



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر (ل م د)  
تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين أداء البنوك

دراسة حالة: القرض الشعبي الجزائري C.P.A-وكالة تبسة- 205.

إشراف الدكتور:  
عزيزي محمد الصالح

إعداد الطلبة :

- مريم رشد الدين
- محمد الهادي سالم

أعضاء لجنة المناقشة:

الصّفة	الرّتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر – أ -	طلبة عادل
مشرفاً و مقرراً	أستاذ محاضر – ب -	عزيزي محمد الصالح
عضواً مناقشاً	أستاذ محاضر – أ -	براهمي خالد

السنة الجامعية : 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## قال تعالى:

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ  
الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ  
لَيَطْغَىٰ (6) أَنْ رَآهُ اسْتَغْنَىٰ (7) إِنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ الرُّجْعَىٰ (8) أَرَأَيْتَ الَّذِي يَنْهَىٰ (9)  
عَبْدًا إِذَا صَلَّىٰ (10) أَرَأَيْتَ إِنْ كَانَ عَلَىٰ الْهُدَىٰ (11) أَوْ أَمَرَ بِالْتَّقْوَىٰ  
(12)) (سورة العلق) .

# شكر و عرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهود كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمد من جديد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحببة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة وكانوا إلى جانبنا في مسارنا الدراسي فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة.

ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعته في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونتوجه بالشكر

الجزيل إلى

الأستاذ:

عزيزي محمد صالح

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير

والإحترام، الذي نقول له بشارك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إنَّ الحوت في البحر، والطير في السماء، ليطلون على معلم الناس الخير"

وذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومدّ لنا يد

المساعدة، وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث

# الفهرس العام



الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرقان
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية</b>	
08	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
08	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الثالث: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
20	المبحث الثاني: مرتكزات الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثالث: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية
28	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية
29	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
31	المطلب الثاني: دور ومزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية
34	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أداء البنوك التجارية في ظل الإدارة الإلكترونية</b>	
38	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية الأداء البنكي
39	المطلب الأول: تعريف الأداء البنكي وإبعاده
41	المطلب الثاني: أنواع الأداء البنكي
44	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء البنكي

45	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء البنكي
45	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء ومراحله
47	المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء البنكي ومجالاته
55	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء البنكي وأهدافه
57	المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية في المجال البنكي
58	المطلب الأول: البنوك الالكترونية
63	المطلب الثاني: وسائل الدفع الالكترونية
70	المطلب الثالث: ايجابيات استخدام الإدارة الالكترونية واهم الصعوبات التي تواجهها
73	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: تقييم أداء القرض الشعبي الجزائري في ظل الإدارة الإلكترونية- وكالة تبسة 205-</b>	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري - CPA -
76	المطلب الأول: بطاقة فنية لبنك القرض الشعبي الجزائري
80	المطلب الثاني: تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم (205)
84	المطلب الثالث: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري
86	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للإدارة الالكترونية
86	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
87	المطلب الثاني: عينة الدراسة
88	المطلب الثالث: أداة جمع البيانات الميدانية والوسائل الإحصائية المستعملة
91	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
91	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

98	المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات عينة الدراسة
107	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
108	خلاصة الفصل
111	الخاتمة العامة
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
87	توزيع عينة الدراسة لبنك القرض الشعبي الجزائري -تبسة -	1
92	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرو نباخ)	2
92	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
93	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	4
94	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
95	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	6
96	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	7
98	وجهة نظر المستجوبين بخصوص سياسات تخطيط مصلحة القروض المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية	8
100	وجهة نظر المستجوبين بخصوص الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتخطيط مصلحة القروض لتهيئة تفعيل الإدارة الإلكترونية	9
101	وجهة نظر المستجوبين بخصوص الاحتياجات التدريبية لتأهيل لعاملين لتفعيل الإدارة الإلكترونية	10
103	وجهة نظر المستجوبين بخصوص الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية	11
104	وجهة نظر المستجوبين بخصوص متابعة تقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية	12
106	مصفوفة الارتباط ( بيرسون Pearson) لمتغيرات الدراسة	13
108	اختبار ( كولمجراف سمر نوف ) على محاور الدراسة	14

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	1
16	خصائص الإدارة الإلكترونية	2
21	عناصر الإدارة الإلكترونية	3
93	توزيع افراد العينة حسب الجنس	4
94	توزيع افراد العينة وفقا للفئة العمرية	5
95	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
96	توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل في البنك ( الخبرة )	7
97	توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	8

# المقدمة العامة



### المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة وهائلة في مختلف الميادين و بالخصوص التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Technologies De L'information) ، أين أصبح تبني هذا المفهوم مبتغى جميع المؤسسات بغض النظر عن صفتها، 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 تعتمد على الورق وتكلفة الوقت والجهد إلى إدارة إلكترونية تعتمد على انتقال المعلومات عبر الحواسيب ووفق شبكة معلوماتية داخلية (Intranet)، أو وفق شبكة معلوماتية عالمية (Internet)، ومن خدمات تقليدية إلى خدمات حديثة إلكترونية.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية. بمختلف العناصر المكونة لها. جملة من التغيرات على أبعاد الأداء للبنوك التجارية سواء ما تعلق بالأداء الوظيفي، الإستراتيجي، المالي .... فنموذج الإدارة الإلكترونية وفر الكثير من فرص النجاح، الوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز الأعمال . إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات المصرفية الإلكترونية التي حققت الكثير من الآثار الإيجابية على أعمال البنوك من تقليص للمسافات، تخفيض التكاليف ...

بما أن الأداء لا يمكن معرفة نتائجه إلا عن طريق تقييمه بمجموعة من الأساليب والخطوات، فإن تقييم الأداء في ظل النسيج المؤسساتي يحتل مكانة هامة وبالخصوص إذا كان الحديث عن مدى استخدام التكنولوجيات المتطورة وقياس أثرها على هذه المؤسسات، وبما أن البنوك هي واحدة من هذه الأخيرة فإن من أهم التحديات التي يواجهها مسيرو البنوك هو كيفية تسيير أعمالهم وخدماتهم بما يوفر لهم كسب رضا العملاء وولائهم، وتحقيق الأهداف المرجوة في ظل توفر خدمات تكنولوجية متطورة، ولا يتم هذا إلا من خلال تقييم الأداء . باختلاف نماذجها وتعددتها . باعتباره الطريقة أو الأسلوب الذي يمكن من التأكد من بلوغ الأهداف والغايات المراد تحقيقها.

#### 1. إشكالية الدراسة:

يلاحظ أن هناك بعض التطورات الحاصلة فيما يخص الخدمات المقدمة من طرف البنوك ، وسعيا منها لتحسين هذه الخدمات بدأت في تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية لما لها تأثير إيجابي على أدائها .

هذا الطرح يقودنا إلى التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك الجزائرية ؟**

من خلال السؤال المحوري يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ، وما هي العوامل التي أدت إلى ظهورها ؟
- ما هي أسباب ودوافع التحول نحو هذا النمط الجديد ؟
- ما واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة البنكية الجزائرية ؟

## 2. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة ، تم صياغة عدد من الفرضيات كالاتي:

- عجز الإدارة التقليدية جعل البنوك غير قادرة على المنافسة وهذا ما ساهم في التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية 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.

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيار هذا الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

### 1.3. الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع؛
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.
- تتمين المكتبة بهذا البحث العلمي، ذلك أن هذه البحوث العلمية تعتبر بمثابة مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبة.

### 2.3. الأسباب الموضوعية:

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

#### 4. أهمية الدراسة:

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 ومحاولة إفادة المسؤولين وصانعي القرار في المجال البنكي فيما يتعلق بالدور الإيجابي الذي تلعبه البنوك تواكب التطورات العالمية، إضافة إلى تركيز هذه الدراسة على جانب مهم في مجال النشاطات المصرفية مرتبط بتقييم أداء البنوك في ظل الإدارة الإلكترونية، لذا تكمن

#### أهمية الموضوع في:

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

#### 5. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:
- الوقوف على واقع البنوك ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
  - الوصول إلى مدى فعالية الإدارة الإلكترونية كآلية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
  - إدراك أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء البنوك.

#### 6. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود المكانية والزمانية المتمثلة في :

- 1.6 الحدود المكانية للدراسة: تمت الدراسة الميدانية على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري . تبسة .
- 2.6 الحدود الزمانية للدراسة: تمت الدراسة الميدانية في بنك القرض الشعبي الجزائري . تبسة. خلال سنة 2019، وبالضبط خلال الفترة الممتدة من إلى 2019/05/13 إلى 2019/05/27.

## 7. منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك الجزائرية.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة والمدعم بالاستبيان الذي يعد أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات عن أداء الموظفين بخصوص أداء البنك في ظل الإدارة الإلكترونية ، وأيضاً تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل التحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات بالاعتماد على برمجية (SPSS) باعتبارها الأنسب لمعالجة بيانات الاستبيان.

## 8. الدراسات السابقة:

من أجل التعمق أكثر في موضوع البحث تم الإستعانة 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 والمالي

### للمصارف الفرنسية حالة نشاط البنك عن بعد

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مقومات النشاط المصرفي عن بعد خاصة الإلكتروني منه ، وإبراز أسباب 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 والاتصالات إلى تحقيق هدفين أحدهما في المدى القصير ويتمثل في تحسين الأداء التجاري من خلال تحسين جودة الخدمة المصرفية وتخفيض 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 الإلكترونية في المجال البنكي وتقييم أداء البنك في ظل الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.

• نسرين عوام (2015): دور الإدارة في تحسين المعاملات البنكية

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين المعاملات البنكية الإلكترونية، حيث تم التوصل إلى أن تحول البنوك نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة

التقليدية في تحسين المعاملات البنكية، إضافة إلى أن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت والتقنيات الحديثة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على الموارد من أجل تحقيق الأهداف وهي إدارة بدون ورق إلى حد ما. تختلف دراسة الطالبة عن هذه الدراسة من خلال التركيز على الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية والتطرق إلى تقييم أدائها في ظل الإدارة الإلكترونية.

### • ساري عوض الحسنات (2011): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية

الهدف من هذه الدراسة هو رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية والتي كان من أهمها غياب التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وصعوبة مواكبة التطور السريع للتكنولوجيا وضعف توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خبراء وأجهزة وبرامج، إضافة إلى ضعف الإهتمام بالتكنولوجيا في العملية الإدارية ونقص الموارد المالية اللازمة للتحويل نحو استخدام الإدارة الإلكترونية، وتختلف دراسة الطالبة عن هذه الدراسة من خلال التركيز على معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على المجال البنكي وذلك من خلال تقييم أداء البنوك التجارية.

### 9. هيكل الدراسة:

تم تقسيم معالم هذا الموضوع إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان " الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية " حيث قسم إلى ثلاثة مباحث؛ الأول حول ماهية الإدارة الإلكترونية تم التطرق فيه إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية ثم خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني فقد ضم مرتكزات الإدارة الإلكترونية، تم التطرق فيه إلى عناصر الإدارة الإلكترونية، ووظائف الإدارة الإلكترونية ، ثم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى:

الفصل الثاني بعنوان " أداء البنوك في ظل الإدارة الإلكترونية " حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، اشتمل المبحث الأول على ماهية الأداء البنكي من خلال التطرق إلى تعريف الأداء البنكي، أبعاده وأنواعه وكذا العوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني قد اشتمل على ماهية تقييم الأداء البنكي حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم تقييم الأداء ومراحله، نماذج تقييم الأداء ومجالاته وأيضاً أهمية هذا التقييم والهدف منه، أما المبحث الثالث فقد خصص للإدارة الإلكترونية في المجال البنكي، حيث تم التطرق فيه إلى البنوك الإلكترونية وأهم وسائل الدفع الإلكترونية، وأيضاً إيجابيات استخدام الإدارة الإلكترونية في البنوك وأهم الصعوبات التي تواجهها.

الفصل الثالث بعنوان " تقييم أداء القرض الشعبي الجزائري في ظل الإدارة الإلكترونية . وكالة تبسة" حيث قسم إلى ثلاث مباحث، ضم المبحث الأول نظرة عامة حول بنك القرض الشعبي الجزائري، حيث تم التطرق فيه إلى التعريف ببنك القرض الشعبي الجزائري وتقديم وكالة تبسة، أما المبحث الثاني فقد ضم الإطار المنهجي للدراسة حيث تم فيه تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع وتحليل البيانات والمعلومات، خصائص عينة الدراسة، وبخصوص المبحث الثالث فقد اشتمل على المعالجة الإحصائية لبيانات الإستبيان.

# الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية



**تمهيد:**

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة هو ثورة حقيقية، لما أحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه، فظروف العصر تحتم علينا بذل مجهودات كبيرة في سبيل انجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير، وعليه فقد خلقت الحاجة إلى أسلوب عمل جديدة ألا وهي الإدارة الإلكترونية.

إن تشعب الخدمات والأنشطة التي تقدمها الإدارات وأهميتها للمواطنين والمؤسسات تحتم بالضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة واختصار الإجراءات التي تقلل الوقت والجهد. سيتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية**

إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء المؤسساتي واستخدام التقنيات الحديثة لم يأتي فجأة بل خضع لعدة مراحل، فرضها التطور التكنولوجي الحديث بداية من ظهور أول حاسوب وصولاً إلى الشبكة العنكبوتية التي ساهمت في ربط العالم بأسره.<sup>1</sup>

**المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية**

أنتجت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر ثورة معلوماتية في جميع الميادين، خاصة في مجال إدارة المؤسسات التي تطورت هي الأخرى، نتيجة ظهور تكنولوجيات الاتصال والمعلومات وأصبحت الآن ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي يتم إستخدامها في جل الإدارات.

**• أولاً : تعريف الإدارة الإلكترونية****1- مفهوم الإدارة:**

الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة .... الخ. كما يقصد بالإدارة أيضاً عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، عمان، الدار العالمية الدولية، 2000، ص:18

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح، مرجع سابق، ص:18.

مما سبق يتضح أن الإدارة عبارة عن مجموعة من الوظائف تتمثل في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تعمل لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة.

## 2- 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.

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 للمال المعلوماتي- المعرفي - الفكري هو العامل أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها.<sup>1</sup>

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.<sup>2</sup>

وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضاً أنها إستراتيجية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية وفي إطار الكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الإلكتروني، ومن السمات المميزة للإدارة الإلكترونية ما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ انحسار نظم الأرشفة الورقية استبدالها بالأرشفة الإلكترونية.
- ❖ تسهيل بسيط سيطرة الإدارة ومتابعاتها للأعمال على الوحدات والأقسام الإدارية فيها.
- ❖ تسريع عملية صناعة القرارات الإدارية والمالية والتسويقية، الناجية والبحثية.
- ❖ التعامل مع شريحة أكبر من أفراد الجمهور وفي وقت واحد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- أم الخير قوراح، مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2018، ص: 161.

<sup>2</sup>- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية ( الإستراتيجية . الوظائف . المجالات )، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 157-158.

<sup>3</sup>- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2014، ص: 33.

<sup>4</sup>- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص: 34.

ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الإلكترونية هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين الطرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات أو الفاكس والنشرات الإلكترونية.

وعرفها السالمي" بأنها عملية ممكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".

وعرفها عامر" بأنها منظمة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.<sup>1</sup>

من خلال التعارف السابقة يتبين أن الإدارة الإلكترونية أنها عملية إدارية تعمل على تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه ومراقبة الموارد، وتعتمد على وجود إمكانيات متميزة لأنترنت وشبكة الأعمال لتتسم بقدرات الاتصال الآني وفي كل مكان.

#### • ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية

ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية السياسية والاجتماعية.<sup>2</sup>

انطلقت الثورة المعلوماتية في منتصف القرن العشرين عندما تم اختراع جهاز الحاسب الآلي، أعقب ذلك ظهور شبكات هذا الأخير في السبعينات من القرن العشرين ثم الشبكات المحلية في الثمانينات ثم ظهور شبكة الانترنت العالمية.

أدى هذا التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية لكي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة ، الجزائر ، 2014، ص ص : 509 - 510.

<sup>2</sup> - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، (2009).

ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية، لذلك فإن ظهورها جاء بعد التطور النوعي والسريع للتجارة الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

كانت بدايات الإدارة الإلكترونية منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات أو للبرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة عام 1964م عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة MT /ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.<sup>2</sup>

ومن خلال الدراسات يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي:

- امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص:3.

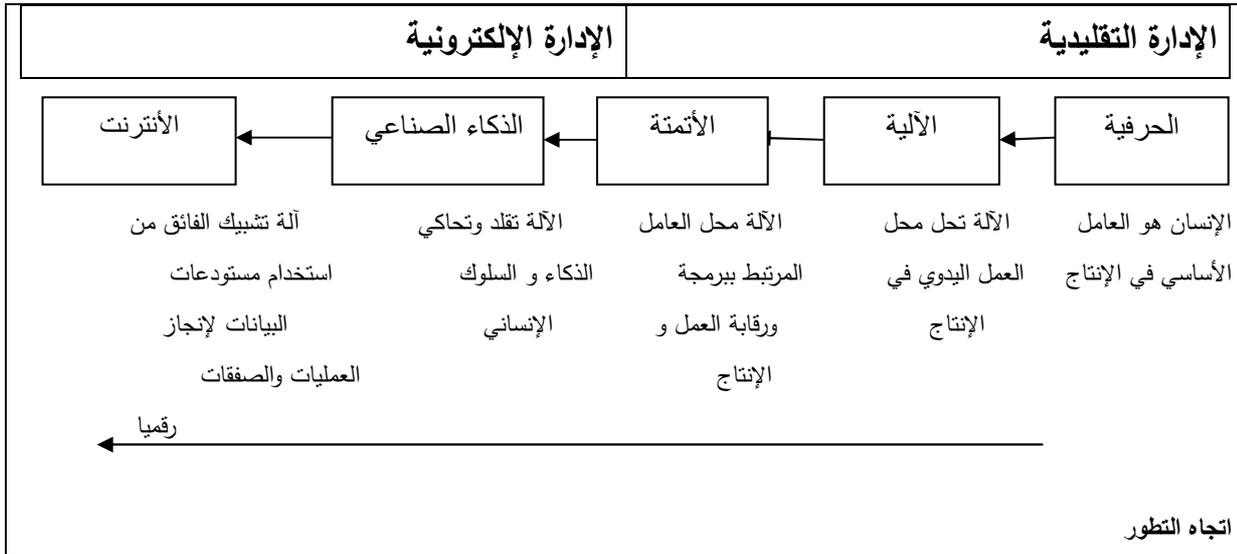
<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص: 234 - 235.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية ( إستراتيجية الوظائف و المشكلات)، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص:128 .

- إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في انجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد وأن للإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا أملت المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية.
- استخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 م في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 م أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.
- حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، وبما أن الإدارة الإلكترونية هي حوصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية وصناع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على انجاز المهام المنوطة بها.
- بالرغم من أن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية في العالم العربي واجهت عدة صعوبات وعراقيل رغم المجهودات الكبيرة التي بذلت من طرف هاته الدول إلا أنه يوجد بعض الدول العربية كبلدان المشرق العربي قد حققت نجاحا باهرا في المجال في حين نجد تطبيقات بسيطة لبعض الدول منها الجزائر التي لا زالت متأخرة عن التطبيق الكامل والحقيقي للإدارة الإلكترونية، ويمكن أن نقول أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر لا زال مشروعا في طور الإنجاز يتطلب إرادة ومجهودا أكبر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص: 49

الشكل (01) : يبين الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونيّة



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونيّة (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري، عمان الأردن، 2009، ص: 163.

• الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونيّة

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونيّة في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل وهي تمثل استجابة في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت<sup>1</sup>.

ويضيف عامر المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونيّة من أهمها:<sup>2</sup>

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات من أرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونيّة ليس له حدود.
- سهولة عقد الإجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين .

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونيّة و آفاق تطبيقاتها العربيّة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 27.

<sup>2</sup> عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونيّة ، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007، ص: 28.

- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.
- الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:<sup>1</sup>
  - ✓ انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
  - ✓ اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
  - ✓ توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
  - ✓ تحسين جودة المنتجات و زيادة درجة تنافسية المنظمة.
  - ✓ تلافي مخاطر التعامل الورقي.
  - ✓ زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
  - ✓ إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

### • ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية

- تعتبر الإدارة الإلكترونية نمطا من أنماط الإدارة التي كانت لها أثارها الواسعة على المؤسسات المختلفة ومجالات عملها، وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية، مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقاتها وهي بذلك تتميز بعدة خصائص تتمثل في:<sup>2</sup>
- توفر المعلومات الغزيرة للمؤسسات بدلا من الندرة الكبيرة في المعلومات في المؤسسات التقليدية، ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات (يضمن عددا من البيانات المختلفة في المؤسسة).
  - توفر إمكانية كبيرة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان، بما يسمح بتدفق الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها، ويسمح بوصول المعلومات لكل المستويات التنظيمية

<sup>1</sup> احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر ، 2004، ص: 43.

<sup>2</sup> ماجد بن عبد الله حسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، دون دار نشر ، 2009، ص ص: 82 .

بالمؤسسة مما يجعلها تتجاوز نقص وضعف الاتصالات التي تعاني منها جميع المؤسسات التقليدية .

- تعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي وعبر الأقمار الصناعية فيما يقرب من سرعة الضوء وهذه السرعة أصبحت تساعد الإدارة الإلكترونية، ليس فقط في عمل الصفقات، بل أيضا في العمل التنظيمي ككل.
- تعطي للمنافسة بعدا عالميا غير مسبوق، لأنها تمثل مزيجا فريدا وفعالا من تكنولوجيات كثيرة كتكنولوجيات الحاسبات والاتصالات والموجة الخلوية، والشبكات وغيرها.
- توفر مجال غير منظور يتمثل في فضاء الأعمال الذي يوجد على نحو مناظر وموازي لكل قطاعات الأعمال المادية، فالمكان السوقي يقابله الفضاء السوقي وسلسلة توريد القيمة المادية تقابلها الإدارة الإلكترونية بالنقرات على الإنترنت.

أي أن الإدارة الإلكترونية ساهمت كثيرا في تحسين وظائف الإدارة التقليدية المعروفة كما ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وتوفير الوقت والجهد، مما ينعكس بالإيجاب على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الغزارة في المعلومات، وتوفير شبكات كثيرة ومتطورة للاتصالات لتسهيل الأعمال وفتح أسواق جديدة لتوزيع الخدمات.

وبالتالي فتطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر عدد من المميزات أهمها:<sup>1</sup>

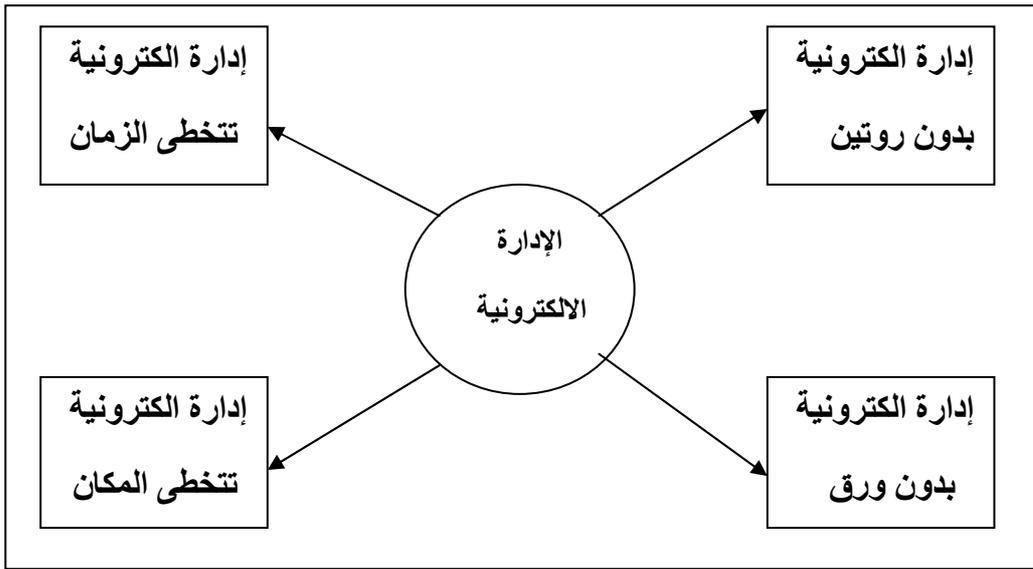
- مستوى الأداء: حيث تعمل على تسهيل عملية انتقال المعلومات بدقة وانسيابية في إدخال البيانات، أي أن دوران المعلومات الإلكترونية ينجز خلال دقائق أو ثواني بدلا من ساعات وأيام.
- الدقة في البيانات: نظرا لإمكانية توفر الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية، فان الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة، وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.
- تقليص الإجراءات الإدارية : حيث أن توفر المعلومات بشكلها الرقمي تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، كما يمكن الاستغناء عن المستندات الورقية وتعويضها إلكترونيا.
- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية: أي توفر المعلومات إلكترونيا وسهولة تحريكها من مكان لآخر يمكن توجيه الطاقات البشرية للعمل في مهام أخرى أكثر إنتاجية.

<sup>1</sup> ماجد بن عبد الله حسن، مرجع سابق، ص: 84.

- تميز الخدمات العامة: إمكانية تقديم مختلف الخدمات من خلال شبكة الإنترنت في كل وقت دون التقيد بساعات معينة أو بالدوام الرسمي.

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن مميزات الإدارة الإلكترونية كانت نقلة ايجابية في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وتحفيز المدراء العصريين لإطلاق طاقاتهم لتقديم خدمات أفضل وأسرع لتحقيق معايير الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار الثقافة، 2014، ص: 189.

<sup>1</sup> - ماجد بن عبد الله حسن، مرجع سابق، ص: 85. -

## المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية

### أولاً- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

وتتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة
- إعادة بناء الأدوار والوظائف
- احلال الالة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وانجاز الاعمال والصفقات رقميا عن بعد
- تبادل البيانات الكترونيا لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات
- التفاعل الالي.

كما تقوم الإدارة العامة الإلكترونية على المبادئ التالية:<sup>2</sup>

1- **بقديم احسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهينة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقرار الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الافكار الى نتائج مجسمة في ارض الواقع، وان تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل الى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة)

3- **سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع:** أي اتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

<sup>1</sup> - مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص 47.

<sup>2</sup> - عمار بوحوشن مرجع سبق ذكره، ص 189.

4- **تخفيض التكاليف:** ويعني ان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي الى تخفيض التكاليف.

5 **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الادارة الالكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين واثراء ماهو موجود ورفع مستوى الاداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، او بقصد التفوق في التنافس.<sup>1</sup>

#### ثانيا: اهداف الادارة الالكترونية:

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جدا وكلها تصب في زيادة كفاءة و فعالية المنظمة من جهة و تخفيض التكاليف من جهة أخرى وسنعرض هاته الأهداف بشكل مجمل كما يلي:<sup>2</sup>

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي دفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات .
- محاربة البيروقراطية والقيظ على تعقيدات العمل اليومية.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسة ذات العلاقة.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن وكميات الأوراق المستخدمة.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
- إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛<sup>3</sup>
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛

<sup>1</sup> -مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص 47.

<sup>2</sup> - فاطمة الزهراء طلحي، رحابلية سيف الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول : المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة ، نوفمبر 2015، ص: 5.

<sup>3</sup> موقع الياسر - [www.alyaseer.net](http://www.alyaseer.net)، تاريخ الإطلاع: 2019/4/15 -

- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛  
ومن أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد OXFORD تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وتتمثل خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في:

1- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد الدراسة الأولية لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

2- وضع خطة التنفيذ: بمجرد موافقة الإدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة على الموافقة على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها لابد من إعداد خطة محكمة متكاملة وموصل لكل مرحلة من مراحل التنفيذ ولكل متطلبات كل مرحلة .

3- تحديد المصادر التي تدعم الخطة: كالكوادر البشرية المؤهلة التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات، والبرمجيات وهو ما يمكن إجماله في تحديد البنية التحتية.

<sup>1</sup>أفداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، دار البداية، عمان، 2012، ص: 91-92.

<sup>2</sup>علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، e-management، دار وائل، عمان، 2006، ص: 64.

4- تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة: والتي تتحملها الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح في الوقت المحدد والتكاليف المرصودة لها.<sup>1</sup>

5- متابعة التقدم التقني: هناك مسؤولية عند استخدام الإدارة الإلكترونية وهو العمل على الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.<sup>2</sup>

المبحث الثاني: مرتكزات الإدارة الإلكترونية:

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكية متماسكا وانظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج.

### المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، والتي يمكن توضيحها وفق الآتي:<sup>3</sup>

1. عتاد الحاسوب: تمثل أجهزة الحاسوب وملحقاته، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر و تكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2. البرمجيات والشبكات: هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب والاستفادة من إمكانياته المختلفة.بينما الشبكات هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الإكسترانت وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.

<sup>1</sup>زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات ( مدخل تسيير المؤسسات )، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2012، ص: 365.

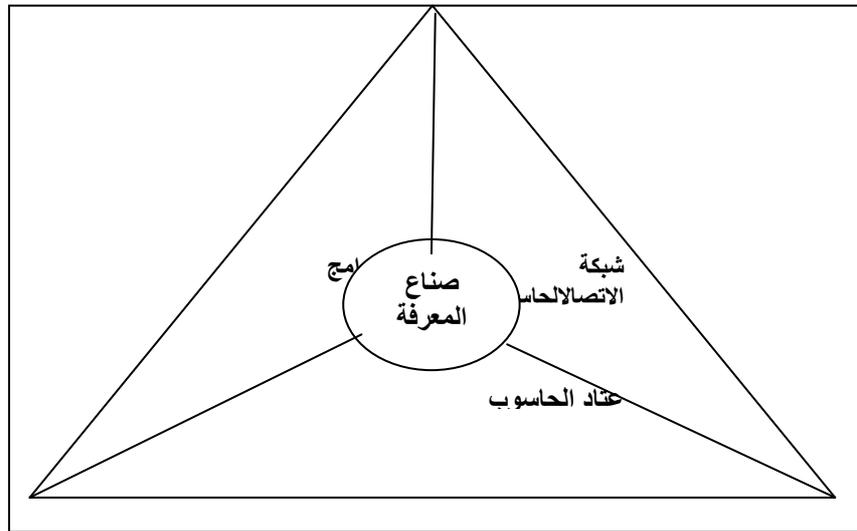
<sup>2</sup>إبراهيم ، السعيد مبروك ، إدارة المكتبات الجامعية : في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة -electroniclibraries، ط2، المجموعة العربية للتدريب و النشر ،القاهرة ، 2012 ، ص: 331.

<sup>3</sup>ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية ،الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان ، الأردن ، 2009، ص: 23 .

3. صناعة المعرفة: يمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري من المديرين والمحلون للموارد المعرفية في المؤسسة. وبالتالي صناعة المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى الثقافة المعرفية من جهة أخرى.<sup>1</sup>

4. التكامل و الترابط بين أجزاء الإدارة: يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة المعلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد.<sup>2</sup>

الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص: 24.

### المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة ووظائفها بالرغم من تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية، تظل تمثل القلب النابض للمنظمات وأن التخطيط والتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها نفسها وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، مرجع سابق. ص: 25.

<sup>2</sup> Agnès ,Bradier , "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue française d'administration publique , ecole nationale d'administrative , N° 110 , 2004 , p 341

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:

## 1. التخطيط الإلكتروني:

- التخطيط هو "عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق، حيث في ضوءها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين".<sup>1</sup>
  - التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل، وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي.<sup>2</sup>
- قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لان كلاهما ينصب على وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الإختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:<sup>3</sup>
- إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة وقصيرة الأمد، والقبالة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة ويؤثر تغيير الأهداف سلبا على كفاءة التخطيط؛
  - إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المنظمة فيتحول التخطيط من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر؛
  - إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بيت إدارة التخطيط وعمال الخط الأمامي المنفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي لسطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، مصر، 2009 ،ص: 81.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل ، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

<sup>3</sup> عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية ( الإستراتيجية . الوظائف . المشكلات ) ، مرجع سبق ذكره، ص: 297.

## 2. التنظيم الإلكتروني:

- التنظيم هو " عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة و المسؤولية، وتحديد العلاقات بينها ".<sup>1</sup>
  - والتنظيم الإلكتروني هو الإطار الفصفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية، الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فع الإنترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.<sup>2</sup>
- إن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية ، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة توفر العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا؛
- إدارة الدعم التقني للمستفيد؛
- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

يعد الهيكل التنظيمي الإلكتروني أحد أهم مستلزمات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وقد يحمل الهيكل الإلكتروني في مضمونه النظري ذات الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية وأخرى مساندة وثالثة فنية، فضلا عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها، إلا أن السمة الغالبة في الهيكل التقليدي إلى الهيكل الإلكتروني هي الاستخدام المكثف والمناسب لتقنية المعلومات بأركانها الرئيسية، ولأجل تحويل الهيكل التقليدي إلى هيكل إلكتروني لابد من دراسة علاقات العمل وطبيعة الهيكل التقليدي في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 25.

<sup>2</sup> محمد سمير غنيم، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

بالإضافة إلى أن هناك تغييرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات والمؤسسات في ظل شبكة الإنترنت العالمية وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كما يلي:

- التنظيم الشبكي مقابل إشكال التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد؛
- تحقق الإنترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية مع شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الإنترنت في تبادل البيانات الإلكتروني.

### 3. التوجيه الإلكتروني:

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لانجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

وللقيادة ثلاث أبعاد أساسية:<sup>3</sup>

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

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

**3.3 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.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، نفس المرجع ، ص: 72.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص: 281.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر ، عمان، 2009 ، ص: 26.

وهذه بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:<sup>1</sup>

- **مهارات المعارف الإلكترونية:** مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.
- **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين:** حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.
- **مهارات إدارية:** وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي و التعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة علاوة على ذلك، بتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر، لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.<sup>2</sup>

#### 4 . الرقابة الإلكترونية:

الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلا 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 كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:<sup>3</sup>

أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي.

الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاجم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.

<sup>1</sup> احمد محمد غنيم، نفس المرجع، ص:73.

<sup>2</sup> الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، من الموقع الإلكتروني: www.new-educ.com<sup>3</sup>

إن الرقابة الإلكترونيّة تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

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

### المطلب الثالث: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونيّة.

تقدم بنية الإدارة الإلكترونيّة تنوعاً من الشبكات الإلكترونيّة تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها كما أن بقاء المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة هذه الأخيرة في بلوغ الأهداف المنشودة، وبما أن الإدارة الإلكترونيّة لها تأثير كبير في هذا المجال فإن نجاحها يعتمد على مدى كفاءة بنيتها ووظائفها.

**أولاً: شبكة الأنترنت Internet:** وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل روابط للعديد من شبكات الحاسبات الآلية التي يتم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو كأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد.<sup>1</sup>

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة الإلكترونيّة يمكن ذكر ما يلي:<sup>2</sup>

1- **خدمة منتديات الجوار:** والتي تشمل خدمة تدعم كثيراً من المتجاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الأنترنت.

#### 2- **خدمة File Transfer Protocol.**

3- **خدمة المحادثات Chating:** إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات وخدمة التخاطب مجاناً، وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة؛
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالباً مع الطباعة؛
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر).

كما توفر الأنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونيّة منها:

1- **خدمة الاتصال عن بعد Télécommunication network:**<sup>1</sup> حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الإتصال بواسطة الهواتف، وبواسطة الأقمار الصناعية.

<sup>1</sup> عفيفي محمود محمود، *التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات*، القاهرة، دار الثقافة، 1994، ص 41.

<sup>2</sup> عاشور عبد الكريم، *مرجع سابق*، ص 26.

2- **خدمة البريد الإلكتروني:** هو أحد أوجه استخدام الأنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكالاً متعددة بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلاً عن إمكانية التحوار والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

3- **خدمة شبكة الويب worldwide web:** إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنت، وبالتالي لعبة شبكة الأنترنت دوراً بارزاً في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدّمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.<sup>2</sup>

**ثانياً: الشبكة الداخلية للمؤسسة الإنترانت Intranet:** هي شبكة المؤسسة الخاصة (PRIVATE)، وتعتمد على تقنية الإنترانت، وتقوم الشبكة الداخلية للمؤسسة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المؤسسة وهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الإنترانت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار.<sup>3</sup>

**ثالثاً: الشبكة الداخلية للمؤسسة والعملاء الإكسترانت Extranet:** هي عبارة عن شبكات إنترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، محولين من داخل المؤسسة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية، دورها الربط بين المؤسسة، والمؤسسات الأخرى، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترانت تقديم كلمة المرور، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

وبالتالي تظهر أهمية بنية الإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء وروابط إتصال متناسقة تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، معاً لإختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد محمود، منة الطعا، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص-ص 103-104.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل، 2008، ص 269.

<sup>3</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 270.

<sup>4</sup> - عبد الستار العلي و أخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة، 2006، ص 240.

<sup>5</sup> - ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص-ص 68-69.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الأنترنت، الإنترنت والإكسترنات هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل، فشبكة الأنترنت لها إرتباط بشبكة المؤسسة الخارجية، كما أن شبكة الإنترنت تعتبر حجر الأساس ونقطة الإنطلاق الأساسية إلى شبكة المؤسسة الخارجية، ومن شبكتي (الأنترنت والإكسترنات) يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية سواء في بيئتها الداخلية أوفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

### المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية:

يساهم التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز قدرة المشاريع الصناعية على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، كما من خلال الاستفادة من المعارف المتاحة وإدارتها لصالح المشاريع.

والابتكار هو عامل أساسي من عوامل الإنتاج، شأنه في ذلك شأن رأسمال و اليد العاملة، والواقع أن قدرة المؤسسات على الابتكار تحدث تأثيرا مباشرا على قدرتها التنافسية وأدائها حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا وإنتاج المنتجات فريدة، بقدرة داخلية على وضع خطط التطوير، وحياسة آلية فعالة لتلبية احتياجات الطلب.

سنحاول في هذا الفصل التطرق للإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات كأداة جديدة في المؤسسة الاقتصادية، كما سنتناول تأثيراتها على الإنتاجية في مختلف المستويات، وما هي آثار تطبيقها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له وتتمثل في توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات أن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات، وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة من اعلى المستويات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>العلاق، بشير عباس الإدارة الرقمية المجالات و التطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستشارية، ط1، أبو ظبي، 2005م، س33.

أن الوصول الى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونيّة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة.<sup>1</sup>

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونيّة، تتمثل فيما يلي:

1-متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونيّة.

2-المتطلبات المالية.

3-المتطلبات التشريعية.

4-متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونيّة.<sup>2</sup>

ويمكن تناول تلك المتطلبات بشيء من الإيضاح كما يلي:

#### أولاً: المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونيّة؛ لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها الى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإداري، ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة بالتنظيمية، وصنع المعرفة. بالإضافة الى ذلك، يتوجب على الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

#### ثانياً: المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونيّة أسلوب إداري حديث يهدف الى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الاسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة؛ لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونيّة، مع ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات؛ لغرض تحديثها كي يستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونيّة. ومن المهم الإشارة في هذا الجانب الى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونيّة بجميع الأنظمة الإلكترونيّة الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات؛ لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونيّة، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونيّة وافاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 238.

<sup>2</sup> غنيم احمد محمد، الإدارة الإلكترونيّة: افاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 343.

بخدمات الأكشاك التفاعلية التلفاز التفاعلي، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل (SMS) و الوسائط المعلوماتية الأخرى، واستخدام أدوات (WAP)، وبروتوكول الاتصال بالإنترنت، ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات شبكات الانترنت، والانترانت، الإكسترانت.

### ثالثا: المتطلبات البشرية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، ولا تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضعف المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة، ويجب إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في

إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

### رابعا: المتطلبات المالية

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار.<sup>1</sup> أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة وطائلة؛ لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع وضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية وبالتالي يجب رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر له.

### خامسا: المتطلبات الأمنية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، الى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، لان التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي؛ لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات سؤاء الحواسيب، أو الأجهزة والمعلومات (من أي خرق أو تخريب).

<sup>1</sup> غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 347

## المطلب الثاني: دور ومزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية

## أولاً: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية

1- المزايا والآثار الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

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

النقاط التالية:

1. سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها
2. نقل 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<sup>1</sup> 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 انجاز الاعمال.

2- السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من الآثار الايجابية للإدارة الإلكترونية التي تم التطرق إليها سابقا الا انه لديها العديد من الآثار

السلبية كذلك نلخصها في النقاط التالية:

1. الأعمال الإلكترونية أدت إلى تقويض الكثير من الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية.
2. المشروعات الجديدة قائمة على نماذج وخطط غير قادرة على توليد العوائد للمؤسسة.
3. الأعمال الإلكترونية الجديدة أدت إلى ظهور النقص الموجود في قدرات الأشخاص.
4. صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للشركة.
5. تؤثر الأسعار على المبادلات في الأعمال الإلكترونية حيث يستطيع الشخص الوصول إلى موردين أكثر وعطاءات أكثر وهذا يؤدي به إلى الحصول على موردين بأقل أسعار.

6. ارتفاع التكاليف المتعلقة بالبنية التحتية والفوقية.
7. الحاجة إلى تكاتف الجهود في مختلف التخصصات.
8. التخوف من اقتصار الخدمة على مجموعة محدودة من الأفراد.
9. المشكلات المترتبة على دخول أفراد غير مسؤولين إلى النظام.
10. صعوبة بناء مجتمع رقمي في التنظيم ككل والذي يشكل أبعاد المدينة الإلكترونية.
11. التداخلات السلبية للأفراد المتعاملين مع المنظمة.
12. عدم تأييد الإدارة العليا والقيادات المسؤولة.
13. انخفاض الوعي الثقافي والاجتماعي المتعلق بعمل الإدارة الإلكترونية.
14. عدم الاهتمام بالموارد البشرية العاملة على تشغيل النظام والعلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

-ثانياً: دور الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة

### 1- الإدارة الإلكترونية و تفعيل إدارة الجودة الشاملة:

يوحي مصطلح الجودة الشاملة بان ثمراتها تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة لهذا النشاط وكلمة شاملة تعني أنها مسؤولية الجميع، وتمثل الإدارة الشاملة للجودة استراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسي أفضل، حيث أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع.

ونجاح الإدارة الشاملة للجودة يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في ظل نظام معلومات فعال فإذا ما تم تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات بطريقة سليمة فإنها تدعم بصورة كبيرة، التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

### 1-1: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع."<sup>2</sup>

أما -الشبراوي- فيعرفها " بأنها مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>السالمي علاء وآخرون، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>2</sup>كاظم خضير محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص6.

والمنظمة البريطانية للجودة عرفت على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تترك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع".<sup>2</sup>

خلاصة القول إن إدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر في العمليات الإدارية وفي المنتجات سلعة كانت أو خدمات وفي الإجراءات، وهذا التحسين يتحقق من خلال تصميم نظام شامل يحقق إشباع حاجات المستهلك خلال دورة حياة السلعة أو الخدمة.

## 1-2: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة:

تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدور كبير في القيام بمجهودات إدارة الجودة الشاملة، وعندما يتم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، بطريقة صحيحة فإن ذلك يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية، ودعم مركزها التنافسي في السوق.

وتتمثل ادوار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أفراد المنظمة في الاتصال الفعال فيما بينهم في الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة.

2- تستطيع باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية متابعة ومراقبة وجمع وتلخيص البيانات وأعداد التقارير المناسبة وبالتالي دعم إدارة الجودة الشاملة.

3- إن التقدم التكنولوجي الهائل في برامج التصميم بمساعدة الحاسب، والتصنيع بمساعدة الحاسب، والإمدادات بواسطة الحاسب، جعل من الممكن تزامن الأعمال المختلفة من خلال أدائها في نفس الوقت.

4- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، ووضعها في جداول ورسومات، يستطيع العاملين تصفحها لعمل التعديلات المستمرة ورقابة نتائج أعمالهم.

5- تكشف المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن تفاصيل العمل الحالية وإجراءاته وتكشف عن إمكانية وجود انحراف في الأداء، وبالتالي تجعل هذه العمليات أكثر وضوحاً للعاملين بالمنظمة.

6- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المنظمة.

<sup>1</sup> عادل الشيراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، 1995، ص 7.

<sup>2</sup> سعيد عامر يس، إدارة التغيير، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 3.

7-برامج إدارة الجودة الشاملة غالبا ما يترتب عليها حجم كبير من المعلومات وتحليل إحصائي معمق ودقيق مما يؤدي بالحاجة إلى استعمال ما يعرف بنظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي وصول المعلومات.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة:<sup>1</sup>

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

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة.
- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو إتخاذ القرار أو الانتقال (قرار فنياو إداري واستراتيجي).
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات واقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
- عائق اللغة في بعض الأحيان.
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
- نقص الكفاءات الموجودة المخصصة للتقنيات، مم يؤدي إلى الحاجة للتدريب.
- بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات التقليدية الإدارية في التعامل وبالتالي
- لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الشامل.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- غياب التشريعات المناسبة.
- قلة وعي الجمهور بالنتائج المرجوة.
- عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سعيد عامر يس: مرجع سابق، ص:4

<sup>2</sup>عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2007، ص119.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل تأثيرات الإدارة الإلكترونية على التسيير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وذلك بالتركيز على الأدوار الإستراتيجية التي تمارسها هذه التكنولوجيا على أسلوب الإدارة في هذه المنظمات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءا من الوجود البشري حول العالم، ويصعب إيجاد حقل لا يشمل على استعمالات الحاسب الإلكتروني أو يتأثر به.

وعليه ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث ثورة هائلة في دنيا الأعمال من خلال مساعدة منظمات الأعمال على خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على منهج الأعمال الإلكترونية كبديل للإدارة التقليدية في انجاز الأنظمة الإدارية.

ولقد أدت الإدارة الإلكترونية إلى إحداث تغيرات جذرية على صيغة الأعمال والإدارة على مستوى المؤسسات الاقتصادية ونجم عنها تأثيرات عديدة أدت إلى ظهور عدة مزايا ايجابية لهذه الاخيرة من بينها: تطوير وظائف الادارة داخل المؤسسة الاقتصادية، التأثير على مختلف جوانب المؤسسة، إدارة الجودة الشاملة.

وفي ظل هذه التغيرات أدركت منظمات الأعمال أن المنهج الاستراتيجي له دور فعال في مواجهة هذه التطورات والتغيرات ويساعد في رسم المسار المستقبلي لها. وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال مباحث هذا الفصل.

الفصل الثاني:

أداء البنوك التجارية

في ظل الإدارة الإلكترونية



**تمهيد:**

تتميز البنوك التجارية عن غيرها من منظمات الأعمال الأخرى بالتنوع و التعدد في منتجاتها وخدماتها، كما يتميز مجال نشاطها بالتغير المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي أو على مستوى البيئة والمحيط، كما يعتبر الأداء بمثابة المرآة العاكسة لأهداف البنوك وغايتها، لذلك وجب عليها العمل على اكتشاف الثغرات لتصحيحها و تجنب المخاطر.

مع مرور الوقت أصبح تقييم أداء البنوك عملية ضرورية وملحة لما يشهده القطاع البنكي من تحولات وإصلاحات، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى البنوك وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها، لذا عرف النشاط البنكي تطورا كبيرا خاصة في ظل وجود الإدارة الإلكترونية والتطورات البارزة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لقد انعكس تطور الإدارة الإلكترونية على خدمات البنوك التجارية وكذا على أدائها فظهرت البنوك الإلكترونية وبهذا أصبحت الخدمات وعمليات الدفع تتم بوسائل إلكترونية متطورة، لكن يبقى السؤال المطروح عن ما توفره الإدارة الإلكترونية للبنوك من إيجابيات، وهل يشوبها سلبيات؟ أم هناك صعوبات تعرقل وجود واستخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى البنوك؟

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذا الفصل ارتأينا تقسيمه إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول: ماهية الأداء البنكي؛****المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء البنكي؛****المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي.****المبحث الأول: ماهية الأداء البنكي**

يعتبر الأداء البنكي مفهوم واسع يعبر عن أسلوب البنك في استثمار موارده المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي يتفاعل معها البنك في سعيه لتحقيق الكفاءة والفعالية لضمان بقاءه، لذا فإن الأداء يعتبر محصلة لكافة العمليات التي يقوم بها البنك، ومن أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية:

- تعريف الأداء البنكي وأبعاده؛
- أنواع الأداء البنكي؛
- العوامل المؤثرة في الأداء البنكي.

## المطلب الأول: تعريف الأداء البنكي و أبعاده

يتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء بصورة عامة أولاً لأن الأداء مرتبط بجميع المنظمات دون اختلاف، لكن إذا ارتبط بنوع معين من المؤسسات حسب نوع الخدمة المقدمة مثل الأداء البنكي فالتعريف لا يختلف كثيراً كون الاهتمام سيكون منصبا على المؤسسات البنكية، ثم التطرق إلى أبعاد الأداء.

### 1 . تعريف الأداء البنكي:

قبل تعريف الأداء البنكي سوف نحاول إعطاء تعريف للأداء بصفة عامة ، وقد وضع العلماء أكثر من تعريف له حيث نجد:

**التعريف الأول:** "الأداء هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** "يقصد بالأداء الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها و مدى تحكمها في تكاليفها وتحقيق أهدافها"<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** "الأداء باختصار هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف شامل للأداء و الذي يعرف على أنه مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة و الممارسات التي تقوم بها المؤسسة و التي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف المرسومة.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، دار حرير للنشر، الأردن ، 2013، ص: 104.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، العدد 07 ، جامعة الجزائر ، 2010، ص: 218.

<sup>3</sup> Jean-louis Viargues, *Le guide du manger d'équipe*, Editions d'organisation, Paris 2001, p:74.

<sup>4</sup> حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002، ص: 360.

بناء على ذلك ينصرف مفهوم الأداء المصرفي إلى مجموعة الوسائل اللازمة و أوجه النشاط المختلفة و الجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، و تنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف.<sup>1</sup>

## 2 . أبعاد الأداء :

تتمثل هذه الأبعاد في:<sup>2</sup>

### - البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

### - البعد الاجتماعي:<sup>3</sup>

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على مختلف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية و دور هذا الجانب الاقتصادي في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي ، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، الأردن ، 2011، ص: 146.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق ، ص: 219.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق ، ص: 220.

## المطلب الثاني : أنواع الأداء البنكي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أنواع الأداء حيث يرتبط كل نوع بطبيعة قياس ووجهة نظر معينة، وعليه نجد: الأداء المالي، الأداء الوظيفي، الأداء التسويقي، الأداء التجاري، و الأداء الإستراتيجي.

### 1 . الأداء المالي:

يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما وقدا لقياس أداء البنك، لأنه يمتاز بالإستقرار والثبات ويسهم في توجيه البنوك نحو المسار الأفضل والصحيح، وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه: " وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات و صافي الثروة ".

كما يعرف الأداء المالي أيضا بأنه: " المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة ".

نرى أن الأداء المالي ما هو إلا "انعكاس للمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية ، الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال البنك لفترة زمنية معينة".<sup>1</sup>

### 2 . الأداء الوظيفي :

#### 1 . 2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المكونة للوظيفة"، كما يمكن تعريفه على أنه " ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية، يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب ،إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر، الأردن 2011، ص ص : 67 . 68.

<sup>2</sup>كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر، عمان، 2015، ص ص: 83 . 85.

## 2.2 عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها <sup>1</sup>:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والعامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- المثابرة والثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

3. الأداء التسويقي: <sup>2</sup>

## 3.1 مفهوم الأداء التسويقي :

هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها (زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا العملاء) من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها.

## 3.2 مكونات الأداء التسويقي :

تتمثل مكونات الأداء التسويقي في الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية.

- **الكفاءة التسويقية:** لقد اقترن مصطلح الكفاءة في المؤسسة بالتكاليف، والتسويق يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة في الوقت الحالي، مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى و المتمثلة في تصميم المنتجات، تسعيرها، الترويج لها وتوزيعها، وفي هذا الإطار تعرف الكفاءة التسويقية على أنها "الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات".

<sup>1</sup>ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القبادية للعاملين و علاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2011، ص: 52.

<sup>2</sup>صونية كيلاني، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة، 2016/2015 ، ص ص:

إن تخفيض تكلفة المدخلات ومراعاة تأمين وتحقيق قناعة الزبون ورضاه هي وسيلة مهمة لزيادة الكفاءة التسويقية، فالهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات.

- **الفعالية التسويقية:** هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق و تحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.

مما تجدر الإشارة إليه وجود تقارب كبير بين مفهومي الكفاءة التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن، ويعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن ، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 5 . الأداء الإستراتيجي :

هو الأداء الأفضل لجعل إستراتيجية المؤسسة مفهومة من قبل الجميع بدء من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال هذه الإستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>زينب بوقابة ، التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 / 2011، ص: 84.

<sup>2</sup>صبيحة قاسم ، علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة )، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، العدد 01، جامعة الكوفة، 2010، ص: 46.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء البنكي

يتأثر الأداء البنكي بعدة عوامل منها ما هو داخلي ( العوامل المنظمة ) ومنها ما هو خارجي (لعوامل البيئية)، وفيما يأتي أهم هذه العوامل<sup>1</sup>:

#### 1 . العوامل المنظمة:

يقصد بالعوامل المنظمة العوامل الداخلية والخاصة بالمصرف ذاته، كحجم الأعمال أو الأنشطة في المصرف، والتكنولوجيا المستخدمة، وكفاءة الإدارة.

##### - حجم الأعمال :

إن حجم الموارد التي يمتلكها البنك وطبيعة تراكيبها وحركتها تمثل عوامل هامة ذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة المصرفية، فكلما ازداد حجم هذه الموارد وانخفضت التكاليف الإجمالية لها، وقلة كمية المسحوبات منها ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة في البنك الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية البنك وربحيته.

##### - التكنولوجيا المستخدمة :

وهي الأساليب المستخدمة في إنجاز العمل المصرفي، فكلما ازداد استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي كلما أدى ذلك إلى رفع جودة الخدمات المصرفية، وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

##### - الكفاءة الإدارية :

أي كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات، ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل البنك ، وتطوير عمليات التعاون والعمل الجماعي، ومدى قدرتها على دفع فريق العمل للتعامل مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس الجودة في الخدمات المصرفية ، وسمعة حسنة في البنك.

#### 2 . العوامل البيئية :

هي العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء المصرفي و تقسم إلى:

##### - البيئة القانونية و السياسية :

أي الظروف السياسية للبلد الذي يقيم فيه المصرف، والقوانين الناظمة للعمل المصرفي في هذا البلد.

<sup>1</sup>أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل و الإستثمار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، ص ص: 175 - 176.

## - البيئة الاقتصادية :

وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي والموارد المتاحة في البلد، وكذلك المناخ الاستثماري والفرص الاستثمارية المتوفرة.

## - البيئة الاجتماعية :

هي العادات والتقاليد والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد ومستوى الوعي والثقافة التي تؤثر في قرارات الأفراد الخاصة بالتعامل مع طبيعة الأنشطة المصرفية والخدمات التي تقدمها المصارف.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء البنكي

إن موضوع تقييم أداء البنوك يكتسب أهمية خاصة نظرا للدور الذي تلعبه هذه البنوك في الإقتصاد القومي، كما أن تقييم الأداء في المجال البنكي يهدف إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها، ومن أجل الإلمام بجوانب هذا البحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ مفهوم تقييم الأداء ومراحله،

✓ نماذج تقييم الأداء البنكي ومجالاته،

✓ أهمية تقييم الأداء البنكي وأهدافه.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء ومراحله

يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء البنكي الذي يعتبر خطوة مهمة للوقوف على وضع البنك، وأيضا المراحل التي تتضمنها عملية تقييم الأداء.

## 1- مفهوم تقييم الأداء:

قد وضع العلماء أكثر من تعريف لمصطلح تقييم البنكي حيث نجد:

**التعريف الأول:** "يعني القيام بقياس وفحص وتحليل النتائج المحققة باستخدام وسائل مختلفة وفي

ضوء معايير محددة، مما يتيح ويساعد في الحكم على الفاعلية والكفاءة"<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها

حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أمانة محمد يحي عاصي: مرجع سابق، ص:177.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسى، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال: تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص 355.

التعريف الثالث: "هو عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمصرف، وتحديد الكيفية التي أدبرت بها مواردها خلال فترة زمنية معينة".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المخططة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات من أجل إصدار أحكام تقييمية تساعد على إتخاذ القرار.

## 2- مراحل تقييم الأداء البنكي:

- تتضمن عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية مراحل عدة متعاقبة يمكن توضيحها في الآتي:<sup>3</sup>
- ✓ **المرحلة الأولى:** مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية التي تتطلبها عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية لحساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك التجاري.
  - ✓ **المرحلة الثانية:** مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحياتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم أداء البنك التجاري.
  - ✓ **المرحلة الثالثة:** مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالإعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشمل عليها أداء البنك التجاري.
  - ✓ **المرحلة الرابعة:** مرحلة تحليل التقييم وبيان مدى النجاح والإخفاق الذي صاحب أداء البنك التجاريين مع حصر وتحديد الانحرافات التي حصلت في نشاط البنك التجاري، ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات ووضع الحلول اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداة أمثل للبنك.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص 95.

<sup>2</sup> محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2001، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2004، ص 90.

<sup>3</sup> نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص ص 33-34.

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

### المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء البنكي ومجالاته

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم نماذج تقييم الأداء البنكي ومجالاته.

#### 1- نماذج تقييم الأداء:

تختلف مؤشرات تقييم أداء البنوك باختلاف المستفيدين من تقارير الأداء، وكون تقييم أداء البنك عملية شاملة تستفيد منها إدارة البنك وجميع جهات المراقبة إستخدمت عدة نماذج لقياس أداء البنوك منها ما يعرف بنظام (Camels)، ونموذج العائد على حقوق الملكية (ROE)، كما تم في الفترة الحالية إعتتماد مؤشر جديد لقياس أداء البنوك كبديل عن (ROE) وهو مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة (EVA)، وسيتم توضيح هذه المؤشرات كما يلي:

#### 1-1 نموذج العائد على حقوق الملكية:

يستخدم عائد الملكية كأساس لتحليل ربحية البنك، وكذلك تحديد مقاييس المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك، ويستخدم هذا النموذج لتقييم أداء البنك إعتقادا على تحليل عدد من المعدلات المالية.

#### 1-1-1 تحليل الربحية:

تقاس ربحية البنك بالعائد على الملكية، حيث يرتبط العائد على الملكية بكل من العائد على

الأصول والرفع المالي كالآتي:<sup>1</sup>

العائد على الملكية = صافي الدخل / إجمالي حقوق الملكية.

وهو يقيس العائد على كل وحدة نقدية من أموال الملكية، ويمثل العائد للملاك قبل التوزيعات لذلك يعتبر المعدل الأعلى أفضل بالنسبة للبنك لأنه يعني زيادة في الأرباح الموزعة للملاك وأيضا زيادة في الأرباح المحتجزة أي زيادة في حقوق الملكية.

العائد على الأصول = صافي الدخل / إجمالي الأصول.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية: البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 1998، ص ص 338-341.

العائد على الملكية يرتبط بالعائد على الأصول من خلال مضاعف الملكية والذي يساوي إجمالي الأصول مقسومة على إجمالي حقوق الملكية.

$$\text{العائد على الملكية} = (\text{صافي الدخل} / \text{إجمالي الأصول}) \times (\text{إجمالي الأصول} / \text{حقوق الملكية})$$

$$\text{العائد على الملكية} = \text{العائد على الأصول} \times \text{مضاعف الملكية}.$$

مضاعف الملكية يقارن الأصول مع أموال الملكية فالقيمة الأكبر من هذا المضاعف تعني درجة كبيرة من التمويل بالديون مقارنة بأموال الملكية، لذا فهو مقياس لدرجة الرفع المالي كما يمثل مقياس لكل من العائد والخطر.

### هامش الربح:<sup>1</sup>

يمكن تقسيم معدل العائد على الأصول إلى هامش الربح ودرجة منفعة الأصول:

$$\text{هامش الربح} = \text{صافي الدخل} / \text{إجمالي الدخل}$$

$$\text{منفعة الأصول} = \text{إجمالي الدخل} / \text{إجمالي الأصول}$$

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \text{هامش الربح} \times \text{منفعة الأصول}.$$

- هامش الربح: يقيس هامش الربح قدرة البنك على رقابة المصروفات وتخفيض الضرائب، لأن صافي الدخل يساوي إجمالي الدخل مطروح منه المصروفات والضرائب، وبالتالي البنك الأكبر هامش ربح يكون الأكثر تخفيضاً للمصروفات والضرائب، وفيما يلي أربع معدلات تميز تأثير الأنواع المختلفة من المصروفات والضرائب.

$$\text{معدل مصروفات الفائدة} = \text{مصروفات الفائدة} / \text{إجمالي الدخل}.$$

$$\text{معدل المصروفات الأخرى غير الفائدة} = \text{المصروفات الأخرى غير الفائدة} / \text{إجمالي الدخل}.$$

$$\text{معدل إحتياطات خسائر القروض} = \text{إحتياطات خسائر القروض} / \text{إجمالي الدخل}.$$

$$\text{معدل الضرائب} = \text{الضرائب على الدخل} / \text{إجمالي الدخل}.$$

$$\text{مجموع هذه المعدلات مع هامش الربح} = \text{واحد صحيح}.$$

تعتبر النسبة الأقل في كل معدل أكثر ربحية للبنك عندما نقارن هذه المعدلات بين البنوك المختلفة، وعندما توجد إختلافات بينها فيرجع ذلك إلى إختلاف معدلات أداء هذه البنوك، وتكون مهمة المحلل هي فحص مزيد من المعدلات الإضافية لمعرفة سبب هذه الإختلافات

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام: مرجع سابق ، ص 342.

## منفعة الأصول:

تمثل منفعة الأصول نسبة الإيراد الكلي المحقق لكل وحدة نقدية من الأصول، ويتم تقسيم إجمالي الإيرادات إلى الدخول لمحقة من الفوائد والدخول الأخرى بخلاف الفوائد، ويتم نسبتها إلى أصول البنك كما يلي:<sup>1</sup>

$$\text{منفعة الأصول} = \text{إجمالي الإيرادات} / \text{إجمالي الأصول}$$

فالإختلافات بين البنوك قد تكون إختلافات في آجال الإستحقاق، في توقيت شراء الأصل بناء على مستوى معدلات الفائدة وتشكيلة كل مجموعة من الأصول.

وبشكل ملخص يمكن القول بأن:

$$\text{معدل العائد على الملكية} = \text{هامش الربح} \times \text{منفعة الأصول} \times \text{مضروب الملكية.}$$

## 1-1-2 مقاييس الخطر:

✓ مخاطر الائتمان:

هي المخاطر التي تنتج من قبل المقرضين في سداد ما عليهم من إلتزامات سواء كلياً أو جزئياً، أما إذا كان البنك قد إستلم أصل الأموال إلى الفوائد بالكامل فلا يكون هناك مخاطر إئتمان، ولكن حالة إفلاس المقرضين تعرضهم لمشاكل تمنعهم من السداد، قد تفقد البنك العائد على أمواله فقط أو العائد وجزء من أصل القرض أو الإئتين معاً.<sup>2</sup>

تقاس مخاطر الإئتمان كما يلي: (مخصصات خسائر القروض/ صافي القروض)

✓ مخاطر السيولة:

تشير إلى عدم توفير النقدية الكافية لمقابلة سحبات المودعين وطلبات الإئتمان، ويتم قياس هذه المخاطر من خلال النسبة (الأصول السائلة/ إجمالي الودائع) حيث تشير إلى نسبة النقدية التي

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 87.

<sup>2</sup> ريس عبد الحق وهشام حريز، دور البنوك الأجنبية في تمويل الإقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطر، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 68.

يواجه بها المصرف درجة سحبوبات المودعين، كلما زادت السيولة زاد الأمان المصرفي أي كلما زادت قدرة البنك على تغطية سحبوبات المودعين.<sup>1</sup>

#### ✓ مخاطر سعر الفائدة:

هي الخسائر المرتبطة بالتغير غير المرغوب في سعر الفائدة حيث يؤثر على قيمة عناصر الميزانية وعوائدها.<sup>2</sup>

وتقاس مخاطر سعر الفائدة بالعلاقة التالية: (الأصول الحساسة لسعر الفائدة / الخصوم ذات الحساسية لسعر الفائدة)

#### ✓ مخاطر التشغيل:

تشير إلى احتمالات التغير في المصاريف التغير بصورة كبيرة عما هو متوقع، فهي ترتبط بالأعباء وعدد الأقسام أو الفروع وعدد الموظفين، وبما أن الأداء التشغيلي يعتمد على التكنولوجيا التي يستخدمها البنك، فإن نجاح الرقابة على هذا الخطر تعتمد على ما إذا كان نظام البنك في تقديم المنتجات كفاء أم لا.

تقاس مخاطر التشغيل كمايلي: (إجمالي الأصول/عدد العمال).

#### ✓ مخاطر رأس المال :

تكمن في احتمال عدم قدرة البنكعلى الوفاء بالتزاماته، ويحدثهذا الموقف عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك الى المستوى أقل من القيمة السوقية لأصول لالتزامات البنك، وهذا يعني أنه إذا اضطر البنك تسييل جميع أصوله فلن يكون قادرا على سداد جميع التزاماته وبالتالي تتحقق خسائر لكل من المودعين والدائنين.

هكذا ترتبط مخاطر رأس المال بمخاطر جودة الأصول وجميع مخاطر البنك، وكلما زادت المخاطر التي يتحملها البنك كلما زاد مقدار رأس المال المطلوب لكي يتمكن من مزاوله نشاطه، كما تتأثر مخاطر رأس المال بسياسة توزيع الأرباح التي يتبعها البنك (أي مقدار الأرباح التي يوزعها ومقدار الأرباح المحتجزة) وتقاس مخاطر رأس المال كمايلي : (حقوق الملكية / الأصول الخطرة).

<sup>1</sup> علي عبد الله شاهين وبهية مصباح صباح، أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة الأقصى، 2011، ص 15.

<sup>2</sup>Pierre-charles, Economie et gestion bancaires, éditionDunod, Paris,1999, p75.

## 1-2 نموذج القيمة الاقتصادية المضافة:

مع التطور الذي شهده النشاط المصرفي خلال العشرينين الأخيرتين أصبح نموذج العائد على حقوق الملكية لا يفي بغرض تقييم الأداء لكثير من البنوك خاصة الأمريكية ، لذلك تم اعتماد نموذج جديد يعرف بنموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ، والذي يعرف بأسوب البدء من القمة الى القاعدة في ادارة المخاطر ، وتقاس القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية<sup>1</sup>:

القيمة الاقتصادية المضافة = الربح العامل الصافي بعد الضريبة - (رأس المال x تكلفة رأس المال)، حيث :

- ✓ الربح العامل الصافي بعد الضريبة هو معيار للأرباح الاقتصادية .
- ✓ رأس المال: القيمة الدفترية لجميع عناصر رأس المال والمتمثلة في: حقوق المساهمين، مخصصات خسائر القروض، أية أرصدة ضريبية مؤجلة أخرى ، الشهرة المستهلكة.

## 1-3-3 نموذج (Camels):

## 1-3-1 تعريف نموذج (Camels):

يتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي بنك ومعرفة درجة تصنيفه، وتعتبر هذه الطريقة إحدى الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، حيث عملت السلطات الرقابية في أمريكا على الأخذ بنتائج معيار (Camels) والاعتماد عليها في إتخاذ القرارات وذلك من خلال ستة مؤشرات تتمثل في العناصر التالية<sup>2</sup>:

كفاية رأس المال (Capital adequacy)

جودة الأصول (Assestquality)

الادارة (Managment)

الربحية (Earning)

السيولة (Liquidity)

الحساسية اتجاه مخاطر السوق (Sensitivity To MarketRisk)

<sup>1</sup> - علي عبد الله شاهين وبهية مصباح صباح ، مرجع سابق ، ص 92 .

<sup>2</sup> - شوقي بورقبة ، الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية ، الطبعة الأولى ، دار النفائس للنشر ، الأردن 2014 ، ص

## 1-3-2 أهم معايير (Camels):

## 1-2-3-1 كفاية رأس المال (Capital adequacy) :

تحدد مؤشرات كفاية رأس المال صلاحية المؤسسات المالية في مواجهة الصدمات التي تواجه بنود الميزانية، وتكمن أهمية مؤشرات كفاية رأس المال في أنها تأخذ بعين الاعتبار أهم المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات المالية مثل : مخاطر أسعار الصرف ومخاطر الائتمان ومخاطر أسعار الفائدة ، ومن المؤشرات المستخدمة في هذا المجال : نسب رأس المال التجميعية المعدلة بالمخاطر ، التوزيع التكراري لمعدلات رأس المال<sup>1</sup>.

## 1-2-3-2 مؤشرات جودة الأصول (AssetsQuality):

بشكل عام درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة موثوقية مؤشرات جودة ونوعية الأصول، كما أن مخاطر الاعسار في المؤسسات المالية تأتي في الغالب من نوعية الأصول وصعوبة تسيلها، وممن هنا تأتي أهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الأصول. إن تقييم جودة الأصول عادة ما ينظر إليه من جهتين مختلفتين :

✓ **المؤشرات المتعلقة بالمؤسسات المقرضة:** التركيز الائتماني القطاعي ، الاقراض بالعملة

الأجنبية ، القروض غير العاملة ، القروض للمؤسسات العامة الخاسرة ، مخاطر الأصول ومؤشرات الرفع المالي .

✓ **مؤشرات المؤسسة المقرضة:** جودة القروض في محفظة الاقراض بالنسبة للمؤسسة

المقرضة ، نسبة الدين الى حقوق الملكية ، ربحية قطاع الشركات ، المؤشرات الأخرى لظروف الشركات غير المالية ومديونية القطاع العائلي .

## 1-3-2-3 مؤشرات سلامة الإدارة:

سلامة الادارة مهمة جدا في أداء المؤسسات المالية كغيرها من المؤسسات ، إلا أن هذه المؤشرات تستخدم على مستوى الشركة وليس من السهل أخذ مؤشرات تجميعية في هذا السياق ، وهي كذلك مؤشرات نوعية وليست كمية ومعظمها يطبق ضمن مخاطر العمليات ، إلا أن هناك بعض المؤشرات الكمية التي يمكن الاعتماد عليها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- يوسف بوخلخال ، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي (Camels) على فعالية نظام الرقابة على البنوك

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة الأغواط 2012، ص 208.

<sup>2</sup>- يوسف بوخلخال، مرجع سابق، ص 208.

✓ معدل الانفاق

✓ نسبة الإيرادات لكل موظف

✓ التوسع في أعداد المؤسسات المالية

### 1-3-2-4 مؤشرات الربحية:

ذلك بتحقيق البنك ربحية مناسبة على إجمالي الأصول وأهم المؤشرات<sup>1</sup>:

✓ معدل العائد على إجمالي الأصول=صافي الربح / إجمالي الأصول

✓ معدل العائد على رأس المال=صافي الربح / رأس المال

✓ نسبة الفوائد المدفوعة إلى إجمالي المصروفات

✓ نسبة الفوائد المقبوضة إلى إجمالي الإيرادات

### 1-3-2-5 السيولة :

للحكم على مستوى السيولة بالبنوك تستخدم المؤشرات التالية:

✓ نسبة القروض الى الودائع =القروض / الودائع

✓ نسبة التداول =الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

### 1-3-2-6 الحساسية اتجاه مخاطر السوق :

بالنسبة للمؤسسات المصرفية تتعلق الحساسية بالدرجة الأولى بالمحافظ الاستثمارية ، حيث تخضع هذه الأدوات لمخاطر مختلفة مثل مخاطر أسعار الأسهم ، مخاطر أسعار الصرف ، ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر أسعار السلع ، وكل منها مقاييس مختلفة ، إلا أن هناك مقياسا إحصائيا موحدًا يقيس جميع هذه المخاطر وهو مقياس (VAR) ، والذي يقيس خسارة متوقعة في المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية معينة ، ويمكن تقييم درجة حساسية البنوك من خلال الأبعاد التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صلاح حسن ، تحليل وإدارة حوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الحديث، الجزائر 2010، ص120.

<sup>2</sup> شوقي بورقبة ،مرجع سابق ، ص148

**2- مجالات تقييم أداء البنوك التجارية:**

تمثل عمليات الأداء البنكي السياسات التي تتخذها البنوك لتقدير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية للأهداف المرسومة ، والوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة، وتشمل عمليات تقييم الأداء في البنوك المجالات الآتية<sup>1</sup>:

**2-1 تقييم الأداء المصرفي كوسيط مالي:**

ويشمل هذا المجال تقييم نشاط المصرف وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماتها أي أنه يتضمن مايلي :

**2-1-1 تقييم كفاءة البنك في تجميع الأموال:**

يتم تقييم البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية:

- ✓ مدى قيام البنك بدعم موارد الذاتية خلال السنة محل التقييم
- ✓ مدى المساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم الموارد
- ✓ مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد
- ✓ مدى نشاط المصرف في نشر الوعي الادخاري واجتذاب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار .

**2-1-2 تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال :**

يتم الحكم على كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير الآتية :

مدى التغيير في البنود التي تمثل الاستخدامات وتوظيف الأموال في البنك  
نسبة كل نوع من الأنشطة المصرفية الى مجموع أنشطة البنك

مدى كفاءة البنك في تحقيق الأهداف الأساسية من خلال استخدام وتوظيف الأموال وهي : تحقيق أكبر عائد ممكن، المحافظة على السيولة وسلامة المركز المالي للمصرف وتخفيض حجم المخاطر الى أدنى حد ممكن .

**2-2 تقييم أداء البنك كوحدة إنتاجية :**

يتم التقييم في هذا المجال نشاط البنك لنشاط انتاجي يحقق عائد من خلال العمليات والأنشطة التي يمارسها، أي أن التقييم في هذا المجال يضم المعايير التالية:

<sup>1</sup> - أمانة محمد يحي عاصي ، مرجع سابق ، ص ص 183-185 .

✓ مدى كفاءة البنك في تأدية الأنشطة المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية في البنك إيرادات، عمولات.

✓ مدى كفاءة البنك في استخدام مدخلاته ويشمل هذا الجانب نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات.

✓ معدلات الاستثمار المباشر والاستثمار في المشروعات الإنتاجية.

✓ مدى مساهمة البنك في توليد المدخرات.

## 2-3 تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال:

ان طبيعة العمل المصرفي تقتضي السرعة في العمليات، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة للمستويات الدنيا من العاملين، لذا تعتبر الرقابة خط دفاع أساسي تستخدم ادارة البنك في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق السياسات المصرفية التي تتبناها، لذا تلجأ الادارة الى اتباع العديد من الاجراءات الوقائية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس أو التقصير، وتعمل على استخدام سياسات فعالة في ادارة الموارد البشرية تتمثل في الاعتناء بعملية الاختيار والتعيين، واستخدام أنظمة تدريبية خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات المصرفية كافة.

تقوم المصارف أيضا بإعداد كتيبات تتضمن خطوات العمل لمختلف العمليات ، حيث تتضمن هذه الكتيبات وصف للإجراءات التي في كل عملية من عمليات البنك لتكون بذلك معايير المراجعة الداخلية في البنك ومن ثم تصبح أدوات لتقييم أداء العاملين وعمليات مراجعة الأعمال في البنك.

## المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء البنكي وأهدافه

سوف يتم التطرق في هذا المطلب الى أهمية تقييم الأداء البنكي وكذا الأهداف من عملية التقييم

### 1- أهمية تقييم الأداء البنكي:

يحتل تقييم الأداء مكانة متميزة في الوقت الحاضر، لما له من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة البنك ومدى تحقيقه لأهدافه، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> حمزة حيدر، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية) ، مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد 68،

جامعة المستنصرية، ص ص83-84

- ✓ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، ومن ثم فهو أوسع منهما في تعزيز أداء البنك بمواصلة البقاء والنمو.
- ✓ يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالبنك لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للأطراف الخارجية .
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والادارات والفروع المختلفة وهذا بدوره يدفع بالبنك لتحسين مستوى أداءه.
- ✓ توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك ضمن اطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي له .
- ✓ تعكس عملية تقييم الأداء درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك.

## 2- أهداف تقييم الأداء البنكي :

- ✓ لعملية تقييم الأداء في البنوك التجارية أهداف عدة ومتنوعة يمكن عرض أبرزها كما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ متابعة تنفيذ أهداف البنك التجاري المحددة مسبقاً، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعاً وضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير الأداء.
- ✓ الكشف عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه البنك من خلال قياس انجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع وهذا بدوره سيعمل حتماً على رفع مستوى الأداء في البنك .
- ✓ توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك التجارية إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمنتسق.

<sup>1</sup> - نصر حمود مزنان فهد ، مرجع سابق ، ص ص: 30-31 .

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

يهدف تقييم أداء البنوك الى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها والحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة لها والتي يجب أن تتسق تماما مع متطلبات السياسة النقدية والائتمانية المستهدفة لتحقيق الاستقرار النقدي باعتباره من أهم العناصر الأساسية اللازمة لضمان استمرار التنمية الاقتصادية بالمعدلات المنشودة ، ومن الطبيعي أن يختلف الحكم على مدى كفاءة البنوك في انجاز أعمالها باختلاف المستوى الذي يتم عنده تقييم أدائها ووجهة النظر المعبرة عن كل مستوى ، وتتمثل هذه المستويات أساسا في<sup>1</sup>:

✓ **المستوى القومي:** ويضم البنوك ودورها في توفير الموارد التمويلية اللازمة لقطاعات الاقتصاد القومي باعتبارها عصب الحياة الاقتصادية في المجتمع .

✓ **المستوى القطاعي:** أي مستوى الجهاز المصرفي وعلى رأسه البنك المركزي، وتستهدف قياس الكفاءة من ناحية اتساق قرارات القائمين على أمور السياسات النقدية والائتمانية المستهدفة لتحقيق الاستقرار النقدي .

✓ **مستوى البنك ذاته:** حيث تركز الإدارة العليا على تنظيم الإدارة العليا على تنظيم الربحية وتحقيق التحسن والرشد في أداء الخدمة المصرفية، ويصبح من الأمور المنطقية وضع عدد من المؤشرات المالية تكون صالحة لتقييم أداء البنوك من وجهة نظر واحدة رغم صعوبة تحقيق ذلك، وتمكن في نفس الوقت من التعبير الى حد كبير عن وجهات النظر الثلاث السابقة .

### المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي

لقد عرف النشاط البنكي تطور كبير في مجال تقديم الخدمات خاصة في ظل وجود الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حديثة لما لها من فوائد سواء تعلق الأمر بالتنظيم الداخلي للبنك أو فيما يخص تحسين العلاقة مع الزبائن و من أجل البناء بجوانب هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ البنوك الإلكترونية؛

<sup>1</sup> - صلاح حسن ، البنوك ومخاطر الأسواق المالية العالمية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة 2011، ص 106 .

✓ وسائل الدفع الإلكترونية؛

✓ إيجابيات استخدام الإدارة الإلكترونية وأهم الصعوبات التي تواجهها.

### المطلب الأول: البنوك الإلكترونية

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالبنوك الإلكترونية وأشكالها وأهم مزاياها وأيضاً المشاكل التي تواجهها.

#### 1. تعريف البنوك الإلكترونية:

تعرف البنوك الإلكترونية على أنها تلك البنوك التي تقدم خدماتها إلكترونياً عن بعد عن طريق شبكة معلومات البنك الداخلية<sup>1</sup>

كما تعرف البنوك الإلكترونية على أنها أو منافذ تسليم الخدمات لمصرفية القائمة على الحسابات الآلية التي تتيح للعملاء خدمات دون توقف ودون عناية بشرية<sup>2</sup>.

يمكن التواصل إلى مفهوم شامل للبنوك الإلكترونية وهي عبارة عن البنوك التي تقدم الخدمات المصرفية.

التقليدية أو المبتكرة والتي يحتاجها العميل من خلال شبكة الانترنت على مدار 24 ساعة وسبعة أيام في الأسبوع، من خلال جهاز الحاسب الشخصي دون أي عوائق.

#### 2. مزايا البنوك الإلكترونية:

توفر البنوك الإلكترونية مجموعة من المزايا أهمها:<sup>3</sup>

#### 1.2 إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء:

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصرفي: إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار للنشر، عشاق 2014، ص 64.

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة البنوك في سنة الموالية والانترنت، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص 266.

<sup>3</sup> محمد عمر، التجارة الإلكترونية في ظل النظام التجاري العالمي، ط1، دار وهران للنشر، الأردن 2013، صص: 151

من أهم مميزات البنوك الإلكترونية مثل إمكانية الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء عبر العالم أجمع دون التقيد بزمان معين خصوصا لأولئك الذين يتعاملون بأسلوب التجارة الإلكترونية فمن المعلوم أن التجارة الإلكترونية ألغت العديد من القيود فيما بين البائع والمشتري والتي كان من بينها عامل الوقت والذي كان يعيق الكثير من المعاملات التجارية الدولية ومن هنا جاءت ومن هنا جاءت ميزة البنك الإلكتروني والذي يمكن العملاء أي كان محل إقامتهم وفي أي وقت من القيام بكافة أنواع العمليات المصرفية بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات التجارة الإلكترونية.

## 2.2 تخفيض التكاليف:

من أهم المزايا أيضا التي تحققت البنوك الإلكترونية هي الخفض الكبير في التكاليف فبعد أن كان البنك يقوم بتخصيص الكثير من الأموال لفتح فروع جديدة له في كافة المناطق في محاوله منه للتقرب إلى العملاء أصبح البنكا إلكتروني في منتهى العملاء بحيث أصبح أقرب من أي فرع لأي بنك تقليدي وفي نفس الوقت يقوم بكافة الخدمات التي يقوم بتوفيرها البنك التقليدي، وعليه تم تخفيض تكاليف كثيرة من أموال وأيدي عاملة وأجهزة كان البنك التقليدي في إنشاء الفروع الجديدة.

## 3.2 تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة:

البنوك الإلكترونية مثلها مثل البنوك التقليدية يمكنها تقديم كافة العمليات المصرفية التقليدية المعروفة، بينما ونتيجة لإننتشار التجارة الإلكترونية على مستوى العالم أصبحت هناك عمليات مصرفية جديدة لا يمكن لأي مصرف أن يقوم بها إلا إذا كان بنكا إلكتروني لما تتميز به بنك العمليات المصرفية من سرعه في الأداء وهو ما لا نستطيع البنوك التقليدية القديمة القيام به.

## 3. أشكال البنوك الإلكترونية:

هناك ثلاثة أشكال البنوك الإلكترونية وهي كمايلي:

### 1.3 الموقع المعلوماتي (informationel):

هو المستوى الأساسي للبنوك الإلكترونية أو ما يمكن تسميته بسرعة الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي، ومن خلال هذا الموقع فإن البنك يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية دون وجود قناة اتصال إلكتروني عبر الأنترنت.<sup>1</sup>

### 2.3 الموقع التفاعلي أو الاتصالي (communicative):

بحيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الاتصالي بين الشك وعملائه كالبريد الإلكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط أو تعديل معلومات القيود والحسابات.<sup>2</sup>

### 3.3 الموقع التبادلي (transuetional):

هذا هو المستوى الذي يمكن القول أن البنك فيه يمارس خدماته وأنشطته في بيئة الاللكترونية حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول إلى حساباته وإدارة وإجراء الدفعات والنقدية والوفاء بقيمة الفواتير وإجراء كافة الخدمات الإستعلامية وإجراء الحوالات بين حساباته داخل البنك أو مع جهات خارجية.<sup>3</sup>

### 4. متطلبات عمل البنوك الاللكترونية:

إن البنك الاللكتروني مثله مثل البنك التقليدي فإنه يحتاج إلى متطلبات وهذه المتطلبات هي:

#### 1.4 البنية التحتية التقنية:

يقف في مقدمة متطلبات البنوك الإلكترونية بالعموم أية مشروعات تقنية، البنية التحتية التقنية والبنى التحتية التقنيه للبنوك الإلكترونية ليست ولا يمكن أن تكون معزولة عن بنى الإتصالات وتقنية المعلومات التحتية للدولة ومختلف القطاعات، ذلك أن البنوك الإلكترونية في بيئة الأعمال الإلكترونية

<sup>1</sup> فريق كامل ، الى إدارة العمليات المصرفية، ط1 ، دار المسيره للنشر، عمان ، 2015، ص ص: 391 - 392 .

<sup>2</sup> عبد الله، الإقتصاد المصرفي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008، ص 95.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، اقتصاديات التجاره الاللكترونيه، ط1، الاسكندريه، 2014 ، ص: 174.

والتجارة الإلكترونية، والمتطلب الرئيسي لضمان أعمال إلكترونية ناجحة بل وضمان دخول آمن لعصر المعلومات.

كما إن فعالية وسلامة البنى للاتصالات تدوم على سلامة التنظيم الاستثماري ودقة المعايير الدولية وكفاءة وفاعلية التنظيم القانوني لقطاع الإتصالات، ويقدر ما يسود ومعدره التعامل السليم مع هذه العناصر بتحقيق توفير أهم دعامة للتجارة الإلكترونية، بل للبناء القوي للتعامل مع عصر المعرفة، والعنصر الثاني للبناء التحتي يتمثل في تقنية المعلومات من حيث الأجهزة والبرمجيات والحلول والكفاءات البشرية المدربة والوظائف الإحترافية وهذه دعامة وجود الاستمرارية والمنافسة ولم يعد المال وحده والمتطلب الرئيسي بالاستراتيجيات التلائم مع المتطلبات وسلامة البرامج والنظم المطبقة لضمان تعميم التقنية بصورة منظمة و شاملة وضمان الإستخدام الأمثل والسليم لوسائل التقنية.

أما عن عناصر إستراتيجية البناء التحتي في حقل الاتصالات وتقنية المعلومات فإننا نرى أنها تتمثل في تحديد أولويات وأغراض تطوير سوق الإتصالات في الدولة ملائمة هدف الدخول للأسواق العالمية مع احتياجات التطوير التقنية للشركات الخاصة والسياسات التسويقية والخدمية والتنظيمية المتعين إعتماها لضمان المنافسة في سوق الاتصالات.

توفير البنى التحتية العامة يبقى غير كافي بمشاريع ما تحتية خاصة بالمنشآت المصرفية، وهو اتجاه العمل عليه البنوك بجدية و يكتفي في هذا النظام بالقول أن عصر التميز هو إدراك مستقبل تطور التقنية وتوفير بناء وحلول برمجيته تتيح التعامل مع الافاق الجديده.<sup>1</sup>

#### 2.4 الكفاءة الأدائية المتفقه مع عصر التقنية:

هذه الكفاءة القائمة على فهم احتياجات الأداء والتواصل والتأهيلي والتدريبي، والاهم من ذلك أن تمد كفاءة الأداء إلى كافة الوظائف التقنية والمالية والتسويقيه والقانونيه والاستثمارية والاداريه المتصله بالنشاط البنكي الالكتروني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وسيم محمد الحداد واخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، ط1، للنشر، عمان، 2012، ص: 71-72.

<sup>2</sup> تبيل بوقايه وشعبان فرح، البنوك الإلكترونية كمدخل لزياده تنافسيه البنوك، مداخلة مقدمه ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسيه للبلدان العربيه، جامعه الشلف، 2007، ص: 8.

### 3.4 التطور والاستمرارية والتفاعلية مع المستجدات:

يقدم عصر التطوير والاستمرارية والتنوع من العديد من عناصر متطلبات بناء البنوك الإلكترونية وتمييزها، فالجمود وانتظار الآخرين لا يتفق مع النشاط ويلاحظ الباحث العربي ان البنوك العربية لا تتجه دائما نحو الزيادة في إفتتاح الجديد انها تنتظر أداء الآخرين ما يكون الخشية على أموال المساهمين واجتياز المخاطر، وهو امر هام وضروري لكنه ليس ما نعني من الزيادة وبنفس القدر لا تعني الزيادة في اقتحام الجديد والتسرع في التخطيط للتعامل مع الجديد وإعداد لكنها ما تتطلب السرعة في انجاز ذلك.<sup>1</sup>

### 4.4 التفاعل مع متغيرات الوسائل والإستراتيجيات الفنية والإدارية والمالية:

التفاعلية لا تكون في التعامل مع الجديد أو مع البنى التقنية وإنما مع الأفكار والنظريات الحديثة في حقول الأداء الفني والتسويقي والمالي والخدمي، تلك الأفكار التي تأتي نتيجة تفكير إبداعي وليس نمطي.<sup>2</sup>

### 5.4 الرقابة التقييمية الحيادية:

إن التقييم الموضوعي يعد من أهم عناصر تحتاج البنوك الإلكترونية وعلى هذا الأساس أقامت معظم مواقع البنوك الإلكترونية جهات مشورة في تخصصات تنسيقية والتسويق والقانون والنشر الإلكتروني للتقييم فاعلية وأداء مواقعها، كما يجب التنبيه على أن إرتفاع عدد زائري الموقع لا يعد مؤشر على النجاح إذ يسود فهم عام أن كثرة زيارة الموقع، دليل نجاح لكنه ليس كذلك دائما وإنما مؤشرا حقيقيا على سلامة وضع الموقع على محركات البحث و سلامة الخطط والترويجية.

### 5. المشاكل التي تواجه البنوك الإلكترونية:

قد تواجه البنوك الإلكترونية بعض المشاكل نذكر منها:

- ✓ التعرض لعمليات الإحتيال والنصب.
- ✓ كشف تفاصيل الخدمات المصرفية وكشف أضرار العملاء.
- ✓ حصول أخطاء البرمجة مما يؤدي إلى تسرب بعض المعلومات عن حسابات العملاء.
- ✓ مشاكل تتعلق بعمليات الإبداع المبالغ نقدا متكررة.

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 187.

<sup>2</sup> وسيم محمد الحداد واخرون، مرجع سابق، ص: 73.

- ✓ إرتفاع تكاليف جذب العملاء الجدد وتقديم خدمات الإلكترونيّة لقاء عمولات،
- ✓ عدم قبول بعض العملاء التعامل الإلكترونيّ تفضيلهم التعامل التقليدي.

### المطلب الثاني: وسائل الدفع الإلكترونيّة

نظرا لإعتماد البنوك على الإدارة الإلكترونيّة أصبحت عمليات الدفع تتم بوسائل إلكترونية والتي تتميز بالسهولة وانخفاض التكلفة والجهد شرط أن تتم عملية الدفع بشكل أمن وسري، ومن وسائل الدفع نذكر: النقود الإلكترونيّة، البطاقات الائتمانية، الشيك الإلكتروني، المحفظة الإلكترونيّة، التحويل المالي الإلكتروني.

#### 1- النقود الإلكترونيّة:

##### 1-1- تعريف النقود الإلكترونيّة:

تعرف النقود الإلكترونيّة بأنها عبارة عن قيمة نقدية مخزنة بطريقة إلكترونية على وسيلة إلكترونية مقبولة كوسيلة للدفع والتبادل، يتم وضعها في متناول المستخدمين لإستعمالها بدلا عن عمولات النقدية الورقية بهدف إحداث تحويلات إلكترونية للمدفوعات ذات قيمة محددة.<sup>1</sup>

##### 1-2- مزايا النقود الإلكترونيّة:

تتمثل مزايا النقود الإلكترونيّة في:<sup>2</sup>

- ✓ تكلفة تداولها زهيدة: تحويل النقود الإلكترونيّة عبر الأنترنت أو الشبكات الأخرى أرخص كثيرا من استخدام الأنظمة البنكية التقليدية؛
- ✓ لا تخضع للحدود: يمكن تحويل النقود الإلكترونيّة من أي مكان إلى آخر في العالم وفي أي وقت كان وذلك لإعتمادها على الإنترنت أو على الشبكات التي لا تعترف بالحدود الجغرافية ولا تعترف بالحدود السياسية؛

<sup>1</sup>ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية و التطبيقات في المصارف التجارية، ط1، دار الورق للنشر، الأردن، 2012، ص:271.

<sup>2</sup>منير محمد الجنبهي وممدوح محمد الجنبهي، النقود الإلكترونيّة، دار الفكر والقانون للنشر، مصر 2010، ص14.

- ✓ بسيطة وسهلة الإستخدام: تسهل النقود الإلكترونية التعاملات البنكية إلى حد كبير فهي تغني عن ملء الإستمارات وإجراءات الإستعلامات البنكية عبر الهاتف؛
- ✓ تسرع عمليات الدفع: تجري حركة التعاملات المالية ويتم تبادل معلومات التنسيق الخاصة بها فوراً في الزمن الحقيقي دون الحاجة إلى أي وساطة مما يعني تسريع هذه العملية على العكس مما لو كانت تتم بالطرق التقليدية؛
- ✓ تشجيع عمليات الدفع الآمنة: تستخدم البنوك التي تتعامل بالنقود الإلكترونية أجهزة خادمة تدعم بروتوكول الحركات المالية الآمنة، كما تستخدم مستعرضات لشبكة الويب تدعم بروتوكول الطبقات الأمنية مما يجعل عمليات دفع النقود الإلكترونية أكثر أماناً.

## 2- البطاقة الائتمانية:

### 1-2 تعريف البطاقة الائتمانية:

تعرف البطاقة الائتمانية على أنها: " بطاقة بلاستيكية مستطيلة الشكل يكتب عليها بحروف بارزة إسم حاملها ورقم حسابه لدى البنك المصدر لها ومدة صلاحيتها".<sup>1</sup>

كما تعرف البطاقة الائتمانية على أنها: " بطاقة تصدرها مؤسسة أو بنك لصالح العملاء وهي تمكن العملاء من التعامل مع المحلات التجارية وشراء حاجياتهم دون دفع نقود يكفي فقط أن يبرزوا هذه البطاقة المقبولة عند هذه المحلات ويوقعوا على إيصالات أو فواتير بقيمة السلع المشتراة ويقوم البنك أو المؤسسة المصدرة بالوفاء عنهم، و تكمن هذه البطاقة حاملها من السحب من أجهزة الصراف الآلي والتي تعمل طوال 24 ساعة، كما أنها توفر لهم إمكانية التعامل من خلال شبكة الأنترنت وسداد الإلتزامات المالية المترتبة على هذا التعامل من خلالها".<sup>2</sup>

### 2-2 أنواع بطاقة الائتمان:

هناك عدة أنواع نذكر منها:

<sup>1</sup> خليفة بن محمد الحضرمي، العمليات البنكية ومسؤولية البنك المدنية، الطبعة الأولى، دار الفكر والقانون للنشر، مصر 2010، ص132.

<sup>2</sup> مصطفى كمال طه ووائل أنور بندق، الأوراق التجارية ووسائل الدفع الإلكترونية الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2005، ص251.

2-2-1 من حيث التعامل: <sup>1</sup>

## ✓ بطاقة الخصم أو السحب الفوري:

يشترط لإصدار هذه البطاقة أن يكون العميل له حساب في البنك فيه رصيد يستطيع البنك مصدر البطاقة أن يخصم منه ما يحصل عليه حامل البطاقة عند إستعمالها، ويجب أن لا ينقص رصيد حسابه عن المبلغ الذي يمكن أن تؤمنه بطاقة الإئتمان أي أن الحد الأعلى للإئتمان هو رصيد الحساب الموجود في البنك، وبذلك يكون رصيد الحساب البنكي أشبه ما يكون بضمان نقدي، فالبنك لا يقدم لحامل البطاقة قرضاً ولا يسمح له بإستعمالها إلا في حدود رصيده، وكلما قام حامل البطاقة باستخدامها يقوم المصدر لها (البنك) بالسحب مباشرة من حسابه، لتسديد قيمة فاتورة مشترياته التي تصل إلى البنك من طرف التاجر.

## ✓ بطاقة الإئتمان العادية أو لدين لا يتجدد:

تسمى بطاقة الخصم الشهري، وبطاقة الوفاء المؤجل والفرق الرئيسي بين هذه البطاقة وسابقتها أنه لا يلزم أن يكون لدى حاملها حساب لدى البنك المصدر، ومن ثم فعندما يقوم الفرد بإستخدامها فإنه يحصل آلياً على قرض (إئتمان) مساوي لقيمة السلعة أو الخدمة، ولكل عميل حد أعلى للقرض يحدده العقد ويسمى خط الإئتمان، ويزام حامل البطاقة طبقاً لشروط الإصدار بتسديد كامل مبلغ الفاتورة خلال فترة لا تزيد غالباً عن ثلاثين يوماً من تاريخ استلامه لها وفي حالة المماطلة يقوم البنك المصدر بإلغاء عضوية حامل البطاقة وسحبها منه وملاحقته قضائياً من أجل تسديد ما تعلق بذمته.

## 2-2-2 بحسب المزايا التي تمنح لحاملها:

يوجد نوعان منها هما: <sup>2</sup>

## ✓ البطاقة الفضية أو العادية:

هي بطاقة يمكن استعمالها محلياً و دولياً، و توفر هذه البطاقة جميع أنواع الخدمات المقررة كالشراء من التجار والسحب النقدي من البنوك.

<sup>1</sup> علي محمد أحمد أبو العز، التجارة الإلكترونية وأحكامها في الفقه الإسلامي، ط1، دار النفائس للنشر، الأردن 2013، صص: 235-233.

<sup>2</sup> حسين محمد سمحان، أسس العمليات المصرفية الإسلامية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان 2013، ص331.

## ✓ البطاقة الذهبية:

هي بطاقة عالمية يمكن إستخدامها محليا وعالميا ولكن الحد الأدنى الذي تصدر به يكون أعلى من الحد الأدنى للبطاقة العادية.

2-2-3 من حيث الإستخدام:<sup>1</sup>

## ✓ بطاقة الإئتمان العادية:

إن بطاقة الإئتمان العادية هي أكثر أنواع البطاقات استخداما، فهي تستخدم في الشراء والحصول على خدمات، وإمكانيتها في السحب النقدي من الصراف الآلي أو من البنوك التي تكون مشتركة في عضوية هذه البطاقة.

## ✓ بطاقة السحب النقدي الإلكتروني:

تستخدم في عملية سحب النقود سواء كانت من أجهزة الصراف الآلي المحلي أو الدولي أو الأجهزة التي تقرأ الأشرطة المغنطة التي تحصل عليها البنوك من مصدر هذه البطاقة، وتكون تلك البنوك مشتركة في عضوية هذه البطاقة.

## ✓ البطاقة المحلية:

إن هذا النوع من البطاقات لا يستخدم إلا داخل حدود البنك المصدر للبطاقة وبنفس عملة هذا الأقليم، فإن مجال استخدام هذا النوع من البطاقات قليل جدا وفي حدود ضيقة، لأنه لا يعطي حامله مميزات مثل النوع الآخر الذي يستخدم بنسبة كبيرة ويستخدم في جميع أنحاء العالم ويمكن سحب جميع العملات وسحبه من الصراف بالعملة التي يرغب بها حامل البطاقة.

## 2-2-4 من حيث نوع الضمان:

قد يطلب مصدر البطاقة سواء كان بنكا أو مؤسسة مالية كبرى من عميله أن يقدم ضمانا عينيا أو شخصيا فيعتمد قبول هذا الضمان على ثقته بالعميل وملاءته المالية وتاريخه المالي مع البنك أو

<sup>1</sup> جلال عابد الشورة، وسائل الدفع الإلكتروني، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان 2008، ص33.

المؤسسة كطلب مصدر البطاقة من عملائه تقديم صورة حساب جار أو استثماري يتحفظ عليه مصدر البطاقة بصورة ضمان على أن لا تقل قيمة الضمان في حده الأدنى عن الحد الأعلى للبطاقة.<sup>1</sup>

### 2-3 أهمية بطاقة الائتمان:

يمكن إيجاز أهمية بطاقة الائتمان في:<sup>2</sup>

- ✓ تحقيق الأمان لحاملها؛
- ✓ مصدر إيراد مهم لمصدري البطاقة؛
- ✓ إحدى وسائل توظيف فائض سيولة المصارف حيث تمنح المصارف من خلالها الائتمان لعملائها.

### 3- الشيك الإلكتروني:

#### 3-1 تعريف الشيك الإلكتروني:

الشيك الإلكتروني هو عبارة عن وثيقة إلكترونية تتضمن العديد من البيانات تتمثل في رقم الشيك، اسم الدافع، رقم حساب الدافع و اسم البنك، اسم المستفيد والقيمة التي ستدفع ووحدة العملة المستعملة، وتاريخ الصلاحية والتوقيع الإلكتروني للدافع، والتظهير الإلكتروني للشيك.

يعتبر الشيك الإلكتروني من أهم وسائل الدفع التي تعتمد على استخدام الحاسبات الآلية، حيث ينتقل هذا الشيك بالبريد الإلكتروني إلى المستفيد وذلك بعد أن يتم توقيعه إلكترونياً فيحصل عليه المستفيد ويقوم بتوقيعه إلكترونياً أيضاً ثم يرسله بالبريد الإلكتروني مصحوباً بإشعار إيداع إلكتروني في حسابه بالبنك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جلال عابد الشورة، المرجع نفسه، ص34.

<sup>2</sup> ثائر القدومي وسامر بركات، أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2010، ص238.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2010، ص:238.

## 3-2 فوائد الشيك الإلكتروني:

للتشيك الإلكتروني العديد من الفوائد نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ خفض تكاليف المصروفات الإدارية من خلال زيادة السرعة وتقليل كلفة المواد الورقية والطباعة؛
- ✓ زيادة كفاءة إنجاز عمليات الحسابات والودائع للتجار والمؤسسات المالية؛
- ✓ تسريع عمليات الدفع والمحاسبة التي يقوم بها الزبون؛
- ✓ تزويد الزبون بمعلومات وتفصيلات أكثر في كشف الحساب

## 4- المحفظة الإلكترونية:

## 4-1 تعريف المحفظة الإلكترونية:

المحفظة الإلكترونية هي وسيلة دفع إفتراضية تستخدم في سداد المبالغ قليلة القيمة بشكل مباشر أو غير مباشر.<sup>2</sup>

## 4-2 مكونات المحفظة الإلكترونية:

تتكون المحفظة الإلكترونية من الناحية الفنية من كارت أو بطاقة بلاستيكية مثبت عليها من الخلف كمبيوتر صغير مزود بذاكرة إلكترونية تسمح بتخزين معلومات ووحدات إلكترونية تسمح بتخزين المعلومات ووحدات إلكترونية تصلح للوفاء بالديون قليلة القيمة سواء التاجر أو على شبكة الأنترنت.

عند الرغبة في استعمال البطاقة يقوم العميل بتحميل الكارت عددا من الوحدات الإلكترونية ويكون التحميل أو الشحن في ماكنات الصراف الآلي (ATM) العادية، وذلك بتخصيص مفتاح خاص بشحن مثل هذه الكروت، أو في ماكنات للشحن أعدت خصيصا لشحن أو تحميل هذه الكروت، ويحتاج الشحن دائما إلى إدخال رقم سري خاص بصاحب البطاقة كي تتعرف عليه المؤسسة مصدرة هذه الكروت ويكون بالعملة التي تريدها.

<sup>1</sup>محد النور صالح الجداية وسناء جودت خلف، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2009، ص:251.

<sup>2</sup>أحمد بوراس والسعيد بريكة، أعمال الصيرفة الإلكترونية الأدوات والمخاطر، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2014، ص:234.

بإتمام عملية الشحن أو التحميل يستطيع صاحب البطاقة أن يمررها في قارئ خاص لدى التاجر (آلة قارئ خاصة بهذه الكروت)، مثلما يحدث في كروت الوفاء أو الإئتمان، ثم تخصم قيمة السلعة أو الخدمة مباشرة وتنتقل القيمة في صورة وحدات إلكترونية إلى الكمبيوتر المثبت على كارت التاجر دون الحاجة إلى الكمبيوتر المثبت على كارت التاجر دون الحاجة إلى توقيع من أحد، وإذا كان صاحب الكارت يستعمله في الوفاء عبر شبكة الأنترنت فإنه يجب أن يكون الكمبيوتر الشخصي لصاحب الكارت مزودا بقارئ لهذا الكارت.<sup>1</sup>

#### 3-4 خصائص المحفظة الإلكترونية:

يمكن عرض الخصائص الرئيسية التي تميز المحافظ الإلكترونية فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ المحفظة الإلكترونية تعطي حلا متطورا للدفع بمبالغ صغيرة، وعليه يمكن التخلص من أسعار معالجة الشيكات وباقي وسائل الدفع الورقية في كل عملية أو صفقة تجارية ذات المبالغ صغيرة؛
- ✓ تسمح بتخفيض عمليات الدفع بالنقد، وبالتالي التخلص من تكاليف المعالجة؛
- ✓ هي وسيلة ملائمة تماما للصفقات التجارية لما توفره من سرعة في العمل؛
- ✓ تستعمل للدفع بمبالغ صغيرة؛

#### 5- التحويل المالي الإلكتروني:

##### 1-5 مفهوم التحويل المالي الإلكتروني:

هو عملية يتم بموجبها نقل مبلغ معين من حساب إلى آخر عن طريق تقييده في الجانب المدين للأمر والجانب الدائن للمستفيد سواء تم هذا التحويل بين حسابين مختلفين في نفس البنك أو في بنكين مختلفين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شريف محمد غانم، محفظة النقود الإلكترونية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 14-15.

<sup>2</sup> أحمد بوراس والسعيد بريكة، المرجع نفسه، ص: 235-234.

<sup>3</sup> محمود محمد أبو فروة، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الأنترنت، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان 2009، ص: 56.

بفضل تعزيز أنظمة الأمن أصبحت التحويلات المالية الإلكترونية تحظى أكثر فأكثر بالمصداقية والأمان لدى المتعاملين، هذا فضلا عما يتيحها هذا النظام من إختصار للزمن ووفرة في الجهد والتكلفة ويسر في التعامل.<sup>1</sup>

## 5-2 منافع التحويلات المالية الإلكترونية:

- ✓ تتمثل منافع ومزايا التحويلات المالية الإلكترونية في:<sup>2</sup>
- ✓ تنظيم الدفعات: يكفل الإتفاق على وقت إقتطاع وتسديد قيمة التحويلات المالية تنظيم عمليات الدفع دون أي في إمكان السداد في الوقت المحدد؛
- ✓ تسبير العمل: الغت عملية المقاصة الآلية حاجة العميل والتاجر إلى زيارة البنك لإيداع قيمة التحويلات المالية مما يعني تسبير الأمر ورفع فعالية نظام العمل؛
- ✓ السلامة و الأمن: ألغت المقاصة الآلية والتحويلات المالية الإلكترونية الخوف من سرقة الشيكات الورقية و الحاجة إلى تناقل الأموال السائلة؛
- ✓ تحسين التدفق النقدي: رفع إنجاز التحويلات المالية إلكترونيا موثوقية التدفق النقدي وسرعة تناقل النقد؛
- ✓ تقليل الأعمال الورقية: يتمثل ذلك في تقليل الإعتماد على النماذج الورقية والشيكات التقليدية وغيرها من المعاملات الورقية؛
- ✓ توفير المصاريف: قللت شبكة نظام المقاصة الآلية من تكاليف عمليات المقاصة؛
- ✓ زيادة رضا العملاء: تكفل سرعة عمليات التحويل الإلكتروني و إنخفاض كلفتها تحقيق رضا العملاء وتوطيد ثقتهم في التعامل مع التاجر أو المؤسسة.

<sup>1</sup> رحيم حسين، الاقتصاد المصرفي، ط1، دار بهاء الدين للنشر، الجزائر 2008، ص:156.

<sup>2</sup> منير محمد الجنيبي وممدوح الجنيبي، مرجع سابق، ص ص: 17-18.

### المطلب الثالث: إيجابيات استخدام الإدارة الإلكترونية وأهم الصعوبات التي تواجهها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى إيجابيات الإدارة الإلكترونية في البنوك نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ **تقليص المسافات:** بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح العالم قرية صغيرة تلاشت فيها الحدود الجغرافية، بمعنى أن كل الأماكن؛
- ✓ **تقليص المكان:** نقصد بها إمكانية استخدام وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات، والتي يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة من أجل اتخاذ مختلف القرارات؛
- ✓ **تقليص الوقت:** إن وجود الإدارة الإلكترونية تساعد في إنجاز الأعمال المصرفية، وكذلك التقليل من الإجراءات والخطوات التنفيذية، بالإضافة إلى أنها تساعد في إجراء عمليات التحويل والتعرف على الخدمات المصرفية؛
- ✓ **تطور البيئة الإلكترونية** يساهم في البناء الفكري للأفراد: إن استخدام الأفراد لوقت طويل نظم المعلومات يساهم في التكوين الفكري لهم، مما ينتج عنه تفاعل الأفراد مع هذه الخدمات، وهذا يساعد على تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء، مما يدعم فرص الإبداع والابتكار على كافة المستويات.

إن كل هذه العوامل تصب في هدف واحد للبنوك هو تحسين أدائها وتدعيم استراتيجياتها المختلفة، وهو يعتبر الحجر الأساس في محافظة المصرف على عملائه وزيادة حصته السوقية ومن ثم المحافظة على مكانته أمام المنافسين في الداخل والخارج.

### 2- صعوبات استخدام الإدارة الإلكترونية:

من بين الأسباب والعقبات التي يمكن أن تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية و تفعيل وسائل الدفع الإلكتروني على مستوى البنوك نجد:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2014، ص ص: 21-22.

<sup>22</sup> عبد القادر بودي وعبد الصمد بودي، تكنولوجيا الأنترنت كأداة لتميز الخدمات المصرفية مع الإشارة لحالة البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: عصر نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر عرض تجارب دولية، المركز الجامعي خميس مليانة ، ص: 18.

- ✓ عدم وجود مصلحة خاصة بإدارة الأعمال إلكترونيا بصفة عامة تهتم بالجانب التسويقي والخدمي للبنوك، مع عدم تخصيص ميزانية خاصة موجهة للإستثمار في صناعة البنية التحتية للأعمال الإلكترونية المصرفية؛
- ✓ عدم وجود تعاون وتنسيق بين فروع ووحدات المنظومة المصرفية في مجال الصناعة الإلكترونية المصرفية والمالية وإستثمار المعلومات؛
- ✓ تخلف البنية التحتية للتكنولوجيات الحديثة والإتصالات الضرورية في المنظومة المصرفية، حيث مازالت تعاني من جملة مشكلات من حيث الثمن المرتفع نسبيا لموجات التردد وبطء، الأنترنت وعدم توافر خطوط الهاتف بالشكل المطلوب؛
- ✓ عدم تقبل معظم العملاء لفكرة الشراء عبر الأنترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية المقدمة عبر الأنترنت ورغبتهم في فحصها والتأكد منها قبل حجزها؛
- ✓ ضعف إستخدام محتويات المواقع التجارية الإلكترونية للبنوك مع عدم احتواءه على خدمات تعزيزية متميزة تستجيب لرغبات الزبائن، إضافة إلى عدم إجراء عمليات تحديث مستمرة له وفقا للحاجة وذلك لضمان ولاء الزبائن للبنوك وإدامة الإتصال والتفاعل معهم والذي يعود سببه إلى قلة مصادر التمويل والأدوات والوسائل الإلكترونية اللازمة لتحقيق ذلك بفاعلية وكفاءة؛
- ✓ قلة عدد الإختصاصيين والكوادر الفنية والقانونية والتنظيمية العاملة في مجال التسويق المصرفي عبر الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات والشبكات،
- ✓ عدم تشجيع هيئات الإدارة العليا للبنوك والمؤسسات المصرفية لانتهاج وتبني إستراتيجية التسويق عبر الأنترنت في أنشطتها وأعمالها المصرفية والإدارية نتيجة قلة الاهتمام بها وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لهذا النوع من التجارة الحديثة<sup>1</sup>؛
- ✓ عوائق اللغة والثقافة: إن اللغة والثقافة من أهم التحديات التي تعيق التفاعل بين الكثير من الزبائن (حاليين ومتوقعين) والمواقع الإلكترونية للبنوك التجارية؛ لذا فهناك حاجة ملحة لتطوير برمجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية في ترجمة النصوص إلى لغات مختلفة يفهمها العملاء، كذلك ضرورة مراعاة العوائق الثقافية والعادات والتقاليد والقيم بحيث لا تكون عائقا نحو استخدام موقعها الإلكتروني.

<sup>1</sup> عبد القادر بودي وعبد الصمد بودي، مرجع سابق، ص: 19.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن تقييم الأداء يعد من الأدوات التي يستند عليها في عملية صياغة وإتخاذ القرارات السليمة و الصائبة التي تضمن نجاح البنك الذي يسعى دائما إلى الأفضل، من خلال دراسة جميع الظروف المحيطة وتحديد البدائل المتاحة للمفاضلة بينها، واختيار أفضلها مما يضمن بقاءه في السوق والحفاظ على قيمته السوقية.

إضافة إلى ذلك يمكن القول أن البنوك قد عرفت تطورات كبيرة نتيجة تطبيقها للإدارة الإلكترونية والتي تعتمد على إستخدام أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا من أجل الحفاظ على استمراريته من خلال تحسين علاقتها مع الزبائن والتركيز على التنوع في تقديم الخدمات المصرفية بطرق ووسائل متطورة وبتكاليف منخفضة.

وعليه فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي كان له العديد من الإيجابيات من أبرزها: تقليص المسافات، مساعدة الزبون في الحصول على الخدمة التي يطلبها بسرعة عالية وتحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء، هذا من خلال تطور البيئة الإلكترونية التي تساهم في البناء الفكري للأفراد وتفاعلهم مع هذه الخدمات المتطورة، ورغم هذه الإيجابيات إلا أنه كانت تساهم في البناء الفكري للأفراد وتفاعلهم مع هذه الخدمات المتطورة، ورغم هذه الإيجابيات إلا أنه كانت هناك عقبات تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية وتفعيل وسائل الدفع الإلكتروني على مستوى المنظومة المصرفية.

هذا الطرح النظري يقودنا للتساؤل حول تقييم أداء البنوك محل الدراسة في ظل وجود الإدارة الإلكترونية.

## الفصل الثالث:

تقييم أداء الشعبي الجزائري

في ظل الإدارة الإلكترونية

- وكالة تبسة 205-



**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 القرض الشعبي الجزائري والكائن مقرها بولاية تبسة، وهذا بالاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة بغرض الحصول على آراء العمال في البنك لخدمة أهداف البحث والحصول على نتائج تطبيقية وسيتم تحليل الإستبانة من خلال برنامج **spss** .

ولهذا تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري؛**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.**

## المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري - CPA<sup>1</sup>

يعتبر بنك القرض الشعبي الجزائري كغيره من المصارف من المصارف التجارية التي تلعب دورا فعالا في نجاح التنمية الإقتصادية، فهو يحتل مكانة هامة ضمن الجهاز المصرفي في الجزائر، ولهذا تم اختيار وكالة من وكالات القرض الشعبي الجزائري: وكالة . تبسة رقم 205 . للقيام بهذه الدراسة، من أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية :

- بطاقة فنية لبنك القرض الشعبي الجزائري؛
- تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 205؛
- واقع استخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري.

## المطلب الأول: بطاقة فنية لبنك القرض الشعبي الجزائري

كان المشهد البنكي الجزائري بعد الاستقلال يتكون من مجموعة من البنوك الأجنبية أكثرها فرنسية، وفي ديسمبر 1962 تأسس البنك الجزائري، وحتى سنة 1966 ظهر بنكين تجاريين: البنك الوطني والقرض الشعبي الجزائري.

وسيتم التركيز على نشأة هذا الأخير والتعريف به إلى جانب أهم مهامه:

### 1 . نشأة القرض الشعبي الجزائري<sup>2</sup>

تأسس القرض الشعبي الجزائري بموجب الأمر رقم 66 . 366 المؤرخ في 26 ديسمبر 1966 المتضمن إنشاء البنك برأس مال قدره 15 مليون دج وهو ثاني بنك تجاري في الجزائر بعد الإستقلال، حيث ورث القرض الشعبي الجزائري الأعمال من قبل البنوك الشعبية مثل<sup>3</sup>:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة؛

<sup>1</sup>Credit Populaire Algerienne

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية رقم 40، الصادرة بتاريخ، 01ماي 1967.

<sup>3</sup>معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

• البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة.

بالإضافة إلى بنوك أجنبية أخرى وذلك ابتداء من 1967:

- بنك الجزائر . مصر سنة 1968؛
- المؤسسة المارسييلية للقروض سنة 1968؛
- المؤسسة الفرنسية لقروض البنوك سنة 1972.

في عام 1985 تم إنشاء بنك التنمية المحلية عن طريق تنازل القرض الشعبي الجزائري عن 40 وكالة من وكالاته و 550 موظف من موظفيه، بالإضافة إلى 89000 حساب بنكي لصالح هذا البنك، وبعد سنة 1988 وتبعاً للقانون الخاص باستقلالية المؤسسات أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، ورأس مال ذو ملكية خاصة للدولة.

يتواجد المقر الاجتماعي لبنك القرض الشعبي الجزائري في 02 نهج العقيد عميروش الجزائر العاصمة.

## 2: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري:

القرض الشعبي الجزائري عبارة عن مؤسسة مالية عمومية ذات أسهم، تأسست بموجب المرسوم 66/366 في 29 ديسمبر 1966، حيث وزعت المساهمات كما يلي:

- مساهمة الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية والصيدلانية بنسبة 31.5 %،
- مساهمة الصناعات الغذائية بنسبة 18.75 %،
- مساهمة الصناعات المختلفة بنسبة 31.25 %،
- مساهمة الخدمات بنسبة 18.75 %.

ولقد بدأ القرض الشعبي الجزائري نشاطه في 14 ماي 1967 برأسمال ابتدائي قدره 150.000.000 دج، ويد عاملة 444 عامل موزعين على 20 وكالة.

أما في الوقت الحالي فقد أصبح رأسماله يقدر بـ 48.000.000.000 دج، يعتمد على كامل التراب الوطني بـ 135 وكالة ويشغل آلاف العمال<sup>1</sup>.

### 3. مراحل تطور القرض الشعبي الجزائري :

يمكن تلخيص مراحل تطور القرض الشعبي الجزائري من خلال أربع فترات من 1967 إلى 2007 وهي كالتالي<sup>2</sup>:

#### • الفترة الأولى (1967 - 1986):

إن مجال تدخل القرض الشعبي الجزائري واسع خاصة في المجال الصناعي والتجاري وكذلك الأشغال العمومية، والسكن والسياحة والحرف، ولقد ساهم القرض الشعبي الجزائري مساهمة كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة عبر المخططات التنموية الإقتصادية، بدءا من المخطط الثلاثي الأول بعده مباشرة المخطط الرباعي الأول والثاني أين ساهم البنك في وضع الوسائل الإنتاجية المهم ، هذا ما أوضح التطور الملحوظ لحركة البنوك على مستوى العمليات البنكية التي تقوم بها في مجال رأسمالي كما يشهد تكييف القطاع البنكي للنصوص الخاصة بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات هذا منذ شهر نوفمبر 1979.

#### • الفترة الثانية (1986 - 1990):

بعد إعادة هيكلة البنك منذ 1985 حاول القرض الشعبي الجزائري خلال هذه الفترة التركيز على تمويل كل من المشاريع الخاصة بالسكن والأشغال العمومية التي تتطلب أموال ضخمة، وما يميز هذه الفترة هو إنشاء مديريات جهوية، أما في المجال التجاري فقد عرف البنك تطورا ملحوظا، وهذا التأثير الايجابي دعمه صدور القانون الخاص بالبنوك (1986 - 1988) الذي أعطى دفعا جديدا للبنوك من أجل القيام بالوظائف الأساسية، مما يسمح القرض الشعبي الجزائري خلال نفس السنة التي صدر فيها القانون المذكور سابقا بتحديد حجم تمويل القطاعات الصغيرة والمتوسطة إلى 10 بينما كانت لا تتعدى 5.

<sup>1</sup>:تقرير سنوي للقرض الشعبي الجزائري سنة 2004.

<sup>2</sup>معلومات مقدمة من طرف الوكالة .

### • الفترة الثالثة (1990 - 1994):

دخل القرض الشعبي الجزائري عهد الاستقلالية سنة 1990 حيث أصبح مؤسسة تجارية ذات أسهم وهذا بدخول البنك في مجموعة من الإصلاحات على مستوى الهيكل التنظيمي وكذلك صدور قانون النقد والقرض سنة 1990 الذي شجع البنك كثيرا في مجال المنافسة مع البنوك التجارية الأخرى نظرا لما يتطلبه اقتصاد السوق، وبالتالي كان هذا القانون حجر الأساس لبداية الإصلاح المالي البنكي الجزائري من أجل وضع سياسة نقدية تساهم في تطوير البنك، كما تميزت هذه الفترة كذلك بصدور قانون الإستثمار 1993 الذي جعل البنك يرفع من درجة تعامله مع المستثمرين الخواص والعموميين حيث قام البنك بتطوير وسائل الدفع و تحسين الخدمات للزبائن بهدف البحث عن طرق جديدة في إطار المنافسة و التعامل من أجل كسب حصص في السوق، وقد بدأ الاقتصاد الوطني تطبيق برامج التعديل الهيكلي في ماي 1994.

### • الفترة الرابعة (1994 - 2007):

عرف بنك القرض الشعبي الجزائري في هذه المرحلة استقرارا ملحوظا في السنوات الستة الأولى من هذه الفترة وبعدها مباشرة تعرض إلى عدة اضطرابات بشأن القوانين التي أصدرتها وزارة المالية في تلك الفترة، لكن تمكن من اجتيازها ليعود بعدها إلى حالة الاستقرار واستمر في نشاطه بشكل طبيعي دون أي عراقيل.

### 3 . مهام القرض الشعبي الجزائري:

يلعب القرض الشعبي الجزائري دورا مهما في النشاط الاقتصادي ومن بين المهام التي يقوم بها

نذكر:

- تقديم قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- القيام بعمليات البناء التشييد من خلال القروض الطويلة والمتوسطة الأجل؛
- القيام بمنح القروض للأفراد؛
- جمع الودائع؛
- تحويل العملات؛

- تسهيل المعاملات بين المورد والمستورد في عمليات التجارة الخارجية؛
  - مواكبة التطورات الجديدة التي يشهدها العالم بتطوير المنتجات المصرفية والاعتماد على التكنولوجيا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية جديدة؛
  - توفير و تطوير شبكات جديدة ووضع وسائل حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية.
- كما يعمل البنك أيضا على تسيير فعال للموارد البشرية و تحديد الوسائل المادية و التقنية حسب حاجة البنك والسعي نحو تحسين و تطوير أنظمة الإعلام والاتصال.
- إضافة إلى ذلك فإن المصالح التابعة للمديرية النقدية للقرض الشعبي الجزائري تحرص على القيام بالعديد من المهام نذكر منها:

- ترجمة واستغلال المراجع والمراسلات القانونية والتنظيمية والتقنية التي يتم تلقيها من طرف (master card) أو (visa card) ؛
- وضع تقارير إحصائية شهرية أو لكل ثلاثة أشهر خاصة بالنشاطات التجارية لكل من (master card) أو (visa) وكذا لما يتم تحقيقه من عوائد للقرض الشعبي الجزائري ؛
- التسيير والمتابعة الداخلية للأعمال المقدمة من قبل (mastercard) و (visa).

### المطلب الثاني: تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم (205)

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بوكالة القرض الشعبي الجزائري وكالة . تبسة . رقم (205)

أولا: التعريف بوكالة تبسة للقرض الشعبي الجزائري:

تم تأسيس هذه الوكالة سنة 1979، تشغل حوالي 16 عاملا منهم 6 إطارات، ونظرا لحالة اقتصاد السوق الذي خلق نوع من التوسع في ميدان التدخل وتعدد النشاطات، فإن الوكالة عرفت عدد متزايد من الزبائن وكذلك تزايد في النشاط، حيث اعتبرت وكالة تبسة من الدرجة الأولى في تحصيل مردودية جيدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>:Organigramme Agence-CPA-,1998.

**ثانيا: الهيكل التنظيمي:**

إن الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة له شكل هرمي، ولقد تم وضع الهيكل سنة 1995 بهدف توجيه جهود الوكالة نحو تحسين نوعية استقبال الزبائن، وتقديم الخدمات لهم، وذلك لكسب المزيد من الزبائن والتحكم في مختلف التغيرات.

ويمكن التعرف على الهيكل التنظيمي للوكالة من خلال تحديد المصالح المكونة للبنك والوظائف المنوطة بكل مصلحة، والمتمثلة في<sup>1</sup>:

**1-المدير:**

وهو المسؤول الأول على تسيير الوكالة ونتائجها التجارية، ومن أهم مهامه:

- تمثيل البنك على المستوى المحلي.
- السهر على تحسين نوعية المعلومات المتعلقة بالمحيط الاقتصادي والعمل على الرفع من حصة الوكالة في السوق.
- السهر على تحسين نوعية الخدمات واحترام آجال تطبيق العمليات.

**2-نائب المدير:**

هو المسؤول المباشر بعد المدير، من أهم مهامه:

- تنسيق وتنشيط ومراقبة كل الأعمال التي تحت إدارته.
- تأمين السير الحسن لسيولة الوكالة والعمل على تنشيط تكوين العمال.
- احترام القواعد والقوانين في تنفيذ كل العمليات الإدارية للوكالة.

**3-الأمانة العامة (السكرتارية):**

مهامها الأساسية:

- تأمين السير الحسن للبريد الوارد والصادر وتسجيله وترتيبه وتأمين عمليات الحجز وطبع مختلف الوثائق.
- تسيير مواعيد المدير العملية من زيارات ومواعيد واجتماعات... إلخ، وتسجيل كل المكالمات الهاتفية مع كل الهيئات.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

**- مصلحة الرقابة:**

تقوم هذه المصلحة بمراقبة اليوميات الحسابية للبنك، وتحضير التقارير الفصلية لنشاطه، ومن أهم مهامها:

- مراجعة العمليات التي يقوم بها جميع المستخدمين في كل مصلحة ومراقبة عمليات السيولة ومخزون الأمان.
- تأمين إجراءات عمليات المقاصة بين الوكالات في أحسن الآجال، وتأمين تقديم المقاصة المحاسبية العالقة فيما بين الوكالات.
- إحصاء ومتابعة كل الأخطاء المسجلة في اليوميات المحاسبية.

**5- المصلحة الإدارية:**

من مهامها الأساسية:

- إعداد ميزانية الوكالة والسهر على تطبيقها.
- متابعة مصاريف التأمين وتسديد الرسوم الجمركية والضرائب وكذلك تسديد تكاليف الضمان الاجتماعي وتسيير الأرشيف.
- تأمين المراقبة الإدارية لدخول وخروج المستخدمين وتسيير تكوينهم.

**6- مصلحة النشاط التجاري:**

من مهامها الأساسية نذكر:

- إنجاز تقارير الوكالة حول الأعمال المنجزة.
- تأمين أحسن استقبال للزبائن.

**-مصلحة عمليات السوق بالدينار والعملة الصعبة:**

تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:

**أ-قسم العاملين أمام الشباك:**

ومن أهم مهام هذا القسم:

- استقبال الزبائن ومعالجة عمليات السحب بالدينار، والعملة الصعبة.
- مراقبة عمليات الطلب على دفاتر التوفير والبطاقات المغناطيسية.

**ب-قسم العاملين وراء الشباك:**

- ترصيد وتقييد كل العمليات التي تمت على مستوى قسم العاملين أمام الشباك.
- تنفيذ عمليات المقاصة الإلكترونية الحديثة النشأة - ماي 2006 -

**8-مصلحة عمليات التجارة الخارجية:**

تنقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام: قسم التوظيف، قسم الاعتمادات الوثائقية وقسم تسيير العقود، أهم مهامها يمكن ذكرها في ما يلي:

- تسيير عمليات التصدير والاستيراد.
- تأمين تحصيل الصكوك وسندات صكوك السفر المسحوبة من الخارج.
- استلام ومراقبة ودراسة أوامر فتح أو تصحيح الاعتماد الوثائقي.
- تنفيذ القروض الخارجية وتسيير القروض.
- متابعة تسديد الأقساط.
- مراقبة الوثائق وإنجاز العقود وتبليغ أوامر الصرف بالوصول.

## 9-مصلحة القروض

تتكون هذه المصلحة من قسمين:

- قسم الدراسات والتحليل.
- قسم الأمانة.

ومن مهامها الأساسية:

- التأكد من إيداع الملفات حسب ما ينص عليه القانون في الميدان الضريبي.
  - دراسة طلبات القروض وعرض مبلغ القرض المسموح به.
  - تحصيل الضمانات المطلوبة لفتح اعتماد القرض.
  - تنفيذ ومتابعة العمليات المتعلقة بالرهن الحيازي.
  - إصدار اتفاقيات القرض وعقود الضمان.
- وللتوضيح أكثر انظر الملحق رقم(02)

### المطلب الثالث: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى واقع استخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري، حيث يمكن حصر هذه العناصر على مستوى الوكالة في أجهزة الحاسوب، البرامج، شبكات الإتصال و صناعات المعرفة.

#### 1- عناصر الإدارة الإلكترونية على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري

##### 1.1. أجهزة الحاسوب:

تتوفر وكالة القرض الشعبي الجزائري على العدد الكافي من أجهزة الحاسوب اللازمة للقيام بالأعمال، حيث يعتمد الموظفين على هذه الأجهزة أفضل من التعامل يدويا لما لها من دور كبير في تسهيل المهام و سرعة الإنجاز.

### 2.1. البرامج:

من بين أهم البرامج التي يتم التعامل بها في وكالة القرض الشعبي الجزائري نجد برنامج الدلتا (DELTA) حيث يكون هذا البرنامج محمل على الجهاز الرئيسي بالوكالة و الذي يكون متصل بجميع الأجهزة الموجودة بالوكالة، كما تتصل هذه الأجهزة بجهاز الخادم (SERVEUR) الذي يقوم بدوره بتحويل كل العمليات اليومية إلى المركز الرئيسي بالعاصمة، ويتميز هذا البرنامج بسرعة انجاز العمليات كما أنه يحتوي على قاعدة بيانات موحدة.

### 3.1. شبكات الاتصال:

تعتبر شبكة الأنترنت والأنترانات من بين الشبكات المعلوماتية التي يتم الاعتماد عليها في أداء العمل على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري، وذلك لما تتميز به الشبكات من سرعة و شفافية في التعامل، كما تستخدم شبكة الأنترنت في الإعلان عن خدمات البنك من خلال الموقع المتاح و أيضا من أجل التوصل مع الزبائن بشكل مستمر.

### 4.1. صناع المعرفة:

يتمثل صناع المعرفة بالوكالة محل الدراسة في الكوادر البشرية من الموظفين ذوي الإختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يعملون على ضمان السير الحسن لمختلف التطبيقات المعلوماتية وصيانتها، وضمان استمرارية عمل نظام المعلومات، كما يساهمون في عملية تكوين مختلف الأفراد العاملين بمختلف التطبيقات.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

يعتبر أمرا مهما أن يكون لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي يساعد الباحث على حصر جوانب بحثه، وسيتضمن الإطار المنهجي لهذه الدراسة تحديد مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

تعددت المصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة التطبيقية، وللحصول على المعلومات اللازمة تم استخدام:

#### أولاً: منهج الدراسة

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

#### ثانياً : أدوات جمع البيانات

هنالك مجموعة من الأدوات التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، و نظرا لتعدد مصادر جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

**1 - الوثائق والسجلات :** تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات ، خاصة في ما يتعلق بالبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي للبنك والعروض التي تقدمها؛

**2 - المقابل :** لا يتمكن الطالب من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبجوثين ،من اجل الحصول على معلومات إضافية لم يتم الحصول عليها من الوثائق والسجلات كالعدد الإجمالي للموظفين في العليا بالمديرية؛

<sup>1</sup> صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم ، الجزائر، 2003، ص : 29 . 35 .

3 - الاستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

#### المطلب الثاني : عينة الدراسة

لابد من تحديد العينة التي طبقت عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، حيث تتكون عينة الدراسة من مدير، نائب المدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، رئيس مكتب، محرر، موظفين، أمين صندوق و عون صندوق في بنك القرض الشعبي الجزائري وقد قدر عددهم 14موظف، وهذا باعتبار إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات، وتكون على دراية تامة بمفهوم الإدارة الالكترونية، ويمكن توضيح عينة الدراسة وفقا لمركز الوظيفي وفقا للجدول التالي :

#### الجدول رقم 1: توزيع عينة الدراسة لبنك القرض الشعبي الجزائري . تبسة .

النسبة %	العدد	المركز الوظيفي
7.142%	1	مدير
7.142%	1	نائب المدير
14.285%	2	رئيس مصلحة
14.285%	2	رئيس قسم
7.142%	1	رئيس مكتب
14.285%	2	محرر
21.428%	3	موظف
7.142%	1	أمين صندوق
7.142%	1	عون صندوق
100%	14	المجموع

المصدر: مصلحة القروض

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الموظفين يمثلون أكبر نسبة في الوكالة أي 21.428%، يليه كل من رئيس مصلحة، رئيس قسم ومحرر بنسبة 14.285% على التوالي، وأقل نسبة هي للمدير، نائب المدير، رئيس مكتب أمين صندوق وعون صندوق بنسبة 7.142% على التوالي، وهذا يدل على أن الوكالة تتكون من عدد من الموظفين لديهم مهام معينة مسؤولين عنها.

### المطلب الثالث: أداة جمع البيانات الميدانية والوسائل الإحصائية المستعملة

سيتم خلال هذا المطلب التعرف على الأداة التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة وكذا التعرف على الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها .

#### أولاً: أداة جمع البيانات الميدانية

تعتبر الأدوات المنهجية الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف والإجابة عن تساؤلات البحث .

**1 - تعريف الاستبيان:** هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المجهزة في شكل قائمة، الهدف منها هو جمع كل البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة بحيث يطلب من المبحوث الإجابة عليها، كما تم استعمال الاستبيان كوسيلة للكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري "تبسة". حيث وجهت استمارة البحث إلى مجموعة من موظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري "تبسة".

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي :

- يتضمن الاستبيان 30 سؤالاً من أجل استخدامه في جمع المعلومات ؛
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لاختبار مدى ملائمة لجمع البيانات ؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف ؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

## 2 - محتوى الاستبيان

قسم إلى جزئين:

1-2 . الجزء الأول: اشتمل على البيانات والخصائص الديمغرافية الجنس، السن المؤهل وعدد سنوات الخبرة.

2-2 الجزء الثاني: يتناول محاور الاستبيان التي تهدف كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك.

وقم تم تقسيم هذا الجزء إلى:

- المحور الأول: يدور حول سياسات تخطيط مصلحة القروض لتفعيل الإدارة الإلكترونية.
- المحور الثاني: الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتخطيط مصلحة القروض لتهيئة تفعيل الإدارة الإلكترونية .
- المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين لتفعيل الإدارة الإلكترونية .
- المحور الرابع: الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية .

## ثانيا: الوسائل الإحصائية المستعملة

لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان تم استخدام وسائل الإحصاء الوصفي المتمثلة في:

1 - التكرارات : وهو تعداد كل الإجابات المذكورة في أسئلة الاستبيان وتلخيصها بالجدول، وذلك عن عرض نتائج الاستبيان ؛

2 - النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان ،وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد عينة البحث ومن ثم تمثيل هذه المعطيات في شكل دوار نسبية ، وتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج محاور الاستبيان .

### ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها ، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف والذي قام بتحكيم الاستبيان، بالإضافة إلى إقتراح ما يراه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة للاستبيان .

واستنادا إلى التوجيهات والملاحظات التي أبداها الأستاذ المشرف تم إجراء التعديلات اللازمة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا المبحث تحليلا لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة للتأكد من مدى استخدامها في البنك التي تم تناولها في الجانب التطبيقي ، وهذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير الإدارة الالكترونية على أداء البنوك ، وفي ما يلي تفصيل في الموضوع من خلال المطالب الآتية :

- ثبات وصدق أداة الدراسة ؛
- تحليل اتجاه إجابات عينة الدراسة ؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من مصداقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس المصداقية هنا درجة ثبات أداة القياس.

##### أولاً: ثبات أداة الدراسة

يستخدم معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، يعتبر هذا المعامل أهم مقاييس الثبات فهو يربط ثبات الاستبيان بثبات بنوده، والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60% ، ويعبر عنه بالصيغة التالية :

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right)$$

حيث يمثل:

$n$ : عدد فقرات الاستبيان ؛

$v_t$ : التبيان الكلي للاستبيان ؛

$v_i$ : تباين نتيجة الفقرات .

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض تقييمها، وتصحيح الأخطاء، ثم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويلاحظ من الجدول رقم (2) أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (90.2%) ، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية ومنه يمكن الاعتماد على الإستبانة والوثوق في النتائج المتوصل إليها إلى حد ما.

الجدول رقم 2: نتائج اختبار ثبات و صدق أداة الدراسة ( معامل ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عدد الإستبانات الموزعة
0.949	0.902	30	14

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا : خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

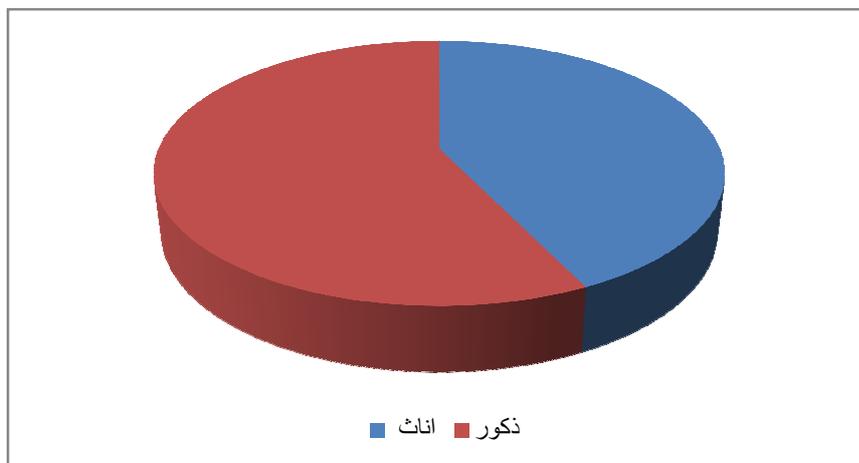
1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
57.1	8	الذكور
42.9	6	الإناث
100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS 23

## الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2010

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن عدد الموظفين الذكور في وكالة القرض الشعبي الجزائري . تبسة . أكبر بقليل من عدد الإناث ، حيث قدر عددهم 8 موظفين بنسبة 57.1% في حين قدر عدد الإناث 6 موظفات بنسبة 42.9% و هذا يعني أن العمل في البنوك لا يقتصر على فئة الذكور فقط بل الإناث أيضا ، و تأدية كل منهم وظائفهم بشكل أفضل و نشاط أكبر .

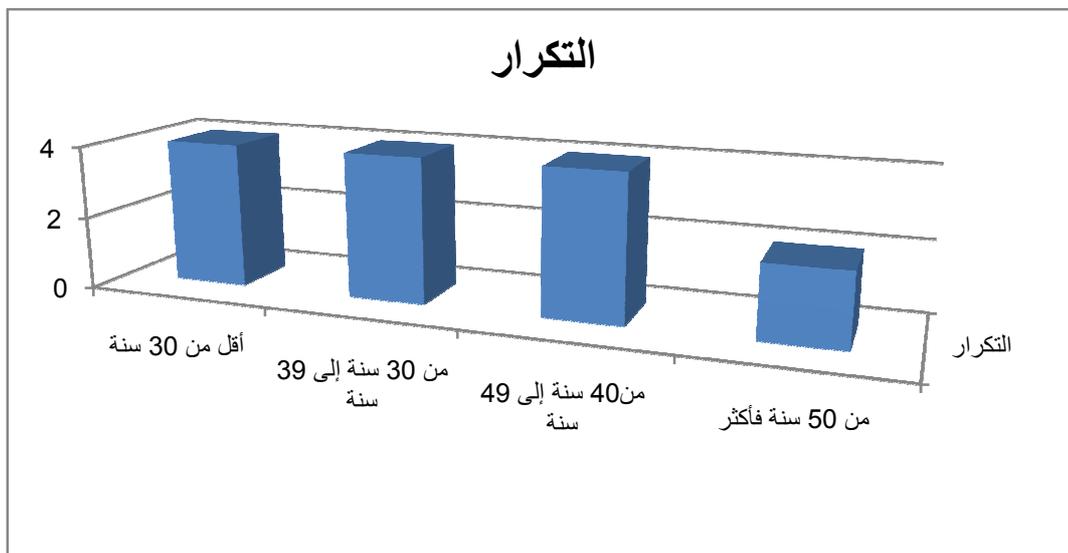
## 2 . توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

## الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
28.6	4	أقل من 30 سنة
28.6	4	من 30 سنة إلى 39 سنة
28.6	4	من 40 سنة إلى 49 سنة
14.3	2	من 50 سنة فأكثر
100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (4) لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن أكبر نسبة كانت في الفئتين التي تتراوح أعمارهم ما بين ( أقل من 30 سنة ) و ( من 30 سنة إلى 39 سنة ) و من (30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة 28.6% على التوالي ، في حين أن الفئة من 50 فأكثر كانت بنسبة 14.3%، و يمكن القول أن البنك محل الدراسة تعتمد على توظيف الفئة الشابة لما لها من قدرة على تقديم الأفضل.

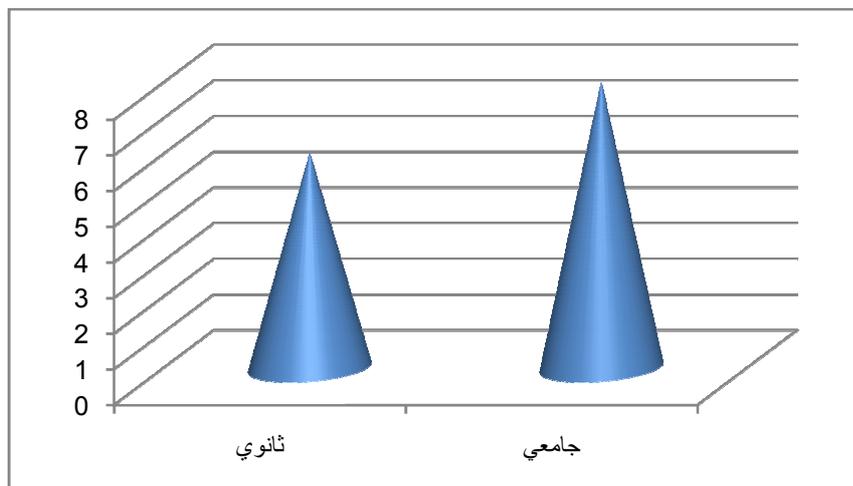
### 3 . توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
42.9	6	ثانوي
57.1	8	جامعي
0	0	شهادات أخرى
100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS

الشكل 6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2010

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (5) أن أغلب أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 57.1%، ويعود ذلك لشروط التوظيف التي يتطلبها العمل ، ثم فئة الموظفين الذين مستواهم ثانوي بنسبة 42.9%، وهذا لا يعني بالضرورة قلة كفاءاتهم التي لا تتحدد فقط بالمستوى العلمي بل تعوضها الخبرات والتجارب الكبيرة في ميدان العمل .

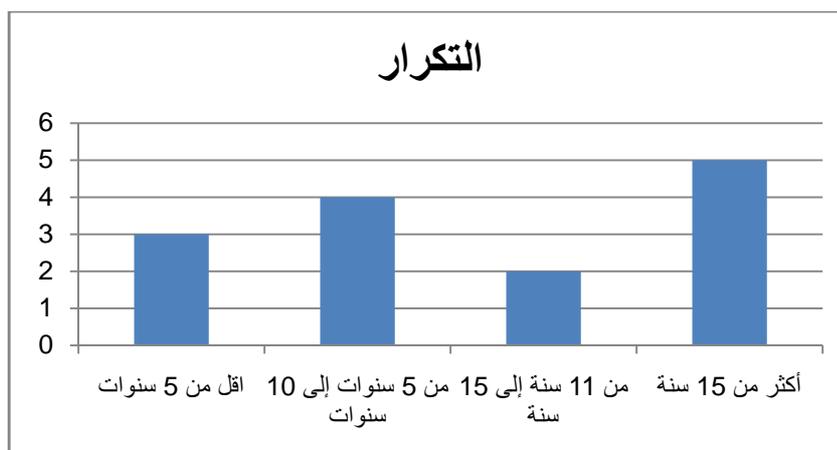
#### 4 . توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم6: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
21.4	3	أقل من 5 سنوات
28.6	4	من 5 إلى 10 سنوات
14.3	2	من 11 إلى 15 سنة
35.7	5	أكثر من 15 سنة
100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS

الشكل رقم 7 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel2010

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة مهنية أكثر من 15 سنة نسبهم 35.7% و هي نسبة تدل على وجود عنصر الخبرة في عدد سنوات العمل، في حين أن أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة مهنية ضمن مجال من 5 إلى 10 سنوات والمجال أقل من 5 سنوات نسبهم (28.6% و 21.4%) على التوالي و التي تعني تراكم الخبرة المعرفية في العمل، تليها أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة نسبهم 14.3% وهي نسبة معتبرة تعبر عن خبرة نوعا ما متوسطة في المجال البنكي .

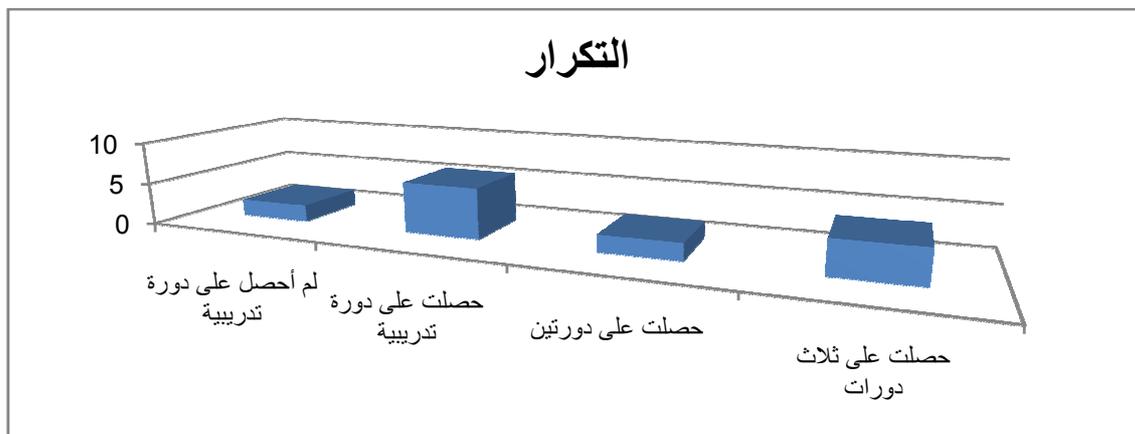
5 . توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

عدد الدورات	التكرار	النسبة %
لم أحصل على دورات تدريبية	2	14.3
حصلت على دورة تدريبية	6	42.9
حصلت على دورتين تدريبيتين	2	14.3
حصلت على 3 دورات فأكثر	4	28.6
المجموع	14	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS

الشكل 8 رقم : توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (8) أن أغلب الموظفين في الوكالة محل الدراسة حصلوا على دورة تدريبية بنسبة 42.9%، تليها فئة الموظفين الذين حصلوا على 3 دورات فأكثر نسبهم 28.6%، وبعدها فئة الموظفين الذين حصلوا على دورتين تدريبيتين نسبهم 14.3%، وبعدها فئة الموظفين الذين لم يحصلوا على أية دورة تدريبية نسبهم 14.3% ، وعليه يمكن القول أن الوكالة محل الدراسة تسعى إلى تقديم دورات تدريبية للموظفين من أجل زيادة خبرتهم وقدراتهم في العمل البنكي وبهذا تتجه نحو أداء أفضل مما يحقق لهما النجاح والتميز.

## المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل وتفسير البيانات التي تم استخراجها من استمارة الاستبيان حيث يتم عرض ذلك في جداول تظهر المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية المحققة في جميع الفقرات، ثم تحليل الإجابات.

## أولاً: وصف إجابات عينة الدراسة للمحور الأول

يمكن تلخيص نتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الأول (سياسات تخطيط مصلحة القروض المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية) في الجدول التالي:

الجدول رقم 8: وجهة نظر المستجوبين بخصوص سياسات تخطيط مصلحة القروض المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية

الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
تهدف سياسة مصلحة القروض إلى تقليص وقت إجراء المعاملات	2.7143	0.46881	3	مرتفع
الدورات التدريبية على الإدارة الإلكترونية تطور مهارات العاملين	3.0000	0.00000	1	مرتفع
التدريب خارج البلد له مميزات تجعله أفضل من التدريب داخل البلد	2.8571	0.36314	2	مرتفع
تهدف سياسة التخطيط في البنك إلى بحرنة الوظائف	2.8571	0.36314	2	مرتفع
تهدف الإدارة العليا بتدريب العاملين على تفعيل الإدارة الإلكترونية لرفع الأداء وتحسين الإنتاجية.	3.0000	0.00000	1	مرتفع
المجموع	2.8857	0.239018	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم: (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأولسياسات تخطيط مصلحة القروض المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين (2.7143،3.0000) إذ حقق

المحور متوسط حسابي إجمالي (2.8857) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (2) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف العينة وانحراف معياري قدر بـ (0.239018) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد وهذا يدفعنا للقول على أن هناك موافقة على هذا المحور، أي أن أفراد العينة متفقين على أن مصلحة القروض تستخدم سياسات تخطيط لتفعيل الإدارة الإلكترونية، و تمت معالجة المحور من خلال الفقرات التالية:

جاءت الفقرة الثانية والخامسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ مرتفع بلغ (3.0000) وانحراف معياري قدره (0.00000) وهذا يؤكد اتجاه الإجابة مرتفع مما يعني أن أفراد العينة يتفقون أن الدورات التدريبية على الإدارة الإلكترونية تطور مهارات العاملين، وأن الإدارة العليا بتدريب العاملين على تفعيل الإدارة الإلكترونية لرفع الأداء وتحسين الإنتاجية .

أما الفقرة الثالثة والرابعة جاءت في المرتبة الثانية من بين فقرات المحور فحققت متوسط حسابي مرتفع قدره (2.8571) وانحراف معياري قدره (0.36314) ما يؤكد أن أفراد العينة موافقون على أن التدريب خارج البلد له مميزات تجعله أفضل من التدريب داخل البلد، و سياسة التخطيط في البنك تهدف إلى بحرنة الوظائف.

أما الفقرة الخامسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.7143) و انحراف معياري قدر بـ (0.46881) ما يؤكد أن أفراد العينة موافقون على أن سياسة مصلحة القروض تهدف إلى تقليص وقت إجراء المعاملات.

### ثانيا: وصف إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها بالمحور الثاني (الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتخطيط مصلحة القروض لتهيئة تفعيل الإدارة الإلكترونية) في الجدول التالي:

الجدول رقم 9: وجهة نظر المستجوبين بخصوص الخطط و البرامج و الموازنات المخصصة لتخطيط  
مصلحة القروض لتهيئة تفعيل الإدارة الإلكترونية

الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
هناك مختصون التابعون لإدارة الخدمة المعلوماتية يعالجون أي ظل أو مشكلة طارئة في الحسابات الآلية و الشبكات	2.9286	0.26726	1	مرتفع
يتم اعتماد موازنات مناسبة لتدريب العاملين في استخدام الإدارة الإلكترونية	2.8571	0.36314	2	مرتفع
يتم ربط أقسام و فروع إدارة خدمة المعلومات ببعضها عن طريق شبكات الحاسب الآلي ( الأنترنت و الأنترنت )	2.8571	0.36314	2	مرتفع
هناك ثقة في التعاملات الإلكترونية	2.9286	0.26726	1	مرتفع
يتوفر الدعم المالي المناسب لصيانة أجهزة الحاسوب الآلية و البرمجيات المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية	2.9286	0.26726	1	مرتفع
<b>المجموع</b>	<b>2.9</b>	<b>0.305612</b>	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برامج SPSS

يتضح من الجدول رقم: (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني الخطط و البرامج و الموازنات المخصصة لتخطيط مصلحة القروض لتهيئة تفعيل الإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين (2.9286، 2.8571) إذ حقق المحور متوسط حسابي إجمالي ( 2.9) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (2) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف العينة وانحراف معياري قدر بـ (0.305612) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور وتمت معالجة المحور كما يلي:

جاءت الفقرة السابعة، العاشرة و الحادي عشرة في الصدارة من حيث الأهمية من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.9286) وانحراف معياري (0.26726) ما يوضح أن أفراد العينة من بينهم مختصون تابعون لإدارة الخدمة المعلوماتية يعالجون أي مشكلة طارئة في الحسابات الآلية

والشبكات، ولديهم ثقة في التعاملات الإلكترونية ، كما يتوفر الدعم المالي المناسب لصيانة أجهزة الحاسوب الآلية والبرمجيات المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية؛

أما الفقرة الثامنة و التاسعة احتلتا المرتبة الموالية من حيث الأهمية من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.8571) و انحراف معياري (0.36314) ما يوضح أن أفراد العينة يعتمدون موازنات مناسبة لتدريب العاملين في استخدام الإدارة الإلكترونية، و يتم ربط أقسام و فروع إدارة خدمة المعلومات ببعضها عن طريق شبكات الحاسب الآلي ( الأنترنت و الأنترانت).

### ثالثا: وصف إجابات عينة الدراسة للمحور الثالث

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها بالمحور الثالث (الاحتياجات التدريبية لتأهيل لعاملين لتفعيل الإدارة الإلكترونية ) في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: وجهة نظر المستجوبين بخصوص الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين لتفعيل الإدارة

#### الإلكترونية

الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
يتم ترشيح من البرامج التدريبية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بواسطة الرئيس المباشر	2.8571	0.36314	1	مرتفع
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بما يتلائم مع قدرات و إمكانيات و مهارات العاملين	2.7857	0.57893	2	مرتفع
تقوم إدارة مختصة أو قسم مختص بجمع بيانات عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية	2.8571	0.36314	1	مرتفع
يتم الربط بين عمل الإدارة و الاحتياجات التدريبية	2.7857	0.42582	2	مرتفع
يتم الترشيح للبرامج التدريبية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بواسطة الإدارة العليا	2.8571	0.36314	1	مرتفع
المجموع	2.82854	0.418834	/	/

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم: (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتخطيط مصلحة القروض لتهيئة تفعيل الإدارة الإلكترونية للاحتياجات التدريبية لتأهيل لعاملين لتفعيل الإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين (2.7857، 2.8571) إذ حقق المحور متوسط حسابي إجمالي ( 2.82854) و هو أكبر من المتوسط الحسابي (2) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف العينة وانحراف معياري قدر ب (0.418834) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور وتمت معالجة المحور كما يلي :

جاءت الفقرة السادسة عشرة ،الثامنة عشرة و العشرون الصدارة من حيث الأهمية من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.8571) وانحراف معياري (0.36314) ما يوضح أن أفراد العينة موافقون على ترشيح البرامج التدريبية على تطبيق الإدارة الإلكترونية تتم بواسطة الرئيس المباشر، كما تقوم إدارة مختصة أو قسم مختص بجمع بيانات عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية و يتم الترشيح للبرامج التدريبية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بواسطة الإدارة العليا؛

أما الفقرة السابعة عشرة، والتاسعة عشرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.7857) وانحراف معياري (0.42582) ، أي أن أفراد العينة موافقون على أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بما يتلائم مع قدرات وإمكانيات ومهارات العاملين، كما يتم الربط بين عمل الإدارة والاحتياجات التدريبية.

**رابعاً: وصف إجابات عينة الدراسة للمحور الرابع**

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها بالمحور الرابع ( الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية ) في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: وجهة نظر المستجوبين بخصوص الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية

الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
تتوفر أجهزة الحاسب الآلي المناسب للتدريب على الإدارة الإلكترونية	2.8571	0.36314	3	مرتفع
يتم العناية بتحديد محتوى موضوع البرامج التدريبية على تفعيل الإدارة الإلكترونية	3.0000	0.00000	1	مرتفع
تتوفر معلومات كافية عن المدربين المؤهلين على تفعيل الإدارة الإلكترونية	2.9286	0.26726	2	مرتفع
تتوفر العناية بتوفير الوسائل السمعية و البصرية في المعامل و القاعات المخصصة للتدريب على الإدارة الإلكترونية	3.0000	0.00000	1	مرتفع
يقوم البنك بتطوير و تحديث البرامج و التطبيقات بشكل دوري	2.9286	0.26726	2	مرتفع
<b>المجموع</b>	2.94286	0.179532	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 11: أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الرابع الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين ( 3.0000 ، 2.8571) إذ حققت متوسط حسابي إجمالي (2.94286) وانحراف معياري (0.179532) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة إلى حد كبير على ما جاءت به فقرات المحور من طرف أفراد العينة، وتمت معالجة فقرات المحور كما يلي :

جاءت الفقرة الثانية والعشرون والرابعة والعشرون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع (3.0000) وانحراف معياري (0.0000) أي ان أفراد العينة موافقون على أن البنك يتم العناية بتحديد محتوى موضوع البرامج التدريبية على تفعيل الإدارة الإلكترونية، كما تتوفر العناية بتوفير الوسائل السمعية و البصرية في المعامل و القاعات المخصصة للتدريب على الإدارة الإلكترونية؛

أما الفقرة الثالثة والعشرون و الخامسة والعشرون جاءتا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.9286) و انحراف معياري (0.26726) أي أن أفراد العينة تتوفر لديهم معلومات كافية عن المدربين المؤهلين على تفعيل الإدارة الإلكترونية، كما يقوم البنك بتطوير وتحديث البرامج والتطبيقات بشكل دوري، أما الفقرة الواحدة والعشرون احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.8571) و انحراف معياري (0.36314)، أي أن أفراد العينة موافقون على توفر أجهزة الحاسب الآلي المناسب للتدريب على الإدارة الإلكترونية.

#### خامسا: وصف إجابات عينة الدراسة للمحور الخامس

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها بالمحور الخامس ( متابعة تقييم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية ) في الجدول التالي :

الجدول رقم 12: وجهة نظر المستجوبين بخصوص متابعة تقييم جهود التدريب للتحويل للإدارة

#### الإلكترونية

الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
تتم متابعة حضور المرشحين للبرامج التدريبية على تفعيل الإدارة الإلكترونية	3.0000	0.0000	1	مرتفع
تهتم الإدارة بالرقابة على أداء العاملين على الإدارة الإلكترونية	2.9286	0.26726	2	مرتفع
يتم المقارنة بين مهام العامل البشري و العامل التقني	2.9286	0.26726	2	مرتفع
تتوافق البرامج مع الأجهزة التي يتم استخدامها	2.7857	0.57893	4	مرتفع
يتم توضيح أهداف كل برامج تدريب للمدربين على تفعيل الإدارة الإلكترونية	2.8571	0.36314	3	مرتفع
المجموع	2.9	0.295318	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 12: أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الخامس متابعة تقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين ( 3.0000 ، 2.7857 ) اذ حققت متوسط حسابي إجمالي (2.9) و انحراف معياري (0.295318) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة إلى حد كبير على ما جاءت به فقرات المحور من طرف أفراد العينة، وتمت معالجة فقرات المحور كما يلي :

جاءت الفقرة السادسة والعشرون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع (3.0000) و انحراف معياري (0.0000) أي أن أفراد العينة موافقون على أن تتم متابعة حضور المرشحين للبرامج التدريبية على تفعيل الإدارة الإلكترونية ؛

كما جاءت الفقرة السابعة والعشرون والثامنة والعشرون في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.9286) وانحراف معياري (0.26726) أي أن أفراد العينة موافقون على أن تهتم الإدارة بالرقابة على أداء العاملين على الإدارة الإلكترونية، كما يتم المقارنة بين مهام العامل البشري و العامل التقني؛

كما جاءت الفقرة الثلاثون في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.8571) و انحراف معياري (0.36314) أي أن أفراد العينة موافقون على توضيح أهداف كل برامج تدريب للمدربين على تفعيل الإدارة الإلكترونية؛

كما جاءت الفقرة التاسعة والعشرون في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.7857) و انحراف معياري (0.57893) أي أن أفراد العينة موافقون على توافق البرامج مع الأجهزة التي يتم استخدامها.

#### سادسا: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتم عرض مصفوفة الارتباط (بيرسون Pearson) ، لتحديد العلاقة بين المتغيرات ، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط ( بيرسون . Pearson) بين هذه المتغيرات.

الجدول رقم 13: مصفوفة الارتباط ( بيرسون . Pearson ) لمتغيرات الدراسة

M5	M4	M3	M2	M1		
,857**	,831**	,961**	,857**	1	Pearson Correlation	
,000	,000	,000	,000		Sig. (2-tailed)	المحور الأول
14	14	14	14	14	N	
1,000**	,998**	,936**	1	,857**	Pearson Correlation	
,000	,000	,000		,000	Sig. (2-tailed)	المحور الثاني
14	14	14	14	14	N	
,936**	,914**	1	,936**	,961**	Pearson Correlation	
,000	,000		,000	,000	Sig. (2-tailed)	المحور الثالث
14	14	14	14	14	N	
,998**	1	,914**	,998**	,831**	Pearson Correlation	
,000		,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)	المحور الرابع
14	14	14	14	14	N	
1	,998**	,936**	1,000**	,857**	Pearson Correlation	
	,000	,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)	المحور الخامس
14	14	14	14	14	N	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتم عرض مصفوفة الارتباط (بيرسون Pearson) لتحديد العلاقة بين المتغيرات حيث تتكون من المتغيرات وهي ( سياسات تخطيط مصلحة القروض المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية M1 )، (الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتخطيط مصلحة القروض لتهيئة تفعيل الإدارة الإلكترونية M2 ) ، (الإحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين لتفعيل الإدارة الإلكترونية M3 ) ، (الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية M4 )، (متابعة تقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية M5) حيث يقوم معامل الارتباط بقياس الارتباط بين جميع المتغيرات مع بعضها البعض والجدول أعلاه يوضح مصفوفة ارتباط ( بيرسون Pearson ) بين هذه المتغيرات.

في قراءة للجدول رقم المعبر على مصفوفة ارتباط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، حيث أظهرت معاملات الارتباط قيم متفاوتة في الإرتباط بين متغيرات الدراسة لا تأثر على نتيجة الانحدار، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذه هذه المطلب عرض لتحليل النتائج التي تم الحصول عليها، وهذا بهدف مدى صحة الفرضيات المطروحة، والتي تصب حول الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء البنك محل الدراسة.

#### أولاً: اختبار صلاحية نموذج الدراسة

ينتمي نموذج الدراسة إلى النموذج الخطي العام، والذي يتطلب قبل تطبيقه توفر العديد من الشروط، ولذا ينبغي فحص بيانات هذا النموذج للتحقق من تحقيقه لشروط النموذج الخطي العام، ومن المهم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، و فيما يلي اختبارات صحة البيانات للتحليل الإحصائي :

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي

استخدمنا اختبار جودة المطابقة ل ( كولمجراف سمر نوف)، الذي يعتبر من أهم الاختبارات لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والذي يعد ضروريا بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار، لذلك صيغة الفرضيات التالية:

$H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

$H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح الجدول رقم: نتائج اختبار (كولمجروف سمر نوف) على محاور الاستبيان التي جاءت كما يلي:

الجدول رقم 14: اختبار ( كولمجروف سمر نوف ) على محاور الدراسة

المحور	مجال المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الأول	سياسات تخطيط مصلحة القروض المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية	5	1.550	0.016
الثاني	الخطط و البرامج و الموازنات المخصصة لتخطيط مصلحة القروض لتهيئة تفعيل الإدارة الإلكترونية	5	1.858	0.002
الثالث	الإحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين لتفعيل الإدارة الإلكترونية	5	1.691	0.007
الرابع	الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية	5	1.843	0.002
الخامس	متابعة تقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية	5	1.843	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

بقراءة لنتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت على الترتيب كما يلي ( 0.002، 0.007، 0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني قبول عدم قبول الفرضية التي تنص على أن البيانات تتبع

التوزيع الطبيعي.

## خلاصة الفصل

تم التعرف في هذا الفصل على بنك القرض الشعبي الجزائري تبسة، من خلال التطرق إلى نشأة البنك تطوره والتعرف على هيكله التنظيمي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، والذي يحتوي على جزئين رئيسيين الأول تم التركيز فيه على البيانات الشخصية والثاني تم فيه تناول العبارات الدالة على أبعاد الدراسة، وعند استرجاع كافة الإجابات الموزعة على عينة الدراسة، تم فرزها وتحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام أساليب إحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، ألفا كرونباخ

# الخاصة العامة



### الخاتمة العامة

أضحت الإدارة الإلكترونية واقعا ملموسا وامتدادا للثورة التكنولوجية، وقد وجدت الكثير من دول العالم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حلولا جيدة ومبتكرة للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تحد من فعالية جهود المؤسسات المصرفية، ومدخلا جديدا يمكن من خلاله تحقيق نقلة نوعية في خدماتها وتحسين جودتها.

فالإدارة الإلكترونية تمثل المرحلة الحاسمة في الانتقال نحو الخدمات الإلكترونية، فهي تتيح فرصة القضاء على صفوف الانتظار ولن تكون هناك حاجة لمراعاة أوقات عمل البنوك، فكل الإمكانيات سوف تكون متاحة من خلال العمل الشبكي أي من خلال التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية. إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعد كآلية لتحسين أداء البنوك وذلك من خلال تطوير خدماتها، وبذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات المصرفية، فالخدمات الإلكترونية نسق خدمي بديل يكرس الرقابة والشفافية ويمنع الرشوة والمحسوبية خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل إفتراضي، وهو ما جعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع البنوك ولا سبيل لتحسين أدائها وخدماتها إلا بالتحول للنموذج الإلكتروني لمل يمنحه من امتيازات وتسهيلات.

كما يجب على البنوك أن تقوم بمراقبة نشاطها لتقييم أدائها لا سيما الأداء المالي، الوظيفي والتسويقي... لأن عملية تقييم الأداء تمكن المسؤولين والمسيرين من تحديد ما إذا كانت نتائج سير الأنشطة موافقة للخطة المرسومة، كما تحدد حجم الانحراف عن المسار الذي يقودها إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، هذا ما جعل عملية تقييم الأداء تحظى بأهمية كبيرة قد تقي البنوك أو تمنعها من الوقوع في الأخطاء و تمكنها من تحقيق أهدافها.

من خلال الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري . تبسة رقم 205 . ومحاولة تقييم أداء الوكالة في ظل وجود الإدارة الإلكترونية من خلال تصميم الإستبيان الموجه للموظفين، تم الوقوف على مجموعة من النقاط الإيجابية التي مكنت الوكالة من استخدام مظاهر الإدارة الإلكترونية وساهمت في تغيير مسار أدائها نحو الأفضل.

## 1. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة لجملة من النتائج النظرية والتطبيقية يمكن إيجازها من خلال ما يلي:

### 1.1. نتائج الدراسة النظرية

- ✓ الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يعتمد على نظم المعلومات، الأجهزة الإلكترونية، البرامج التقنية وشبكات الإتصال وغيرها من التكنولوجيات الحديثة لتسهيل مختلف العمليات الإدارية ؛
- ✓ تسعى الإدارة الإلكترونية لتوفير الوقت والجهد في العمل الإداري والانتقال من العمليات التقليدية الروتينية وكثرة الأوراق والإجراءات إلى عمليات أكثر مرونة وسرعة؛
- ✓ هناك العديد من الدوافع التي أدت إلى التحول من الإدارة الإلكترونية منها عامل الزمن، تطور الاتصالات؛
- ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم تغيير جذري في المؤسسة و استعداد تام من الإدارة والموظفين لاستخدام التكنولوجيات الخاصة بتطبيقها، كما يستلزم توفير مختلف المتطلبات البشرية، المالية، المادية والتقنية مع الحرص على توفير الأمن المعلوماتي؛
- ✓ على الرغم من وجود متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أن هناك عدة عراقيل أو معوقات تمنع تطبيقها منها معوقات إدارية، بشرية، مالية، تقنية، تشريعية؛
- ✓ تعمل الإدارة الإلكترونية على إرساء قواعد الشفافية وتوفير المعلومات بسهولة، وهذا أمر يؤدي إلى تعزيز الديمقراطية الإدارية والتخلص من الضبابية في أداء الأعمال الإدارية؛
- ✓ تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات إلكترونياً في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، والسرعة والدقة في تقديم الخدمات وتطوير العمل الإداري، وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة، وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة؛
- ✓ أدى نظام الإدارة الإلكترونية إلى التطور هائل بالنسبة لزمان العمل، حيث يسمح للإدارات بأداء مهامها بلا انقطاع وعلى مدار الساعة ومن أي مكان؛
- ✓ يمثل الأداء النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة البنك من خلال التوفيق بين مختلف موارده خلال فترة زمنية معينة، ومدى بلوغ الأهداف والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
- ✓ تعتبر عملية تقييم الأداء العملية الأنسب لتحديد الإستراتيجية المتبعة من طرف البنك لوضع الآليات المناسبة لتقديم الخدمات، باعتبارها عملية دورية ومتجددة تسمح بتحسين الأداء؛

✓ تشمل عملية تقييم الأداء البنكي كل العمليات التي يقوم بها المسؤولين للاطلاع على مستوى كفاءة الموظفين باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات من أجل معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.

### 2.1. نتائج الدراسة التطبيقية

✓ تسعى وكالة القرض الشعبي الجزائري إلى توظيف الفئات الشابة لما لها من قدرة على تقديم الأفضل والمضي قدما نحو تحقيق التميز، كما تسعى الوكالة إلى تقديم دورات تدريبية بصفة دائمة من أجل زيادة مهارة موظفيها؛

✓ تعتمد وكالة القرض الشعبي الجزائري على أجهزة الحاسوب بشكل كبير لما تتميز به من سرعة في انجاز العمل أفضل من التعامل يدويا؛ وبالتالي يكون تحسن وزيادة في الأداء وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

✓ تتوفر وكالة القرض الشعبي الجزائري على برمجيات متطورة تتناسب مع طبيعة العمل حيث تمكن من اكتشاف الأخطاء، ومحاولة تصحيحها مما يضمن القيام بعمل جيد خالي من الأخطاء، وهذا بدوره يجعل أداء البنك يرقى إلى المستوى الأفضل وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

✓ تساهم شبكات الإتصال المعتمد عليها من قبل وكالة القرض الشعبي الجزائري في تحسين أدائها و ذلك لما تمتاز به من سرعة الإتصال ونقل المعلومات وخفض تكلفة الوقت والجهد، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

✓ تتميز وكالة القرض الشعبي الجزائري بأداء جيد وهذا نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية التي ساهمت بشكل كبير وفعال في خفض التكاليف وسرعة الإنجاز وبالتالي كسب رضا الزبائن وولائهم.

### 2. التوصيات

بعد عرض جملة النتائج المتوصل إليها يمكننا صياغة التوصيات التالية:

✓ الاتجاه نحو توظيف العمالة الخبيرة والمتكونة في مجال المعلوماتية من أجل الإعداد السليم لنظام الإدارة الإلكترونية؛

✓ تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على إتقان استخدامها؛

- ✓ الاستغلال الأمثل لأدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة من شبكات الأنترنت وأجهزة الحاسوب في إنجاز العمل وتبسيط إجراءاته وإعتبار تلك الأدوات استثمارا للبنك وليس إمتلاكا للمعدات، فليس الهدف هو وضع جهاز وحاسوب لدى كل موظف وخط انترنت فقط، ولكن الهدف هو الاستفادة من جهاز الحاسوب والشبكة العنكبوتية وأدوات تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات إلى أقصى حد ممكن؛
- ✓ على البنوك الجزائرية مساعدة العملاء على التأقلم والتجاوب مع الخدمات الإلكترونية الجديدة باستعمال برامج ملائمة؛
- ✓ الاستخدام الجيد للوسائل الحديثة و تقديم الخدمة في وقت قصير و تكلفة أقل من شأنه كسب رضا الزبائن وولائهم؛
- ✓ ضرورة توفير أجهزة الحماية و الأمن اللازمة لحماية البنك من مخاطر الاحتيال و القرصنة حيث تمثل التهديد الأول لتطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل كذلك على توفير مختلف البرامج التي تساعد على الحفاظ على سرية المعلومات ومنع تلفها ووضع الإجراءات والقوانين التي تساعد على استخدامها والوصول إليها من طرف الجهات المسؤولة فقط؛
- ✓ ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.

### 3. آفاق الدراسة

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة والهامة في بيئة الأعمال وقد تم التوصل من خلال الدراسة لأهميتها في تحسين أداء البنوك، ويبقى المجال مفتوح أمام الطلبة والباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحقيق قيمة علمية مضافة يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي والتطبيقي، وعليه يمكن تقديم جملة المقترحات التالية كمواضيع أولية لدراسات مستقبلية:

- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك؛
- ✓ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل التطور التكنولوجي؛
- ✓ آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية الإمكانيات والعوائق؛
- ✓ دراسة استبianaية عن مدى رضا العملاء على الخدمات البنكية في ظل الإدارة الإلكترونية.

# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع

• الكتب:

1. إبراهيم، السعيد مبروك، إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة-  
**electroniclibrarie**، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى،  
دار حرير للنشر، الأردن، 2013.
3. احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية،  
المنصورة، مصر، 2004.
4. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتبة العصرية للنشر  
والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة،  
الإسكندرية، 2005.
6. ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيقية  
في المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر، الأردن 2012.
7. جلال عابد الشورة، وسائل الدفع الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، عمان 2008.
8. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك، الطبعة الأولى، دار اليازوري  
للنشر، الأردن، 2011.
9. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة  
العربية، لبنان، 2002.
10. حسين محمد سمحان، أسس العمليات المصرفية الإسلامية، الطبعة الأولى، دار المسيرة  
للنشر، عمان 2013.
11. خليفة بن محمد الحضرمي، العمليات البنكية ومسؤولية البنك المدنية، الطبعة الأولى، دار  
الفكر والقانون للنشر، مصر 2010.
12. ريس عبد الحق وهشام حريز، دور البنوك الأجنبية في تمويل الإقتصاد وتقييم أدائها من حيث  
العائد والمخاطر، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
13. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية،  
الجزائر، 2012.
14. سعيد عامر يس، إدارة التغيير، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

15. شوقي بورقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر، الأردن 2014.
16. صلاح الدين حسن السيبي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال: تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.
17. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، الجزائر، 2003 .
18. صلاح حسن، البنوك ومخاطر الأسواق المالية العالمية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011
19. صلاح حسن، تحليل وإدارة حوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الحديث، الجزائر 2010.
20. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
21. عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، 1995.
22. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2007.
23. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007.
24. عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة، 2006.
25. عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، عمان، الدار العالمية الدولية، 2000.
26. عفيفي محمود محمود، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار الثقافة، 1994.
27. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية. e-management، دار وائل ، عمان ، 2006.
28. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة لإلكترونية، عمان، دار وائل، 2008.
29. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
30. العلاق، بشير عباس الإدارة الرقمية المجالات و التطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستشارية، ط1، أبو ظبي، 2005م.
31. علي شريف، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.

32. علي محمد أحمد أبو العز، التجارة الإلكترونية وأحكامها في الفقه الإسلامي، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر، الأردن 2013.
33. فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، دار البداية، عمان، 2012.
34. كاظم خضير محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
35. ماجد بن عبد الله حسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، دون دار نشر، 2009.
36. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009.
37. محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية: البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
38. محمد محمود، منة الطعا، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
39. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2014.
40. مصطفى كمال طه ووائل أنور بندق، الأوراق التجارية ووسائل الدفع الإلكترونية الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2005.
41. منير محمد الجنبهي وممدوح محمد الجنبهي، النقود الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر، مصر 2010.
42. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية ( إستراتيجية الوظائف و المشكلات)، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 .
43. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية ( الإستراتيجية . الوظائف . المجالات )، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
44. نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2009
45. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.
46. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
47. يوسف مسعداوي، اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2014.
- الأطروحات و الرسائل الجامعية

48. أحمد محمد غنيم، أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2010.
49. أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل و الإستثمار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الاردن، 2010/ 2011.
50. الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
51. حمد بوراس والسعيد بريكة، أعمال الصيرفة الإلكترونية الأدوات والمخاطر، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2014.
52. رحيم حسين، الاقتصاد المصرفي، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر، الجزائر 2008.
53. زينب بوقابة ، التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 / 2011.
54. سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2014.
55. شريف محمد غانم، محفظة النقود الإلكترونية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2007
56. صونية كيلاني، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة، 2015/2016 .
57. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، (2009 . 2010).
58. قدومي وسامر بركات، أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2010.

59. محد النور صالح الجداية وسناء جودت خلف، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن 2009.

60. محمود محمد أبو فروة، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، عمان 2009.

• المجالات:

61. ام الخير قوراح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2018.

62. حمزة حيدر، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 68، جامعة المستنصرية.

63. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010.

64. صبيحة قاسم، علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 01، جامعة الكوفة، 2010.

65. عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001.

66. علي عبد الله شاهين وبهية مصباح صباح، أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة الأقصى، 2011.

67. محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2001، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2004.

68. يوسف بوخلخال ، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي (Camels) على فعالية نظام الرقابة على البنوك دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة الأغواط 2012.

• الملتيقيات:

69. عبد القادر بودي وعبد الصمد بودي، تكنولوجيا الأنترنت كأداة لتميز الخدمات المصرفية مع الإشارة لحالة البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: عصر نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر عرض تجارب دولية، المركز الجامعي خميس مليانة .

70. فاطمة الزهراء طلحي، رحابلية سيف الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول : المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة ، نوفمبر 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. الكتب

71. Agnès ,Bradier, "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue française d'administration publique, ecole nationale d'administrative , N° 110 , 2004
72. Jean-louis Viargues, Le guide du manger d'équipe, Editions d'organisation, Paris 2001.
73. Pierre-charles, Economie et gestion bancaires, édition Dunod, Paris, 1999..

مواقع الكترونية:

74. التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، من الموقع

الإلكتروني: [www.alyaseer.net](http://www.alyaseer.net) تاريخ الإطلاع: 2019/4/15

الغلا حقا





الملحق رقم (01): الإستبيان  
وزارة التعليم العالي البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي . تبسة .  
قسم العلوم الإقتصادية  
تخصص: بنكي نقدي  
استبيان



السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، نضع بين أيديكم استمارة الإستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة تحت عنوان:

"الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين أداء البنوك"

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري - CPA -

ونرجو منكم تقديم المساعدة لإستكمال و نجاح هذه الدراسة و ذلك بالإجابة على كل فقرات الإستبيان بكل دقة و موضوعية، ونحيطكم علما أن كل ما تقدموه من بيانات سيحظى بالسرية التامة و لن يستخدم لغير أغراض البحث العلمي.

ولكم منا أسمى عبارات الشكر و التقدير

من إعداد الطلبة:الأستاذ المشرف:

رشد الدين مريم عزيزي محمد الصالح

سالم محمد الهادي

السنة الجامعية

2019/2018

## أولا : بيانات وصفية

الرقم	طبيعة الوصف	الأجوبة
1	الجنس	ذكر انثى
2	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر
3	المستوى التعليمي	متوسط ثانوي جامعي شهادات أخرى
4	عدد سنوات العمل ( الخبرة )	أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
5	عدد الدورات التدريبية	لم أحصل على دورة تدريبية حصلت على دورة تدريبية حصلت على دورتين تدريبيتين حصلت على ثلاث دورات

ثانيا: محاور وفقرات الدراسة

المحور الأول	الرقم	الفقرات	نعم	لا	أحيانا
سياسات تخطيط مصلحة القروض المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية	1	تهدف سياسة مصلحة القروض إلى تقليص وقت إجراء المعاملات			
	2	الدورات التدريبية على الإدارة الإلكترونية تطور مهارات العاملين			
	3	التدريب خارج البلد له مميزات تجعله أفضل من التدريب داخل البلد			
	4	تهدف سياسة التخطيط في البنك إلى بحرنة الوظائف			
	5	تهدف الإدارة العليا بتدريب العاملين على تفعيل الإدارة الإلكترونية لرفع الأداء وتحسين الإنتاجية			

المحور الثاني	الرقم	الفقرات	نعم	لا	أحيانا
الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتخطيط مصلحة القروض لتهيئة تفعيل الإدارة الإلكترونية	1	هناك مختصون التابعون لإدارة الخدمة المعلوماتية يعالجون أي ظل أو مشكل طارئة في الحاسبات الآلية والشبكات			
	2	هـ يتم اعتماد موازنات مناسبة لتدريب العاملين في استخدام الإدارة الإلكترونية			
	3	يتم ربط أقسام وفروع إدارة خدمة المعلوماتية ببعضها عن طريق شبكات الحاسب الآلي (الأنترنت والأنترنت)			
	4	هناك ثقة في التعاملات الإلكترونية			
	5	يتوفر الدعم المالي المناسب لصيانة أجهزة الحاسوب الآلية والبرمجيات المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية			

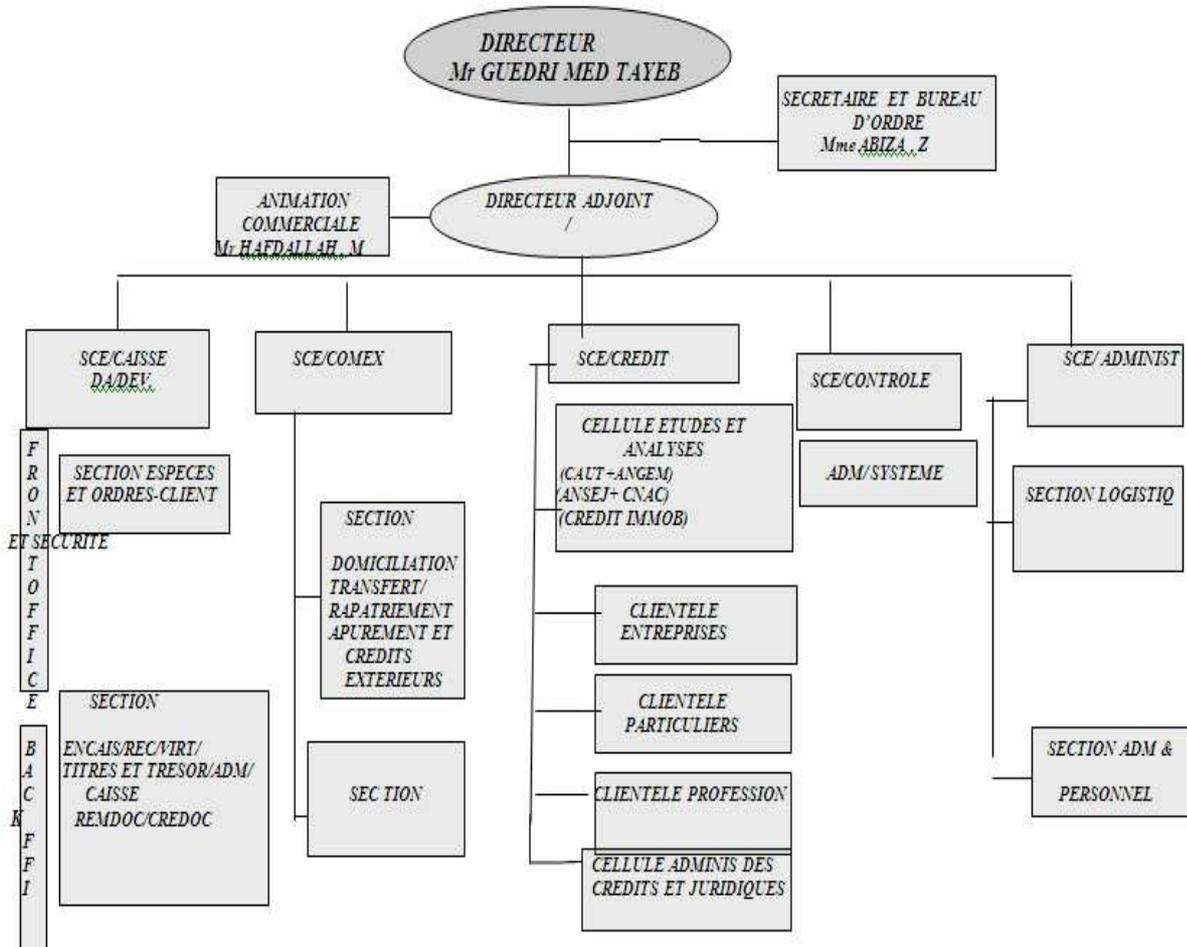
أحيانا	لا	نعم	الفقرات	الرقم	المحور الثالث
			يتم ترشيح من البرامج التدريبية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بواسطة الرئيس المباشر	1	الإحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين
			يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بما يتلائم مع قدرات وإمكانيات ومهارات العاملين	2	لتفعيل الإدارة الإلكترونية
			تقوم إدارة مختصة أو قسم مختص بجمع بيانات عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية	3	
			يتم الربط بين عمل الإدارة والاحتياجات التدريبية	4	
			يتم الترشيح للبرامج التدريبية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بواسطة الإدارة العليا	5	

أحيانا	لا	نعم	الفقرات	الرقم	المحور الرابع
			تتوفر أجهزة الحاسب الآلي المناسب للتدريب على الإدارة الإلكترونية	1	الإجراءات المتبعة
			يتم العناية بتحديد محتوى موضوع البرامج التدريبي على تفعيل الإدارة الإلكترونية	2	لتصميم البرامج التدريبية
			تتوفر معلومات كافية عن المدربين المؤهلين على تفعيل الإدارة الإلكترونية	3	المطلوبة لتأهيل العمل
			تتوفر العناية بتوفير الوسائل السمعية والبصرية في المعامل والقاعات المخصصة للتدريب على الإدارة الإلكترونية	4	على تفعيل الإدارة الإلكترونية
			تتوفر معلومات كافية عن المدربين المؤهلين على تفعيل الإدارة الإلكترونية	5	

أحيانا	لا	نعم	الفقرات	الرقم	المحور الخامس
			تتم متابعة حضور المرشحين للبرامج التدريبية على تفعيل الإدارة الإلكترونية	1	متابعة تقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية
			تهتم الإدارة بالرقابة على الأداء العاملين على الإدارة الإلكترونية	2	
			يتم المقارنة بين مهام العامل البشري والعامل التقني	3	
			تنسيق بين وحدات الإنتاج يؤدي ضرورة إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية	4	
			يتم توضيح أهداف كل برامج تدريب للمدربين على تفعيل الإدارة الإلكترونية	5	

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري 205-تبسة-

**ORGANIGRAMME AGENCE TEBESSA 205**  
**AGENCE : PREMIERE CATEGORIE**



Reliability Statistics

N of Items	ألفا كرومباخ
35	,902

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
,903	,144	134,709	154,6429	الجنس
,917	-,301	143,258	153,7857	السن
,907	-,229	139,192	153,5000	المؤهل
,922	-,381	146,418	153,4286	الخبرة
,921	-,470	147,962	153,5000	الدورات
,899	,523	130,863	153,3571	A1
,903	,000	136,687	153,0714	A2
,896	,941	128,797	153,2143	A3
,896	,941	128,797	153,2143	A4
,903	,000	136,687	153,0714	A5
,899	,832	131,516	153,1429	B1
,896	,941	128,797	153,2143	B2
,896	,941	128,797	153,2143	B3
,899	,832	131,516	153,1429	B4
,899	,832	131,516	153,1429	B5

,896	,941	128,797	153,2143	C1
,893	,978	123,758	153,2857	C2
,896	,941	128,797	153,2143	C3
,898	,696	129,758	153,2857	C4
,896	,941	128,797	153,2143	C5
,896	,941	128,797	153,2143	D1
,903	,000	136,687	153,0714	D2
,899	,832	131,516	153,1429	D3
,903	,000	136,687	153,0714	D4
,899	,832	131,516	153,1429	D5
,903	,000	136,687	153,0714	E1
,899	,832	131,516	153,1429	E2
,899	,832	131,516	153,1429	E3
,893	,978	123,758	153,2857	E4
,896	,941	128,797	153,2143	E5
,891	,841	115,786	141,6429	المحور الأول
,887	,962	106,879	141,5714	المحور الثاني
,892	,932	96,225	141,9286	المحور الثالث

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
,890	,952	118,863	141,3571	المحور الرابع
,887	,962	106,879	141,5714	المحور الخامس

Statistics

A2	A1	الدورات	الخبرة	المؤهل	السن	الجنس	
14	14	14	14	14	14	14	Valid N
0	0	0	0	0	0	0	Missing
3,0000	2,7143	2,5714	2,6429	2,5714	2,2857	1,4286	المتوسط الحسابي
,00000	,46881	1,08941	1,21574	,51355	1,06904	,51355	الانحراف المعياري

Statistics

B4	B3	B2	B1	A5	A4	A3	
14	14	14	14	14	14	14	Valid N
0	0	0	0	0	0	0	Missing
2,9286	2,8571	2,8571	2,9286	3,0000	2,8571	2,8571	المتوسط الحسابي
,26726	,36314	,36314	,26726	,00000	,36314	,36314	الانحراف المعياري

Statistics

D1	C5	C4	C3	C2	C1	B5	
14	14	14	14	14	14	14	Valid N
0	0	0	0	0	0	0	Missing
2,8571	2,8571	2,7857	2,8571	2,7857	2,8571	2,9286	المتوسط الحسابي
,36314	,36314	,42582	,36314	,57893	,36314	,26726	الانحراف المعياري

Statistics

E3	E2	E1	D5	D4	D3	D2	
14	14	14	14	14	14	14	Valid
0	0	0	0	0	0	0	Missing
2,9286	2,9286	3,0000	2,9286	3,0000	2,9286	3,0000	المتوسط الحسابي
,26726	,26726	,00000	,26726	,00000	,26726	,00000	الانحراف المعياري

Statistics

E5	E4	
14	14	Valid
0	0	Missing
2,8571	2,7857	المتوسط الحسابي
,36314	,57893	الانحراف المعياري

Correlations

المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
,857**	,831**	,961**	,857**	1	Pearson Correlation
,000	,000	,000	,000		Sig. (2-tailed) المحور الأول
14	14	14	14	14	N
1,000**	,998**	,936**	1	,857**	Pearson Correlation
,000	,000	,000		,000	Sig. (2-tailed) المحور الثاني
14	14	14	14	14	N
,936**	,914**	1	,936**	,961**	Pearson Correlation
,000	,000		,000	,000	Sig. (2-tailed) المحور الثالث
14	14	14	14	14	N
,998**	1	,914**	,998**	,831**	Pearson Correlation
,000		,000	,000	,000	Sig. (2-tailed) المحور الرابع
14	14	14	14	14	N
1	,998**	,936**	1,000**	,857**	Pearson Correlation
	,000	,000	,000	,000	Sig. (2-tailed) المحور الخامس
14	14	14	14	14	N

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملخص

في ظل التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أضحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تسعى كل البنوك لتطبيقها، بالانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة الإلكترونية في تقديم الخدمات المصرفية، من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم تسليط الضوء على عناصر الإدارة الإلكترونية (الحواسيب وملحقاته، البرامج، شبكات الاتصال و صناع المعرفة) وتأثيرها على أداء البنوك، حيث تم التوصل إلى أن النشاط البنكي عرف تطورا كبيرا في ظل استخدام الإدارة الإلكترونية لما لها من فوائد سواء ما تعلق الأمر بالتسيير والتنظيم الداخلي للبنك، أو فيما يخص علاقته مع الزبائن.

أما من خلال الجزء التطبيقي فقد تم اختيار بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة تبسة رقم (205) ومحاولة تقييم أداء الوكالة في ظل وجود الإدارة الإلكترونية، وذلك بالاعتماد على بيانات الاستبيان التي تعبر عن أراد موظفي الوكالة محل الدراسة، وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام برمجية SPSS، والاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الأداء البنكي، تكنولوجيا المعلومات، بنك القرض الشعبي الجزائري.

## Résumé:

À la lumière des développements dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, la gestion électronique est devenue une nécessité impérieuse que toutes les banques cherchent à appliquer, passant des méthodes traditionnelles aux méthodes électroniques modernes pour la fourniture de services bancaires. Au travers de notre étude de ce sujet, nous avons mis en évidence les éléments de la gestion électronique (ordinateurs et périphériques, logiciels, réseaux et décideurs) et leur impact sur la performance des banques. Il a été conclu que l'activité bancaire avait beaucoup évolué dans l'utilisation de la gestion électronique du fait de ses avantages tant en termes de gestion interne et d'organisation de la banque que de relation avec les clients.

Dans la section consacrée aux demandes, la banque de crédit algérienne populaire a été choisie comme agence de Tébessa N° 205 et la tentative d'évaluer la performance de l'Agence en présence d'une gestion électronique, sur la base des données du questionnaire reflétant le personnel recherché de l'Agence à l'étude, et le traitement des données à l'aide du logiciel SPSS, l'utilisation d'outils d'analyse statistique et l'étude à la lumière des résultats d'un ensemble de recommandations relatives à ce sujet.

**Mot clés :** la gestion électronique. Performance bancaire. Technologie de l'information. Banque de crédit populaire d'Algérie.