة في العملية السياسية و جملة القرارات المرتبطة بها والتي تنعكس على جل نواحي الحياة³.

وفي المقابل قدمت المنظمة العربية للتنمية الإدارية تعريفها للحكومة الإلكترونية بأنها: «عملية استكمال الإدارات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات على غرار شبكات المعلومات العريضة وشبكة

1- محمد ياسين مختار، مريم لعشاش، مساهمات الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 5، 2017، ص 609.

2- ياسين، سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 21.

3- World Bank, "A definition of E- Governmen <https://www.worldbank.org/en/topic/digital-development/brief/e-government>: last accessed at:25/04/2024.

الانترنت. وأساليب الاتصال عن طريق الهاتف المحمول والتي تملك القدرة على تحويل وتغيير العلاقة مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية¹.

الأعمال الالكترونية: e-Business استخدمت شركة IBM مصطلح الأعمال الالكترونية أول مرة سنة 1997م، وذلك في إطار سعيها المكثف لتسيير أنشطة الأعمال الالكترونية عن أنشطة التجارة الالكترونية، وعرفت IBM الأعمال الإلكترونية بأنها: " مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي يتم تنفيذها من خلال ربط أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة و مرنة باستخدام تكنولوجيا الانترنت. "¹

وتتشكل الأعمال الالكترونية من:

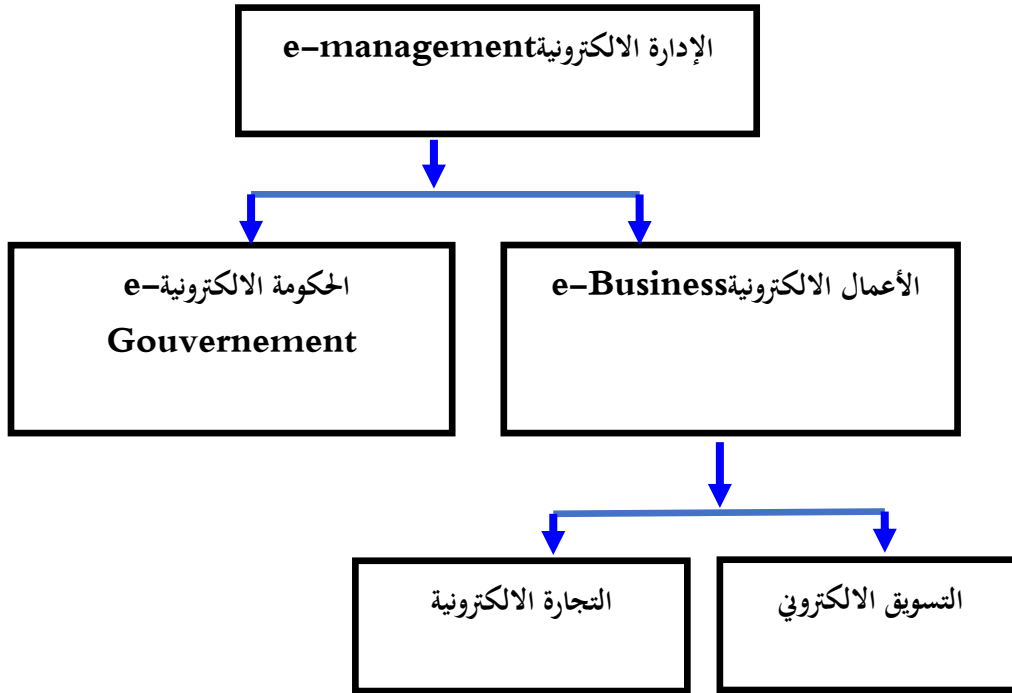
أ/ التجارة الالكترونية: e-Commerce، حيث يتم فيها استعمال مختلف التقنيات الالكترونية في أداء الأنشطة التجارية من عمليات الانتاج، الترويج، البيع والتوزيع.

ب/ التسويق الالكتروني: e-Marketing، وهو متابعة الأعمال والأنشطة التسويقية بالاعتماد على مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال²

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: راجع الموقع، <https://www.org.arado> تاريخ آخرولوج. 25/04/2024.

2- ياسين، سعد غالب، الإدارة الالكترونية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 19.

شكل رقم (2) علاقة الإدارة الإلكترونية بالمفاهيم المرتبطة بها: ¹

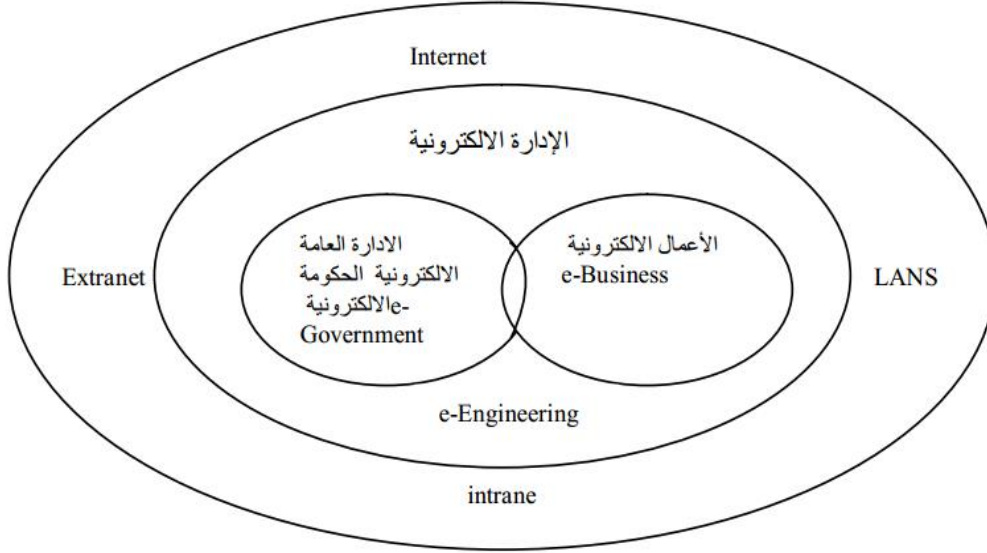


المصدر: الصيرفي، م، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2005، ص14.

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقاً من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، ومضامين الخدمة العامة، كمحصلة للتحويل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي، إلى شكل يرتكز أساساً على تقنيات الانترنت، والانترنات، والاكسترنات والبرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات، ولعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم (3).

1 - الصيرفي، م، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2005، ص14.

شكل رقم (3) أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 21.

من خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الانترنت، الأكسترنات، الأنترنت، في ظل وجود نظام معلومات.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

تستند الإدارة الإلكترونية إلى جملة من المبادئ للوصول إلى أهداف، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: المبادئ:

حيث أشار إليها العديد من الباحثين نذكر منهم الدكتور عمار بوحوش حيث لخصها في النقاط التالية:¹

1/ تقديم الخدمات الأفضل للمواطنين: لتقديم الخدمة الأفضل والأحسن للمواطن يتطلب ذلك خلق بيئة جديدة فيها تنوع من المهارات والكفاءات، والتي تكون مهينة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح

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

بالتعرف على المشاكل التي تواجه المؤسسة وتشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2/ التركيز على النتائج:

ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج واقعية، وتحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

3/ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل من خلالها.

4/ تخفيض التكاليف : ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5/ 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 والتنافس.

ثانياً / الأهداف: إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي مؤسسة يتم في بداية المشروع، فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المؤسسة في نهاية المشروع، ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1 - تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع، بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

2-صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

3 -تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل، وبتكلفة مالية مناسبة.

4 - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

5- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

1 - لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، 2008 ص 147، 148.

أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل نوعاً من الاستجابة الكبيرة لتحديات القرن، فهي تعمل إضافة إلى الأهداف المذكور آنفاً إلى زيادة تواصل وارتباط الدوائر في المؤسسة مع بعضها مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة المقدمة، والحد من معوقات اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات والمعلومات بشكل دائم وفوري.

المبحث الثاني: مرتكزات الإدارة الإلكترونية.

لقد أدى دخول الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في واقعنا المعاصر إلى حدوث نقلة نوعية في جودة الخدمات المقدمة في منظمات الأعمال لذلك بدأت المنظمات تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق مرتكزات تعتمد عليها من أجل الوصول إلى الهدف.

المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، إجمالاً في الآتي:¹

أ/ إدارة بلا ورق: حيث أنها تعتمد على الأتمتة (الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الأدلة والمفكرات الإلكترونية، الرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.....) فهي لا تستعمل الأوراق إلا في حالات قليلة، وهناك من توصلوا إلى مرحلة صفر ورقة في تعاملاتهم الإلكترونية، وبذلك أصبحت المعاملات بصيغتها الرقمية، مما يسهل من عملية استرجاعها لاستعمالها في الوقت والمكان المناسبين.

ب/ إدارة بلا مكان: وذلك بالاعتماد على مختلف شبكات ووسائل الاتصال الحديثة والمتطورة، وبذلك يستطيع المسؤول اتخاذ القرارات المختلفة من أي مكان في العالم دون الحاجة للجوء إلى المكان المادي للإدارة، فأصبحت إدارة مفتوحة يمكن الاستفادة من خدماتها في أي مكان بمختلف وسائل التواصل الاجتماعي.

ج- إدارة بلا زمان: حيث أنها تستمر في خدماتها طيلة اليوم 24/24 ساعة، وفي كامل أيام الأسبوع 7/7 أيام، وحتى أيام العطل والمناسبات، وبهذا استمرارية تقديم الخدمات والاستفادة منها في أي وقت وخارج أوقات العمل المتعارف عليه.

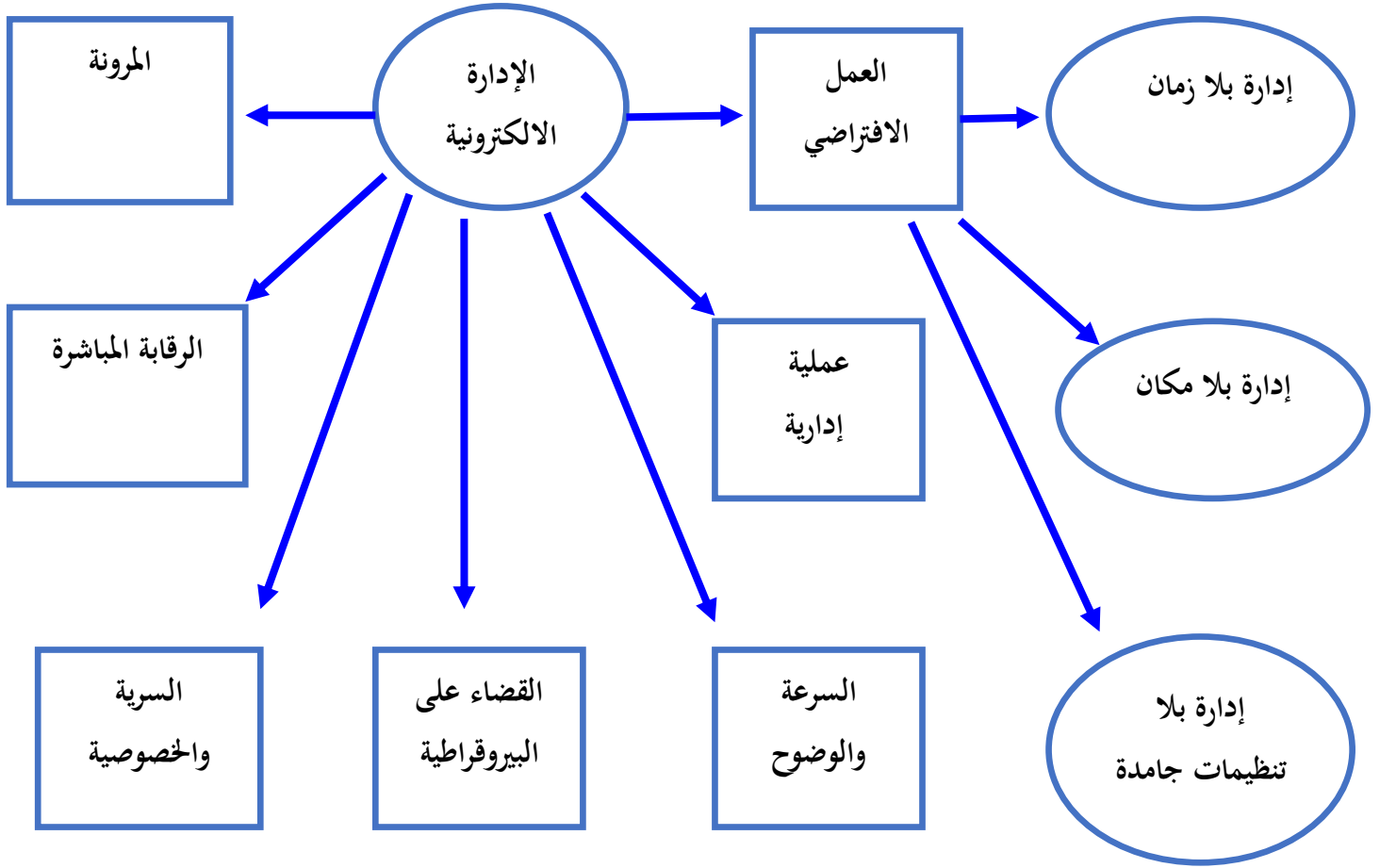
1 - محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص19.

د: ج- إدارة بلا تنظيمات جامدة: الإدارة الإلكترونية أتاحت الكثير من التنظيمات الذكية التي تتسم بالمرونة وقابلية مواكبة التغيرات الطارئة، وهذا على عكس الإدارة التقليدية الجامدة والتي تتسم بالبطء، فأصبح هناك مؤسسات افتراضية تنشط فقط على المواقع الإلكترونية.

إضافة إلى هذه الخصائص المذكورة آنفا هناك عدة خصائص أخرى منها: المرونة، الرقابة المباشرة، السرية والخصوصية، السرعة والوضوح، والقضاء على البيروقراطية، لخصها الدكتور ميلودي في الشكل الموالي¹:

1 - حميد قارة عشيرة، دور تطبيقات الإدارة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 13-14.

شكل رقم (4) خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: ميلودي م، استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عشور، 2005، الجلفة، الجزائر، ص52¹.

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة ، مقسمة على مراحل حسب الظروف ، والإمكانيات ، وهذا ما تم الإشارة إليه من قبل .

1- ميلودي م، استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عشور، الجلفة، الجزائر، 2005، ص52.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية:

يرتكز عمل الإدارة الإلكترونية على توفر جملة من العناصر والأجهزة والتي تميزها عن الإدارة التقليدية هذه العناصر تمثل البنية التحتية لمشروع الإدارة الإلكترونية أهمها¹:

1/ **عتاد الحاسوب (Hardware)** : ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه، وملحقاته.

2/ **البرمجيات (Software)** : وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، البرامج المحاسبية، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة.

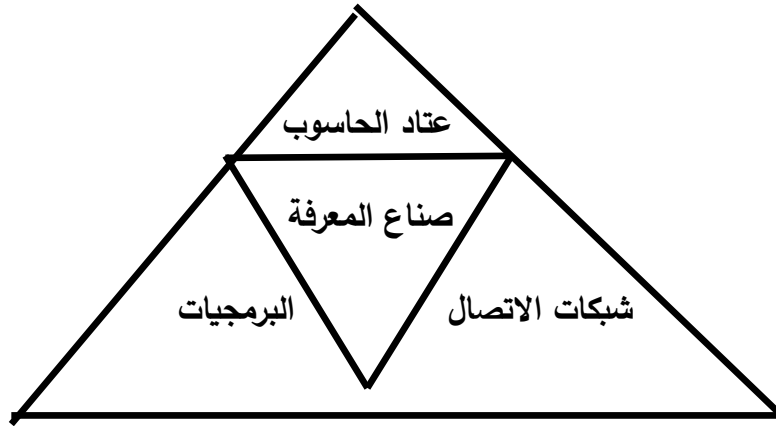
3/ **شبكة الاتصالات (Communication Network)** : هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت (Internet)، الأنترانت (Intranet) الأكسترانت (Extranet)، فشبكات الإنترنت هي شبكة عالمية خارجية عامة تستعمل لعدة أغراض، وشبكة الأنترانت هي شبكة داخلية خاصة تربط بين مجموع الحاسبات الآلية الداخلية، أما شبكة الأكسترانت فهي شبكة تربط بين مجموعة من الشبكات الخاصة.

4/ **صناع المعرفة (Knowledge Workers)** : ويمثلون القيادات الرقمية، والمطلوبون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.

والشكل الموالي يوضح العناصر المكونة للإدارة الإلكترونية التي ذكرت سابقا كما يلي:

1 - مراد محبوب، باري عبد اللطيف، استخدامات الإدارة الإلكترونية بالمعاملات المصرفية في الجزائر، مجلة الحقوق والحريات، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 46.

شكل رقم (5) عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين، سعد غالب، (2005)، الإدارة الإلكترونية وأفاقها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص24.

الملاحظ من الشكل أن العناصر الأربعة للإدارة الإلكترونية متكاملة فيما بينها، وعنصر صناع المعرفة- رأس المال الفكري والبشري- هو العنصر الأساسي والمحرك لباقي العناصر، ومن أجل فعالية هذه العناصر وتحقق تكاملها كان لا بد من توفر مجموعة من الأجهزة الفنية والإدارية ووسائل تقنية من مبنى جاهز ومراقب، مركز اتصالات، جهاز رقابي، بطاقات ذكية، قارئ الرمز الشريطي، تقنية التحاضر عن بعد، وكل ما من شأنه أن يضمن سيرورة وحماية الإدارة الإلكترونية.¹

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية والتي تمثل مرتكزات هامة في تعزيز نظام التطور الإداري، والتي تمثل وظائف الإدارة التقليدية نفسها، لكن الاختلاف يكمن في طريقة الأداء الإلكتروني.

1/التخطيط الإلكتروني: (E-planning)

- التخطيط هو «عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المدبرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق، حيث في ضوءها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين».²

1-حميد قارة عشيرة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2-أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، الكعبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص81.

الالكترونية

- التخطيط الالكتروني ويعتمد في ظل الثروة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة) مثل: نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، كنظم الشبكات العصبية الاصطناعية)¹، وهو ما يحقق قدرة الوصول إلى الأفكار الجديدة، الأسواق، المنتجات والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة كأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب التخطيط التقليدي، وقد لا يختلف هذا الأخير إلا من خلال ثلاث مجالات²:
 - إن التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة قصيرة المدى، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر على عكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة المقبلة.
 - إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المنظمة فيتحول من تخطيط زمني إلى تخطيط مستمر.
 - إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بيت إدارة التخطيط وعمال الخط الأمامي المنفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الالكترونية. فالكامل مساهم يعمل في الخط الأمامي وكلهم يمكنه المساهمة في عملية التخطيط.
- 1/التنظيم الالكتروني:(E-organizing)
- التنظيم هو «عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بينها»³.
 - التنظيم الالكتروني هو الإطار الذي سمح بتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية، للخروج من قوالب النظام البيروقراطي التقليدي للإدارة القائم على الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل، والتوجه إلى الهيكل التنظيمي المرن، الذي يعتمد على ضرورة توفر العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي تتمثل أهمها في الوحدات التالية:
 - إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونياً.

1- أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص59.

2- نجم عبود، نجم، مرجع سبق ذكره، ص297.

3- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص25.

- إدارة الدعم التقني للمستفيد.

- إدارة علاقات العملاء الكترونياً.

التوجيه الإلكتروني:

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية، والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها. فقيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، والقيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد (القائد) بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك، مع ضرورة توفر مهارات أساسية في القيادة الإلكترونية، مهارات المعارف الإلكترونية، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مهارات إدارية¹.

وللقيادة ثلاث أبعاد أساسية²:

1/ القيادة التكنولوجية الصلبة: وهي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة.

2/ القيادة البشرية الناعمة: القيادة الإلكترونية ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر اعتماداً على التكنولوجيا.

3/ القيادة الذاتية: القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، مما يجعله بحاجة إلى أن يطور اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة.

4. الرقابة الإلكترونية : (E-Controlling)

1- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص71، 72.

2 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص26.

الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها¹:

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية .

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي

- الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير .

إن الرقابة الإلكترونية مستمرة ومتجددة، تهدف إلى زيادة الثقة الإلكترونية بين العاملين والإدارة من جهة أخرى، فهي بذلك توفر كل أنواع الرقابة (القبلية، المتلازمة، والبعدية)، فالرقابة القبلية من خلال تصميم تطبيقات الكترونية تنظم القيام بالعمليات الإدارية وتمنع التلاعبات، وتعمل الرقابة المتلازمة على توفير المعلومات اللازمة على الشبكة في حينها حتى يتسنى للرؤساء الرقابة المباشرة من خلال تصميم برمجيات وتطبيقات لهذا الغرض، أما الرقابة البعدية فتتمثل في إمكانية الرقابة بعد إنهاء المهام، وذلك بتوفير الأرشيف الإلكتروني وسهولة استرجاع المعلومات والمعاملات في أي وقت وبصورة آلية².

1 - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 73.

2- حميد قارة عشيرة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية من أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية، التي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية، وأصبحت تطبق في الكثير من المجالات داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وخصائصها، تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات لتحقيق جملة من المزايا، مع تجاوز العقبات والمعوقات.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

من أجل إيجاد إدارة تتمتع بالنجاح لابد من التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ويقتضي ذلك متطلبات عديدة نذكر منها:

أ/ **المتطلبات التقنية:** هي مجموع الوسائل الإلكترونية التي تمكن موظفي الإدارة الإلكترونية من ممارسة مهامهم وتقديم خدماتهم، ممثلة في توفير البنية التحتية الجانب المحسوس

- المتناول سابقا من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات وغيرها.....¹

ب/ **المتطلبات الإدارية والبشرية والأمنية:** من أجل الوصول والتحول نحو إدارة إلكترونية شبكية تستغني عن المعاملات الإدارية التقليدية، لهذا يجب توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية وفق ما تتطلبه المعاملات الإلكترونية مع مراعاة الجانب الأمني، كما يعد العنصر البشري من أهم العناصر ومن أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:²

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

1 - لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 147.

2- محمد قريشي وآخرون، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، العدد9، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص90.

2/ القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان القيادة، فدعم الإدارة والتزامها، المتابعة لأي مشروع يعتبر أمرا ضروريا وأساس النجاح، وفي المقابل نجد أن القناعة والمساندة للإدارة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات يعتبر عاملا من عوامل تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

3/ تطوير التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).

4/ العنصر البشري - متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

5/ وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية: وذلك بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية ، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية - باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصا إلى المراكز الإدارية لإتمامه - ، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية عبر شبكة الانترنت ، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية².

6/ متطلب الإصلاح الإداري³: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية،

1 - محمد قريشي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص90.

2- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ-، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص21.

3 - محمد قريشي وآخرون، المرجع نفسه، ص90.

الإلكترونية

ج - المتطلبات السياسية: حيث يترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية رقمنة الهياكل الإدارية، ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها¹:

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات

- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور

- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة

- توعية التمتع بجدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدمات من الدوائر الحكومية.

د - المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية : يساهم كل من الجانب الاقتصادي والاجتماعي بشكل فعال في إنجاح عملية رقمنة الإدارة ، حيث أن الأوضاع الاقتصادية المريحة تحقق المتطلبات المالية الواجب توفرها لاقتناء مختلف الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستعملة في الإدارة الإلكترونية . كما أن الأوضاع الاجتماعية هي الأخرى تؤثر على عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية . فالوضع الاجتماعي المريح يساعد على المساهمة في توفير البيئة المناسبة للمعاملات الإلكترونية من جانب مقدمي الخدمات الإلكترونية والمستفيدين منها على حد سواء.²

1- بشير، العلاق عباس، مرجع سبق ذكره، ص33.

2- سعيد بن معلا العمري، مرجع سبق ذكره، ص21.

المطلب الثاني: دور ومزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ترتب على تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والآثار الإيجابية يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- 1 - سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
- 2 - تقليل استخدام الورق في العمل ونقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- 3- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.
- 4- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
- 5-التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين .
- 6- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
- 7- تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.
- 8-الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
- 9- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها.
- 10- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.
- 11- التقليل من التعقيدات الإدارية وتقليل البيروقراطية، وتطوير الخدمات عن طريق تجاوز الأخطاء.
- 12- سهولة إجراء عمليات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها.

السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية: بالرغم من الآثار الإيجابية للإدارة الإلكترونية

التي تم التطرق إليها سابقاً إلا أنه لديها العديد من الآثار السلبية كذلك نلخصها في النقاط التالية:

- 1-الأعمال الإلكترونية أدت إلى تفويض الكثير من الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية.

1-صفاء تابه، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة أداء النظام المصري، جامعة الكوفة، العراق، ص577،576.

2- المشروعات الجديدة قائمة على نماذج وخطط غير قادرة على توليد العوائد للمؤسسة .

3- الأعمال الإلكترونية الجديدة أظهرت قصور الكثير من الموظفين.

4- صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للشركة.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة:

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكارية جذرية ولذلك تواجه العديد من العوائق نلخصها فيما يلي:

1-الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها وخاصة بعد التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة.

2-تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو اتخاذ القرار أو الانتقال (قرار فني أو إداري واستراتيجي)

3 - قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة، وصعوبة توفير السيولة .

4- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة .

5- عدم توافر بنية أساسية فنية -بنية تحتية تقنية- مع عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات واقتصارها على فئة معينة دون غيرها.

6- عائق اللغة في بعض الأحيان.

7-عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.

8-نقص الكفاءات الموجودة المخصصة للتقنيات، مما يؤدي إلى الحاجة للتدريب، ومنه زيادة التكاليف ، هذا إضافة إلى النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.

9. بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات التقليدية الإدارية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الشامل

1-علاء، عبد الرزاق السالمي وآخرون، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

- 10- التمسك بالمركزية ، وعدم الرضا بالتغيير الإداري ، مع تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- 11- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية ، أو التساهل في تطبيقها ، غياب التشريعات المناسبة.
- 12- قلة وعي الجمهور بالنتائج المرجوة .
- 13- عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.
- 14- وجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من أجدياتها¹.

1-لمين علوطي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص14.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة ، ففي الوقت الذي كانت الإدارة تسير على هدى التجارب والممارسة اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه بشكل تقليدي، أصبحت اليوم تسير على هدى التطور التكنولوجي، وبرزت الإدارة التكنولوجية كأحدى مفاهيم الثورة التكنولوجية التي أفرزت عصر المعرفة، وأصبحت الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا يؤثر على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد ويعملون ويتسوقون بها، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى الأماكن، وإن العامل المشترك في ذلك هو إتاحة وتوفير المعرفة بأقل تكلفة ممكنة ، وبأسرع وقت ممكن ، وبذلك أصبح تطبيق أسس الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية في جميع القطاعات في جميع دول العالم.



الفصل الثاني

تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال
الخدمات المصرفية

تمهيد:

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، حيث أن الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية دوراً مهماً وفعالاً ، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث، كما أصبح لها دوراً رئيساً في تحقيق أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية والنقدية، لذلك فهي تساهم بشكل رئيسي في رفع كفاءتها وفعاليتها من خلال رفع كفاءة تقديم خدماتها المصرفية. التي تحظى باهتمام كبير من قبل المختصين والباحثين نظراً للدور المهم والفعال لها في عمل المنظمات وتسهيل حياة الأفراد ، الأمر الذي يستوجب التطرق إلى تحديد تعريفها وخصائصها كمايلي :

المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية الالكترونية.

ككل القطاعات الاقتصادية، وفي ظل المنافسة الشديدة في القطاع الاقتصادي، نجد القطاع المصرفي يتجه إلى البحث عن أنجع الطرق والأساليب لأداء خدماتها، لذا حاولت البنوك الاستفادة بما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من وسائل وتقنيات، فأصبحت تقدم خدمات مصرفية إلكترونية متنوعة، قصد نيل رضا العميل وكسب ولائه، وسنتناول في هذا المبحث توضيح ماهية الخدمات والخدمة المصرفية الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية.

1/ تعريف الخدمات:

عرفها العديد من الباحثين عدة تعاريف نذكر منها:

- عرف فليب كوتلر (Philip Kotler) الخدمة على أنها " أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف لطرف آخر دون أن ينجر عن ذلك أي ملكية، وإنتاج الخدمة يمكنه أن يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بسلعة مادية"¹

ففي هذا التعريف نلاحظ أن كوتلر ركز على خاصية اللاملموسية للخدمة وعدم إمكانية امتلاكها، إلى جانب إمكانية ارتباط تقديم الخدمة بسلع مادية، فهي أي عمل يتميز بعدد الملموسية ولا ينتج عنه أي تملك جراء الاستفادة منه كما يمكنه أن تصاحبه سلعة مادية .

عرفت الخدمة أيضاً على أنها: "مَجْمَل الأنشطة التي تتم في مكان وزمان محدد لتلبية حاجات ورغبات مقصودة"².

فهي عبارة عن تفاعل مقدم الخدمة مع المستفيد منها في وقت ومكان محدد قصد إشباع حاجات ورغبات هذا الأخير.

2/ تعريف الخدمة المصرفية:

رغم تعدد تعاريف الخدمة المصرفية إلا أنها تتفق حول معنى واحد لا يخرج عن كونها، مجموعة من الأنشطة أو الفعاليات غير الملموسة نسبياً سريعة الزوال، حيث عرّفت على أنها "مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها النفعية، بحيث تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وتكون مصدراً لربحية

1-Kotler.F Marketing Management.10th edprentic ,hall international edition ,USA ,2000,P428

2-Dumolin.C; Flipo .j, Entreprise de services .7facture clés de réussite, édition d'organisation, paris , France , 2000,p20.

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

المصرف من خلال علاقة تبادلية بين المصرف والعملاء". كما عرّفت بأنها: " مجموعة من الأنشطة والعمليات المقدمة من قبل والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية"¹.
وتعرف أيضا على أنها " مجموع الخدمات المتمثلة في تجميع الأموال، إقراضها، تسييرها وتقديم نصائح وتوجيهات في تسييرها للأفراد والمؤسسات"².

وهو ما يتوافق مع تعريف قانون النقد والقرض الجزائري المؤرخ في 26 أوت 2003 الذي نصت المادة 66 منه على أن " تتضمن العمليات المصرفية تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض وكذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل "³.

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أنها أشارت إلى المنفعة المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، التي ينتفع بها العميل جراء تفاعله مع مجموع الأنشطة والعمليات الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها البنك للعميل لإشباع حاجاته وضمانا لربحية البنك مما يحقق أهدافه.
تأثرت الخدمات المصرفية بالتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت الخدمات المصرفية الإلكترونية السمة العالية على عمل المصارف خلال عملية تفاعل هادفة إلى ترقية نوعية وجودة الخدمات من جهة، وكذا تلبية توقعات العملاء وإرضائهم من جهة أخرى، نتج عنها ما يعرف بالخدمات المصرفية الإلكترونية.

1-1- تعريف الخدمة المصرفية الإلكترونية⁴: التي عرّفت بأنها تلك الخدمات المصرفية التي تقدم من خلال شبكات اتصال الكترونية، تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها المصارف، وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة لاتصال العملاء بها وعرفت أيضا بأنها تقديم البنوك لخدمات مصرفية تقليدية أو مبتكرة من خلال شبكات اتصال إلكترونية، تقتصر صلاحيات الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها البنوك⁵، فهي جميع الآليات الالكترونية التي تمكن من ممارسة جميع الأنشطة والأعمال داخل الشركات أو بين الشركات وعمالئها وموزعيها ومورديها بصورة أسرع. وأكثر دقة وعبر نطاق أو مدى زمني ومكاني أوسع.

1- ميادة بلعاش، أثر الصيرفة الالكترونية على السياسة النقدية - دراسة مقارنة الجزائر بفرنسا-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص26.

2- هاجر، محمد مالك، الطاهر محمد أحمد علي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على العميل، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص55.

3- الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، معدل ومتمم حسب آخر تعديل له بالقانون رقم 10 -17 المؤرخ في 11 أكتوبر

2017 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية العدد 52 المؤرخة في 3 أوت 2003، ص03

4- ميادة بلعاش، المرجع نفسه، ص27.

5- الشرفاوي، م، مرجع سبق ذكره، ص17.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية الالكترونية.

- تتميز الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص منها ما هو متعلق بطبيعتها كخدمة، و منها ما هو متعلق بطبيعة النشاط المصرفي، و من هذه الخصائص نجد¹:
- 1- **تعدد و تنوع الخدمات المصرفية**: تتميز الخدمات المصرفية بتعدد و تنوعها باعتبار أن المصارف تكون مجبرة على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات حتى تستطيع تلبية الاحتياجات المتنوعة و المترابطة مثل: **الاحتياجات التمويلية و الائتمانية و الخدمات المصرفية**
 - 2- **الخدمة المصرفية غير ملموسة**: طبعا ككل الخدمات تتوفر في الخدمات المصرفية هذه الميزة، حيث لا يمكن للشخص أن يلمس الخصائص النفعية لهذه الخدمة كما هو الحال بالنسبة للسلعة المادية.
 - 3- **تكاملية الإنتاج و التوزيع و اتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية**: الخدمة المصرفية تتميز بعدم إمكانية الفصل بأن إنتاجها و توزيعها، أي أن هناك تكامل بينهما كما تقوم المصارف بتقديم خدمات ومنتجات كثيرة و متنوعة .
 - 4- **المسؤولية الائتمانية**: من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية و دائع و مكاسب زبائنه، وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى ، ويفرض هذا الأمر خلو المعاملات مع البنك من الشك و المخاطر ، مما يتطلب وجود سرية مصرفية في التعامل بين البنوك و الزبائن.
 - 5- **صعوبة الرقابة على الجودة**: أي أن الخدمات المصرفية تُستهلك أثناء إنتاجها مباشرة مما يجعل من صعوبة الرقابة و ضبط الجودة، و بالتالي لكي يقدم هذا المصرف نوعية و خدمات ذات جودة عالية يتوجب عليه أن تتم هذه الخدمة التي يقدمها بأرقى التعاملات لكي تجذب هذا العميل مرة أخرى لهذا المصرف²، لأن تحقيق جودة عالية يعتبر من مقدمات الرضا لدى الزبون في أغلب الوضعيات³ .
 - 6- **التوازن بين النمو و المخاطر** : تتميز المنتجات المصرفية بالمخاطرة خاصة في مجال الودائع ، خاصة في مجال الودائع والقروض والاستثمار ، لذا يجب أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع و الحذر من ارتفاع المخاطرة⁴ .

1-Schlosser, A, (1999), Les évolutions de la banque-clients, Revue française du marketing, N°171, France, p 54.

2-ميادة بلعاش، ، مرجع سبق ذكره، ص12.

3 -هاجر محمد مالك وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص60.

4 -حميد عشور قارة، مرجع سبق ذكره، ص91.

المطلب الثالث: أهمية ومزايا تطبيق الخدمة المصرفية الالكترونية:

نظرا للمزايا التي أصبحت توفرها التقنيات الالكترونية في تقديم الخدمات، وخاصة في المجال المصرفي، أصبح للإدارة الالكترونية أهمية كبيرة في ميدان الخدمات المصرفية يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

1/ أهمية تطبيق الخدمة المصرفية الالكترونية

- تخفيض النفقات التي يتحملها البنك، خاصة فيما يتعلق بالأصول المادية، وإنشاء فروع مصرفية يكلفه الكثير من الجهد، الوقت والمال، في حين يمكنه إنشاء موقع الكتروني واحد يسير به جل معاملاته المصرفية ومتاح لعدد هائل من العملاء بغض النظر عن تواجدهم الجغرافي ووقت طلبه لخدمته.

- إن استعمال البنوك للمواقع الالكترونية ووسائل الدفع الالكترونية أدى بها إلى اكتساب مزايا تنافسية والإبداع في تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية، والوصول إلى تقديم ما هو أفضل للعمال، الأمر الذي زاد من حدة المنافسة وأدى بالبنوك الجديدة والصغيرة إلى ضرورة تطوير وتحسين خدماتها والارتقاء إلى مستوى التحدي الذي تعمل به البنوك العالمية .

- ساهمت التطبيقات الالكترونية في رقي الخدمات المصرفية والرفع من مستوى جودتها، وذلك من خلال تقليل نسبة الأخطاء التشغيلية مع الزيادة في سرعة ودقة أدائها، فأداء الخدمات المصرفية بطريقة الكترونية أنقص الكثير من الجهد، الوقت والتكلفة مع إمكانية الانتشار الجغرافي الواسع دون الحاجة إلى فتح فروع جديدة².

- مسايرة العولمة المالية وما تفرضه من تحديات مما يمد البنوك القدرة على الاستمرار والتواصل السليم في السوق، وذلك من خلال زيادة حجم التعامل مع العملاء ، وجذب المزيد من العملاء الجدد مما يزيد من حصتها السوقية ويحسن ربحيتها على المدى القصير .

- التعامل بكفاءة مع النمو الهائل والمتسارع لعدد حسابات الزبائن بالمصارف، أي تحقيق كفاءة في التعامل من الناحية المحاسبية بدون الحاجة إلى الزيادة في عدد الموظفين مع تحقيق السرعة والدقة في أداء وإنجاز المعاملات المصرفية.

- تحرير الزبائن من قيود الزمان والمكان، وذلك بإمكانية الاستفادة من الخدمات المصرفية بطريقة الكترونية بغض النظر عن وقت ومكان تواجد الزبون.

1- حميد عشور قارة ، مرجع سبق ذكره، ص93.

2 - الشرقاوي م، مرجع سبق ذكره، ص17.

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

- يواصل قطاع الخدمات الالكترونية لعب دور مهم ومحوري في تشكيل ونمو خريطة اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية خلال السنوات الماضية، وكان له أثر كبير في تطور قطاع الخدمات المصرفية، وكان من نتائجه التزام البنوك باستحداث خدمات جديدة.¹

2/ مزايا تطبيق الإدارة الالكترونية المصرفية.

1- لقد أدى استعمال تطبيقات الإدارة الالكترونية في الخدمات المصرفية إلى الحصول على عدة

مزايا وإيجابيات لكل من المؤسسة البنكية والعميل نذكر منها ما يلي:²

أ/مزايا تتعلق بالمؤسسات البنكية: استفادت البنوك كثيرا من خلال استعمالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال:

- إمكانية الوصول إلى قاعدة أكبر وأوسع من الزبائن: حيث إن الصيرفة الالكترونية كسرت حاجز المكان والزمان.

- تقديم خدمات تتميز بصبغة العالمية: بما أن حدود الخدمات المصرفية الالكترونية هي حدود شبكة الانترنت، يمكن الولوج إلى المواقع الالكترونية للمصارف أينما امتدت الشبكة، مما يزيد من حدة المنافسة بين البنوك المختلفة في محيط دولي لاكتساب مزايا تنافسية.

- إمكانية إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالعميل: إن تعامل البنك الكترونيا مع العملاء يمكنه من إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالعميل، يلجأ إليها في مختلف عملياته التسويقية، فهي تفتح له الباب على مصراعيه للحفاظ على العملاء الحاليين وكسب رضاهم وولائهم، مع اكتساب عملاء جدد وبأقل التكاليف الممكنة.

- تقليص تكاليف إجراء المعاملات المصرفية: إن استعمال تطبيقات الخدمات المصرفية الالكترونية يؤدي بالبنوك إلى توفير الكثير من المال، الجهد والوقت، وزيادة الإيرادات البنكية، كما أن أداء الخدمات المصرفية الكترونيا يساهم في خفض التكاليف مما يمنح البنك أريحية في اختيار سياسات التسعير المناسبة لمختلف الخدمات المقدمة للعملاء.

ب /مزايا تتعلق بالزبائن: لقد أدى استعمال البنوك لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم خدماته لزيائنه كتحسين جودة الخدمات المصرفية، نذكر منها ما يلي :

-الخدمة المصرفية الالكترونية عالمية وليست محددة بوقت أو مكان، بحيث يستطيع العميل الاستفادة منها في أي وقت وأي مكان يشاء شريطة توفر شبكة الانترنت.

-توفر تقنيات الخدمات المصرفية الالكترونية للعميل مجموعة هائلة من الخيارات والعروض المتاحة من الخدمات المصرفية مع إمكانية المفاضلة بينهم بسرعة وسهولة قبل اتخاذ القرار الشرائي .

1 -ميادة، بلعاش،مرجع سبق ذكره، ص27.

2-حميد عشور قارة، مرجع سبق ذكره، ص99.

الفصل الثاني — تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

- خفض تكاليف الاستفادة من الخدمات المصرفية الالكترونية، بحيث تكاد تبدو بدون مقابل في بعض الأحيان مقارنة بأسعار المعاملات المصرفية التقليدية.
 - تسمح الخدمات المصرفية الالكترونية بتجنب طوابير الانتظار ومخاطر وصعوبات التنقل إلى المصارف، مع توفير إمكانية إجراء المعاملات المصرفية ببسر، بسرعة، وبسرية وأمان.
 - القيام ببعض العمليات المصرفية ذاتيا وبدون استشارة موظفي البنك بسرعة وسهولة (فحص الحساب، عمليات الدفع والتحويل من حساب إلى حساب آخر، الدفع بالبطاقات المغناطيسية....، فالعميل هو طالب الخدمة ومنتجها في الوقت نفسه، وهذا نتيجة تعامله وتفاعله مع البرامج التقنية الموجودة على الآلات المصرفية والمواقع الالكترونية.¹
 - إمكانية الاستفادة من الخدمات المصرفية الالكترونية في المناطق النائية البعيدة شريطة توفر الشبكة، وببسر وأمان.
 - الضبط الدقيق لجميع المعاملات المصرفية مع إمكانية تحميلها وطباعتها من أجل رقابة العميل على حسابه أو لاستعمالها كدليل وحجة لإثبات حركة الأموال من وإلى حسابه مما يزيد من راحة وطمأنينة العميل، فاستعمال العميل لأدوات الصيرفة الالكترونية يوفر معاملات ثبوتية مخزنة الكترونيا أو مطبوعة، يستطيع الرجوع إليها وقت الحاجة لإثبات معاملاته الالكترونية أو مراجعة حساباته المصرفية .
 - الاستفادة من خدمات تتناسب والنمط المعيشي للعملاء، فهي مريحة من حيث الاستعمال، السهولة، السرعة، وقابلة للتطوير والتحسين وفق ما يطلبه وما يحتاجه العميل، فهي تسهل على العميل الاستفادة من مختلف العمليات المصرفية بطريقة الكترونية . يمكن تلخيص مزايا الخدمات المصرفية لكل من العميل والمصرف في الجدول التالي:
- جدول رقم 1: مزايا الخدمات المصرفية الالكترونية² .**

مزايا العملاء	مزايا المؤسسة البنكية
- تجنب صفوف الانتظار بالمصرف.	- انخفاض تكلفة المبيعات في المدى الطويل.
- توفر الخدمات المصرفية على 7/7 أيام و 24/24 ساعة.	- السرعة في تقديم الخدمات المصرفية.
- توفير الوقت والجهد في إنجاز المعاملات التجارية.	- تقديم خيارات أكثر للعملاء.
- تجنب مخاطر جمع الأموال.	- زيادة ارتباط العملاء بالمصرف.
- انخفاض تكلفة التنقل بين المصارف للحصول على	- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية.

1 - حميد عشور قارة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

2- فرج، م، مهلهل، أ، قياس جودة الخدمات المصرفية الالكترونية بالمصارف التجارية الليبية من منظور العملاء المجلد 18، العدد 02، مجلة العلوم البحثية و التطبيقية، جامعة سيرت، ليبيا، 2019، ص 75 .

الفصل الثاني - تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية

تقديم الخدمات المصرفية.	- تقليص عدد الموظفين والفروع المصرفية.
-------------------------	--

المصدر: فرج، م، مهلهل، أ، قياس جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالمصارف التجارية الليبية من منظور العملاء المجلد 18، العدد 02، مجلة العلوم البحثية و التطبيقية، جامعة سيرت، ليبيا، 2019، ص75.

المبحث الثاني: ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية.

من أجل الاستفادة من مزايا الخدمات المصرفية الإلكترونية يتعين على البنوك العمل على توفير كل ما تتطلبه هذه الخدمات من وسائل وكفاءات، ولمسايرة التطور المتسارع لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحتم على المصارف اتباع آليات تمكنها من ذلك بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: دوافع التحول لأسلوب الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، إنما حتمية تفرضها التغيرات الحالية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الخدمات المصرفية وضمان سلامة العمليات التي تقدمها المصارف الجزائرية¹، كلها من الأمور التي دعت إلى نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في المجال المصرفي ضمن النقاط التالية:

* تخفيض النفقات التي تتحملها المصارف في أداء الخدمات وإنشاء الفروع في مناطق جديدة، خاصة أن الجزائر مساحتها واسعة، حيث أن العمل بطرق إلكترونية يمكن البنوك من التكفل بعدد كبير من العملاء وتقديم خدمات مصرفية جيدة ومتنوعة وبتكلفة أقل، مثلا تكلفة إنشاء موقع للمصرف عبر الانترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع له بما يحتاجه من مباني وأجهزة وعمالة متدربة ومستندات وصيانة، حيث يمكن من خلال المصرف الإلكتروني تسويق مختلف الخدمات المصرفية والتبادل الإلكتروني للوثائق في مدة وجيزة².

* إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف يشكل نافذة إعلامية لتعزيز الشفافية، وذلك من خلال التعريف بالمصارف وترويج خدماتها والإعلام بالمشورات المالية لوضعها تحت تصرف العملاء وكافة الأطراف الأخرى المعنية بالأمر.

* تمكين المصارف من المشاركة في تشجيع سوق المال وتطويره عن طريق الزيادة في نسبة إقبال المدخرين للتعامل والتملك في أسهم وسندات الشركات المختلفة، وذلك من خلال إنشاء وتأسيس شركات السمسرة وإدارة المحافظ وتغطية الاكتتاب والخصم من جهة، وكذا القيام بحملات ترويجية وتنشيط

1 - علي غربي وريثوية الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03، ص 417

2 - حمو محمد وحمو علي، مكانة الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2017، ص 641.

الفصل الثاني — تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية

الخدمات والأنشطة المقدمة لتسهيل أداء عملية البيع والشراء للأوراق المالية من جهة أخرى 1، مما يؤثر على تفعيل دور بورصة القيم المنقولة بالجزائر في إطار إقامة سوق مالية إلكترونية وإقامة أنظمة دفع إلكترونية تساهم في تطوير أدائها وترقيتها 2.

*تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، فتوظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء خدمات المصارف وإتاحة الفرصة للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي. *حاجة الموظفين بالبنوك للدعم النوعي من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور.

* توجهات العولمة نحو دفع العديد من المصارف لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا، للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، وإرضاء المتعاملين معها من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامهم معيار عالمي يستطيعوا من خلاله مقارنة ما تقدمه مصارف دولتهم من خدمات مصرفية محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات مصرفية راقية 3

المطلب الثاني: متطلبات إنتاج وتطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية:

فرضت المستجدات الدولية والوطنية تغيير نمط عمل بعض المرافق العامة حتى يتواكب مع مختلف التطورات الحاصلة، مما دفع مختلف الدول ومنها الجزائر إلى تطبيق ما استجد من هذه التطورات التكنولوجية على عمل المصارف وتغيير نمط تقديم الخدمات المصرفية بها، ومن أجل إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية في البنوك لابد من توفير مجموعة من المتطلبات، ومن أهمها 4:

1- البنية التحتية التقنية 5 : تنصدر البنية التحتية التقنية متطلبات نجاح الخدمات المصرفية الإلكترونية، والتي تنتمي إلى البنية التحتية للاتصالات الخاصة بالدولة، فوجب توفير البنى التحتية للاتصالات الكفوة بالكم والنوع المطلوبين، وهي وسيلة الاتصال بين مختلف الفاعلين في العمليات الإلكترونية.

2- تقنيات المعلومات : تتمثل أساسا في مختلف الأجهزة، البرمجيات، الحلول والكفاءات البشرية المدربة والوظائف الاحترافية مع توفر استراتيجيات ونظم لضمان تعميم التقنية بصورة فعالة وضمان الاستخدام الأمثل لها، فهي تشمل مختلف الطرق التي تؤدي بها الأعمال، وذلك باستعمال أحدث الأجهزة والبرمجيات والتقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصال.

1 - وهران مجذوب، النظام المصرفي الجزائري في إطار العولمة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 14، 2017، ص 81.

2 - رشيد دريس، الصيرفة الإلكترونية كإستراتيجية لإرساء نظام مصرفي عصري في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة، العدد 27، 2013، ص 187.

3 - علي غربي وريثية الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 417.

4 - حميد عشور قارة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

5- نعيمة برك، أهمية البنوك الإلكترونية في تفعيل وسائل الدفع الإلكترونية في الوطن العربي الواقع والأفاق، العدد 02، مجلة الاقتصاد الجديد، 2010، ص 71.

الفصل الثاني - تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

3- الموارد البشرية المؤهلة : وتمثل القيادات الرقمية ،والمحللون للموارد المعرفية ،ورأس المال الفكري للمؤسسة ، وحتى يتمكن كل هؤلاء من مواكبة التطور التكنولوجي كان لابد من برمجة دورات تكوينية لتطوير أدائهم وتحصيلهم المعرفي¹. مع الاحتكاك بالخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

4 - التفاعل مع المستجدات التقنية : ضرورة التفاعل مع كل ما هو جديد من أفكار، أجهزة وتقنيات ، حيث يتماشى العمل المصرفي الالكتروني مع عناصر التطوير، التنوع والاستمرارية باعتبارها المؤشرات التي تعمل الفارق بين البنوك، ذلك باكتساب مزايا تنافسية من خلال مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل.

5-التقييم المستمر : تتطلب الاستمرارية في أداء الخدمات المصرفية الالكترونية التقييم الموضوعي والمستمر لفاعلية الأداء الالكتروني ،وذلك بالاستعانة بالموارد البشرية المتخصصة المرافقة والداعمة، حتى يتسنى لها الوقوف على الصعوبات و من ثم العمل على تصحيح الانحرافات بما يسمح بوضع البنك في المسار الصحيح.

المطلب الثالث: مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية وواقع الخدمة المصرفية الالكترونية في الجزائر.

لقد أدى استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير وإكساب الإدارة الالكترونية المصرفية العديد من المزايا، فأصبحت الخدمات المصرفية الالكترونية السمة العالية على عمل المصارف خلال عملية تفاعل هادفة إلى ترقية نوعية وجودة الخدمات من جهة، وكذا تلبية توقعات العملاء وإرضائهم من جهة أخرى.

1/ واقع الخدمات المصرفية الالكترونية ومظاهرها:

وعلى اعتبار أن الإدارة الالكترونية المصرفية هي استخدام جميع الآليات الالكترونية التي تمكن من ممارسة جميع الأنشطة والأعمال داخل الشركات أو بين الشركات وعملائها وموزعيها ومورديها بصورة أسرع. وأكثر دقة وعبر نطاق أو مدى زمني ومكاني أوسع، والتي يمكن حصرها في الخدمات التالية:

1- **البطاقات الائتمانية :** هي بطاقة بلاستيكية صغيرة الحجم شخصية، تصدرها المصارف أو منشآت التمويل الدولية تمنح للأشخاص الذين لهم حسابات مصرفية و هي من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة، و بموجب هذه البطاقة يستطيع المتعاملين الحاملين لهذه البطاقة الحصول على ائتمانا مجانيا متفق عليه مع المصرف يقومون بسداده بعد مدة 2، فهي عبارة عن مستند يعطيه مصدره لشخص

1- الشرفاوي م، مرجع سبق ذكره، ص97.

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

طبيعي أو معنوي بناء على عقد بينهما يمكنه من شراء السلع والخدمات ممن يعتمد المستند دون دفع الثمن حالا لتضمنه التزام المصدر بالدفع كما يمكنه أيضا من سحب النقود من المصارف

2- البطاقات غير الائتمانية: هي تلك البطاقات التي لا تتيح لحاملها فرصة الحصول على الائتمان (قرض)، وتنقسم بدورها إلى:

-البطاقة المدينة (بطاقات الدفع) : و هي البطاقات التي تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك في صورة حسابات جارية لمقابلة المسحوبات المتوقعة للزبون حامل البطاقة، حيث تسمح له بتسديد مشترياته، و يتم السحب في البنك مباشرة عكس البطاقات الائتمانية، فإن الزبون يحوّل الأموال العائدة له إلى البائع عند استعماله لهذه البطاقة، و تتميز هذه البطاقات بأنها توفر الوقت و الجهد للعملاء و كذلك زيادة إيرادات البنك المصدر لها.

-بطاقة الدفع مقدما : و هذه البطاقة تقوم على أساس تثبيت مبلغ محدد بحيث يمكن الدخول في البطاقة بذلك المبلغ، ليتم التخفيض التدريجي لمبلغ البطاقة كلما تم استعمالها ، ومن أمثلة البطاقات المتداولة ،بطاقات النداء الهاتفية ، و بطاقات النقل الداخلي العام.

3- البطاقة الذكية: الكروت الذكية عبارة عن بطاقة بلاستيكية ذات مواصفات ومقاييس معينة محددة من قبل منظمة ISO" وتحتوي تلك البطاقة على رقاقة الكترونية Chip، تعمل كشبه حاسب آلي بحيث يمكن تخزين بعض البيانات عليها واسترجاعها. فيتم عليها تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها، مثل الاسم، العنوان، المصرف المصدر لها، أسلوب الصرف، المبلغ المنصرف وتاريخه، تاريخ حياة العميل المصرف.¹

4- النقود الإلكترونية: تعرف على أنها عبارة عن منتجات دفع متنوعة مخصصة للمستهلك تستخدم لدفع المستحقات بطرق إلكترونية، فهي عبارة عن مجموعة بروتوكولات وتوقيعات رقمية تتيح للرسالة الإلكترونية أن تحل فعليا محل العملات التقليدية¹، وبسبب تنوع هذه المنتجات فقد يصعب إعطاء فكرة عنها إلا عن طريق تحديد صورها المتمثلة في:

-الصورة الأولى: هي البطاقة المدفوعة مسبقا والتي يمكن استخدامها لأغراض متنوعة ويطلق عليها اسم البطاقة المختزنة القيمة أو محفظة النقود الإلكترونية PURSES ELECTRIC.

-الصورة الثانية: هي آليات الدفع مختزنة القيمة أو سابقة الدفع التي تسمح بالدفع من خلال شبكة الحاسوب الآلية، المتعارف عليها باسم نقود الشبكة Money Net، أو النقود السائلة الرقمية Digital Cash.

وعليه فإن أهم ما يميز النقود الإلكترونية هو قيمتها المسددة مسبقا، والتي تكون مختزنة بداخلها.1

2 رشيد بوعافية، آلية الدفع الإلكتروني باستعمال بطاقة الإئتمان عبر شبكة الأنترنت، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، 2012، ص 26.

1 - مريم خويبري، واقع استخدام وسائل الدفع الإلكترونية في الجهاز المصرفي الجزائري وكيفية إدارة المخاطر الناتجة عنها وفقا لنموذج بازل الدولية للرقابة المصرفية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الرابع، 2015، ص 41.

الفصل الثاني — تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية

5- الشيك الإلكتروني : يعرف بأنه رسالة إلكترونية مؤمنة وموثقة تحمل التزاما قانونيا بالدفع وهو ذات الالتزام في الشيكات الورقية، أي أنه وثيقة إلكترونية تحل محل الشيكات الورقية ولكن بشكل وتنسيق إلكتروني ،حيث يتم إرسال هذه الرسالة عبر البريد الإلكتروني المؤمن من مصدر الشيك إلى حامله ،هذا الأخير الذي يحصل على مستحقاته بعد تقديم الشيك للمصرف عبر الانترنت ، والذي يحمل توقيعاً رقمياً مشفراً يصعب تزويره¹ ، و هنا تظهر أهمية التوقيع الإلكتروني، والذي أصبح اليوم معترف به قانوناً في بعض البلدان، ليس فقط في قضايا النقد والائتمان، بل تجاوز ذلك إلى مختلف المعاملات والعقود الإلكترونية بالرغم من ذلك فإنه لا توجد تشريعات وقوانين تحمي التوقيع الإلكتروني².

6- السفتجة الإلكترونية: هي محرر شكلي ثلاثي الأطراف معالج إلكتروني بصورة كلية أو جزئية يتضمن الأمر الصادر من شخص يسمى الساحب إلى شخص آخر يسمى المسحوب عليه بأن يدفع مبلغ من النقود إلى شخص ثالث يسمى المستفيد أثناء الإطلاع أو في تاريخ محدد³.

7- استخدام أجهزة الصراف الآلي : عبارة عن استخدام وسيط بين المتعاملين يتلقى طلبات وبيانات كل منهما ويتحقق منها عن طريق موقعه على الشبكة ،ويتولى عملية عرض السلعة أو الخدمة والتسليم والوفاء لقاء عمولة معينة ،وهو ما يساهم في ربح الوقت و تقليل التكاليف⁴.

8- المقاصة الإلكترونية : هذه الخدمة تسمح بتحويل النقود من حساب الزبائن إلى حسابات أخرى في أي فرع لأي مصرف في البلد ،مثل دفع المرتبات الشهرية من حساب صاحب العمل إلى حساب الموظفين ،كما تطورت هذه الخدمة بحيث أصبحت تشمل نظام التسوية الإجمالية بالوقت الحقيقي ،حيث أصبحت التسوية الإلكترونية

للمدفوعات بين المصارف المختلفة تتم نظام المدفوعات الإلكترونية للمقاصة⁵.

2/ مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية بالجزائر:

رغم التطورات التي عرفتها أنظمة تقديم الخدمات المصرفية في الوقت الراهن و توسع نطاق استخدامها ليشمل مختلف المجالات إلا أن الجزائر بقيت بعيدة نوعاً ما عن المستجدات رغم توجهها لتحديث نظام الدفع منذ سنوات عديدة، وكذا رغم المساعدات التي تلقتها للنهوض بالمصارف في المجال، حيث تحصلت على دعم و مساعدة من طرف البنك ،حيث شرعت الجزائر في تنفيذ مشروع تحديث

1 - حمو محمد وحمو علي، مرجع سبق ذكره، ص 630.

2 - نعيمة بارك، مرجع سبق ذكره، ص 67.

3 نزيهة غالي، السفتجة الإلكترونية وقواعد قانون الصرف في التشريع الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 25، 2017، ص 163.

4 مريم خويبيزي، مرجع سابق، ص 47

5 حمو محمد وحمو علي مرجع سابق، ص 306.

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

أنظمة الدفع سنة 2006 بانطلاق مشروع نظام التسوية الإجمالية الفورية، نظام المقاصة الالكترونية بدلا من المعالجة الورقية، كما حظيت أدوات الدفع هي الأخرى بنفس الاهتمام¹.

1 - تحديث أنظمة الدفع: عرفت أنظمة الدفع بالجزائر تطورا تبرز أهم مظاهره في الدفع عن طريق الانترنت بواسطة البطاقة الذهبية وذلك منذ سنة 2016، وقد تم الدفع في المرحلة الأولى للقائمين على الفوترة كشركات توزيع الماء والطاقة، الهاتف الثابت، شركات التأمين، للنقل الجوي وبعض الإدارات.

منذ انطلاق الدفع على الانترنت نتج حوالي 79178644 معاملة موزعة وفقا للجدول التالي.

الجدول 02: نشاط الدفع على الانترنت².

السنة	العدد الإجمالي للمعاملات	المبلغ الإجمالي
2016	7 366	15 009 842.02
2017	107 844	267 993 423.40
2018	176 982	332 592 583.28
2019	202 408	503 870 361.61
2020	4 593 960	5 423 727 074.80
2021	7 821 346	11 176 475 535.68
2022	9 048 125	18 151 104 423.96
جانفي 2023	983 892	1 897 808 059.28
فيفري	758 561	1 737 581 931.22
مارس	920 679	2 013 047 901.86
أفريل	949 022	2 245 061 507.31
ماي	996 236	2 452 535 817.93
جوان	899 829	2 019 118 891.23

المصدر: يوسف أمينة، بن عيسى بن عليّة: دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص 511.

1 جهيدة العياطي ومحمد بن عزة، تطور الخدمات المصرفية بين وسائل الدفع الحديثة والتقليدية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، العدد 03، جامعة المسيلة، 2017، ص 07.

1- أمينة يوسف، بن عليّة بن عيسى: دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص 511.

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

من خلال الأرقام التي تضمنها الجدول السابق ذكره، نجد أن تطور أجهزة الدفع الالكتروني، وكذا حجم المعاملات التي تمت على شبكة الانترنت من سنة 2016 إلى غاية 2023، شهدت تطورا مستمرا وكذا نموا إيجابيا.

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

الجدول 03 : نشاط السحب على جهاز الصراف الآلي ATM.

السنة	العدد الإجمالي لأجهزة الصراف الآلي	العدد الإجمالي لمعاملات السحب	المبلغ الإجمالي لمعاملات السحب (دج)
2016	1 370	6 868 031	98 822 524 500.00
2017	1 443	8 310 170	126 398 291 000.00
2018	1 441	8 833 913	136 233 452 000.00
2019	1 621	9 929 652	164 116 233 000.00
2020	3 030	58 428 933	1 073 004 953 000.00
2021	3 053	87 722 789	1 728 937 064 000.00
2022	3 658	128 035 361	2 182 896 695 000.00
2023	3 768	-	-
جانفي	-	13 506 843	251 678 206 500.00
فيفري	-	11 619 314	218 312 568 000.00
مارس	-	15 693 042	308 857 838 500.00
أفريل	-	14 980 971	277 440 447 500.00
ماي	-	14 545 704	263 204 687 000.00
جوان	-	15 408 290	307 239 970 000.00

المصدر: يوسف أمينة، بن عيسى بن عليّة: دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في الجزائر مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ،المجلد 8، العدد 1، 2024،ص511.

من خلال الأرقام التي تضمنها الجدول السابق ذكره، نجد أن تطور أجهزة الصراف الآلي، وكذا حجم المعاملات التي تمت على شبكة الانترنت من سنة 2016 إلى غاية 2023، شهدت تطورا مستمرا وكذا نموا إيجابيا.

*نظام المقاصة الإلكترونية: اعتمد في 15 ماي 2006 وهو نظام يسمح بتبادل كل طرق الدفع المرتبطة بمدفوعات الجمهور (شيكات، أوراق تجارية، تحويلات، اقتطاعات آلية، عمليات على البطاقات) ¹، حيث لا يقبل هذا النظام إلا التحويلات المالية التي تقل قيمتها عن 1 مليون دينار، حيث سجل هذا النظام حوالي 17.062 مليون عملية دفع سنة 2011 مقابل 13.818 مليون عملية سنة 2010.²

1- جهيدة العياطي ومحمد بن عزة، مرجع سبق ذكره، ص8.

2- رشيد دريس، مرجع سبق ذكره، ص189.

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

2- تحديث أدوات الدفع: تم تحديثها من خلال إنشاء شركة ساتيم، أين أطلقت ساتيم مشروع نظام نقدي مشترك ما بين المصارف سنة 1996 التي قامت بالعديد من المشاريع في المجال، تم على إثرها تحديث بعض أدوات الدفع الإلكتروني التي تسمح بإجراء المعاملات في كل أرجاء القطر الجزائري، سواء عبر الشبايك البنكية الآلية، أو في إطار الخدمات الذاتية البنكية أين يمكن الاطلاع على رصيد الحساب أو طلب إعداد كشف مصغر عن العمليات العشرة الأخيرة التي تم إجراؤها بواسطة البطاقة، وكذا طلب دفتر الصكوك، أو تحويل ودفع الأموال¹. ومن بين هذه الأدوات :

3- البطاقات المصرفية: بدأ العمل بها في الجزائر سنة 1989 من طرف البنك الخارجي الجزائري القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، وتتمثل أنواع البطاقات المصرفية المعتمدة في الجزائر، فيما يلي:

-البطاقات المحلية: تسمح بالقيام بعملية السحب و الدفع، و يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

البطاقات العادية : تمنح لفئة عملاء المصارف الذي يكون دخلهم أكبر أو يساوي 10000 دج .

البطاقة الذهبية : تمنح للعملاء الذين يكون دخلهم أكبر أو يساوي 45000 دج .

البطاقات البنكية التي تصدر لصالح المؤسسات و الشركات :تصدر لصالح الشركات و المؤسسات التي يفوق دخلها الشهري 200000 دج .

-البطاقات الدولية :موجهة للعملاء الذين لهم حسابات مفتوحة بالعملة، و نميز بين نوعين:

بطاقة Visa Classique تمنح للعملاء الذين رصيدهم من العملة أكبر أو يساوي 1500 أورو.

بطاقة Visa Gold تمنح للأشخاص الذين لديهم رصيد من العملة الصعبة يفوق 5000 أورو².

5/ تجمع النقد الآلي: تم إنشاؤه سنة 2014، وهو المسؤول عن ضمان العلاقة بين البنوك لمنظومة النقدي ومدى توافقيته مع الشبكات النقدية الدولية أو الوطنية بهدف ترقية النقد الآلي عن طريق تعميم استعمال وسائل الدفع الإلكتروني.

حيث يتكون تجمع النقد الآلي من 19 عضوا منخرطا منهم 18 بنكا و بريد الجزائر كما يساهم فيه بنك الجزائر كعضو غير منخرط للتأكد من مدى توافق المنظومات ووسائل الدفع، والمعايير المطبقة في هذا المجال، ووفقا للتنظيم الساري، ويشرف على قيادة نظام النقد الآلي من خلال الوظائف الأساسية التالية:

- إدارة المواصفات والمعايير في مجال النقد الآلي.

- تعريف المنتجات النقدية البنكية وقواعد تطبيقها.

1 - جمال بوزيان رحمان، تطبيقات الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 18، خميس مليانة، الجزائر، 2018، ص 106 .

2 - جهيدة العياطي ومحمد بن عزة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

- تسيير الأرضية التقنية للتوجيه.

- تسيير الأمن من خلال مراقبة نشاط النقد الآلي البنكي، والعمل المستمر على تحسين آليات الأمن والسلامة وفق المعايير الدولية.¹

رغم كل هذه التحديثات والتطورات إلا أن الجزائر مازالت متأخرة في هذا المجال مقارنة بدول العالم الثالث التي تتساوى معها في العديد من مؤشرات النمو الاقتصادي، كما تعتبر جائحة كورونا من بين الأسباب التي عززت حلول الدفع والسحب الإلكتروني.

المبحث الثالث: مخاطر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية:

حفاظا على ديناميكية المسار الذي تم اتخاذه عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية، كان لا بد من تحديد المخاطر والعقبات التي تحول دون استمرارية هذا المسار وتحقيق نجاحات في عملية التطبيق، وكذا التطرق لبعض الأساليب التي يمكن من خلالها تخطي هذه العقبات والتغلب على مختلف المخاطر.

المطلب الأول: أنواع مخاطر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية:

رغم ما حققه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية من مزايا ومن تخطي لعيوب تقديم هذه الخدمات بطريقة تقليدية سواء من حيث السرعة أو الجودة، إلا أن ذلك قد أفرز أنواع أخرى من المخاطر منها :

أولا: المخاطر القانونية: وهي تلك المخاطر الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق و الالتزامات القانونية الناتجة عن الخدمات المصرفية الإلكترونية لا سيما و أن العديد من وسائل أداء تلك العمليات المصرفية لا زالت في مرحلة التطوير مثل السجلات و التوقيعات و العقود الإلكترونية و قواعد إرسال و تلقي السجلات الإلكترونية، و الاعتراف بسلطات و قواعد التصديق الإلكتروني، و إحكام السرية و الإفصاح، وتبرز أهم التحديات القانونية متمثلة في تحدي قبول القانون للتعاقدات الإلكترونية، حجتها في الإثبات أمن المعلومات، ووسائل الدفع، التحديات الضريبية، إثبات الشخصية، التوافق الإلكترونية، أنظمة الدفع النقدي المال الرقمي أو الإلكتروني، سرية المعلومات، أمن المعلومات من مخاطر إجرام التقنية العالية، خصوصية العميل، المسؤولية عن الأخطاء والمخاطر، حجية المراسلات الإلكترونية، التعاقدات المصرفية 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 المواقع الحليفة مشاريع الاندماج والمشاركة والتعاون المعلوماتية²، لتحدث هذه المخاطر نتيجة عدم احترام القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة غسيل الأموال أو نتيجة عدم التحديد

1- أمينة يوسف، بن علي بن عيسى: مرجع سبق ذكره، ص 510.

2 - ميادة بلعاش، مرجع سابق، ص 93.

الفصل الثاني - تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن الخدمات المصرفية الالكترونية ومن ذلك عدم وضوح ما إذا كانت هناك قواعد لحماية المستهلكين في بعض الدول أو لعدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقيات المبرمة باستخدام وسائل الوساطة الالكترونية¹

ثانياً: المخاطر التقنية: تحدث هذه المخاطر من احتمال الخسارة الناتجة عن خلل في شمولية النظام أو من برنامج إلكتروني غير ملائم للعمليات المصرفية الالكترونية. أو من أخطاء العملاء فهي مخاطر ناتجة عن سوء عمل النظام الالكتروني نتيجة سوء استخدام هذا النظام، أو سوء مراقبة البرامج في حد ذاتها². أو نتيجة عدم توفر وسائل التأمين الكافية للنظم أو عدم تصميمها أو إنجازها، مما يفرز خطأ في تشغيل البرمجيات وتتمثل فيما يلي :

1- عدم التأمين الكافي للنظم: وهي تتعلق بعدم توافر وسائل الأمن الكافية لنظم حسابات البنك، مما يتيح إمكانية اختراقها، حيث يتم التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء و استغلالها سواء أكان ذلك خارج البنك أو من العاملين فيه .

2- عدم ملائمة تصميم النظم أو انجاز عمل أو أعمال الصيانة: وهي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظم أو إخفائها لمواجهة. متطلبات المستخدمين وعدم السرعة في حل مشاكل الصيانة، لاسيما إذا تم الاعتماد على مصادر خارج البنك لتقديم الدعم الفني بشأن البنية التحتية اللازمة أو نتيجة عدم كفاية البرمجيات أو الموظفين القائمين على تلك الأعمال³. لاسيما وأن عدم إلمام موظفي البنوك بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى القصور في أداء العمليات الالكترونية بشكل صحيح⁴ وهو ما يؤثر على سمعة المصرف التي تبدأ بالانحطاط من اللحظة التي يعجز فيها عن إدارة أنظمتها المستخدمة، مما يولد عند الزبون القناعة الكافية أن هذا المصرف لا يستطيع أن يوفر الحد الأدنى من الأمان المطلوب⁵، فإذا ما واجهت أحد المصارف مشاكل في خدماتها الالكترونية فقد يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة بها. ليتوافر على إثره رأي عام سلبي اتجاه المصرف، الأمر الذي قد يمتد إلى التأثير على مصارف أخرى، نتيجة عدم مقدرة البنك على إدارة نظمه بكفاءة أو حدوث اختراق مؤثر لها⁶. و قد بدأت المصارف تطرح مخاطر ناجمة عن اتساع الهوة في علاقتها مع العملاء مما جعلها تتعرض لعمليات نصب مختلفة، ذلك أن الخدمة المصرفية عبر الانترنت يكون من الصعب مراقبتها بصورة دقيقة، و هو ما يؤثر على حجم السيولة النقدية سواء بالزيادة أو بالنقصان لصعوبة مراقبتها من طرف البنك المركزي، وحتى يمكن التحكم

1- مريم بن الشريف، الأعمال المصرفية الإلكترونية الرهانات والتحديات - إشكالية الإشراف والرقابة المصرفية -، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، 2010، ص 159.

2- خليل عبد الرزاق وعادل نعموش، السلطات الإشرافية والعمليات المصرفية الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 00، 2009، ص 38

3- مريم خويبيزي، مرجع سبق ذكره، ص 53

4- خليل عبد الرزاق وعادل نعموش، مرجع سبق ذكره، ص 38

5 - مريم خويبيزي، المرجع نفسه، ص 53

6 - ميادة بلعائش، مرجع سبق ذكره، ص 94

الفصل الثاني - تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية

و الحد من هذه المخاطر لابد من إتباع إجراءات التقنين و ذلك بالترخيص القانوني للطرق و المعاملات الإلكترونية، كما لابد من التنسيق الدولي لتنظيم هذه المعاملات.¹

3- إساءة العملاء استخدام نظام الدفع : ينتج هذا الخطر نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية، وكذا نتيجة سماحهم لعناصر أخرى بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين و استخدام معلوماتهم الشخصية، بالإضافة إلى استخدام أحد العملاء رقم بطاقته في برنامج غير محمي قد يسمح للغير بالحصول على معلومات وافية عن حسابه، كذلك يؤدي تسرب فيروسات في البرامج والحواسب المتصلة بالإنترنت إلى إتلاف البرامج والأنظمة، وتوزيعها للمستهلك النهائي بطريقة مشوهة وغير سليمة، مما يلحق ضرر بالعمل من جهة وبالمصرف من جهة أخرى. من خلال إمكانية إتلاف وتدمير المعلومات الأساسية للمصارف.²

ثالثا: مخاطر خرق أنظمة الأمن والحماية (الجرائم الإلكترونية):

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المخاطر التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال تقديم الخدمات المصرفية، فبرغم وجود مجموعة من الأساليب المضادة لهذه الاختراقات إلا أن مشكلة أمن المعلومات لازالت تشكل هاجسا³ في ظل انتشار الجرائم الإلكترونية التي تتمثل في كل سلوك سلبي أو إيجابي يتم بموجبه الاعتداء على البرامج والمعلومات للاستفادة منها بأية صورة كانت،⁴ والتي من بينها:

1- مخاطر تبييض الأموال: لقد وضعت اللجنة الأوروبية لغسيل الأموال تعريفا لهذه العملية و حددت عناصرها حيث عرفتتها في دليلها الصادر عام 1990 بأنها "عملية تحويل الأموال المحصل عليها من أنشطة جرمية لتجنب المسؤولية القانونية عن الاحتفاظ بمحصلات هذا الجرم."، لتبر الجرمية كعملية لتحويل المصدر غير المشروع للأموال كالمخدرات إلى أموال مصدرها مشروع كالتجارة بالسيارات، و أبسط الطرق لهذه العملية هي القيام بسحب مبالغ كبيرة على دفعات من الصراف الآلي في بلد أجنبي ثم يقوم فرع المصرف الذي سحب المبلغ من ماكينته بطلب تحويل المبلغ من الفرع الذي أصدر البطاقة، فتتم عملية التحويل بخصم المبلغ من رصيد العميل الذي يكون قد تهرب من دفع رسوم التحويل واستطاع أن يغسل أمواله⁵، وإذا كانت وسائل مكافحة تبييض الأموال تتطور فإن أساليب القيام بعمليات التبييض تتطور هي الأخرى بمستوى أكبر، لا سيما العمليات العابرة لحدود الدول و الخدمات المصرفية المنفذة إلكترونيا، و منها فتح الحسابات المصرفية باستخدام شبكة الانترنت، و كذلك التحويل، و سائر العمليات

1 - وهيبية عبد الرحيم،. تقييم وسائل الدفع الإلكترونية ومستقبل وسائل الدفع التقليدية في ظل وجودها، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، 2010، ص 199 .

2 سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية -حالة نشاط البنك عن بعد -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2014، ص 104 .

3 علي بودلال تتمين دور الحكومة الإلكترونية في إرساء الخدمة العمومية - مشروع القرن الواحد والعشرون - التجربة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، 2013، ص 181 .

4 محمد حماد مرهج الهيتي، التكنولوجيا الحديثة والقانون الجنائي، دار الثقافة، الأردن، 2004، ص 152 .

5 وهيبية عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 198 .

الفصل الثاني — تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية

المصرفية الإلكترونية التي يمكن أن تنفذ مباشرة. و تبعاً لخصائص هذه العمليات أصبح ممكناً معرفة التوقيت المحلي لبلد المصرف و قيمة العملية المنفذة و نزعها عند تحريك المشترك للحاسب، إنما يصعب تحديد الهوية الحقيقية لصاحب الحساب، لأنه يكاد من المستحيل بيان الهوية لمنفذ العملية و للمستفيد منها و تحديد مكان وجودهما فعلاً، الأمر الذي يستتبع أنه بوسع شخص بمفرده إدارة عدد من الحسابات في الوقت عينه، دون أن يستدعي بالضرورة انتباه المؤسسة أو

المؤسسات التي تمسك هذه الحسابات، نظراً لأن هذه العمليات لا تستلزم بالضرورة حضور الزبون إلى المصرف، إلا إذا سبق للمصرف أن اشترط ذلك إعمالاً لمبدأ اعرف عميلك Know Your Customer تفادياً للمخاطر الناتجة من عدم معرفة الزبائن. وإذا كان بإمكان المصرف وضع إملاء شروط للتعاملات معه، فإنه لا يمكن منع المتعاملين معه من فتح حسابات مصرفية عبر شبكة الانترنت في مؤسسات أجنبية تقدم خدمات مصرفية أخرى، إضافة إلى إشكاليات البطاقات المصرفية التي تثير جملة من التساؤلات التي تتعلق بتبييض الأموال تبعاً لتعدد الأنظمة المعمول بها. مما يفرض إعادة النظر بطرق مكافحة غسل الأموال و بتدابيرها و إجراءاتها، وسط تطورات تكنولوجية و إلكترونية من شأنها أن تكون في حد ذاتها أداة مسهلة و فاعلة على القيام بعمليات تبييض الأموال¹.

2- **مخاطر السلب بالقوة الإلكترونية:** حيث يتم استخدام الحاسب في التلاعب بالمعلومات و ذلك بإدخال بيانات زائفة من جانب المتحايل باختلاق دائنين كأجور يجب دفعها أو فواتير يجب سدادها. و ذلك عن طريق اختلاق مدينين غير حقيقيين يجب عليهم سداد فواتير صادرة عن الحاسب، أما المدين المعتدى عليه فلن يتمكن من إثبات كونه غير مدين لوجود فواتير معلوماتية، و هكذا يستغل المتحايل طرق الدفع الآلية للحصول على أموال غير شرعية

3- **مخاطر السطو على أرقام البطاقات:** أصبح السطو على أرقام البطاقات عبر شبكة الانترنت عملية سهلة، لذلك تزايدت هذه الحوادث التي أعقبتها عمليات الابتزاز لإرجاع تلك الأرقام أو لعدم استخدامها². ونذكر من هذه الجرائم مايلي :

- تجاوز الحامل لرصيده بالسحب خلال أجهزة الصراف الآلي و تقع هذه الجريمة عندما يقوم حامل البطاقة بالسحب من الآلية للنقود بمبلغ يزيد عن رصيده، أو يتجاوز الحد الأقصى المصرح له به.

- إساءة استعمال بطاقات الوفاء: قد يقدم العميل بشراء سلع و خدمات تتجاوز قيمتها المبلغ الذي يضمنه البنك أو الجهة المصدرة كحد أقصى لها.

1- ميادة بلعاش، مرجع سابق، ص 92 .

2 - وهيبه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 198 .

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

-استخدام بطاقة انتهت مدة صلاحيتها :لكل بطاقة مدة صلاحية معينة، و بعد مرور هذه المدة لابد على العميل بردها للبنك أو الجهة المصدرة لها و ذلك إما لتجديدها أو التخلي عنها . بموجبها بائتمان للعميل .

-استعمال البطاقة المسروقة أو المفقودة من قبل الغير .

-السحب ببطاقات الكترونية مزورة:حيث يقوم الغير بتزوير البطاقات عن طريق بطاقات ائتمان مسروقة، و استبدال بياناتها، كما قد يتم ذلك بالتواطؤ مع صاحب البطاقة الذي يتركها للغير لاستعمالها¹

المطلب الثاني: أساليب مواجهة مخاطر تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

تفاديا للمخاطر الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية، لابد من اتخاذ بعض التدابير الاحترازية التي تحول دون عرقلة عملية التطبيق ،منها ما يتعلق بتقدير المخاطر ومنها ما يتضمن الرقابة على التعرض للمخاطر ،في حين ينطرق البعض منها لوضع حد لتلك المخاطر ، أولاً: تقدير المخاطر: يبدأ البنك بتقدير المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها بعد الوقوف على أهميتها المالية ليتسنى له تحديد تلك المخاطر ، وبعد ذلك يقوم مجلس إدارة البنك بتحديد الخسائر المالية التي من الممكن أن تلحق البنك في حالة تعرضه لمثل هذه المخاطر ،ومن ثم يقوم بدراسة وافية لتلك المخاطر دون أن يخرج في مراحل تقديره لها عن المراحل الثلاثة² التالية :

-تحديد المخاطر التي يمكن للمصرف أن يتعرض لها.

-وضع حدود قصوى لما يمكن للمصرف تحمله من خسائر نتيجة التعامل مع هذه المخاطر من قبل مجلس إدارة المصارف.

-مقارنة الخطر مع غيره من المخاطر و تحديد قدرة و إمكانية مواجهته³.

ثانيا : الرقابة على التعرض للمخاطر :

تشمل هذه الرقابة مجموعة من المجالات نذكر منها :

1-تنفيذ سياسات وإجراءات التأمين :وتستهدف هذه السياسة مايلي :

-تحديد شخصية المتعامل مع النظم المختلفة .

-ضمان عدم إجراء تعديلات على رسائل العملاء أثناء عمليات الدفع .

-ضمان الحفاظ على سرية المعاملات المالية المختلفة للزبائن والعملاء .

1-وهيبة عبد الرحيم ،مرجع سبق ذكره ،ص200 .

2 مريم خويزي ، مرجع سبق ذكره ،ص54

3 ميادة بلعاش ، مرجع سبق ذكره ،ص100.

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

- الاحتفاظ بقاعدة بيانات مركزية للتتبع عمليات غسل الأموال .

- ضمان ما تم تسديده من صاحب البطاقة .¹

2- الرقابة على المصارف: وهي رقابة تمارس من طرف جهات من خارج البنك تابعة للبنك المركزي أو السلطة النقدية للدولة، بحيث تقوم هذه السلطات الرقابية بمهمة متابعة امتثال البنوك للأوامر والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي و الهيئات التابعة له و من ثم معالجة التجاوزات المسجلة بحكم القانون أو بحكم التنظيم، وكذا فتح أبواب الحوار مع البنوك للبحث في القضايا التي تعرقل السير الحسن للمؤسسة المصرفية أو تحد من فعالية لجنة الرقابة أو لمعالجة أي قصور في التنظيم الاحترازي بفعل المحيط المصرفي، ثم اتخاذ إجراءات مناسبة سريعة لتصحيح الوضع، مثلا تعتمد سلطة الرقابة (Profil) إستراتيجية بعد تقييم الاحتياجات المالية لمواجهة المخاطر، مفادها العناية بالبنوك التي تتميز بشكل محدد من المخاطرة الإجمالية أو لاحتلالها موقعا حساسا أو لمزاولتها نشاطا هاما في الاقتصاد الوطني.²

3- تدقيق الحسابات : يتم تدقيق الحسابات بالاستفادة من الخبراء و الشركات المتخصصة، أين يستطيع المصرف أن يوكل مهام التدقيق في الحسابات العائدة له لموظفين أو لشركات خاصة مختصة بأعمال التدقيق، وذلك بهدف الوقوف على الأخطاء التي كانت لديه ليتمكن في المستقبل من تجنبها أو التقليل منها، أما إذا تم اختيار خبراء التدقيق من موظفي المصرف فمن المستحسن أن يكونوا مستقلين عن إدارة الخدمات المصرفية ليتمكنوا من القيام بعملهم بشكل أفضل وأكثر استقلالية ، بالرغم من أن القوانين تقترض تعيين مدقق خارجي فأكثر على المؤسسات، إلا أنه في قطاع البنوك يتعين الحصول على موافقة السلطة الرقابية المختصة إلى جانب قرار الجمعية العمومية، ويحق للسلطات الرقابية الحصول منه على أي بيانات أو إيضاحات لازمة مع الحق في أن تكلفه بمهام تراها ضرورية

على البنك المعني لأغراض رقابية، في حين يخول له الرجوع إلى السلطات الرقابية ضمن متطلبات العمل.³

ثالثا: الحد من التعرض للمخاطر حتى يمكن التغلب على المخاطر التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال تقديم الخدمات المصرفية، لابد من اتخاذ الإجراءات التالية:

1- وضع سياسات وإجراءات للحماية:

يحتاج المصرف للحد من المخاطر القيام ببعض الأمور المهمة ومنها أن يستخدم نظام حماية على درجة عالية من التقنية للقيام بمهامه بشكل جيد بالإضافة إلى ما يلقي على عاتق المصرف من أعمال الرقابة على النظام المصرفي، وحتى يستطيع هذا النظام القيام بعمله وفق الشكل المطلوب منه ويتمكن من

1 سماح ميهوب ، مرجع سبق ذكره ،ص106 .

2 - ميادة بلعاش، مرجع سبق ذكره، ص98.

3- خليل عبد الرزاق وعادل نعموش، السلطات الإشرافية والعمليات المصرفية الالكترونية ،مجلة الاقتصاد الجديد، 2009 ، ص46 .

الفصل الثاني _____ تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الخدمات المصرفية

المحافظة على سرية المعلومات المزودة له ، إلا أن ما تتطلبه عملية الحماية هو تفعيل العناصر كلها المكتملة لعملية الحماية التي أكدت لجنة بازل على إقرار اقتراح يتضمن استخدام عدة طرق لحماية النظام الإلكتروني منها على سبيل المثال :

*استخدام كلمة المرور والتشفير .

*القيام بمراقبة الفيروسات ومنعها من الدخول.

*منع أي عمل غير مشروع من الدخول إلى الأنظمة الإلكترونية المستخدمة سواء كانت من داخل أو خارج البنك.¹

2- إحاطة العملاء بكل قواعد عمليات الدفع:

لابد من إرشاد وتثقيف العملاء بشكل مستمر عن قواعد وطرق استخدام أدوات الدفع وخاصة عند تبني أدوات حديثة ومحاولة إعلامهم بمختلف الإجراءات الكيفية لحل الأخطاء وذلك من خلال نشر المصرف للمعلومات على موقعه في شبكة الانترنت أو بأي طريقة أخرى.

3-تدعيم الاتصالات بين المستويات المختلفة في المصرف:

على المصرف أن يعمل كل ما بوسعه لتدعيم الاتصالات ما بين مجلس الإدارة والإدارة العليا وبين مختلف الأقسام وكذا بين العاملين بشأن سلامة أداء نظم الدفع، وأن يوفر عنصر الكفاءة في موارده البشرية من خلال تدريبهم المستمر على مختلف الأنظمة وكيفية التعامل مع مختلف الاختلالات إن حدثت.²

1 -مرم خويزي، مرجع سبق ذكره، ص55.

2- سماح ميهوب، مرجع سبق ذكره، ص106.

المطلب الثالث: تحديات استخدام الإدارة الالكترونية في البنوك الجزائرية.

- من بين التحديات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في البنوك الجزائرية نجد¹:
- ضعف تدفق الانترنت: حيث أكد يونس قرار الخبير في تكنولوجيايات الاعلام والاتصال أن الجزائر تعتبر من بين الدول الضعيفة في تدفق الانترنت مقارنة بدول العالم الأخرى، فيما أرجع انقطاعات الانترنت المتكررة إلى عدم اتخاذ الاحتياطات المناسبة، والاعتماد على منفذ واحد، وأن 90% من مراكز المواقع والأرضيات الالكترونية الجزائرية موجودة في الخارج، وهو ما يسبب ضعف التدفق، على عكس ما هو معمول به في بلدان أخرى تعتمد على مراكز الإيواء المحلية والتي تكون أقل تكلفة.
 - الفجوة الالكترونية الفاصلة بين العاملين في مجال الخدمات المصرفية الالكترونية وبين العملاء المستفيدين من هذه التكنولوجيا مما يجعل الاتصال والتفاهم بين هاتين الفئتين ضعيفا، ونتيجة لذلك يتم تصميم أنظمة الكترونية. لا تلقى إقبالا من طرف المستفيدين في معظم الحالات.
 - صعوبة اختيار الأجهزة المناسبة نظرا للتعدد الكبير في الأنواع والنظم المختلفة، بالإضافة إلى السرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحواسيب، مما يؤدي في معظم الحالات إلى تغييرات كبيرة في الأنظمة القائمة، حيث يتطلب ذلك موارد مالية وفترة زمنية كبيرة.
 - عدم تحكم فئة عريضة من المجتمع في إدارة التطبيقات الالكترونية المرتبطة بالحصول على الخدمات المصرفية، ونقص خبراتهم في مجال المعلوماتية، خاصة بالنسبة لكبار السن.
 - الحاجة إلى كفاءات عالين من أجل تأمين وتشغيل مواقع البنوك وحسابات الزبائن، وذلك من أجل حمايتها من خطر القرصنة الالكترونية.
 - غسيل الأموال عبر البنوك الالكترونية، وذلك من خلال استخدام البطاقات الذكية وأجهزة الكمبيوتر في تحويل الأموال غير المشروعة وبشكل يصعب معه تعقب عمليات الإبداع.

1 محبوب مراد، باري عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص52.

خلاصة الفصل:

بعد دراسة محاور تطبيق أسس الإدارة الإلكترونية في مجال تحسين الخدمات المصرفية، وفي ظل ازدياد حدة المنافسة بين المصارف لفرض منطق البقاء تحت مفهوم الأقوى والأفضل، اتضح أن العمل المصرفي قد تجاوز الوظائف التقليدية في إطار تقديمه لهذه الخدمات، محاولا رفع كفاءة أدائه بما يتماشى ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة، من خلال عمل المصارف على تخفيض تكاليف خدماتها، وتدعيمها للعلاقة القائمة بين العملاء والمصارف، بحيث لا يمكنها التحكم الإيجابي في التحديات التي تفرضها هذه العملية، إلا في إطار وضع ضوابط حمائية لعملية التطبيق التكنولوجي للخدمات المصرفية، عن طريق ضمان سرية العمل المصرفي ووضع أطر تشريعية وتنظيمية محكمة، ليبقى على إثرها مشكلة الأمن والخصوصية والثقة بالتعاملات الإلكترونية من أهم العوامل التي أثرت على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، لاسيما في ظل وجود صعوبة ضمان استمرارية تقديم الخدمة المصرفية على المستوى الفني والتقني والعملية الذي يتطلب بنية تحتية قوية، وباعتبار الجزائر أحد الدول السائرة في طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإنه رغم تجسيدها لذلك بقيام العديد من البنوك الجزائرية العمومية والخاصة بتوزيع آلاف البطاقات الإلكترونية على زبائنها، إلا أن التحديات اللامتناهية التي يشهدها النظام المصرفي في مسيرته نحو العصرية تبقى المحدد الرئيسي لوتيرة التطور في تطبيق الإدارة الإلكترونية ضمن مجال الخدمات المصرفية.

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من

البنوك الجزائرية



تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصلين الأول والثاني إلى مختلف المفاهيم النظرية لموضوع الإدارة الإلكترونية وكذا توضيح الدور الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية في البنوك نظريا، سيتم من خلال هذا الفصل دراسة هذا الدور ميدانيا، على بنكي الفلاحة والتنمية الريفية الكائن مقره بمقرة ولاية المسيلة، والبنك الوطني الجزائري والكائن مقره بولاية برج بوعريريج، وهذا بالاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة بغرض الحصول على آراء العمال في البنكين لخدمة أهداف البحث والحصول على نتائج تطبيقية و سيتم تحليل الاستبانة من خلال برنامج spss ولهذا تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالي :

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: التصميم المنهجي لدراسة الميدانية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية، حاولنا تصميم عرض منهجي لإجراء الدراسة الميدانية متبعين في ذلك الخطوات نفسها التي اتبعتها الدراسات السابقة في هذا المجال.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

يشمل مراحل سيرورة الدراسة بشكل عام وذلك بالتطرق إلى أنموذج الدراسة والذي من خلاله يتم توضيح مختلف المتغيرات محل الدراسة والعلاقات بينها، مع توضيح المنهج المتبع للموضوع محل الدراسة، بالإضافة إلى عرض إشكالية الدراسة وفرضياتها.

أنموذج الدراسة: إن الهدف الرئيسي من الدراسات التطبيقية الميدانية هو تحديد متغيرات إبراز العلاقة أو الأثر بين مجموع متغيرات الدراسة ، لذلك ومن خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية بأبعادها ، والمتغير التابع المتمثل في تحسين الخدمة المصرفية. وهذا من وجهة نظر مقدم الخدمة. وقد ركزت هذه الدراسة في جانبها الميداني على إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المصرفية لدى عينة من المصارف الجزائرية ، وذلك في ظل

الجزائرية

توفر مجموعة من المتغيرات الديموغرافية المميزة لأفراد عينة الدراسة كالسن والمؤهل وغيرها...

ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي :

الجدول رقم 04: نموذج الدراسة.

متغيرات الدراسة		
المتغير التابع		المتغير المستقل
الاعتمادية	أبعاد تحسين الخدمات المصرفية الإلكترونية	الإدارة الإلكترونية
الاستجابية		
الثقة والتوكيد		
التقصص والاعتناق		
الملموسية		

2- منهج الدراسة الميدانية: تمت الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، للتعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها في تحسين الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى المصارف في الجزائر، والقيام بجمع البيانات وتحليلها لاختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS يتم استخدامه بهدف توصيف خصائص عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، مع استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

3- فرضيات الدراسة:

3-1/ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجيبين

اتجاه متغيرات الدراسة

3-2/ الفرضية الرئيسية الثانية: وجود ارتباط قوي وموجب بين كل أبعاد الإدارة الالكترونية منفردة ومجموعة وجودة الخدمات المصرفية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

قصد اختبار فرضيات الدراسة يلجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية بطرق مختلفة الاستبانة ، المقابلة، الملاحظة ،التجربة ،مستهدفين في ذلك عينة من مجتمع الدراسة حيث إنه في حالة صعوبة أو استحالة المسح الشامل لمجتمع الدراسة يقوم الباحثون باختبار عينة ممثلة للمجتمع ككل ،وهذا حتى يستطيعون تعميم النتائج المتوصل إليها على مجتمع الدراسة ،وفي هذا المطلب سنبين كل من مجتمع وعينة الدراسة كما هو موضح في مايلي:

1/مجتمع الدراسة: هم الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الظاهرة المدروسة، ويمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة ويتمثل مجتمع دراستنا في كافة الموظفين الذين يزاولون عملهم بالبنوك الجزائرية محل الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة.

2/ عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من موظفي البنك الوطني الجزائري BNA وكالة برج بوعريريج ،وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR -فرع مقرة - في الجزائر ، وقد تم تلقي 26 إجابة عن الاستبيان .

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

تم إعداد الاستبانة حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما يلي :

جدول رقم 05: مقياس ليكرت الخماسي.

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

حيث تتكون الاستبانة من 3 مجموعات :

المجموعة الأولى : البيانات الشخصية والمهنية : وتتكون من الفقرات التالية:

الجدول رقم 06: البيانات الشخصية والمهنية.

الخاصية	توزيع الحصة
الجنس	ذكر، أنثى
العمر	أقل من 30 سنة
	من 30 إلى 39 سنة
	من 40 إلى 49 سنة
	من 50 إلى 60 سنة
المؤهل العلمي	ثانوي
	جامعي

الجزائرية

تكوين مهني	
------------	--

المجموعة الثانية : تشمل أسئلة حول المتغير المستقل للدراسة الإدارة الالكترونية والذي يضم 15 سؤالاً .

المجموعة الثالثة : وتتضمن أسئلة المتغير التابع للدراسة "جودة الخدمات المصرفية" الالكترونية ، والذي يضم 05 أبعاد كما يلي:

الجدول رقم:07 أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

الأبعاد	المحتوى	عدد الفقرات
البعد الأول	الاعتمادية	04 فقرات
البعد الثاني	الاستجابية	02 فقرتان
البعد الثالث	الثقة والتوكيد	02 فقرتان
البعد الرابع	التقمص والاعتناق	03 فقرات
البعد الخامس	الملموسية	02 فقرتان

المبحث الثاني: التفسير والتحليل الإحصائي لمحاو استبانة الموظفين (مقدمو الخدمات) واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: تحليل ثبات وصدق المقياس المستخدم.

تم تقنين فقرات الاستبيان للتأكد من صدق وثبات فقراتها ،وقد تم التأكد من صدق الفقرات عن طريق التحكيم، حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم ،وعلى

ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة أخرى لتحسين أداة الدراسة ليصبح الاستبيان كما هو مبين في الملحق 01.

وقد تم التحقق من الثبات عن طريق معامل الثبات ،معامل ألفا كرومباخ

(chronbach's Alpha) ، حيث قدر معامل الثبات العام لاستبيان الموظفين ب 0.902 أي 90.2 % ،وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة كونها أكبر من 60% وهي القيمة المقبولة في العلوم الاجتماعية.

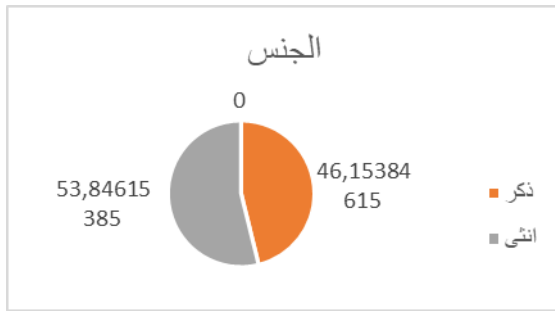
ومنه يمكن القول أن أداة الدراسة ثابتة ،ويمكن استخدامها للدراسة.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة.

أولاً: الحوافز الشخصية.

1- الجنس:

الجدول رقم 08 والشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.



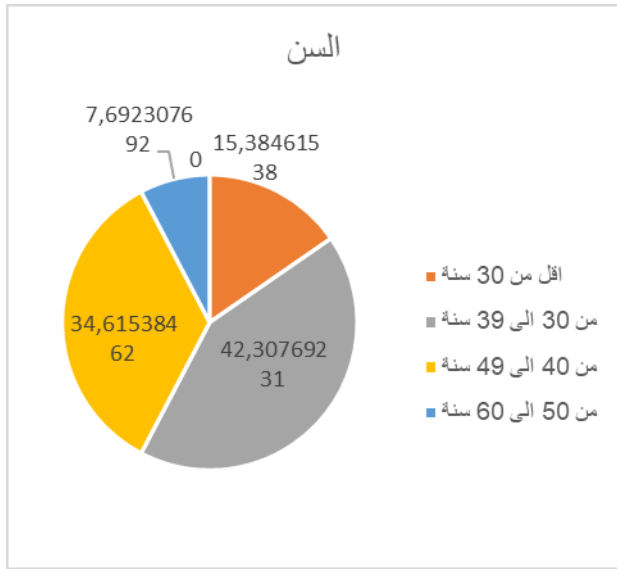
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	12	46,2
أنثى	14	53,8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

اتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر عدد من الموظفين يمثل نسبة الإناث، رغم التقارب بين العينتين حيث بلغ عدد الإناث 14 أنثى بنسبة 53.8%، أما الذكور فقد بلغ عددهم 12 ذكرا بنسبة 46.2% مما يعني أن عمل البنوك لا يقتصر على جنس معين مما يؤدي في الأخير إلى تأدية مهامهم بشكل أفضل.

2- السن

الجدول رقم 09 والشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر.

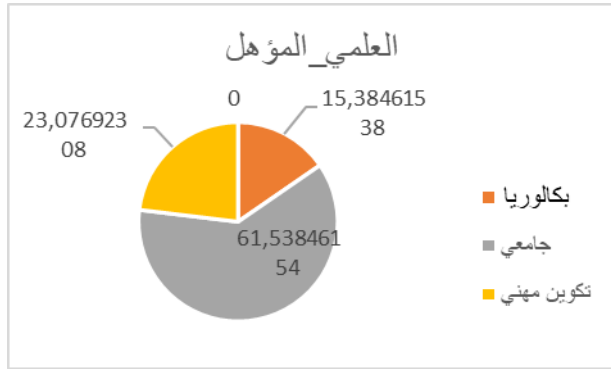


السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	15,4
من 30 إلى 39 سنة	11	42,3
من 40 إلى 49 سنة	9	34,6
من 50 إلى 60 سنة	2	7,7

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة، حيث بلغ عددهم 11 موظفا بنسبة 42.3 %، أما الفئة التي تليها هي الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة والذي بلغ عددهم 9 موظفين بنسبة 34.6% ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة والذي بلغ عددهم 4 موظفين بنسبة 15.4 %، وتأتي الفئة العمرية من 50 سنة إلى 60 سنة والذي بلغ عددهم 02 موظفين بنسبة 7.7%. ويمكن القول أن البنكين محل الدراسة يعتمدان على توظيف الفئة الشابة لما لها من قدرة على تقديم الأفضل.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 10 والشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي.



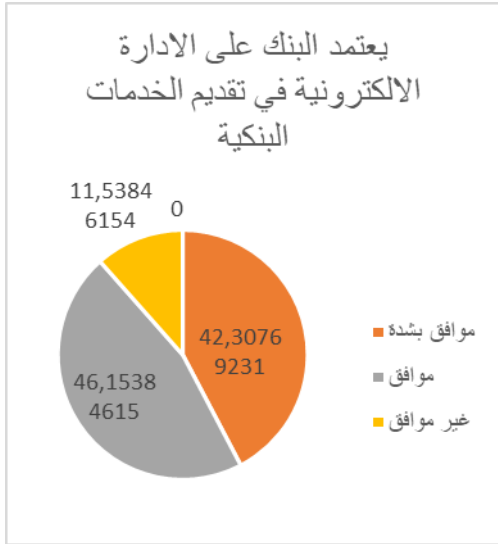
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	4	15,4
جامعي	16	61,5
تكوين مهني	6	23,1

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة مستواهم جامعي، وبلغ عددهم 16 موظفا بمستوى جامعي بنسبة 61.5 % أما المستوى الذي يليه هو التكوين المهني والذي بلغ عددهم 6 موظفا بنسبة 23.1% ثم يليها مستوى الثانوي والذي بلغ عددهم 4 عمال بنسبة 15.4%، هذا لا يعني بالضرورة قلة كفاءاتهم التي لا تتحدد فقط بالمستوى العلمي بل تعوضها الخبرات والتجارب الكبيرة في ميدان العمل.

المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضيات.

المحور الأول: الإدارة الالكترونية للبنك.

1- الجدول رقم 11 والشكل رقم (09): يمثل تحليل إجابة السؤال الأول

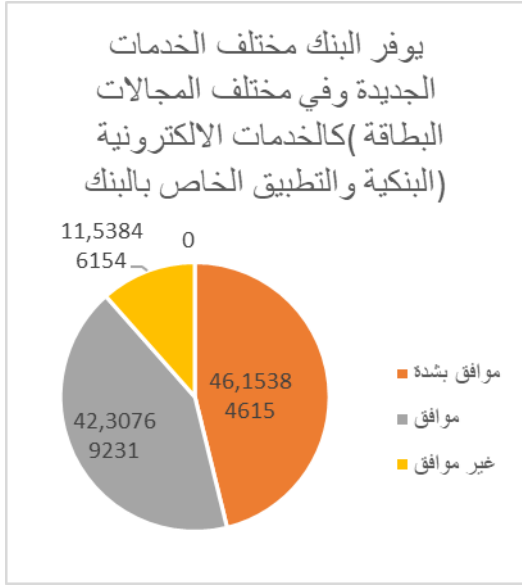


السؤال	التكرار	النسبة %
يعتمد البنك على الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات البنكية	11	42,3
	12	46,2
	3	11,5

من خلال معطيات السؤال

الأول كانت الإجابة على اعتماد البنك على الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات الالكترونية متقاربة بين عبارة موافق بشدة وموافق بنسب متقاربة وبعده 3 أفراد غير موافق من العينة بنسبة 11.5%

2- الجدول رقم 12 والشكل رقم (10) : يمثل تحليل إجابة السؤال الثاني

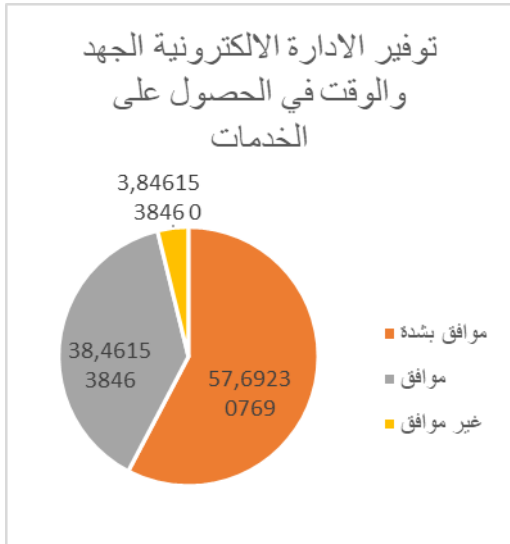


السؤال	التكرار	النسبة %
يوفر البنك مختلف الخدمات الجديدة وفي مختلف المجالات (البطاقة) كالخدمات الالكترونية (البنكية والتطبيق الخاص بالبنك)	12	46,2
موافق بشدة		
موافق	11	42,3
غير موافق	3	11,5

الإجابة على سؤال أن البنك

يوفر الخدمات الالكترونية الجديدة كالبطاقة البنكية بنسب متقاربة أيضا بعبارة موافق بشدة و موافق وغير موافق مثل الإجابة على السؤال السابق.

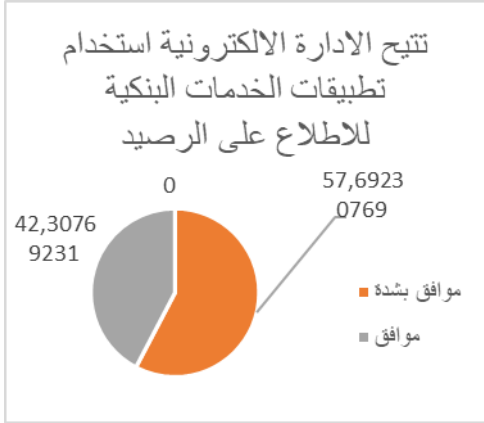
3- الجدول رقم 13 والشكل رقم (11): يمثل تحليل إجابة السؤال الثالث



السؤال	التكرار	النسبة %
توفير الادارة الالكترونية الجهد والوقت في الحصول على الخدمات	15	57,7
موافق بشدة		
موافق	10	38,5
غير موافق	1	3,8

اتفق 15 فردا من عينة الدراسة على الإجابة بعبارة موافق بشدة على سؤال توفير الإدارة الالكترونية للجهد والوقت في الحصول على الخدمات بنسبة 57.7 % و 10 أشخاص بعبارة موافق بنسبة 38.5 %، وفردا واحدا بنسبة 3.8 % عن عبارة غير موافق.

4- الجدول رقم 14 والشكل رقم (12): يمثل تحليل إجابة السؤال الرابع

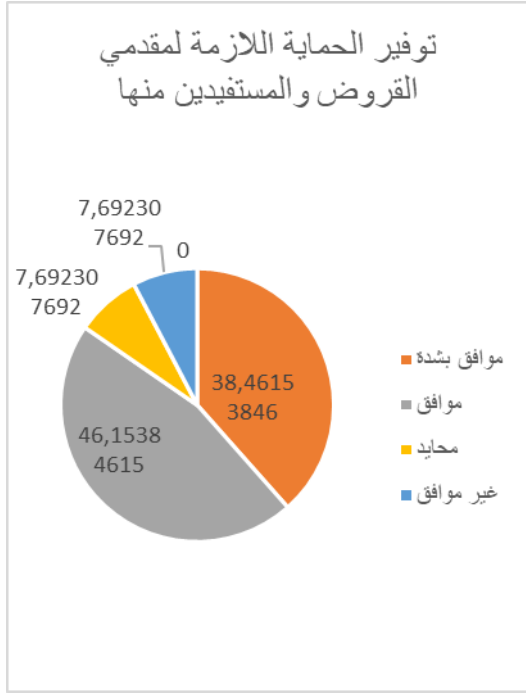


السؤال	التكرار	النسبة %
تتيح الادارة الالكترونية استخدام تطبيقات الخدمات البنكية للاطلاع على الرصيد	15	57,7
تتيح الادارة الالكترونية استخدام تطبيقات الخدمات البنكية للاطلاع على الرصيد	11	42,3

انحصرت النسب في الإجابة

عن سؤال تتيح الإدارة الالكترونية استخدام تطبيقات الخدمات البنكية للاطلاع على الرصيد بين عبارتي موافق بشدة وموافق بنسب على التوالي 57.7% و 42.3%.

5- الجدول رقم 15 والشكل رقم (13): يمثل تحليل إجابة السؤال الخامس.

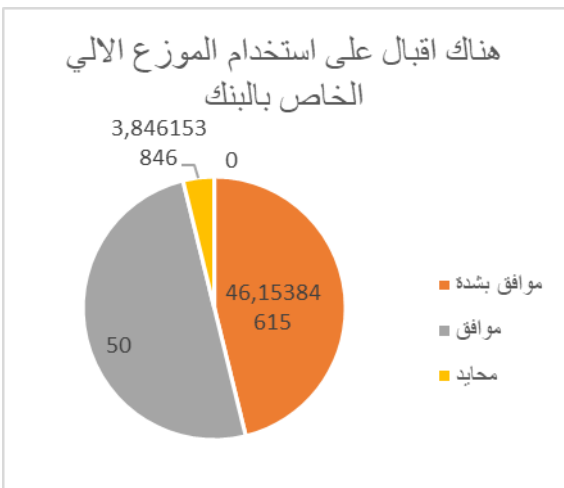


السؤال	التكرار	النسبة %
توفير الحماية اللازمة لمقدمي القروض والمستفيدين منها	موافق بشدة	10
	موافق	12
	محايد	2
	غير موافق	2

كان هناك تفاوت في الإجابة

عن تساؤل توفير الحماية من البنك للعملاء حيث أجابت 12 عينة بعبارة موافق بنسبة 46.2% و 10 أفراد بعبارة موافق بشدة بنسبة 46.2%، وعينتين بعبارة محايد وغير موافق بالتساوي بنسبة 7.7%.

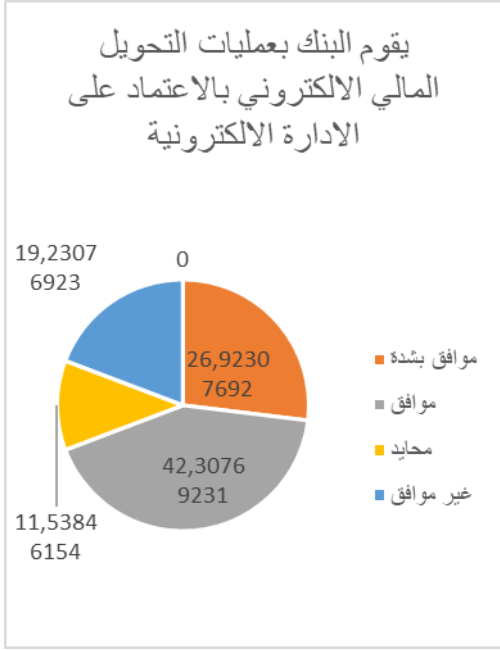
6- الجدول رقم 16 والشكل رقم (14): يمثل تحليل إجابة السؤال السادس.



السؤال	التكرار	النسبة %
هناك اقبال على استخدام الموزع الآلي الخاص بالبنك	موافق بشدة	12
	موافق	13
	محايد	1

حيث أجاب 13 فردا بعبارة موافق بنسبة 50% عن عبارة الاقبال على استخدام الموزع الآلي الخاص بالبنك ،و12 فردا بعبارة موافق بشدة بنسبة 46.2 % وعينة بنسبة 3.8% بعبارة محايد.

7- الجدول رقم 17 والشكل رقم (15): يمثل تحليل إجابة السؤال السابع.

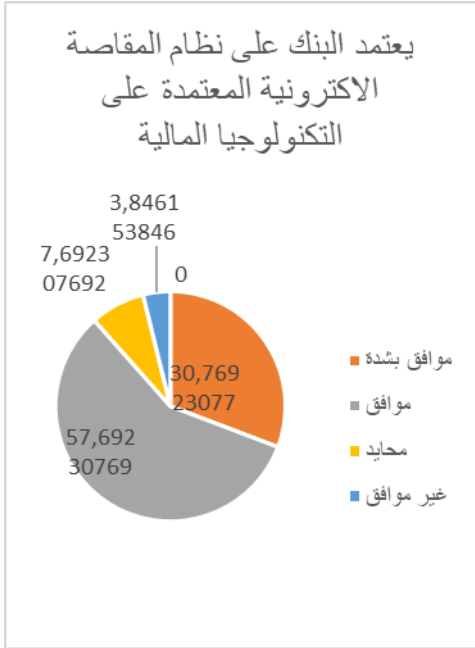


السؤال	التكرار	النسبة %
يقوم البنك بعمليات التحويل المالي الالكتروني بالاعتماد على الادارة الالكترونية	7	26,9
موافق بشدة	11	42,3
موافق	3	11,5
محايد	5	19,2
غير موافق		

اختلفت الإجابة عن سؤال قيام

البنك بعمليات التحويل المالي بالاعتماد على الإدارة الالكترونية بين موافق 11 فردا بنسبة 42.3 % ،موافق بشدة 7 أفراد بنسبة 26.9% ،غير موافق 5 أفراد بنسبة 19.2% فمحايد 3 أفراد بنسبة 11.5%.

8- الجدول رقم 18 والشكل رقم (16): يمثل تحليل إجابة السؤال الثامن.

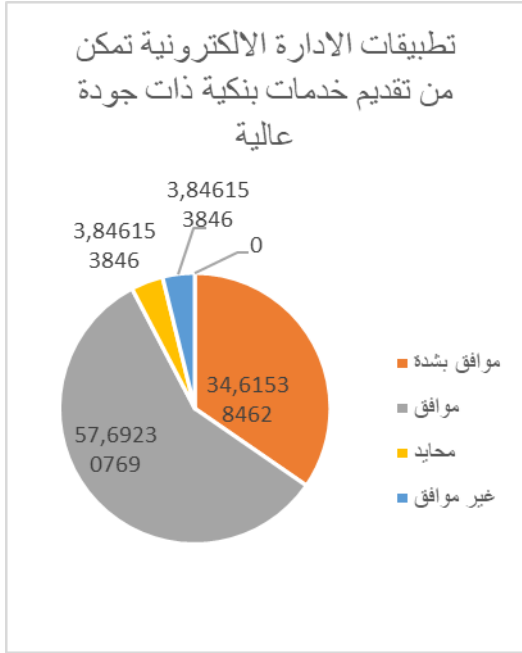


السؤال	التكرار	النسبة %
يعتمد البنك على نظام المقاصة الإلكترونية المعتمدة على التكنولوجيا المالية	8	30,8
موافق بشدة	15	57,7
موافق	2	7,7
محايد	1	3,8
غير موافق		

كانت إجابة عينات الاستبيان

عن سؤال اعتماد البنك على نظام المقاصة الإلكتروني بعبارة موافق 15 شخصا بنسبة 57.7%، وعبارة موافق بشدة 8 أفراد بنسبة 30.8%، محايد فردين بنسبة 7.7% وغير موافق فرد واحد بنسبة 3.8%.

9- الجدول رقم 19 والشكل رقم (17): يمثل تحليل إجابة السؤال التاسع.

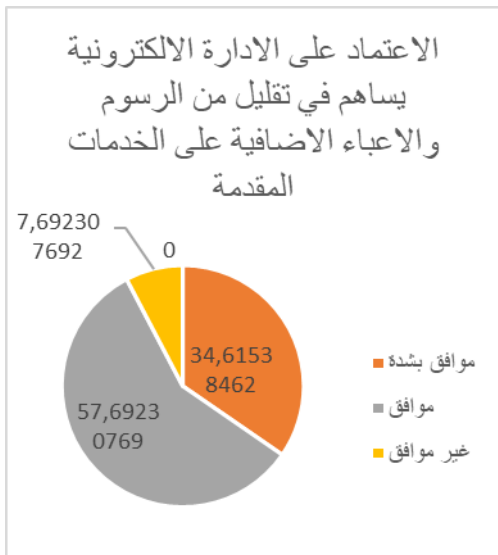


السؤال	التكرار	النسبة %
تطبيقات الادارة الالكترونية تمكن من تقديم خدمات بنكية ذات جودة عالية	9	34,6
	15	57,7
	1	3,8
	1	3,8

أجاب 15 شخصا بعبارة

موافق بنسبة % 57.7 عن عبارة تسهم الإدارة الالكترونية في جودة الخدمات البنكية، بينما أجاب 9 أفراد بعبارة موافق بشدة بنسبة %34.6 وفرد لكل من عبارة محايد وغير موافق بنسبة %3.8.

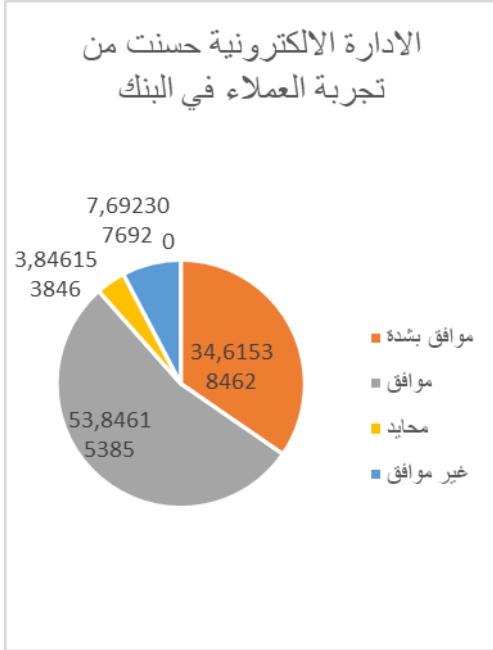
10- الجدول رقم 20 والشكل رقم (17): يمثل تحليل إجابة السؤال العاشر.



السؤال	التكرار	النسبة %
الاعتماد على الادارة الالكترونية يساهم في تقليل من الرسوم والاعباء الاضافية على الخدمات المقدمة	9	34,6
	15	57,7
	2	7,7

تمت الإجابة عن سؤال الاعتماد على الإدارة الالكترونية يخفف من الأعباء بعبارة موافق 15 فردا من العينة بنسبة 57.7% وعبارة موافق بشدة 9 أفراد بنسبة 34.6% وعبارة غير موافق شخصين بنسبة 7.7%.

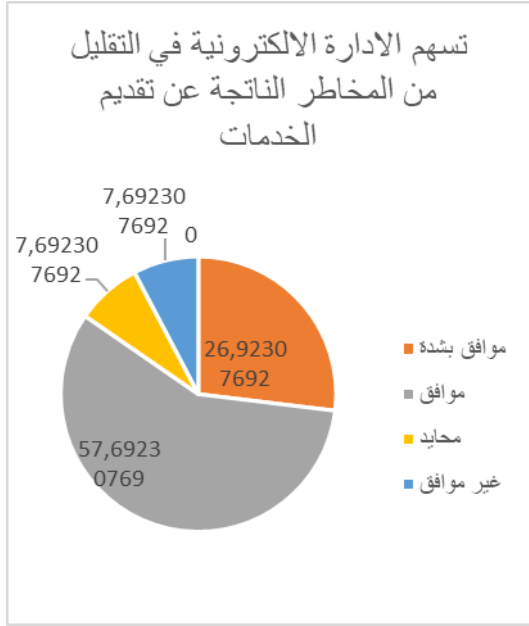
11- الجدول رقم 20 والشكل رقم (18): يمثل تحليل إجابة السؤال الحادي عشر.



السؤال	التكرار	النسبة %
الإدارة الالكترونية حسنت من تجربة العملاء في البنك	موافق بشدة	9
	موافق	14
	محايد	1
	غير موافق	2

الإدارة الالكترونية حسنت من تجربة العملاء، كانت نسبة 53.8% لـ 14 فردا بعبارة موافق، و 9 أفراد بعبارة موافق بشدة بنسبة 34.6%. وعبارة غير موافق فردين بنسبة 7.7% وفردين عبارة محايد بنسبة 3.8%.

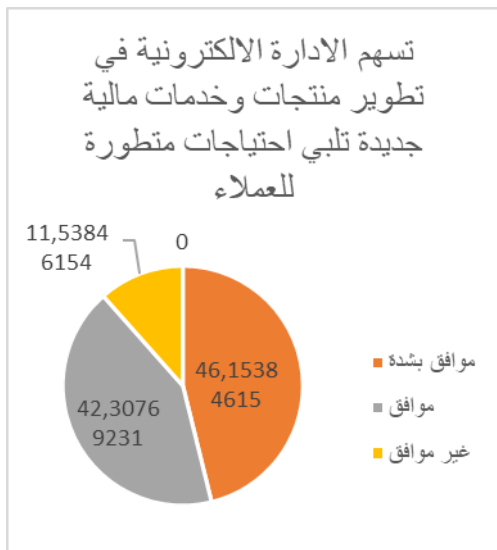
12- الجدول رقم 21 والشكل رقم (19): يمثل تحليل إجابة السؤال الثاني عشر.



السؤال	التكرار	النسبة %
تسهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من المخاطر الناتجة عن تقديم الخدمات	7	26,9
	15	57,7
	2	7,7
	2	7,7

تسهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من المخاطر الناتجة عن تقديم الخدمات البنكية 15 فردا بنسبة 57.7% لعبارة موافق، و7 أفراد عبارة موافق بشدة بنسبة 26.9%، وفردين للإجابة عن عبارتي محايد وغير موافق بنسبة متساوية 7.7%.

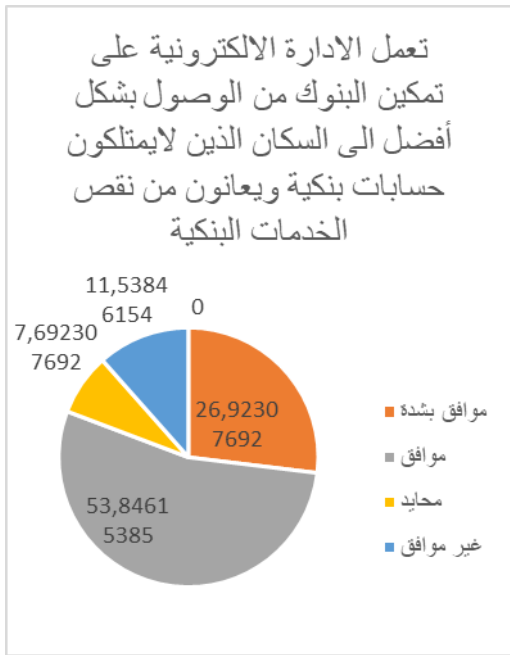
13- الجدول رقم 22 والشكل رقم (20): يمثل تحليل إجابة السؤال الثالث عشر.



السؤال	التكرار	النسبة %
تسهم الإدارة الإلكترونية في تطوير منتجات وخدمات مالية جديدة تلبي احتياجات متطورة للعملاء	12	46,2
	11	42,3
	3	11,5

كانت الإجابة عن سؤال مدى اسهام الإدارة الالكترونية في تطوير منتجاتها وخدماتها المالية تلبية للاحتياجات المتطورة للزبائن بنسبة 46.2 % لعبارة موافق بشدة ل12 فردا ثن تليها نسبة 42.3% لعبارة موافق ل11 فردا و3 أفراد بعبارة غير موافق بنسبة 11.5%.

14- الجدول رقم 23 والشكل رقم (21): يمثل تحليل إجابة السؤال الرابع عشر.



السؤال	التكرار	النسبة %
تعمل الادارة الالكترونية على تمكين البنوك من الوصول بشكل أفضل الى السكان الذين لا يمتلكون حسابات بنكية ويعانون من نقص الخدمات البنكية	7	26,9
تعمل الادارة الالكترونية على تمكين البنوك من الوصول بشكل أفضل الى السكان الذين لا يمتلكون حسابات بنكية ويعانون من نقص الخدمات البنكية	14	53,8
تعمل الادارة الالكترونية على تمكين البنوك من الوصول بشكل أفضل الى السكان الذين لا يمتلكون حسابات بنكية ويعانون من نقص الخدمات البنكية	2	7,7
تعمل الادارة الالكترونية على تمكين البنوك من الوصول بشكل أفضل الى السكان الذين لا يمتلكون حسابات بنكية ويعانون من نقص الخدمات البنكية	3	11,5

اختلفت الآراء حول الإجابة

عن سؤال تعمل الإدارة الالكترونية على تمكين البنوك من تشجيع العملاء الجدد فكانت الإجابة بعبارة موافق بنسبة 53.8% ل14 فردا، و7 أفراد بعبارة موافق بشدة بنسبة 26.9 %، 3 أفراد بعبارة غير موافق بنسبة 11.5%، وفردين بعبارة محايد بنسبة 7.7%.

15- الجدول رقم 24 والشكل رقم(22):يمثل تحليل إجابة السؤال الخامس عشر.



كانت نسبة الموافقة 50% للإجابة عن سؤال مساهمة الإدارة الالكترونية في إحداث تغيير جذري في الخدمة البنكية لعدد 13 فردا، بينما نسبة 38.5% لعدد 10 أفراد عن عبارة موافق بشدة لتليها نسبة 11.5% ل3 أفراد من عينة الدراسة بعبارة محايد.

من خلال التكرارات السابقة والنسب المئوية في محور الإدارة الالكترونية تبين أن

نسبة الموافقة مرتفعة جدا حول أهمية الإدارة الالكترونية، والحاجة إلى تطبيقها في كل الأوقات .

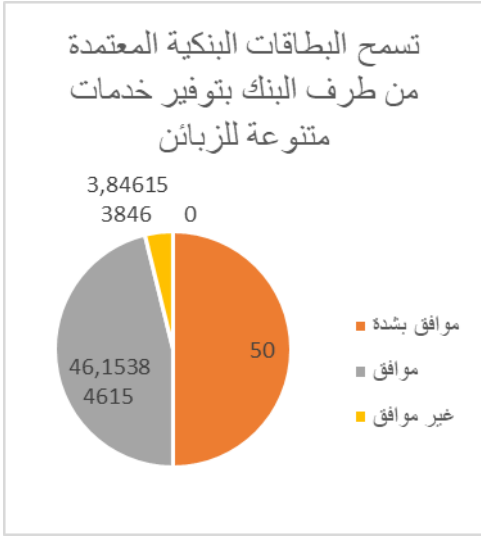
المحور الثاني: الخدمات البنكية.

البعد الأول: بعد الاعتمادية.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة عينتا من البنوك

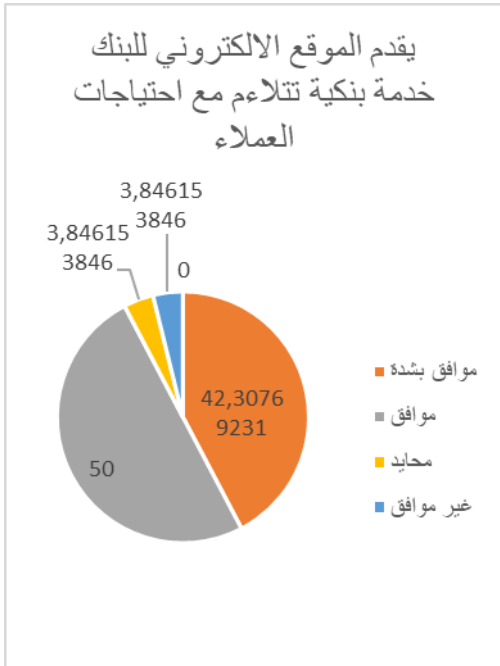
الجزائرية

16- الجدول رقم 25 والشكل رقم (23): يمثل تحليل إجابة السؤال السادس عشر.



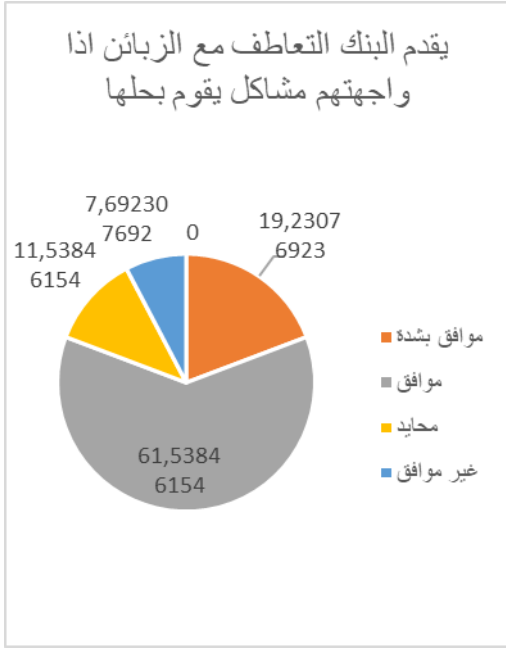
السؤال	التكرار	النسبة %
موافق بشدة	13	50,0
موافق	12	46,2
غير موافق	1	3,8

17- الجدول رقم 26 والشكل رقم (24): يمثل تحليل إجابة السؤال السابع عشر.



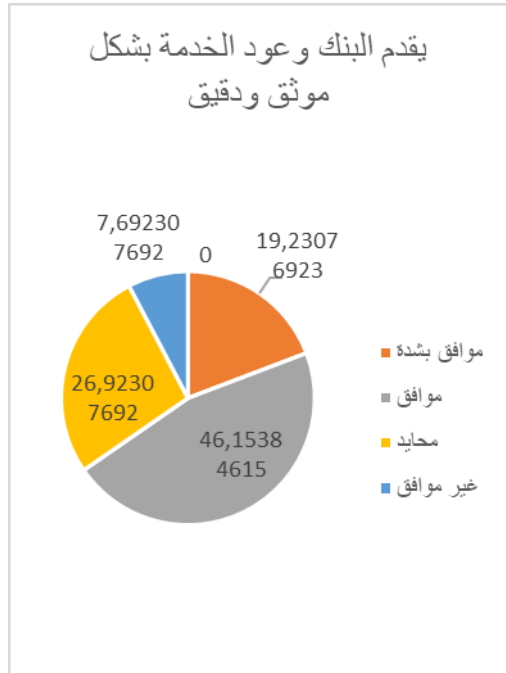
السؤال	التكرار	النسبة %
موافق بشدة	13	50,0
موافق	11	42,3
محايد	1	3,8
غير موافق	1	3,8

18- الجدول رقم 27 والشكل رقم (25): يمثل تحليل إجابة السؤال الثامن عشر.



السؤال	التكرار	النسبة %
يقدم البنك التعاطف مع الزبائن إذا واجهتهم مشاكل يقوم بحلها	5	19,2
	16	61,5
	3	11,5
	2	7,7

19- الجدول رقم 28 والشكل رقم (26): يمثل تحليل إجابة السؤال التاسع عشر.



السؤال	التكرار	النسبة %
يقدم البنك وعود الخدمة بشكل موثق ودقيق	5	19,2
	12	46,2
	7	26,9
	2	7,7

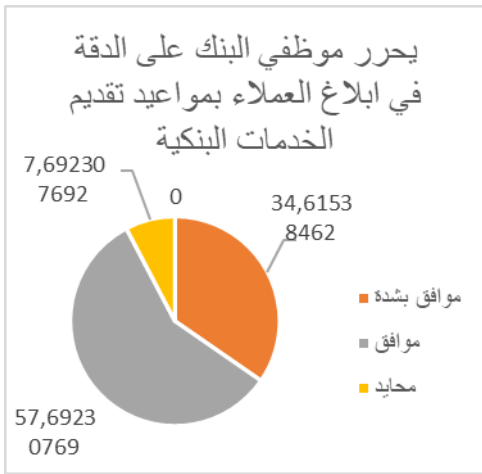
الفصل الثالث _____ دراسة حالة عينتا من البنوك

الجزائرية

من خلال الإجابات عن الأسئلة الأربعة لبعد الاعتمادية نجد نسبة الموافقة مرتفعة في كل مرة بعبارة موافق، ثم تليها عبارة موافق بشدة مما يدل على أهمية الخدمات المصرفية الالكترونية وضرورة تطبيقها.

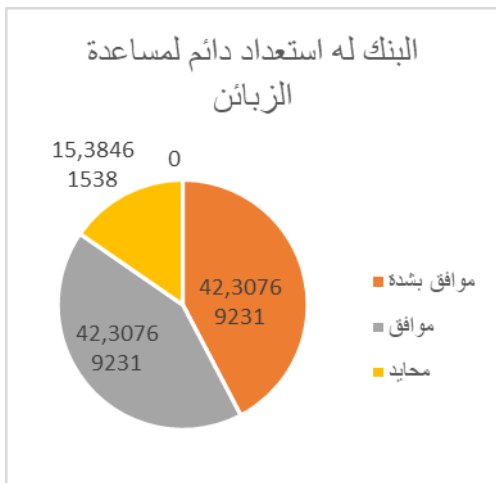
البعد الثاني: بعد الاستجابية.

20- الجدول رقم 29 والشكل رقم (27): يمثل تحليل إجابة السؤال العشرون.



السؤال	التكرار	النسبة %
يحرر موظفي البنك على الدقة في ابلاغ العملاء بمواعيد تقديم الخدمات البنكية	9	34,6
	15	57,7
	2	7,7

21- الجدول رقم 30 والشكل رقم (28): يمثل تحليل إجابة السؤال الحادي والعشرون.

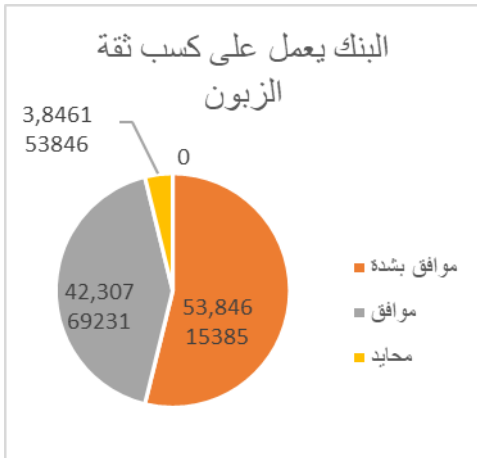


السؤال	التكرار	النسبة %
البنك له استعداد دائم لمساعدة الزبائن	11	42,3
	11	42,3
	4	15,4

من خلال الإجابة عن أسئلة بعد الاستجابية نجد أن نسبة الموافقة مرتفعة، مما يدل على سعي البنوك للاستجابة الكترونيا في تقديم خدماتها للعملاء.

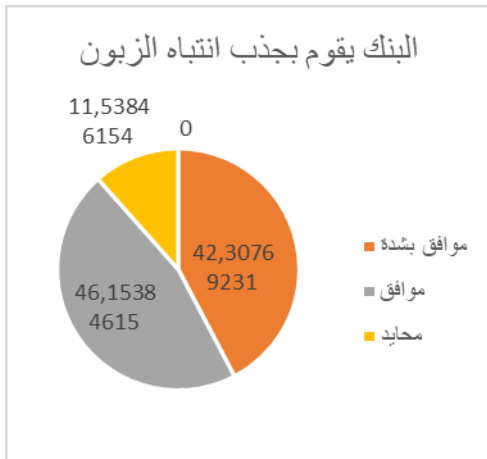
البعد الثالث: بعد الثقة والتوكيد.

22- الجدول رقم 31 والشكل رقم (29): يمثل تحليل إجابة السؤال الثاني والعشرون.



السؤال	التكرار	النسبة %
البنك يعمل على كسب ثقة الزبون	14	53,8
	11	42,3
	1	3,8

23- الجدول رقم 32 والشكل رقم (30): يمثل تحليل إجابة السؤال الثالث والعشرون.

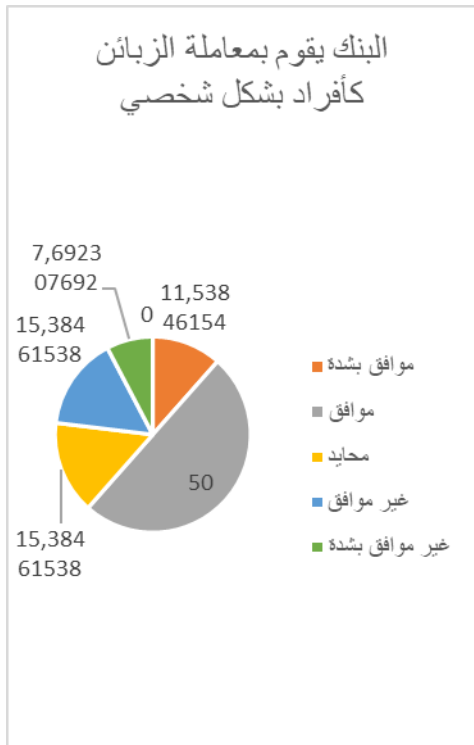


السؤال	التكرار	النسبة %
البنك يقوم بجذب انتباه الزبون	11	42,3
	12	46,2
	3	11,5

من خلال إجابة أفراد العينة محل الدراسة نجد أن نسبة الإجابة بعبارة أوافق بشدة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن البنك يعمل جاهدا على كسب ثقة العملاء وتشجيعهم في إطار تسهيل الخدمات ، وتطويرها .

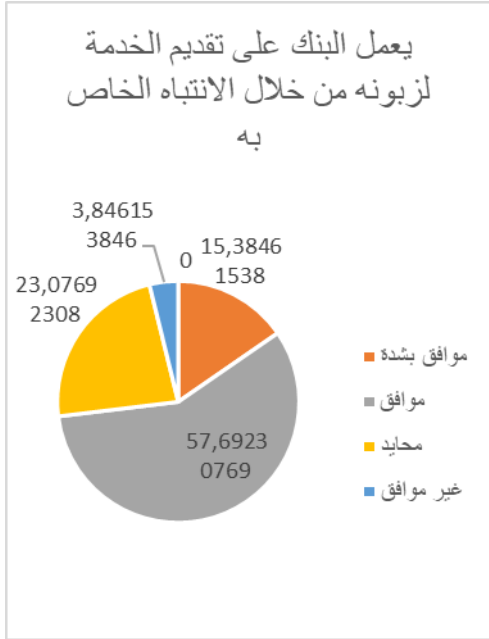
البعد الرابع: التقمص والاعتناق.

24- الجدول رقم 33 والشكل رقم (31): يمثل تحليل إجابة السؤال الرابع والعشرون.



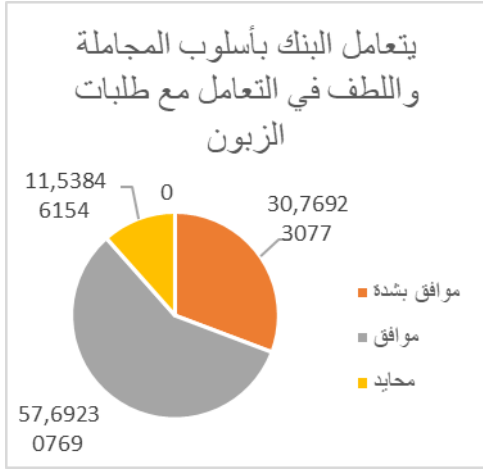
السؤال	التكرار	النسبة %
البنك يقوم بمعاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي	3	11,5
	13	50,0
	4	15,4
	4	15,4
	2	7,7

25- الجدول رقم 34 والشكل رقم (32): يمثل تحليل إجابة السؤال الخامس والعشرون.



السؤال	التكرار	النسبة %
يعمل البنك على تقديم الخدمة لزبونه من خلال الانتباه الخاص به	موافق بشدة	4 15,4
	موافق	15 57,7
	محايد	6 23,1
	غير موافق	1 3,8

25- الجدول رقم 34 والشكل رقم (32): يمثل تحليل إجابة السؤال الخامس والعشرون.

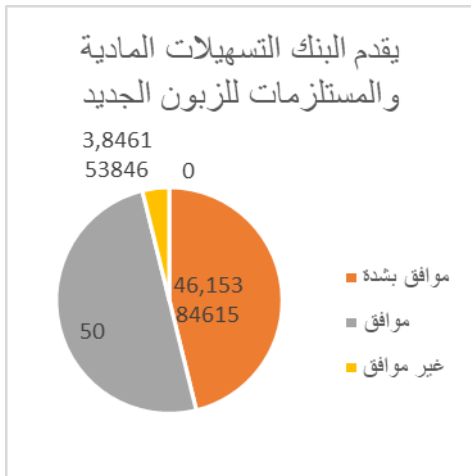


السؤال	التكرار	النسبة %
يتعامل البنك بأسلوب المجاملة والالطف في التعامل مع طلبات الزبون	8	30,8
يتعامل مع طلبات الزبون	15	57,7
	3	11,5

نلاحظ أن نسبة الإجابة بعبارة موافق مرتفعة في كل سؤال من الأسئلة الخاصة ببعد التقمص والاعتناق، وهذا مايدل على حرص البنوك وسعيها في جلب العملاء بكل الطرق، وفي إطار تقديم الخدمات الالكترونية وتسهيلها.

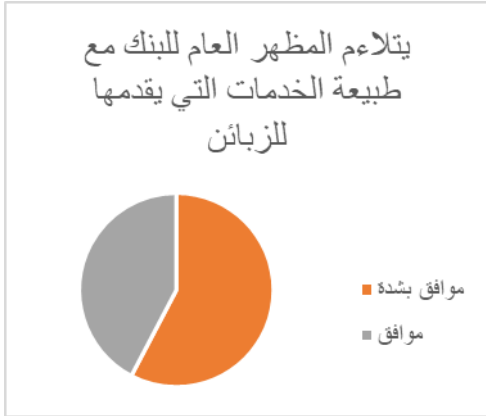
البعد الخامس: الملموسية.

26- الجدول رقم 35 والشكل رقم (33): يمثل تحليل إجابة السؤال السادس والعشرون.



السؤال	التكرار	النسبة %
يقدم البنك التسهيلات المادية والمستلزمات للزبون الجديد	12	46,2
	13	50,0
	1	3,8

72- الجدول رقم 36 والشكل رقم (34): يمثل تحليل إجابة السؤال السابع والعشرون.



السؤال	التكرار	النسبة %
يتلاءم المظهر العام للبنك مع طبيعة الخدمات التي يقدمها للزبائن	15	57,7
موافق بشدة		
موافق	11	42,3

وجد أن نسبة الإجابة عن سؤالي بعد الاستجابية مرتفع جدا ،مما يدل على أن نسبة استجابة البنوك لعملائها في تقديم الخدمات والتسهيلات بما يتوافق مع المستجبات مرتفعة جدا.

خلاصة الفصل:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة النظام المصرفي، وقد اعتمد البحث أسلوب الاستبانة في جمع البيانات، واعتمد التحليل النسبي والاستدلالي كمنهجها احصائيا، تم تطبيق الدراسة في عينة من المصارف الجزائرية BNA البنك الوطني الجزائري وكالة برج بوعرييج، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فرع مقرة ولاية المسيلة، وشمل الاستبيان مجموعة من الموظفين في المصارف، وبعد إجراء التحليل تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

أن الالتزام بتطبيق وظائف الإدارة الالكترونية يساهم في تحقيق تحسن في الخدمة المقدمة ويساهم في ترشيدها، ويساهم في تبسيط الإجراءات، وتقليل الوقت والكلفة ، وتحتاج الإدارة الالكترونية في تطبيقها إلى مواجهة التحديات والمخاطر ، والقضاء على الصعوبات من أجل الوصول إلى الكفاءة المطلوبة، وتحقيق الإشباع التام سواء من طرف العاملين أو العملاء على حد سواء.

الخاتمة



الخاتمة

الخاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لدور وأهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات المصرفية ،وسعي الدول والحكومات إلى الاستفادة من التطور السريع في مجال التكنولوجيا وخاصة في المجال المصرفي ،وذلك من خلال إدخال تقنيات حديثة تضمن لها الجودة العالية ،فالبنوك أصبحت تتسابق من أجل تقديم خدمات أفضل وبأقل تكلفة في ظل المنافسة ، فالإدارة الالكترونية قد مثلت مرحلة حاسمة وقفزة نوعية من خلال انتقالها من مرحلة الإدارة التقليدية نحو الخدمات الالكترونية ، متجاوزة بذلك العديد من الصعوبات منها القضاء على طوابير الانتظار ،والقضاء على العمل اليدوي الورقي والوصول بذلك إلى التعامل بما يعرف بمصطلح صفر ورقة ،وتمكين العميل من الحصول على الخدمات الالكترونية المطلوبة في أي وقت وفي أي مكان، حيث أن تكاليف إنشاء موقع الكتروني منخفضة مقارنة بإنشاء فرع للبنك ،وتقديمه لخدمات من موقعه تمكنه من تعزيز مكانته وتؤهله إلى مستوى المعاملات التجارية العالمية ومسايرة العولمة المالية وما تفرضه من تحديات .

ومن أجل إثراء موضوع الدراسة وإيجاد حلول لتفعيل اعتماد المصارف لخدمات مصرفية الكترونية، إرتأينا تقديم التوصيات التالية :

*الارتقاء بالعنصر البشري عن طريق تدريب الإطارات المصرفية على تبني الأسس التي يفرضها تطبيق الإدارة الإلكترونية عند تقديم الخدمة المصرفية ، مع تنظيم دورات تدريبية بين الحين والآخر لاكتساب معلومات وتقنيات جديدة ومتطورة.

*تحسيس العملاء بمزايا الخدمات المصرفية الإلكترونية لتنمية الثقافة المالية والمصرفية لديهم عن طريق تأمين كل التحويلات المصرفية ضد أعمال القرصنة وخاصة ما تعلق بجرائم تبييض الأموال .

*تطوير وتقوية الدور الإشرافي والرقابي للبنك المركزي على باقي البنوك ليتلاءم مع المخاطر التي تتعرض لها في ظل اعتمادها المتزايد على تقديم خدمات مصرفية إلكترونية .

*توفير بيئة تحتية قوية، سواء من خلال توفير البنية التحتية التكنولوجية من أجهزة ومعدات وبرامج متطورة لتطبيق الإدارة الالكترونية ،أو من خلال إصدار تشريعات تنظيمية أو عقابية ردية في حالة الإخلال بأمن وخصوصية هذه الخدمات المصرفية ،والعمل على توفير مختلف البرامج التي تساعد على الحفاظ على سرية المعلومات ومنع تلفها .

الخاتمة

*التحسين في جودة شبكة الانترنت الخاصة بالبنوك والتي تعتبر منفذا رئيسيا لتوزيع الخدمات المصرفية الالكترونية.

*فتح المجال أمام الإبداع والابتكار في انتاج خدمات مصرفية جديدة وبأيدي محلية.

أفاق الدراسة: من خلال دراستنا اكتشفنا عمق كل من متغيري الإدارة الالكترونية وتحسين الخدمات المصرفية، بناء على ذلك برزت لنا العديد من المواضيع التي تستحق الدراسة والبحث، والتي يمكن أن تكون محل بحث واهتمام الباحثين مستقبلا، نذكر منها ما يلي :

- إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية.
- البنوك الرقمية ورهانات المستقبل في الجزائر؛
- دراسة مقارنة بين الخدمات المصرفية الالكترونية الجزائرية والأجنبية؛
- دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية الجانبة التطبيقي من جهتي نظر كل من العملاء والموظفين على حد سواء.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً : النصوص القانونية:

- 1- الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض ،معدل ومتمم حسب آخر تعديل له بالقانون رقم 10-17 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017 المتعلق بالنقد والقرض ،الجريدة الرسمية العدد 52 المؤرخة في 3 أوت 2003 .

أولاً: مراجع الكتب:

- 1- أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
- 2- أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
- 3- جمال الدين محمد بن مكرم، ابن منظور، لسان العرب، الجزء الرابع، دار صادر، بيروت، لبنان، 1994.
- 4- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية - دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ-، أكاديمية نايف الغربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.
- 5- الصيرفي، محمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2005، ص14.
- 6- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2008 .
- 7- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص25.
- 8- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
- 9- محمد حماد مرهج الهيبي، التكنولوجيا الحديثة والقانون الجنائي ، دار الثقافة ،الأردن ،2004.
- 10- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009.
- 11- محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- نجم، عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية . الوظائف . المجالات) دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 13- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.
- 14- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005.

ثانياً: المجلات والملتقيات:

- 1- أمينة يوسف، بن علي بن عيسى ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الالكترونية في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، المجلد 08 ، العدد 01 ،الجزائر، 2024.
- 2- بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية" المجالات والتطبيقات"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي، 2005.
- 3- جمال بوزيان رحمان، تطبيقات الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد ،العدد18، خميس مليانة، الجزائر، 2018 .
- 4- جهيدة العياطي ومحمد بن عزة، تطور الخدمات المصرفية بين وسائل الدفع الحديثة والتقليدية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، العدد03، جامعة المسيلة ، 2017.
- 5- خليل عبد الرزاق وعادل نقموش ،السلطات الإشرافية والعمليات المصرفية الالكترونية ،مجلة الاقتصاد الجديد ، 2009 .

قائمة المراجع

- 6-رشيد بوعافية، آلية الدفع الإلكتروني باستعمال بطاقة الإئتمان عبر شبكة الأنترنت، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، 2012.
- 7- فرج، م، أمهل، ع، قياس جودة الخدمات المصرفية الالكترونية بالمصارف التجارية اللببية من منظور العملاء، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 18، العدد 02، جامعة سرت، ليبيا، 2019.
- 8- الشرقاوي، م، مفهوم الأعمال المصرفية الالكترونية وأهم تطبيقاتها، مؤتمر الأعمال المصرفية بين الشريعة والقانون، جامعة الإمارات وغرفة تجارة دبي، المجلد 01، الإمارات العربية المتحدة، 2003.
- 9- حمو محمد وحمو علي، مكانة الصيرفة الالكترونية في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2017.
- 10- رشيد دريس، الصيرفة الإلكترونية كإستراتيجية لإرساء نظام مصرفي عصري في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 27، 2013 .
- 11- صفاء تايه، دور الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة أداء النظام المصرفي، جامعة الكوفة، العراق، ص 576.577.
- 12- علي بودلال، تامين دور الحكومة الالكترونية في إرساء الخدمة العمومية - مشروع القرن الواحد والعشرون - التجربة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، 2013 .
- 13- علي، حسن باكير، "المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، 2006 .
- 14- علي غريبي ورينوبة الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية وأفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03
- 15- كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
- 16- لمين علوطي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، 2008.
- 17- محمد قريشي وآخرون، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- 18- محمد ياسين مختار، مريم لعشاب، إسهامات الإدارة الالكترونية في التطوير الإداري، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 5، 2017.
- 19- مراد محبوب، باري عبد اللطيف، استخدامات الإدارة الالكترونية بالمعاملات المصرفية في الجزائر، مجلة الحقوق والحريات، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- 20- مريم بن الشريف، الأعمال المصرفية الإلكترونية الرهانات والتحديات - إشكالية الإشراف والرقابة المصرفية -، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، 2010.
- 21- مريم خوبيزي، واقع استخدام وسائل الدفع الإلكترونية في الجهاز المصرفي الجزائري وكيفية إدارة المخاطر الناتجة عنها وفقا لنموذج بازل الدولية للرقابة المصرفية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الرابع، 2015.
- 22- ميلودي م، استراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عشور، الجلفة، الجزائر، 2005.

قائمة المراجع

- 23- نزيهة غالي، السفتجة الالكترونية وقواعد قانون الصرف في التشريع الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 25، 2017.
- 24- نعيمة بارك، أهمية البنوك الالكترونية في تفعيل وسائل الدفع الالكترونية في الوطن العربي الواقع والأفاق، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، 2010.
- 25- هاجر، محمد مالك، الطاهر محمد أحمد علي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على العميل، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
- 26- وهراني مجذوب، النظام المصرفي الجزائري في إطار العولمة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 14، 2017.
- 27- وهيب عبد الرحيم، تقييم وسائل الدفع الالكترونية ومستقبل وسائل الدفع التقليدية في ظل وجودها، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، 2010.

ثالثاً: المذكرات:

- 1- حميد قارة عشيرة، دور تطبيقات الإدارة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2023.
- 2 - سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية -حالة نشاط البنك عن بعد -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014.
- 3-كوثر منسل، تفعيل دور الإدارة الالكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون الإدارة الالكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قلمة، 2023.
- 4- ميادة بلعاش، أثر الصيرفة الالكترونية على السياسة النقدية - دراسة مقارنة الجزائر بفرنسا-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

رابعاً: المراجع بالفرنسية:

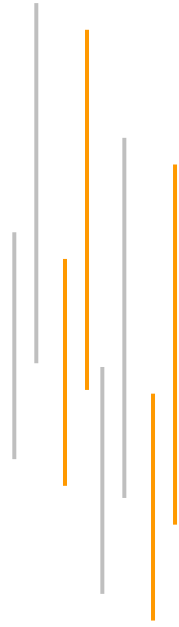
- 1-Dumolin.C; Flipo.j, Enterprise de services .7facture clés de réussite, edition d'organisation,paris,france, 2000.
- Kotler.F Marketing Management.10th edprentic ,hall international edition ,USA ,2000.
- 3- Schallmo Daniel RA; Williams Christopher A. History of digital transformation. In: Digital Transformation Now!. 3 .Springer, Cham, 2018.
- 4-Schlosser, A, (1999),Les évolutions de la banque-clients, Revue française du marketing, N°171, France.

خامساً: المواقع الالكترونية:

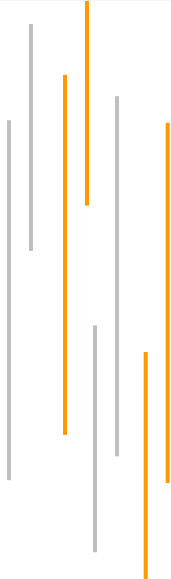
- 1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: راجع الموقع، <https://www.org.arado> تاريخ آخر ولوج.25/04/2024.
- 2- World Bank, "A definition of E- Governmen https://www.worldbank.org/en/topic/digital_development/brief/e-government: last accessed at:25/04/2024.

قائمة المراجع

1



الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان عن : أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات البنكية.

الهدف من الاستبيان : تبيان مدى نجاعة الإدارة الالكترونية في المجال المصرفي.

عينة البحث: موظفي وموظفات بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية BADR وكالة مقرة. والبنك الوطني الجزائري BNA وكالة برج بوعريبيج.

مقدمة الاستبيان :

هذا الاستبيان موجه لعينة من موظفي وموظفات القطاع البنكي لمذكرة تخرج ماستر بعنوان: أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات البنكية. يهدف إلى الخروج بنتائج واقعية حقيقية حول الخدمات الالكترونية البنكية ، لذا أرجو من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية وشفافية عن الأسئلة والعبارات التي يتضمنها الاستبيان.
ضع علامة X في الخانة المناسبة:

الجنس : ذكر

أنثى

السن : أقل من 30 سنة.

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة

من 50 إلى 60 سنة

المؤهل العلمي :

ثانوي

جامعي

تكوين مهني

الخور الأول: الإدارة الإلكترونية للبنك.

1 - يعتمد البنك على الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات البنكية.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة.

2 - يوفر البنك مختلف الخدمات الجديدة وفي مختلف المجالات كالخدمات الإلكترونية (البطاقة البنكية والتطبيق الخاص بالبنك).

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة.

3 - توفير الإدارة الإلكترونية الجهد والوقت في الحصول على الخدمات.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة.

4 - تتيح الإدارة الإلكترونية استخدام تطبيقات الخدمات البنكية للاطلاع على الرصيد.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة.

5 - توفير الحماية اللازمة لمقدمي القروض والمستفيدين منها.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة.

6 - هناك إقبال على استخدام الموزع الآلي الخاص بالبنك.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة.

7 - يقوم البنك بعمليات التحويل المالي (الإلكتروني بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية).

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة
- 8 - يعتمد البنك نظام المقاصة الإلكترونية المعتمد على التكنولوجيا المالية).

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة
- 9 - تطبيقات الإدارة الإلكترونية تمكن من تقديم خدمات بنكية ذات جودة عالية.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة
- 10 - الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يساهم في التقليل من الرسوم والأعباء الإضافية على الخدمات المقدمة.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة
- 11 - الإدارة الإلكترونية حسنت من تجربة العملاء في البنك.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة
- 12 - تسهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من المخاطر الناتجة عن تقديم الخدمات.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة

13 - تسهم الإدارة الإلكترونية في تطوير منتجات وخدمات مالية جديدة تلبي احتياجات متطورة للعملاء.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة

14 - تعمل الإدارة الإلكترونية على تمكين البنوك من الوصول بشكل أفضل إلى السكان الذين لا يمتلكون حسابات بنكية ويعانون من

نقص الخدمات البنكية.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة

15 - تحدث الإدارة الإلكترونية تحولا جذريا في صناعة الخدمة البنكية التقليدية.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة

المحور الثاني: الخدمة البنكية.

● البعد الأول: الاعتمادية.

1 - تسمح البطاقات البنكية المعتمدة من طرف البنك بتوفير خدمات متنوعة للزبائن.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة

2 - يقدم الموقع الإلكتروني للبنك خدمة بنكية تتلاءم مع احتياجات العملاء.

- موافق بشدة.

- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

3 - يقدم البنك التعاطف مع الزبائن إذا واجهتهم مشاكل يقوم بحلها.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

4 - يقدم البنك وعود الخدمة بشكل موثق ودقيق.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

● البعد الثاني: الاستجابية.

1 - يحزر موظفي البنك على الدقة في إبلاغ العملاء بمواعيد تقديم الخدمات البنكية.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

2 - البنك له استعداد دائم لمساعدة الزبائن.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

● البعد الثالث: الثقة والتوكيد.

1 - البنك يعمل على كسب ثقة الزبون.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

2 - البنك يقوم بجذب انتباه الزبون.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

• البعد الرابع: التقمص والاعتناق.

1 - البنك يقوم بمعاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

2 - يعمل البنك على تقديم الخدمة لزيونه من خلال الانتباه الخاص به.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

3 - يتعامل البنك بأسلوب المجاملة واللفظ في التعامل مع طلبات الزبون.

- موافق بشدة.
- موافق.
- محايد.
- غير موافق.
- غير موافق بشدة

● البعد الخامس: الملموسية.

1 - يقدم البنك التسهيلات المادية والمستلزمات للزبون الجديد.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة

2 - يتلاءم المظهر العام للبنك مع طبيعة الخدمات التي يقدمها للزبائن.

- موافق بشدة.

- موافق.

- محايد.

- غير موافق.

- غير موافق بشدة

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

السيد: حماد حنيو الصفة: طالب.

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20.16.098..7.1..... والصادرة بتاريخ: 20.11.06/13.

المسجل (ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية.

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر؛ عنوانها:

أ. هويداوي د. أريج... الألكترونية في حسيين الحدائق المصرفية
..... دراسة حالة عينته من البنوك الجزائرية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 20.24.1.06.108.

الإمضاء





تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

السيد: جميله قسريه السيد: طالب.

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20.81.688.3.7... والصادرة بتاريخ: 2022/08/07

المسجل (ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية.

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر؛ عنوانها:

أهمية الإذاعة الإلكترونية في تحسين الخدمات المصرفية...
دراسة حالة عينه من البنوك الجزائرية -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/02

الإمضاء

