



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: حقوق و العلوم السياسية

الشعبة: حقوق قانون الخاص

التخصص: الإدارة الالكترونية

بغنوان:

## أهمية الإدارة الالكترونية في تعزيز كفاءة القطاع المالي في الجزائر " البنوك العمومية "

تحت إشراف الأستاذة:

- الدكتور: شيخاوي احمد.

من إعداد الطالبتين:

- مولاي فريدة فاطمة الزهراء

- بوخاري نجوى

نشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/...../....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة) /...../رئيسًا

الدكتور(ة)/شيخاوي احمد ...../مشرّفًا

الدكتور(ة)/...../مناقشًا

السنة الجامعية. 2026/2025





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم الحقوق

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: حقوق والعلوم السياسية

الشعبة: حقوق قانون الخاص

التخصص: الادارة الالكترونية

بعنوان:

اهمية الادارة الالكترونية في تعزيز كفاءة القطاع  
المالي في الجزائر  
" البنوك العمومية "

من إعداد الطالبتين:

- مولاي فريدة فاطمة الزهراء

- بوخاري نجوى

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: شيخاوي احمد.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/...../....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة) /..... /رئيسًا

الدكتور(ة) /شيخاوي احمد /مشرّفًا

الدكتور(ة) /..... /مناقشًا

السنة الجامعية. 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين تبارك وتعالى له الكمال وحده  
والصلوات والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأمين  
وعلى سائر الأنبياء والمرسلين  
نحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام بحثنا هذا  
وانطلاقاً من باب " **من لم يشكر الناس لم يشكر الله** "  
نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان لكل من أساتذتنا الأفاضل  
خاصة الأستاذ المشرف " شيخاوي احمد "  
على إرشاداته وتوجيهاته التي لم ييخل بها علينا  
الذي ساعدنا على إتقان هذا العمل منذ بدايته حتى نهايته  
أدام الله صحتكم وعافيتكم وجزاكم ألف خير  
وشكر خاص لكل من ساهم في نجاحنا  
لكم منا خالص الشكر والتقدير

## الإهداء

### بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل والعلم الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام  
الحمد لله والصلاة والسلام على محمد أعظم الخلق.

اهدي عملي و تخرجي لمن فضلها لا ينقطع علي والدي الحبيين على جهودهم منذ لحظة ولادتي  
إلى هذه اللحظات المباركة، اتم يا أي و أمي نجاحي و فرحتيو كل شيء جميل في حياتي و إلى  
أخي الغالي فؤاد و إلى من ساندتني يوم ضعفي وبعثت العزيمة في جسدي أختي صليحة و إلى  
من كانت لي عوناً في كل خطوة أخطوها أختي سوهاد

والى صديقتي و حبيبتي التي دائماً كانت بجانب ليلى

و اخرى حبيبتي لينا

و الى صديقة الطفولة عزيزتي مريم

كما لا أنسى صديقتي في هذا الذرب و طوال فترة دراستي مايا

ولا انسى الشكر و عرفان لأستاذي الغالي بومليك عبد الطيف الذي كان دائماً يقدم لي نصائح  
و داعماً لي

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعونا أن نتقدم بالشكر وببإقة امتنان و عرفان إلى الدكتور و

الأستاذ المشرف "شيخاوي احمد " الذي أفادني بنصائح و الإرشادات

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، و إلى كل أساتذة كلية الحقوق و

العلوم السياسية.

فريدة فاطمة الزهراء

## الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

إلى نفسي التي مشيت وتعبت في دروب لم تكن سهلة إلى تلك الروح التي تعثرت لكنها نهضت  
و حملت في قلبها يقينا ان الله معها و يدعمها أهديك هذا الإنجاز فكنتي الأولى في مسيرة الصبر  
و المثابرة

إلى أمي نبع الحنان و مصدر الدعاء الذي لا ينقطع لك وحدك تنحني الكلمات خجلا فأنت الداعمة  
و النور الذي لا ينتهي ابي من شجعني دائما وابدا و اوصاني ان مستقبلتي أهم من كل شيء في  
حياة و ان دراستي هي سلاح في الدنيا ادامك الله لي

كما لا أنسى اخوتي طاهر و يزيد سنداي في الدنيا من قيل عنها سنشد عضك بأخيك  
وأختي الكبيرة أمينة رفيقتي مند صغري

كما لا أنسى صديقتي في هذا الذرب و طوال فترة دراستي فريدة

وصديقتي المقربتين أميرة وأسماء

ابنة خالي حبيبتي منال اختي الصغرى

كما لا أنسى استاذي المشرف شيخاوي احمد و كاملاً ساتذة طوال مشوار الدراسي

نجوى

# مقدمة عامة



## مقدمة عامة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة من بينها الإدارة الإلكترونية، التي أصبحت من أهم الوسائل المعتمدة لتحسين الأداء الإداري وتطوير مختلف القطاعات، خاصة القطاع المالي الذي يعد من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية. وقد ساهمت الرقمنة في إحداث تغييرات جوهرية في طرق تسيير المؤسسات المالية والبنوك، من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية لتسهيل المعاملات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وفي ظل التوجه العالمي نحو التحول الرقمي، سعت الجزائر إلى مواكبة هذه التطورات من خلال إدماج الإدارة الإلكترونية داخل مؤسساتها المالية والبنوك العمومية، بهدف تعزيز الكفاءة الإدارية، تسريع العمليات البنكية، تقليل التكاليف، وتحقيق الشفافية والدقة في المعاملات المالية. كما ساهمت الخدمات المصرفية الإلكترونية وأنظمة الدفع الرقمي في تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية وتحسين تجربة العملاء، وعلى ضوءهما سبق طرح الإشكالية الرئيسية:

## الاشكالية الدراسة :

سيتم من خلال هذه الدراسة محاولة الإجابة على الإشكالية التالية :

كيف تساهم الادارة الالكترونية في تعزيز كفاءة القطاع المالي في الجزائر خاصة على مستوى البنوك العمومية ؟

## الاسئلة الفرعية :

1- هل يوجد توافق بين مبادئ الادارة الالكترونية وآليات تقديم الخدمات في القطاع البنكي العمومي في الجزائر؟

2- هل يوجد ارتباط قوي بين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك العمومية الجزائرية؟



## فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على محاولة اثبات فرضيات التالية :

### فرضية الرئيسية:

-هناك توجه رقمي قوي لدى البنوك العمومية في الجزائر ساهم بشكل فعال في تحسين تقديم الخدمات البنكية.

### وعليه نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الاولى:

-يوجد توافق بين مبادئ الادارة الالكترونية وآليات تقديم الخدمات في القطاع البنكي العمومي في الجزائر.

#### الفرضية الثانية:

-هناك ارتباط قوي بين مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية وأداء البنوك العمومية الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الادارة الالكترونية و القطاع المالي في البنوك العمومية كما أن هدف الاساسي يكمن في إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير القطاع المالي الجزائري، والتعرف على مدى مساهمتها في تحسين أداء البنوك العمومية ورفع كفاءتها.

### أهداف الدراسة :

يكمن الهدف الاساسي للدراسة في بيان واقع الادارة الالكترونية في البنوك العمومية الجزائرية و مدى تطابقه مع القطاع المالي . تشخيص وضعية التوافق الادارة الالكترونية في البنوك العمومية الجزائرية



## دراسات السابقة :

**-دراسة نسرين عوام (2015) : دور الادارة الالكترونية في تحسين المعاملات البنكية**

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين المعاملات البنكية الالكترونية حيث تم توصل الى ان تحول البنوك نحو الادارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الادارة التقليدية في تحسين المعاملات البنكية اضافة الى ان الادارة الالكترونية هي العملية المتميزة للانترنت و التقنيات الحديثة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة ، على الموارد من اجل تحقيق الاهداف و هي إدارة بدون اوراق الى حد ما، تختلف هذه دراسة عن الموضوع المدروس من خلال التركيز على تطبيق الادارة الالكترونية في البنوك و التطرق الى تقييم ادائها في الادارة الالكترونية

**دراسة دراسة ليلي فروحات (2012) : جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية**

حيث من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان البنوك في الجزائر تسعى لتنافس و تهدف لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الاهتمام بإرادة الجودة الشاملة كنظام في البنوك العمومية يكاد يكون منعدما ،بينما البنوك الخاصة و بالذات الاجنبية منها فهي تولي اهتماما كبيرا بإرادة الجودة الشاملة كالنظام الاعتبار البعد الاستراتيجي ،و تختلف هذه الدراسة عن الموضوع المدروس من خلال ربط جودة الخدمات المصرفية بالإدارة الالكترونية في البنوك العمومية

**ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :**

لقد تناولت معظم الدراسات السابقة على موضوع الادارة الالكترونية و القطاع المالي في البنوك العمومية الجزائرية بينما يركز موضوع دراستنا على مدى تطبيق الادارة الالكترونية و القطاع المالي في البنوك العمومية الجزائرية و تأتي مكملها



## منهجية الدراسة :

من أجل اجابة على اشكالية المطروحة و الوصول الى أهداف مرجوة و كذا اختبار صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الاستنباطي الاسلوب الوصفي التحليلي في فصل المفاهيم و ذلك من خلال وصف الادارة الالكترونية و القطاع المالي و البنوك العمومية الجزائرية أما في فصل الثاني تم دراسة دور الادارة الالكترونية في تحسين الكفاءة البنوك العمومية في الجزائر

## خطة الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و اجابة على تساؤلات المطروحة تم تقسيم الدراسة الى :

**الفصل الأول:** يتناول الجانب المفاهيمي للإدارة الالكترونية من خلال عرض مفهومه خصائصه أهدافه و متطلبات تطبيقه كما تم تطرق الى القطاع المالي من خلال تعريفه و تبيان أهميته و دوره في تنمية الاقتصاد كما تناول الفصل مفهوم البنوك العمومية و دوره في تمويل الاقتصاد الوطني

**الفصل الثاني:** يتناول هذا الفصل دور الإدارة الالكترونية في تحسين الكفاءة البنوك العمومية في الجزائر من خلال عرض مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك العمومية التي تتمثل في الخدمات المصرفية الالكترونية و استخدام الانظمة المعلوماتية في ادارة العمليات البنكية كما يتناول هذا الفصل أثر الادارة الالكترونية على كفاءة القطاع المالي والتحديات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في البنوك العمومية





الفصل الأول: الإطار المنهجي  
للإدارة الالكترونية  
والقطاع المالي

## تمهيد

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً حديثاً في أساليب التسيير يعتمد على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال لتحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى خدمات رقمية أكثر كفاءة وشفافية، حيث تهدف إلى تسريع الإجراءات، تقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات. وفي هذا السياق، يرتبط القطاع المالي ارتباطاً وثيقاً بهذا التحول، كونه يشمل مختلف الأنشطة والمؤسسات التي تدير الأموال مثل البنوك وشركات التأمين والأسواق المالية، والتي استفادت بشكل كبير من الرقمنة عبر تطوير خدمات مثل الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية عبر الإنترنت. ويساهم التكامل بين الإدارة الإلكترونية والقطاع المالي في تعزيز الشفافية وتحسين الرقابة وتسريع المعاملات المالية، رغم ما يواجهه من تحديات مثل مخاطر الأمن السيبراني والحاجة إلى بنية تحتية رقمية قوية وتشريعات حديثة تواكب هذا التطور.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي أسلوب حديث في تسيير المؤسسات يعتمد على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال لتحويل مختلف العمليات والخدمات الإدارية من الشكل التقليدي الورقي إلى الشكل الرقمي، بهدف تحسين الكفاءة والسرعة في الأداء وتسهيل تقديم الخدمات. وتقوم هذه الإدارة على توظيف الحواسيب، الشبكات، والإنترنت في إنجاز المعاملات وتبادل المعلومات بشكل دقيق وآني، مما يساهم في تقليل التكاليف والحد من الأخطاء البشرية وتعزيز الشفافية. كما تُعد الإدارة الإلكترونية أداة أساسية لمواكبة التطورات الحديثة، حيث تساعد المؤسسات على تحسين جودة خدماتها والاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الأفراد والمؤسسات في بيئة رقمية متسارعة

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية و نشأتها و خصائصها

## الفرع الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية و نشأتها

- تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام التكنولوجيا الحديثة في الأعمال الإدارية وتتميز بالكثير من الخصائص عن الإدارة التقليدية فالإدارة الإلكترونية هي أولا إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد والحفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفا إجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة<sup>1</sup>

- إن الإدارة الإلكترونية (الرقمية) هي: المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف إدارة التخطيط التنظيم والقيادة، والرقابة إلكترونيا ووظائف الشركة الإنتاج التسويق المالية الأفراد تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، 2007، ص46.

<sup>2</sup>نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريح للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004، ص173.

هي نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين، باستخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة متجاهلة المكان والزمان، مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وأمن المعلومات<sup>1</sup>

- الإدارة الإلكترونية هي استخدام أي شكل من أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الحكومات ووكلائها لتعزيز العمليات، وتقديم المعلومات والخدمات العامة، وإشراك المواطنين والمشاركة العامة، وعملية الحكم ذاتها<sup>2</sup>

- الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي أساسها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت والاكسترنات والانترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والشركات والاعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة. جاء في تعريف آخر للإدارة الإلكترونية

أنها: منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة

- هي أيضا "الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها الكترونيا حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا . "تم تعريف الإدارة الإلكترونية أيضا بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما يسهل توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل.

نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية : هي إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية الحديثة لتطوير أداء هذه المهام والأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية.

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها : استخدام الواسع والمكثف للتكنولوجيا المعلومات في الخدمات العامة الإدارية والاعتماد على نظم المعلوماتية قوي يساعد في اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف وتبسيط الإجراءات المعقدة وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة والتخلي عن المعاملات الورقية التقليدية

<sup>1</sup>نبراس محمد جاسم الاحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2018، ص18.

<sup>2</sup>Gregory curtin, the world of E- Government, translated by: Taylor & francis, 2013, p 38.



نشأة الإدارة الإلكترونية مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة مع انتشار الانترنت جاء هذا المفهوم استجابة لعدة تطورات إدارية

نجد أن تطور الفكر الإداري ومدارسه ومداخله الحديثة التي استخلصها المختصين في الإدارة وحددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطورها على مدى أكثر من قرن من الزمن يمثل امتدادا للتطور الطبيعي للمدارس الإدارية ومداخلها وليس تجاوزا لها. وفي ذلك يقول " :إن الإدارة على الدوام استفادت من كل التطورات في المفاهيم والأساليب والتقنيات المتطورة، وهذا ما يمكن أن تفعله مع الإنترنت وشبكات الأعمال، والدليل والبرهان القاطع أن الشركات التي اندفعت وراء الأعمال الإلكترونية وجدت نفسها بحاجة إلى العودة إلى المبادئ الأساسية في تقييم الأعمال وإدارتها . "لذا يرى أغلب المتخصصين أن الإدارة الإلكترونية امتدادا لتطور الفكر الإداري الذي عبر عنه في أكثر من قرن من الزمان ابتداء من المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، ومدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو، إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة وأخيرا مدخل الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

يرجع العديد من المختصين إلى أن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى حوالي النصف الثاني من القرن الماضي، أين أدمج استعمال الهاتف والفاكس والأرشفة الآلية في تسيير الإدارة العمومية، بينما يرى الغالبية من هؤلاء على أن التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية تزامن مع اختراع الحاسوب وإدماج برامج تداول المعلومات عبره، ثم رقمته الخدمات مع منتصف التسعينات<sup>2</sup>

ان ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الأنترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup>مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفا للوثائق والنشر والتوزيع، الجزائر، قسنطينة، 2019، ص42.

<sup>2</sup>عمر احمد أبو هشام الشريف، أسامة محمد عبد العليم واخرين، الإدارة الإلكترونية مدخل الى الإدارة الحديثة، دار المنهاج للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، عمان، 2013، ص55.

نستطيع أن نقول إن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمته المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 IBM عندما ابتكرت شركة مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الخصائص، تختلف عن الإدارة التقليدية لذا سنقوم بتوضيحها فيما يلي:

- انها عملية إدارية وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة، سواء في تحديد أو رسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية الرقابة عليها.
- الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات والأعمال التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية.
- تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، بانتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد هذه الأخيرة معا وفي نفس الوقت في شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- ممارسات الإدارة الإلكترونية تشير إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني
- يستطيع أحد أطراف التعامل في الإدارة الإلكترونية إلى إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في نفس الوقت دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة، مما يؤدي إلى تحقيق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين فرد ومجموعة ما .
- تسليم المنتجات غير المادية في الإدارة الإلكترونية يمكن أن يتحقق من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية (مثال الفاكس)
- تتم عملية معالجة المشاكل في الإدارة الإلكترونية باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة مما يؤدي إلى استبعاد الكثير من الأحوال المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر.
- سعي إدارة بلا أوراق حيث تتكون من الأرشفة البريد، المفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية

<sup>1</sup> خرشى الهام، محاضرات في مقياس الإدارة الإلكترونية في الجزائر، موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2 - الجزائر، 2019-2020، ص 04

- هي إدارة بلا مكان تعتمد على التلفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد
- هي إدارة بلا زمان تعمل 24 ساعة على 24 ساعة 07 أيام على 07 أيام فنحن ننام وشعوب أخرى تعمل، لذلك يجب العمل المتواصل لمدة 24 ساعة.
- هي إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.
- ادارة الملفات بدلا من حفظها .
- الاعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلا من الورقية حيث سهولة التعديل عليها.
- توفير إمكانية حضور المؤتمرات عن بعد دون الحاجة للانتقال إلى مقر الاجتماع<sup>1</sup>

**التشبيك الفائق:** هذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكافل، الذي يربط بين المنفعة من شبكة الانترنت وعدد المستخدمين لها ويشير إلى أن المنفعة من الشبكة تساوي مربع عدد المستخدمين لها.

التفاعل الآني على مدار الساعة ومن أي مكان في العالم: هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين. هذا التفاعل يعمل وفق قاعدة 42 سا /اليوم و 7 أيام في الأسبوع مما يوفر إمكانية التعامل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم بيسر وسهولة وتكلفة اتصال محدودة السرعة الفائقة، العمل عن بعد وبلا حدود : نتيجة سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء فإن إرسال رسالة من قارة الأخرى عبر البريد الإلكتروني قد يستغرق حوالي 51 ثانية فقط، فالسمة الأساسية للأعمال الإلكترونية هي إمكانية العمل بلا حدود، وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم والمرونة<sup>2</sup>.

الرقابة المباشرة والصادقة : من خصائص الإدارة الإلكترونية أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح لدى الإدارة الاداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمدكرات والتقارير التي يرفعها الافراد في الادارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير

<sup>1</sup>علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص32

<sup>2</sup> خرشي الهام، محاضرات في مقياس الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ص04-05.

من الحالات فضلا عن بقاء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين إحداهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه.

السرية والخصوصية : من خصائص الإدارة الالكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة نتيجة ما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمات المرور أو أحقية الدخول

زيادة الاتقان : إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعطفاً حاسماً في شكل المهام و الأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا عديدة أهمها، المعالجة الفورية للطلبات بدقة وإتقان كبيرين

### المطلب الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية و متطلبات تطبيقها

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري من خلال استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، حيث تسعى إلى تسريع إنجاز المعاملات وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالإجراءات التقليدية، إضافة إلى رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات. كما تهدف إلى تعزيز الشفافية والحد من الفساد عبر تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف والمستفيد، وتمكين الوصول السريع إلى المعلومات، وتحسين عملية اتخاذ القرار اعتماداً على بيانات دقيقة ومحدثة. كذلك تساهم في تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات وتسهيل التواصل الداخلي والخارجي

أما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فتتمثل في ضرورة توفر بنية تحتية تقنية قوية تشمل الحواسيب، الشبكات، والإنترنت، إلى جانب وجود برمجيات وأنظمة معلومات فعالة لإدارة البيانات والخدمات. كما يتطلب الأمر موارد بشرية مؤهلة تمتلك مهارات رقمية قادرة على استخدام هذه التقنيات بكفاءة، إضافة إلى وضع إطار قانوني وتشريعي ينظم المعاملات الإلكترونية ويحمي البيانات. ولا يقل أهمية عن ذلك توفير الدعم الإداري والمالي، ونشر ثقافة رقمية تشجع على تقبل التغيير والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة

### الفرع الأول : أهداف الإدارة الالكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحويل العمل الإداري التقليدي إلى رقمي، لرفع كفاءة الأداء، وتقليل التكاليف والمصاريف، وتوفير الوقت والجهد عبر تقديم الخدمات (للعلماء أو المواطنين) بسرعة وسهولة.

وتشمل أهدافها الرئيسية تعزيز التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، وتقليل التعاملات الورقية، وتحقيق دقة وسرعة في إنجاز المعاملات في أي وقت ومكان

تتعدد أهدافها، ويمكن اختصارها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- إدارة و متابعة الادارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها اعطاء دعم اكبر في مراقبتها
- تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين
- توفير البيانات و المعلومات للمستخدمين بصورة فورية
- التعلم المستمر و بناء المعرفة
- زيادة الترابط بين العاملين و الادارة العليا و متابعة وإدارة كافة الموارد
- كما نذكر خصائص اخرى :

**أولاً:** تطوير الإدارة العامة: خفض الأعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول

**ثانياً:** تحسين الخدمات: خفض التنقل، التوصيل في أي وقت وأي مكان، وسهولة الوصول للمعلومات

**ثالثاً:** لتقرب من المواطنين (الموظفين): واجهة واحدة بالنسبة للمواطن (الموظف)، نظرة واحدة للمواطن (الموظف)، وإجراءات سهلة

**رابعاً:** تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الإنترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط

**خامساً:** المصاريف: تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية

<sup>1</sup> رأفت رضوان الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004، ص04.

-إلقاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التقليل منه إلى أقصى حد ممكن<sup>1</sup>

إن استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح يقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر على عمل المؤسسة

كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب جملة من المتطلبات، التي تتكامل فيما بينها لتشكيل النسق الذي تنمو فيه الإدارة الإلكترونية، حيث لا يمكن تطبيق هذه الأخيرة بالشكل الفعال الا اذا توفرت جميع المتطلبات التالية:

**المتطلبات الادارية :** لتطبيق الإدارة الإلكترونية هناك جملة من المتطلبات الإدارية اللازم توفرها وسيتم توضيحها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

وضع استراتيجيات وخطط التأسيس : يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية، حيث يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة حول ما يسمى بمشروع الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير الذي يتطلب تحديد منطلقا ته وأبعاده والأهداف المرجوة منه، مع تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا لنسبة للأفراد أو المنظمات أو للمجتمع ككل

لقيادة والدعم الإداري: تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل، فوجود القيادات الواعية المتحمسة يؤدي إلى تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، إضافة إلى إيجاد الحلول اللازمة لتحسين الخدمة الوظيفية

متطلب الإصلاح الإداري: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب إحداث تغيير أو ما يسمى لإصلاح على المستوى الإداري، وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب الإداري

<sup>1</sup>خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص34

<sup>2</sup>علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 37، 38

<sup>3</sup>عبان ، 2015-2016 ص33

الحديث (خبير تأمين مین المعلومات، مشغل البرامج الإلكترونية) والتخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية

التثقيف التعليم والتوعية : حيث إن للثقافة دورا بارزا في نشر حتمية تطبيق الادارة الالكترونية في مختلف المستويات باعتبارها مطلبا أساسيا لتحول نحو التكنولوجيا الجديدة حيث يتطلب الامر زيادة الوعي بضرورة تضافر الجهود و تعزيز الاستعداد النفسي اضافة الى التعليم و التدريب من أجل المواجهة هذا التحول الجديد و التعامل مع التغيرات بشكل مناسب

وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات: إن القوانين الإدارية نشأت في بيئة تقليدية كانت مبنية على أساس الانتقال واللقاء المباشر بين العامل وطالب الخدمة، وعليه فالتحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب سن قوانين جديدة تتماشى وهذا الأسلوب الإداري، حيث يشمل إصدار تشريعات تتعلق بالسرية و الخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات و الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية

تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية : إن نجاح عمل الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة، تساهم جميعها في تهيئة المنظمة و العاملين فيها للانتقال الى نموذج الأعمال الالكترونية أو كحد أدنى الى اضافة القنوات جديدة لتوزيع الخدمات و تسهيلات الالكترونية عبر شبكة الانترنت او انماط التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كما ان تهيئة المنظمة الكترونيا لا يمكن ان يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة و هي :<sup>1</sup>

-تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية

-تنمية الموارد الإلكترونية

-ابتكار الثقافة الإلكترونية

-استقطاب ورعاية صناع المعرفة

<sup>1</sup> سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 22.

الهيكل التنظيمي: تطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية التقليدية، التي كانت في الغالب الشكل خذ الشكل الهرمي الملائم لطبيعة الأعمال الصناعية، و عليه يتطلب الأمر التحول إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة كالمصفوفات والشبكات والخلايا

الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات، إضافة إلى ذلك يجب استحداث إدارات جديدة، ودمج إدارات أخرى مع بعضها البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، وعليه تجدر الإشارة إلى أن هذا التحول أو التغيير يجب أن يكون تدريجياً وعبر مراحل متعددة

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب إحداث جملة من التغيرات على مستوى الإدارة اعتبارها المحرك الأساسي لعمل المنظمة، وعليه فالهياكل التنظيمية والوظائف الإدارية وحتى القوانين والتشريعات مرتبطة ارتباط وثيق لتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، لما لهذه الأخيرة من تأثير على المنظمة ككل، بما في ذلك الجانب الإداري الأمر الذي يتطلب الإعداد لهذا التغيير من قبل القيادة الإدارية التي يجب أن تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والسعي دوماً إلى التشجيع على التعلم لأن الإدارة الإلكترونية تستلزم تطويراً واضحاً ومعرفة متجددة، إضافة إلى غرس الوعي بضرورة التكيف مع هذه المستجدات

### المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، حيث له أهمية لغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ والمطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري وإليه تنتهي، حيث تتمثل البنية التحتية للأعمال الإلكترونية في الملكات العلمية والفنية والمهارات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة لأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة ( تأسيسات ، توصيلات تشبيك ، تصليحات ، تطويرات لاحقة ) أو البنية التحتية الناعمة ( تقديم خدمات ، استشارات ، نماذج أعمال جديدة ، برمجيات تطبيق )<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبود نجم ، ص 54، 2004.



إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات<sup>1</sup>

ان برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محتر في استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج

وسنحاول فيما ما يلي تحديد جملة من المتطلبات البشرية:

تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت

-استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات

-إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم

-التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية، وعليه يمكن القول أن ما تم عرض من مؤشرات يلخص المتطلبات البشرية التي يجب أن تتوفر حتى يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية مع الإشارة إلى أن متطلب تدريب وتعليم المورد البشري يبقى أساس نجاح هذا الأسلوب الإداري.

### المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

اذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>عوملة ، ص 27، 2002.

<sup>2</sup>عبان ، 2015-2016، ص 75

اي ما يمكن أن نسميه بنشر الثقافة التكنولوجية، وهذا يتم من خلال برمجة حصص تدريبية تهدف إلى تمكين جميع المستويات التعليمية، من التحكم واستعمال

الآلات التقنية، وتشجيع الاستثمار في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى المحلي والوطني، مع ضرورة توفير مبالغ مالية كافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية

### المتطلبات التقنية :

تعتبر الأجهزة والتقنيات الركيزة الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً، مع ضمان سريتها ودقتها، إضافة إلى تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية

كما أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى :

البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية : وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات سواء كانت سلكية (أرضية) أو لا سلكية إضافة إلى أجهزة الحاسوب والشبكات المعلوماتية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل الأفكار إلكترونياً

لبنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية : وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها ، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية<sup>1</sup>

إضافة إلى ما سبق يمكن أيضاً ذكر بعض المكونات المادية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

<sup>1</sup>مرجع سابق، 54.

**تقنيات الاتصالات:** حيث تعتبر العصب المحرك للقيام بالعمل الالكتروني و ذلك من خلال دورها المتمثل في نقل المعلومات عبر المواقع المختلفة و تتكون من عنصرين رئيسين هما:

قنوات الاتصال : تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر، سواء عبر القنوات السلكية ؛ والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية ( المايكرويف ) أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال و التي تعرف بالأقمار الصناعية

محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم : وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعاً لوظائف المحطة ومن هذه المكونات: أجهزة تختص لإرسال والاستقبال وهناك أيضاً أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة

إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونياً ولتالي تحقق الجودة في استخدام تقنيات الحاسب الآلي وتتمثل في النقاط التالية :<sup>1</sup>

المكونات المادية: وتشمل أجهزة الحاسوب الآلي وملحقاته من أجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها

-المكونات المنطقية: وتتمثل في برامج التشغيل والتطبيقات

-مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة: وتتمثل في التوصيلات السلكية، الطاولات الخاصة بالحواسيب ، المواقع المكانية والأجهزة المساندة

شبكات الحاسب الآلي: والتي يقصد بها توصيل مجموعة من الحواسيب بواسطة أسلاك سواء كان ذلك مباشر أو غير مباشر (خطوط الهواتف السلكية) أو عن طريق الأقمار الصناعية

بهدف الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب، وهذه الشبكات أنواع :

<sup>1</sup>باري عاشور، 2013، ص 178.

شبكة الإنترنت (INTRNET) : وهي الشبكة العنكبوتية هي شبكة اتصالات عالمية تسمح بتبادل المعلومات بين شبكات أصغر تتصل من خلالها الحواسيب حول العالم، تعمل وفق أنظمة محددة ويعرف لبروتوكول الموحد وهو بروتوكول إنترنت (World wide web)

شبكة الأنترنت : وهي الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين.

المنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات و المعلومات و تبادلها داخل المنظمة مع فتح اتصال قنوات جديدة بين الموظفين و الفرق بينها و بين انترنت هذه أخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة و تحمي بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء.

شبكة الاكسترنات : وهي شبكة أنترنت خاصة يسمح لبعض المستخدمين المحددين سلفاً.

لدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الأنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة وبذلك تكون تطوير الشبكة الأنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة في المجالات التجارية.

### المتطلبات الامنية :

بالرغم من التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي تم التوصل إليه إلا أن التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات وتخزينها إلكترونياً وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ومن بين الإجراءات التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية لتحقيق هذا المطلب ما يلي<sup>1</sup>:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية، وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة
- إضافة الى ما سبق هناك أيضا متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منها :
- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية، تحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المنشأة

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 77.

- \_\_ يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن المعلومات لديها.
- \_\_ يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.
- \_\_ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية.
- \_\_ الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- \_\_ تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- \_\_ تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات

### المتطلبات التشريعية:

ذلك بوضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية قبل البدء بالتنفيذ، عن طريق تحديد الاطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وتكملة النقص والفراغ القانوني الذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول. بعد التطبيق يتم وضع قواعد قانونية ضامنة الامن المعاملات الالكترونية وتحديد الاجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الادارة الالكترونية، إذ البديل لدول من إصدار تشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، فالبدء بالتعامل عن طريق الشبكات قبل اصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها سيفتح المجال لبعض الاشخاص للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى ضرب ثقة العاملين في الادارة الالكترونية والمستفيدين من خدماته.

### المتطلبات السياسية:

المتطلبات السياسية للإدارة الالكترونية يترجمها وجود إرادة سياسية داعمة الاستراتيجية التحول الالكتروني ومساندة لمشاريع الادارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية.

## المبحث الثاني: ماهية القطاع المالي و البنوك العمومية

يقصد بالقطاع المالي مجموعة المؤسسات والأنشطة التي تُعنى بإدارة الأموال وتدفقاتها داخل الاقتصاد، حيث يشمل البنوك، شركات التأمين، الأسواق المالية، والمؤسسات المالية غير المصرفية. ويؤدي هذا القطاع دوراً محورياً في تعبئة المدخرات وتوجيهها نحو الاستثمار، وتمويل المشاريع الاقتصادية، وتسهيل عمليات الدفع والتبادل، إضافة إلى إدارة المخاطر وتعزيز الاستقرار المالي. وبذلك يُعد القطاع المالي عصب الاقتصاد، إذ يساهم في تحقيق النمو والتنمية من خلال تحسين كفاءة تخصيص الموارد المالية.

أما البنوك العمومية فهي مؤسسات مصرفية تملكها الدولة كلياً أو جزئياً، وتعمل على تقديم مختلف الخدمات البنكية مثل قبول الودائع، منح القروض، وتمويل المشاريع. وتتميز هذه البنوك بدورها التنموي، حيث تسعى إلى دعم السياسات الاقتصادية الحكومية وتمويل القطاعات الحيوية، خاصة تلك التي قد لا تحظى باهتمام كافٍ من البنوك الخاصة. كما تساهم في تعزيز الشمول المالي وتوفير الخدمات المصرفية لفئات واسعة من المجتمع، إلى جانب دورها في تحقيق الاستقرار المالي ودعم الاقتصاد الوطني.

## المطلب الأول: مفهوم القطاع المالي ودوره في الاقتصاد

## الفرع الأول: تعريف القطاع المالي وأهميته

القطاع المالي هو جميع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي تقدم خدمات مالية للمستهلكين والشركات وهو يشمل كل من البنوك والبورصات والأوراق المالية وشركات التأمين والاتحادات الائتمانية ومؤسسات التمويل ومقرضي الأموال<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه: هو ذلك القسم من الاقتصاد الذي يشمل المؤسسات التي تقدم الخدمات المالية من بنوك وسطاء الاستثمار والأوراق المالية وشركات التأمين والصناديق الاستثمارية والمؤسسات ذات صلة، كما يشمل كذلك أسواق النقد وأسواق الأوراق المالية كالأسهم والسندات والمشتقات<sup>2</sup>

وهو أيضا : يعتبر عصب الاقتصاد فهو يتكون من الأسواق والمؤسسات المالية .

<sup>1</sup>بدوي، زكي أحمد. (1977) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت. لبنان: مكتبة لبنان.

<sup>2</sup>رأفت، عبد الباقي رضوان. (2004) الإدارة الالكترونية، الملتقى الإداري الثاني: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة. الرياض. السعودية: الجمعية السعودية للإدارة.

وكذلك المؤسسات والوكلاء الذين يعملون في هذه الأسواق ويقدمون خدمات مالية<sup>1</sup>

مما سبق يمكن تعريف القطاع المالي على أنه جزء من الاقتصاد يتكون من القطاع المصاريف (البنوك بكل أنواعها) والأسواق المالية (سوق النقد وسوق رأس المال) وكذلك يشمل صناديق الاستثمار، الادخار وشركات التأمين أي أنه القطاع الذي يحتوي على المؤسسات والشركات التي تقدم خدمات مالية يمكن النظر الاهمية القطاع المالي من خلال أهمية المؤسسات والشركات المكونة له ويمكن التطرق لها من خلال النقاط التالية :

تعبئة الادخار وتوفير خدمات مالية متنوعة : يسهل القطاع المالي عملية تجميع مدخرات الافراد والتقليل من عملية الاكتناز التي تضر بالاقتصاد فهو يحرر المدخرات و يجعل الافراد و المؤسسات و مختلف الاعوان الاقتصادية.

أكثر تتطلعا الاستثمار أموالهم في مختلف المنتجات المالية المتنوعة التي يوفرها سواء كان ذلك من أجل الحصول على فوائد أو أرباح سنوية أو أرباح متولدة من عمليات المختلفة من تحكيم ومبادلة ومضاربة... إلخ.

توفير السيولة : إن السوق المالي الكفاء يعمل على توفير السيولة اللازمة بتحويل الأصول المالية المختلفة إلى نقود سائلة في مدة قصيرة وبتكلفة مناسبة وهذا ما يعطي الثقة للمستثمرين وكافة المتعاملين الاقتصاديين ويدفعهم لتوظيف أموالهم فيه طالما يستطيعون تحويلها لنقود سائلة في أي وقت ودون خسائر مما يؤدي إلى المزيد من تعبئة المدخرات<sup>2</sup>. تحقيق الاستقرار المالي : يتولى القطاع المالي عملية إصدار النقود (عن طريق البنك المركزي) التي تعد بمثابة العمود الفقري للاقتصاديات الدول كما يعمل على الحفاظ على معدلات التضخم في إطار المستويات المستهدفة الداعمة لتحقيق النمو والتقليل من حدة التقلبات في أسعار الصرف وذلك من خلال التحكم في الكتلة النقدية فالقطاع المالي الكفاء يؤدي إلى جذب الكتلة النقدية للجهاز المصاريف والسوق المالي وبذلك يقلل الحاجة إلى طبع النقود.

يعكس حالة الاقتصاد : يعتبر القطاع المالي المرآة العاكسة للاقتصاد، فكلما كان القطاع المالي متطورا كلما كان اقتصاد الدولة متقدما، فالقطاع المالي الجيد يؤدي إلى تحسين مناخ الاستثمار في الدولة وجذب المدخرات ورؤوس الأموال من الخارج، وكلما كان القطاع المالي متخلف أدى إلى حدوث العملية العكسية وهروب رؤوس الأموال من الدولة بحثا عن فرص استثمارية أفضل

<sup>1</sup>سعد، ياسين غالب. (2005). (الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها العربية. السعودية: الإدارة العامة للنشر والتوزيع.

<sup>2</sup>شلي، صبري أحمد. (2014). (مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول الدانمارك ولبنان. بيروت: الدار

توجيه الموارد المالية للفرص الاستثمارية بالاقتصاد : يعمل القطاع المالي على تحقيق كفاءة توزيع المدخرات المحلية على فرص الاستثمار المنتجة، وعلى القطاعات الاقتصادية المختلفة بالطريقة التي تعمل على رفع معدلات النمو ودعم الاستقرار الاقتصادي وتعزيز قدرة الاقتصاد على التصدي للأزمات الخارجية، فهو بذلك يعمل على توفير التمويل والسيولة اللازمة لبعض القطاعات والأنشطة الاقتصادية التي ينطوي تمويلها على أخطار مرتفعة، فهو يساهم بفاعلية في تمويل الاستثمارات التي تساهم في زيادة حجم تراكم رأس مال الثابت على مستوى الاقتصاد القومي.

### الفرع الثاني: دور القطاع المالي في التنمية الاقتصادية

يلعب القطاع المالي دورًا مهمًا في تنمية الاقتصاد، باعتباره من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في تحقيق النمو الاقتصادي والاستقرار المالي. فهو يساهم في توفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية والتنموية، وتشجيع الادخار وتوجيهه نحو الاستثمارات المنتجة، إضافة إلى تسهيل المعاملات المالية والتجارية بين الأفراد والمؤسسات. كما تعمل البنوك والمؤسسات المالية على دعم النشاط الاقتصادي من خلال تقديم القروض والخدمات البنكية المختلفة، مما يساعد على زيادة الإنتاج وخلق فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة. ويساهم القطاع المالي كذلك في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتعزيز التنمية الاقتصادية، خاصة مع التطور التكنولوجي وظهور الخدمات المالية الرقمية الحديثة.

وكما ذكرنا من قبل أن مدى استقرار القطاع المالي يمثل مؤشرا رئيسًا على مدى قوة الاقتصاد ككل كما تعد العلاقة بين القطاع المالي و النمو الاقتصادي علاقة تبادلية أي انه كما يعمل استقرار القطاع المالي على تطور النمو الاقتصادي فان النمو الاقتصادي ايضا يحث على التوسع في النظام المالي فكلما تطورت درجة النمو الاقتصادي أدى ذلك الى زيادة الطلب على الخدمات المالية ومن ثم تعمل المؤسسات المالية و المؤسسات المالية الوسيطة و الاسواق المالية على توفير تلك الخدمات المالية التي بدورها تزيد من استقرار القطاع المالي ككل نعرض فيما يلي الدور القطاع المالي في الاقتصاد على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### أولاً: سوق رأس المال في الاقتصاد

تتلخص أهمية سوق رأس المال في أمرين أساسيين هما :

#### 1-سوق رأس المال بوصفه مصدرا للتمويل:

تتميز أسواق رأس المال بدورها الفاعل في تلبية احتياجات رؤوس الأموال المختلفة واحتياجات إدارة السيولة باقتصادات الدول حيث توفر تلك الاسواق التمويل اللازم لبعض القطاعات والعديد من المشروعات التي

<sup>1</sup>شلي، مسلم علاوي. (2017). (التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.



ينطوي تمويلها على أخطار مرتفعة و التي قد يرفض القطاع المصرفي تمويلها وعادة ما تتراوح أوقات التمويل بين التمويل طويل الاجل و متوسط الاجل . فعلى سبيل المثال فان معظم الشركات صغيرة و متوسطة الحجم تجد صعوبة في الاقتراض من المؤسسات المصرفية حيث يشكل هذا النوع من الشركات فئة المقترضين ذوي الاخطار المرتفعة بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي دائما ما يعزف القطاع المصرفي عن تلبية احتياجاتها التمويلية. من ناحية أخرى يشكل حجم الشركات الصغيرة و المتوسطة نسبة كبيرة من حجم اقتصادات الدول فطبقا لآخر إحصائيات في عام 2019 وجد أن حجم الشركات الصغيرة و المتوسطة بدول مجلس التعاون الخليجي تشكل 360 مليار دولار من الناتج المحلي الاجمالي كما تؤكد دراسات السوق أن هذا 1% سنويا أي نحو الرقم 26.

سوف يتضاعف خلال الاعوام الخمسة المقبلة كما أنه من المتوقع أن يتحقق هذا النمو بكل من المملكة العربية السعودية والامارات العربية المتحدة من ناحية أخرى تعد امكانية اتاحة التمويل للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم من خلال المؤسسات المصرفية محدود بشكل عام وخاصة في دول مجلس التعاون الخليجي مما يؤكد على لجوء غالبية هذا النوع من الشركات الى السوق رأس المال لتلبية احتياجاتها التمويلية<sup>1</sup> و نتيجة لذلك أطلقت شركة السوق المالية السعودية (تداول ) سوقا موازية (نمو) و ذلك لتشجيع و زيادة مساهمة الشركات الصغيرة و المتوسطة في الناتج المحلي الاجمالي أيضا هناك احتياجات تمويلية ضخمة لتطوير البنية التحتية مثل مجالات الطاقة وشبكات الطرق و المطارات و الموانئ حيث قد لا يستوعب القطاع المصرفي بمفرده سد الفجوات التمويلية المتعلقة بمشروعات البنية التحتية ومن ثم تتدخل هنا أسواق رأس المال للمشاركة مع القطاع المصرفي في سد الفجوة التمويلية و ذلك من خلال الاستغلال الامثل الاسواق رأس المال في مشروعات البنية التحتية و من ثم يسهم سوق رأس المال من حيث توفير المتطلبات التمويلية لمشروعات البنية التحتية في تنشيط اقتصاد الدولة ككل بشكل مؤثر و ملحوظ

## 2- سوق رأس المال و الحلول الاستثمارية<sup>2</sup>:

كما ان هناك دورا بارزا لسوق رأس المال في توفير الاحتياجات التمويلية لقطاع كبير من الشركات وأصحاب الاعمال فان هذا السوق أيضا يساعد المستثمرين و المدخرين في ايجاد فرص استثمارية بعوائد قد تفوق عوائد الودائع البنكية مع الاختلاف في درجات الاخطار.

<sup>1</sup>صالح، أحمد. (2014) (المعوقات التي تواجه مؤسسات اتمع المدني في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجهة نظر المديرين في محافظات غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية). جامعة النجاح الوطنية. فلسطين. (28) (10).

<sup>2</sup>وهيبة حارش سميرة يوسف خوجة

## ثانيا : دور سوق نقد في الاقتصاد (القطاع المصرفي )

يمثل القطاع المصرفي الدور الأكثر تأثيرا في الاقتصاد لأنه يعمل على تعبئة المدخرات التي يتطلبها النمو الاقتصادي حيث تعمل البنوك التجارية على قبول الودائع من العملاء ثم تقوم بتوظيف هذه الودائع في استثمارات غالبا ما تكون قصيرة الاجل مثل أدونات الخزنة شهادات الایداع المصرفية القابلة للتداول الأوراق التجارية القبولات المصرفية ومن ثم تتمثل هذه الادوات في تعبئة المدخرات التي يحتاجها النشاط الاقتصادي بأنواعه المختلفة وكذلك ايضا من خلال الاستثمارات متوسطة و طويلة الاجل (شراء الاسهم السندات ) منح تمويلات لأجل متوسطة و طويلة الاجل

فبعد الانتهاء من عملية تعبئة المدخرات فانه يتم توجيه تلك المدخرات لأنشطة استثمارية تعمل بدورها على تنشيط الاقتصاد ومن جهة أخرى تقوم البنوك بتمويل عمليات الاستثمار من خلال ما تقدمه للاقتصاد من منح و تسهيلات ائتمانية و قروض لجميع القطاعات العامة بالدولة.

ثالثا : دور البنية التنظيمية و التشريعية للقطاع المالي في الاقتصاد (البنية التحتية للقطاع المالي)<sup>1</sup>

من أهم مظاهر قوة و تميز القطاع المالي في أي دولة هو وجود بنية تنظيمية و تشريعية تتمثل في القوانين واللوائح و القواعد التي تضبط المعاملات و الممارسات بين الأطراف المتعاملين في القطاع المالي مثل قواعد طرح الاوراق المالية و قواعد الادراج و قوانين الشركات و التشريعات الخاصة بالقطاع المصرفي و غيرها من التشريعات و القرارات التي تصدرها الجهات التشريعية و التنظيمية و التي تعمل على ضبط معاملات الاسواق و المؤسسات بالقطاع المالي.

كما يندرج تحت البنية التحتية وجود مراكز تحكيم وفض للمنازعات المرتبطة بالقطاع المالي حيث يؤدي الاهتمام بوسائل فض المنازعات الى نهوض مستمر و متزايد للقطاع المالي و ينعكس بدوره على سرعة تنشيط الاقتصاد ونموه بشكل غير مباشر ومن الامثلة على ذلك المركز السعودي للتحكيم التجاري.

<sup>1</sup>سامي بن إبراهيم السويلم، الأزمات المالية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، دراسة مدعومة من برنامج المنح البحثية في كرسي سابك لدراسات السوق المالية إسلامية ، السعودية، 220، ص.22.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والقطاع المالي، حيث تبين أن الإدارة الإلكترونية تعد من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الإداري وتطوير الخدمات داخل المؤسسات المالية والبنوك. كما تم التعرف على أهم خصائص الإدارة الإلكترونية وأهدافها ومتطلبات تطبيقها، إضافة إلى إبراز أهميتها في تسهيل المعاملات وتحقيق السرعة والدقة والشفافية. كما تناول الفصل مفهوم القطاع المالي ومكوناته، مع التركيز على دور البنوك العمومية في دعم الاقتصاد الوطني وتمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية. وتم كذلك توضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والقطاع المالي، من خلال إبراز دور التحول الرقمي والخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات البنكية ورفع كفاءة الأداء المالي والإداري.

وفي الأخير، تم التوصل إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل القطاع المالي أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق فعالية أكبر في تسيير المؤسسات المالية، رغم وجود بعض التحديات التقنية والتنظيمية والقانونية التي قد تعيق التطبيق الكامل لها.



الفصل الثاني: توجهات  
الإدارة الالكترونية في  
تحسين كفاءة البنوك  
العمومية في الجزائر

### تمهيد

تساهم الإدارة الالكترونية بشكل فعال في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر من خلال تسريع العمليات البنكية، تخفيض التكاليف التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء، يؤدي تبني الرقمنة، شبكات الاتصال الحديثة وتأهيل الموارد البشرية إلى تحسين الأداء الإداري والمالي، مما يرفع من قدرتها التنافسية ورضا العملاء ومن أبرز أدوارها تحسين جودة الخدمات المصرفية، تسريع العمليات وتقليل التكاليف، تعزيز الأداء المالي والوظيفي، تعزيز الثقة والأمان.

### المبحث الأول: مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك العمومية

تسعى الجزائر كغيرها من الدول العربية والنامية إلى تفعيل إدارتها وتحسين أداء مؤسساتها لغرض مواكبة التغيرات العالمية في كافة قطاعاتها، حيث قامت خلال السنوات الأخيرة بالإدخال العنصر التكنولوجي في إدارتها ومؤسساتها أملا في تحسين مستوى جود الخدمات التي تقدمها لمواطنيها، وعلى هذا أساس سنتطرق في هذا المحور إلى بعض تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجزائر، ذلك في كل من القطاع البنكي، وزارة المالية، القطاع الصحي والقطاع الخدماتي.

### المطلب الأول: تعريف البنوك العمومية و أنواعه الخدمات المصرفية الالكترونية

#### الفرع الاول :تعريف البنوك العمومية و أنواعه

#### تعريف البنوك العمومية:

تعد البنوك من بين المؤسسات المالية الأكثر تأثيراً في الحركة الاقتصادية والاجتماعية لما تؤديه من دور محوري في تعبئة الموارد المالية وتوجيهها نحو مختلف القطاعات وتُصنّف هذه البنوك إلى عدة أنواع، من بينها البنوك العمومية التي تخطى بمكانة خاصة في النظم المصرفية، نظراً لارتباطها المباشر بسياسات الدولة الاقتصادية والاجتماعية.

وقد تعددت تعاريف البنك في الأدبيات الاقتصادية، حيث جاء في كتاب "النقود والبنوك"

للدكتور إسماعيل محمد هاشم أن البنك هو<sup>1</sup>: "المنشأة التي تقبل الودائع وتمنح القروض والسلفيات."

كما عرّفه الأستاذ غريب الجمال بقوله<sup>2</sup>: "منشأة تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو بعد أجل قصير، وتحتل هذه المصارف مركزاً هاماً في الاقتصاد القومي، إذ بالإضافة إلى قدرتها على خلق النقود، فإنها تجمع ودائع الهيئات والأفراد ومدخراتهم وتعيد استثمار ما بقي لديها في شكل قروض قصيرة

<sup>1</sup> إسماعيل محمد هاشم مذكرات في النقود والبنوك دار النهضة العربية 1996، ص 43.

<sup>2</sup> سعود، عبد العزيز البنوك التجارية والبنوك الإسلامية ودورها في التنمية أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3، 2014 ص 15.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

الأجل تمنحها للأنشطة التجارية، والصناعية والزراعية وغيرها، سدا لمتطلباتها من الأموال فوق رؤوس أموالها الأصلية."

انطلاقاً من هذه التعاريف، يمكن استخلاص تعريف خاص بالبنك العمومي على أنه:

مؤسسة مالية تملكها الدولة كلياً أو جزئياً، وتقوم بمهام مصرفية متعددة تشمل قبول الودائع، منح التمويلات، وتقديم خدمات مالية أخرى، مع مراعاة التوجهات العامة للسياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ما يجعلها أداة فعالة لتحقيق التنمية ودعم الأولويات الوطنية.

تتميز البنوك العمومية<sup>1</sup> بكونها تسعى لتحقيق المصلحة العامة إلى جانب الربح، وتلعب دوراً فاعلاً في تمويل المشاريع الكبرى، ودعم القطاعات الإنتاجية، وتوجيه الائتمان نحو أهداف استراتيجية، مثل التوظيف، الإسكان، الفلاحة والصناعة، ما يعزز دورها كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي.

### انواع البنوك العمومية :

- البنوك التجارية العمومية: هي بنوك شاملة تقدم خدمات مصرفية تقليدية (ودائع، قروض، تحويلات) وتستهدف تمويل القطاعات الاقتصادية الكبرى، مثل:
  - بنك الجزائر الخارجي (BEA) يركز على تمويل التجارة الخارجية، لا سيما قطاع المحروقات.
  - البنك الوطني الجزائري (BNA) من أوائل البنوك المتخصصة في تمويل المؤسسات والشركات.
  - القرض الشعبي الجزائري (CPA) يمول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعة، والخدمات.
- البنوك المتخصصة/التنموية: مؤسسات عمومية موجهة لدعم قطاعات محددة:
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) متخصص في تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية.

بنك التنمية المحلية (BDL) يهدف لتمويل المشاريع الاستثمارية المحلية والبلديات.

<sup>1</sup>Saadane, A. (2023). The Islamic windows in the Algerian public banks: A study of the Algerian National Bank's experience. AbhathIqtisadiya Journal, 13(2), 235-249

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

• بنوك الادخار والاسكان:

◦ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك (CNEP) هو البنك الرئيسي المتخصص في قبول ودائع الادخار وتمويل السكن والعقارات.

• البنوك المتخصصة (التعاونية)

◦ الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) بنك تعاوني عمومي لتقديم خدمات التأمين والتمويل الفلاحي.

• نوافذ الصيرفة الإسلامية: قامت معظم البنوك العمومية مثل BEA، BNA، CPA، BDL بفتح نوافذ تقدم منتجات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، مثل المراجعة العقارية والتجهيزية .  
البنك المركزي:

• بنك الجزائر (Bank of Algeria) هو مؤسسة الدولة المسؤولة عن إصدار العملة، تحديد السياسة النقدية، والرقابة على جميع البنوك (العمومية والخاصة

### الفرع الثاني: الخدمات المصرفية

#### الصيرفة الالكترونية

الصيرفة الالكترونية هي استخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجيا لتقديم الخدمات المصرفية عبر الانترنت أو عبر الأجهزة الالكترونية ،دون الحاجة والى زيارة البنك بشكل تقليدي .

من أهم الخدمات الصرفة الالكترونية مايلي<sup>1</sup> :

التحويلات المالية إرسال و استقبال الأموال محليا و دوليا.

الدفع الالكتروني دفع الفواتير و المشتريات عبر الانترنت.

إدارة الحسابات الاطلاع على الرصيد و كشوف الحساب.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 05.



## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

الخدمات البنكية مثل طلب القروض أو فتح حسابات جديدة. دفع الرواتب و الضرائبالكترونيا . كما تتمتع بعدة مزايا منها توفير الوقت و الجهد ،إمكانية الوصول للخدمات من أي مكان ،مستوى عال من الأمان مع استخدام تقنيات الحماية وتقليل التكاليف مقارنة بالخدمات التقليدية ، كما لها عيوب وتحديات تعيقها منها مخاطر الاختراق و الاحتيال الكتروني ،الحاجة إلى اتصال بالانترنت ضرورة معرفة استخدام التكنولوجيا<sup>1</sup>

رغم التطورات الحاصلة في السوق المصرفية إلا إن الجزائر تعتبر متأخرة في هذا المجال مقارنة بالدول النامية ودول الشرق الأوسط ودول شمال إفريقيا<sup>2</sup>:

- إدارة المواصفات و المعايير في مجال النقد الآلي.
- تعريف المنتجات النقدية البنكية و قواعد تطبيقها.
- تسيير الأرضية التقنية للتوجيه.
- تسيير الأمن من خلال مراقبة نشاط النقد الآلي البنكي و العمل المستمر على تحسين آليات الأمن والسلامة وفق معايير الدولية.
- رغم التطورات الحاصلة في السوق المصرفية إلا إن الجزائر تعتبر متأخرة في هذا المجال مقارنة بالدول النامية ودول الشرق الأوسط ودول شمال إفريقيا.

تجمع النقد الآلي تم إنشاؤه سنة 2014 وهو المسئول عن ضمان العلاقة بين البنوك المنظومة النقدي ومدى وتوافقيته مع الشبكات النقدية الدولية أو الوطنية ،بهدف ترقية النقد الآلي من 19 عضو منخرط منهم 18 بنك و بريد الجزائر ،كما يساهم فيه بنك الجزائر كعضو غير منخرط لتتأكد من مدى توافق المنظومات ووسائل الدفع ،والمعايير المطبقة في هذا المجال وفقا للتنظيم الساري ،ويشرف على قيادة نظام النقد الآلي من خلال وظائف الأساسية التالية<sup>3</sup>:

— إدارة المواصفات و المعايير في مجال النقد الآلي .

— تعريف المنتجات النقدية البنكية و قواعد تطبيقها.

<sup>1</sup>كتاب Electronicbanking يشرح أساسيات الصيرفة الالكترونية

<sup>2</sup>بلمهد ي يوسف ، علام عادل، خليفى أمينة، مرجع سابق، ص 07.

<sup>3</sup>البنك المركزي الجزائري نشرات و تنظيمات تخص الصيرفة الالكترونية

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

\_\_تسيير الأرضية التقنية للتوجيه .

\_\_تسيير الأمن من خلال مراقبة نشاط النقد الآلي البنكي و العمل المستمر على تحسين آليات الأمن والسلامة وفق معايير الدولية.

\_\_نشاط الدفع على الانترنت :منذ حوالي سنة 2016 بدا الدفع عن طريق الانترنت في الجزائر بواسطة البطاقة الذهبية و قد تم الدفع في المرحلة الأولى للقائمة على الفاتورة كالشركات توزيع الكهرباء و الغاز ،شركات توزيع الماء و الطاقة ،الهاتف الثابت ،شركات التأمين ،النقل الجوي و بعض الإدارات.

### الدفع الالكتروني و الخدمات الرقمية

الدفع الالكتروني هو أدوات تكنولوجية حديثة تستخدم لتسوية المعاملات المالية عبر الانترنت أو البطاقات، و تشمل بطاقات الائتمان ،المحافظ الالكترونية مثل رأي بال و التحويلات المباشرة ،مما يوفر سرعة ، أمانا ،وتقليلا للنقد ،تشمل ابرز أنواعها البطاقات البنكية ،الشيكات الالكترونية و النقود الرقمية من أهم وسائل الدفع الالكتروني البطاقات البنكية مثل بطاقات السحب و الائتمان التي تتيح الشراء عبر الانترنت ،المحافظ الالكترونية تطبيقات الهاتف الذكي لتخزين الأموال و الدفع السريع ،التحويلات البنكية المباشرة تحويل الأموال مباشرة بين الحسابات ،بوابات الدفع أنظمة تربط الموقع الالكتروني للتاجر بالبنك لتسهيل المعاملات و الشيكات الالكترونية رسائل الكترونية موثقة تستخدم للوفاء بالالتزامات.<sup>1</sup>

من خصائص الدفع الالكتروني السرعة و الفاعلية اختصار الوقت و توفير الجهد مقارنة بالطرق التقليدية ،الطبيعة الدولية مقبولة استخدامها عالميا وفي الفضاء الافتراضي ،الأمان استخدام برمجيات التشفير و التوقيع الرقمي لحماية المعلومات.

وعليه فانه يلعب دورا مهما في تطوير التجارة الالكترونية و دعم الاقتصاد الرقمي أما بالنسبة للخدمات الرقمية هي الخدمات التي تقدم عبر الوسائط الالكترونية مثل الانترنت و التطبيقات الذكية و تشمل مجالات متعددة كالبنوك الالكترونية ،التعليم عن بعد ،الخدمات الحكومية الرقمية والتجارة الالكترونية ،تهدف هذه الخدمات إلى تحسين جودة الأداء وتسهيل وصول المستخدمين إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان مع تقليل الإجراءات الروتينية من أبرز الخدمات الرقمية في الجزائر هي:

<sup>1</sup>البنك الدولي تقارير الاقتصاد الرقمي و الخدمات المالية الرقمية

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

بوابة الخدمات الرقمية وزارة الداخلية تتيح طلب بطاقة التعريف البيومترية، وشهادات الحالة المدنية عن بعد، بوابة جبايتك للخدمات الجباية الالكترونية والتصريح الضريبي، المنصات التعليمية خدمات التعليم الالكتروني و المنصات الجامعية، بوابة سجل كوم الخاصة بالسجل التجاري و الخدمات الاقتصادية والحماية المدنية رقم النجدة الرقمي.

كما تتميز الخدمات الرقمية بعدة فوائد منها:<sup>1</sup>

تبسيط الإجراءات سرعة في انجاز المعاملات الإدارية و المالية، التوفير للوقت و الجهد وتكلفة التنقل، الاستمرارية أي ضمان استمرار المرافق العامة خاصة في أوقات الأزمات، الشفافية تعزيز الثقة بين المواطن و الإدارة .

ومنه فان الدفع الالكتروني و الخدمات الرقمية يرتبطان ارتباطا وثيقا حيث يعد الدفع وسيلة أساسية لإتمام هذه المعاملات داخل هذه الخدمات مثل دفع الفواتير، شراء المنتجات عبر الانترنت، أو الاشتراك في الخدمات الالكترونية وبالتالي فان تطور احدهما يساهم في تعزيز الآخر مما يؤدي إلى بناء نظام اقتصادي رقمي متكامل<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: استخدام الأنظمة المعلوماتية في إدارة العمليات البنكية

في ظل التحول من عصر المعلومات إلى عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، قامت صناعة الخدمات البنكية و المالية بتوفير نظم و تطبيقات و أساليب جديدة تحقق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات البنكية الالكترونية بكفاءة عالية وانعكاساتها الايجابية على جذب العملاء، وهذا كله ظهر لعدة أسباب منها :

رغبة المصرف في البقاء و المحافظة على الانتماء وولاء الزبائن الحاليين المتعاملين مع المصرف ، مما يدفع إلى الابتكار و التطوير الخدمات البنكية التي يقدمها لهم بمستوى يغلب على منافسيه.

انخفاض الإيرادات التي تحققها المصارف المتخصصة في بعض العمليات البنكية وجود أسواق جديدة تحقق أرباحا جديدة للبنك.

<sup>1</sup>مجموعة البنك الإسلامي للتنمية الخدمات المالية الرقمية في الدول النامية

<sup>2</sup>البنك الدولي تقارير الاقتصاد الرقمي و الخدمات المالية الرقمية

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

تعدد حاجات ورغبات الزبائن، المالية و الانتماية تدفع المصرف إلى القيام بالبحث إلى تطوير الخدمات البنكية.

توزيع الخدمات المصرفية أي توزيع المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات البنكية.

المنافسة من قبل المؤسسات المالية التي اخدت بتقديم خدمات مالية منافسة للخدمات التي يقدمها المصرف و تنافس هذه الشركات المصارف بشكل مباشر فتقدم مجموعة متكاملة من الخدمات التي تتشابه مع ما تقدمه المصارف ومنها الودائع و الحساب الجاري<sup>1</sup>.

### الفرع الأول : رقمته المعاملات البنكية

شهد القطاع البنكي تحولا جذريا في طريقة عمله حيث انتقل من النمط التقليدي إلى النمط المعاصر والذي يعني الالكتروني الآلي، بالاستخدام تقنيات المعلومات و الاتصال ، يهدف هذا المطلب إلى استكشاف فرائد انتهاج الرقمنة و مراحل تطبيقها في هذا القطاع ،بالإضافة إلى تحليل أهم العوامل التي دفعت بالبنوك نحو انتهاج عملية تنفيذ الرقمنة وما تتطلبه من استراتيجيات لتطبيقها و التي هي كالآتي:<sup>2</sup>

مفهوم الرقمنة في البنوك هو استخدام البنوك للتكنولوجيا الرقمية في إدارة أعمالها و خدماتها وعملياتها في معالجة وتحليل البيانات الخاصة بها وفي التفاعل بين أفرادها وفي التنفيذ معاملاتها الالكترونية بصورة كاملة، ولا بد أن يتم كل ذلك في بيئة تكنولوجية أو رقمية تم تأمينها بالكامل اعتمادا على قواعد البيانات المحمية.

\_\_مراحل تنفيذ الرقمنة في البنوك تعتبر هذه المرحلة أساسية في تفعيل:

الرقمنة البنوك: حيث ترتبط بتحديد مراحل العمليات التغيير والانتقال نحو التحول الرقمي يعني إلى تنفيذ و تطبيق عملية الرقمنة، وتتنوع مستويات هذه المراحل بين التغيرات البسيطة نسبيا في التطبيق والتحول إلى التغيرات الشاملة، يتم تنفيذ عملية الرقمنة في ثلاث مراحل تبدأ بالرقمنة أو النمذجة، وتتبعها مرحلة الرقمنة أو التمثيل المرئي، وأخيرا مرحلة التحول الرقمي هذه المراحل سنوضحها بشكل أكثر كما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> كاسري ياسمين ، حوكمة إلكترونية بعنوان دور الرقمنة في تعزيز جودة الخدمات البنكية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، القليعة ، سنة

2024، ص 56

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 57.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 60.

### مرحلة الرقمنة :

تعتبر مرحلة الرقمنة الأولى في تنفيذ الرقمنة، حيث تهدف إلى تحويل و تشفير المستندات الورقية و نماذج التوقيع العملاء إلى صيغ رقمية ، مما يمكن الحواسيب الالكترونية من التعرف عليها و معالجتها ، تتضمن الرقمنة أيضا تحويل العمليات و الوثائق الداخلية و الخارجية للبنك إلى شكل رقمي ، مما يسهل معالجتها وتحليلها بواسطة الحواسيب ، يعتبر التحويل الرقمي في هذه المرحلة محدودا لتحويل و التشفير المستندات دون تأثير يذكر على أنشطة خلق القيمة في البنوك

### مرحلة الرقمنة:

تعرف هذه المرحلة أيضا بالتمثيل المرئي ، وهي الثانية في سلسلة مراحل تطبيق الرقمنة، تهدف مرحلة الرقمنة إلى تطبيق التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التامة العمليات الحالية في البنك ، وإنشاء عمليات رقمية متكاملة داخل البنك ، يشمل ذلك استخدام المواقع الالكترونية أو إنشاء قنوات اتصال جديدة عبر الانترنت لتسهيل تفاعلات العملاء مع البنوك و إنهاء الطرق التقليدية للتفاعل ، تركز الرقمنة أيضا على تغيير أشكال العمليات المصرفية لزيادة أنشطة خلق القيمة للعملاء.

### مرحلة التحول الرقمي :

تعتبر هذه المرحلة الأكثر شيوعا و استخداما في الوقت الحالي ، حيث تهدف إلى تغيير ثقافة و طريقة عمل البنوك بشكل شامل يتضمن ذلك تطوير نماذج أعمال جديدة تعتمد على مزيج من التقنيات الحالية والجديدة مما يؤدي إلى تغيرات جذرية في التنظيم و الابتكار في الصناعة المالية.

### المتطلبات الإستراتيجية لتطبيق الرقمنة في البنوك<sup>1</sup> :

يتطلب لتنفيذ الرقمنة توافر مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية و تتمثل هذه التنظيمات في الموارد الرقمية والتي هي الأصول الرقمية و الجداران الرقمية للمورد البشري و كفاءة الشبكات الرقمية ، الهيكل التنظيمي ، ويمكن عرض تلك المتطلبات بشكل تفصيلي كما يلي:

### الموارد الرقمية:

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 60.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

تتمثل الموارد الرقمية في الأصول و القدرات الرقمية التي تمتلكها البنوك و تستدعيها عمليات التغيير والتحول إلى الممارسات الرقمية، وتنحصر هذه الموارد في:

الأصول الرقمية تتمثل تلك الأصول في التقنيات الرقمية العصرية و مرددوها التنافسي مثل البنية التحتية للمعلومات و الاتصالات ،و أدوات تخزين البيانات ،وتطبيقات التفاعل الجديدة مع أصحاب المصلحة، وتستهدف هذه الأصول في المقام الأول دعم القدرات التحليلية للبنوك و تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التقنيات الحديثة ،وسنعرض بعض التقنيات الرقمية التي يمكن استخدامها و الاعتماد عليها عند التحول من البنوك التقليدية إلى البنوك الرقمية المعصرة كما يلي :

### الذكاء الاصطناعي:

يطلق عليه الذكاء الآلي ،ويشير إلى عملية المحاكاة للذكاء البشري ،ويتم الاعتماد عليه لتصميم تقنيات قادرة على القيام بالعمل البشري بطريقة ذكية وعلى مستوى البنوك ،تتعدد تطبيقات الذكاء الاصطناعي متضمنة تقنيات الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول التي من خلالها يتم إجراء المعاملات اليومية مثل تحويل الأموال من حساب بنكي لآخر ،سداد الرسوم ،الحصول على استشارات مالية

### الفرع الثاني :أنظمة المعلومات البنكية

تعد أنظمة المعلومات البنكية من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة للبنوك ،حيث تنظم في مجموعة من الأنظمة المتكاملة التي تضمن سير العمل بكفاءة و دقة وتشمل هذه الأنظمة أنظمة معالجة العمليات التي تتكفل بتسجيل و تنفيذ المعاملات اليومية كالسحب و الإيداع و التحويل ،إلى جانب أنظمة المعلومات الإدارية التي توفر تقارير دورية تساعد الإدارة في التخطيط و المتابعة وأنظمة دعم القرار التي تعتمد على تحليل البيانات لتوجيه القرارات الإستراتيجية، كما تنظم أنظمة إدارة العلاقات العملاء التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات و تعزيز رضا الزبون بالإضافة إلى أنظمة إدارة المخاطر التي تساعد في التنبؤ بالمخاطر المالية و الحد منها ،وأنظمة الأمن السيبراني التي تحمي البيانات من الاختراق فضلا عن أنظمة الدفع الالكتروني التي تسهل المعاملات الرقمية ويهدا التكامل تساهم أنظمة المعلومات البنكية في رفع كفاءة الأداء لتحقيق السرعة و الأمان في العمليات المصرفية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 61.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

وبالتالي فان أنظمة المعلومات البنكية تمثل عنصرا أساسيا في الإدارة الحديثة للبنوك ،حيث تقوم على مجموعة من الأنظمة المتكاملة التي تشمل معالجة العمليات ،دعم القرار إدارة العملاء ،إدارة المخاطر الأمن السيبراني مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء ،تسريع الخدمات و ضمان دقة وأمان المعاملات المصرفية

### المبحث الثاني :اثر الإدارة الالكترونية على كفاءة القطاع المالي.

تعد الإدارة الالكترونية من الأهم التحولات الحديثة التي شهدتها المؤسسات المعاصرة، حيث تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تسير العمليات الإدارية و المالية بكفاءة و فعالية وقد ساهم هذا النمط الإداري الجديد بشكل كبير في تحسين أداء القطاع المالي ، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة الذي تسعى إليه العديد من الدول ،من بينها الجزائر فمن جهة أولى و ساهمت الإدارة الالكترونية في تسريع المعاملات المالية من خلال تقليص الوقت اللازم لمعالجة العمليات ، مثلا تحويل الأموال ، إدارة الحسابات ، و معالجة الملفات البنكية ،مما أدى إلى تحسين الإنتاجية و تقليل الضغط على الموارد البشرية ومن جهة ثانية عززت هذه الإدارة من دقة المعلومات المالية بفضل الأنظمة الرقمية من دقة المعلومات المالية بفضل الأنظمة الرقمية التي تقلل من الأخطاء البشرية ، و هو ما ينعكس إيجابا على مصداقية البيانات المالية إذا تتيح إمكانية تتبع العمليات المالية و تسجيلها بشكل دقيق ، مما يحد من فرص التلاعب و يعزز الرقابة الداخلية إضافة إلى ذلك، تساهم في خفض التكاليف التشغيلية عبر تقليل الاعتماد على الوسائل التقليدية كالأوراق والأرشفة<sup>1</sup>

### المطلب الاول :دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء البنكي

#### الفرع الأول: تسريع المعاملات :

يعد تسريع المعاملات أحد أهم مظاهر دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء البنكي ، حيث أسهمت التقنيات الرقمية في إحدى تحول جذري في طريقة انجاز العمليات المصرفية فبفضل اعتماد الأنظمة المعلوماتية المتطورة، أصبحت المعاملات تنقد بشكل أني تقريبا ،مثل التحويلات المالية ،الدفع الالكتروني ،و تسوية العمليات بين البنوك ، بعد أن كانت تستغرق وقتا طويلا في النظام التقليدي كما تمكن الأتمتة من تقليل التدخل البشري ، مما يحد من الأخطاء و يحسن دقة المعالجة و سرعتها

<sup>1</sup>أمال بوحفصي و صحي أمين 2023 الادارة الالكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر للسياسة و الأمن 2 1 الصفحات

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

إضافة إلى ذلك، تتيح الإدارة الالكترونية للبنوك تقديم خدمات على مدار الساعة عبر القنوات الرقمية مثل التطبيقات البنكية و المواقع الالكترونية، و هو ما يمنح العملاء مرونة كبيرة في إجراء معاملات دون التقيد بالوقت أو المكان و يساهم هذا التسريح في تقليل الضغط على الوكالات البنكية، و تحسين تنظيم العمل الداخلي، مما ينعكس ايجابيا على إنتاجيه الموظفين و جودة الخدمة، كما يعزز سرعة تبادل المعلومات بين مختلف فروع البنك، و يساهم في اتخاذ قرارات أسرع و أكثر فعالية

وعليه، فإن تسريع المعاملات بفضل الإدارة الالكترونية لا يقتصر فقط اختصار الوقت، بل يشمل أيضا تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز رضا العملاء و القدرة التنافسية للبنوك في ظل بيئة مالية رقمية متصارعة

### الفرع الثاني: تحسين جودة الخدمات :

تعرف بأنها إحدى الإستراتيجيات التنافسية في مجال الخدمات المصرفية من اجل ضمان مستوى أفضل.<sup>1</sup> يمكن تعريف جودة الخدمات البنكية هي قدرة البنك على توفير مستوى أداء للخدمة المصرفية يحقق إشباع تام لاحتياجات العميل

مستويات جودة الخدمات البنكية يمكن تحليل جودة الخدمات البنكية إلى ستة مستويات أساسية تتمثل في:<sup>2</sup> \_جودة الخدمة المتوقعة: يعتمد تقديم البنوك لخدمات ذات جودة على توقعات العملاء، بناء على عمليات تقديم الخدمات الأساسية و الاتصالات الكلامية و التجارب السابقة و عوامل أخرى.

\_جودة الخدمة المطلوبة: لا يعني تقديم البنوك لخدمات ذات جودة يعني الاستجابة لجميع حاجات وتوقعات كل العملاء، بل يجب على البنك اختيار مستوى الجودة المطلوبة تحقيقه استنادا إلى الأسواق المستهدفة و متطلباتها.

\_جودة الخدمة المدركة: يعتمد مستوى جودة الخدمة المدركة على توافق توقعات العملاء مع تجربتهم الفعلية، ويختلف الإدراك عادة بين الأفراد بناء على عاداتهم الشرائية و الشخصية وأنماط سلوكياتهم

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 63.

<sup>2</sup>بملول خيرة و عيسى سماعيل 2021 الادارة الالكترونية كالية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة صوت القانون 8 1 الصفحات



## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

\_\_الجودة الفنية : تتعلق بالطريقة التي يؤدي بها موظفو المصرف الخدمة المصرفية و التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة

\_\_الجودة الفعلية : تتعلق بكيفية رفع موظفو المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية

\_\_الجودة المرجوة للعملاء: تتعلق بمدى الرضا و القبول من العملاء التي يسعى المصرف إلى تحقيقها عند تقديم جودة الخدمة.

### <sup>1</sup> جودة الخدمات : تطوير تحسين

تعزيز الشمول المالي الرقمي و سهولة الوصول إلى الخدمات المالية وتسهيل استخدام الخدمات البنكية للأفراد و تعزيز الاتصال بين البنوك و العملاء و تحقيق الميزة التنافسية للبنوك هي من سمات رقبته الخدمات البنكية و التي هي الخدمات المصرفية البنكية ،سنتطرق في هذا المطلب إلى مبررات التوجه من الخدمات البنكية التقليدية إلى الرقبنة ومفهوم الخدمات البنكية الالكترونية و مزاياها و متطلبات نجاحها و التي هي كالآتي:<sup>2</sup>

مبررات تطوير الخدمات البنكية التقليدية إلى الالكترونية توفير نظم و تطبيقات و أساليب جديدة تحقق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات البنكية الالكترونية بكفاءة العالية

متطلبات نجاح الخدمات البنكية الالكترونية :

لنجاح الخدمات البنكية لابد من العديد من المرتكزات للاستفادة من نظريات الجودة الشاملة للمصارف ،سندكر: في دراستنا المرتكزات لنجاح هذه الخدمات وهي كالآتي

البنية التحتية التقنية\_\_

إدماج شبكات الاتصال في الحياة المصرفية بشكل يضمن الأمن و السلاسة\_\_

\_\_تقنية المعلومات بما في ذلك الأجهزة و البرامج الكفاءات البشرية المدربة

\_\_تحديد الأولويات تطوير سوق الاتصالات و تحديد معايير الخدمة المتميزة وأمان المعلومات

التطوير و الاستمرارية و التفاعلية مع المستجدات :

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 81.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

تطوير الخدمات والبرامج للتوافق مع التطورات العالمية وتطلعات العملاء، التنوع والاستمرارية في العمل لاكتساب المزايا التنافسية.

### الرقابة التقييمية الحيادية:

تقييم الأداء المصرفي الالكتروني بالاستعانة بخبرات متخصصة في التقنية و التسويق والقانون والنشر الالكتروني. تحليل مؤشرات الأداء للتأكد من التوافق مع متطلبات واحتياجات العملاء و الأمن و الجودة.

### المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من خلال تبيان مجتمع وعينة الدراسة، وكذا طرق جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة بأسئلة الاستبيان.

### الفرع الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

ارتأينا أن نعرض في هذا المطلب كل من الأسلوب المتبع في الدراسة قصد الوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى تبيان كل من مجتمع وعينة الدراسة، وهذا وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

#### 1- منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها هذا الموضوع المتمثلة في التحري المباشر عن طريق الاستبيان، فإننا سوف نعتمد على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الاستبيان، ومن ثم تحديد النتائج المترتبة على هذا التحليل .

#### 2- مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة كما يلي :

##### أ- مجتمع الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم تحديد مجتمع الدراسة بمجموعة من العمال الدائمين في البنوك العمومية والمتخصصين في مجال القطاع المالي وتم اختيار هذه الفئة إيماناً منا بإلمامها

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

وأما الفئة التي تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على الحكم الإدارة الالكترونية في البنوك العمومية في الجزائر التي يمكن أن تنقل لنا صورة حقيقية عنه .

### ب- عينة الدراسة

حاولنا من خلال دراستنا إلى تبيان وضعية الإدارة الالكترونية في البنوك العمومية في الجزائر ونظرا لعدم امتلاكنا لإحصائيات دقيقة حول عدد العمال الذين لهم علاقة بموضوع بحثنا لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة قبل توزيع الاستبيان ورغم الصعوبات التي واجهتنا حاولنا قدر الإمكان الحصول على أكبر عينة ممكنة على مستوى البنوك<sup>1</sup>.

لذا قمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان حيث اعتمدنا على طريقة التسليم والاستلام المباشر للاستمارات، من طرف مجموعة من العمال الذين ساعدونا في ذلك الأمر الذي جعلنا نجمع استمارات الاستبيان في وقت قصير.

بعد استرجاع الاستمارات الموزعة تبين أن هناك منها التي ألغيت ومنها التي لم تسترجع والجدول التالي يوضح لنا الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان الموزعة وهذا كما يلي:

### الجدول رقم (2) : النتائج الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان الموزعة

| البيان                     | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------------------|-----------|----------------|
| الاستمارات الموزعة         | 40        | 100%           |
| الاستمارات الملغاة         | 5         | 12,5%          |
| الاستمارات الغير المسترجعة | 5         | 12,5%          |
| الاستمارات الصالحة للتحليل | 30        | 75%            |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العدد الكلي لاستمارات الموزعة بلغ 40 استمارة منها 30 استمارة اعتبرت صالحة للتحليل، أي بما يعادل نسبة 75% أما باقي الاستمارات فقد ألغيت منها 5 استمارات أي

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

بما يعادل 12,5% بسبب وجود نقص أو عدم توضيح الإجابة بدقة، كما لم يسترجع عدد من الاستثمارات الذي يبلغ 5 استمارة أي بما يعادل نسبة 12,5% يعود السبب إلى عدم الفهم الكافي للمجيب على موضوع البحث.

### الفرع الثاني: بناء أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المحددة مسبقاً، والإجابة عن الإشكالية المطروحة، والتحقق من صحة الفرضيات المعتمدة أو نفيها، تم إعداد استمارة استبيان باعتبارها أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. وقد روعي في تصميمها الأسس العلمية والمنهجية، كما أُدخلت عليها التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات والاقتراحات المقدمة لضمان وضوحها ودقتها.

وبعد الانتهاء من إعدادها في صورتها النهائية، تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من العاملين المختصين في مجال الإدارة الإلكترونية. وقد صُممت الاستمارة باللغة العربية وطُبعت على ورق عادي، واشتملت على (22) سؤالاً موزعة على سبعة محاور رئيسية، بما ينسجم مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، ويسهم في جمع البيانات اللازمة لتحليل موضوع البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية<sup>1</sup>:

- المحور الأول يتعلق بالمستوى التحول الرقمي وهو يحتوي على 3 أسئلة.
- المحور الثاني يتعلق البنية التحتية التكنولوجية و هو يحتوي على 3 أسئلة.
- المحور الثالث و هو يحتوي على 3 أسئلة يتعلق بالموارد البشرية في البنوك الجزائرية.
- المحور الرابع و هو يحتوي على 3 أسئلة يتعلق بجودة الخدمات الإلكترونية في البنوك العمومية الجزائرية.
- المحور الخامس و هو يحتوي على 3 أسئلة يتعلق بالأمن المعلوماتي.
- المحور السادس و هو يحتوي على 3 أسئلة يتعلق بالتحديات.
- المحور السابع و هو يحتوي على 4 أسئلة يتعلق بالتقييم و التطوير.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

### الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

من أجل تحليل عبارات الاستبيان تم الاسترشاد بنتائج تحليل الإحصاء الوصفي وتم تحديد SPSS مجال التقسيم وفق سلم لكرات الخماسي وبعد ذلك تم الاستعانة بالحاسوب وبرنامج للمعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها الاستخلاص المعلومات

كما تم حساب المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات العينة لكل عبارة من عبارات الجزء الثاني من الدراسة فمن خلاله يمكن ترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط إضافة إلى أن هذا البرنامج مكنا من حساب الانحرافات المعيارية  $T$  وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل سؤال كما تم استخدام اختبار للاختبار صحة الفرضيات أو نفيها وكل هذا لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها .

يمكن اختصار الأساليب التي تم استخدامها في النقاط التالية:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أفراد العينة.
- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان.
- $T$  - قياس قيمة اختبار.

فحص صدق وثبات أداة الدراسة:

نتائج معامل الارتباط بيرسون

| المحاور                              | معامل الارتباط | sig   |
|--------------------------------------|----------------|-------|
| التحول الرقمي                        | 0.37           | 0.01  |
| البنية التحتية التكنولوجية           | 0.37           | 0.001 |
| بالموارد البشرية في البنوك الجزائرية | 0.41           | 0.001 |
| بجودة الخدمات الالكترونية            | 0.46           | 0.000 |

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

|                    |      |       |
|--------------------|------|-------|
| بالأمن لمعلوماتي   | 0.46 | 0.000 |
| بالتحديات          | 0,46 | 0.000 |
| بالتقييم و التطوير | 0,46 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يظهر تحليل الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة من خلال استعمال معامل الارتباط أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05 حيث أن معاملات الارتباط كلها مقبولة ومُرضية، وكحكم نهائي على أداة الدراسة بصفة عامة يمكننا القول أنها قيم مطمئنة ويعتبر المجال صادق لما وضع لأجله .

### نتائج معامل الثبات الفاكرونباخ لأداة الدراسة

| المحاور | ألفا كرونباخ |
|---------|--------------|
| 03      | 0.731        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال نتائج الجدول حساب معامل ألفا كرونباخ أنه مرتفع في الاستبانة ككل بدرجة 0.731 وهذا يفوق الحد الأدنى 0.4 للاعتماد على معامل ألفا كرونباخ في ثبات الاستبانة، ومنه يمكننا القول أن للاستبانة درجة عالية من الثبات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

# 1- جدول رقم: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التحول الرقمي

| الرقم | الفقرات                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01    | مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في البنك                     | 2.19            | 0.986             | عالية   | 5       |
| 02    | تعتمد الإدارة الإلكترونية في البنك على رؤية استراتيجية واضحة | 2.58            | 0.987             | عالية   | 6       |
| 03    | التحول الرقمي ساهم في تحسين الأداء الإداري                   | 2.63            | 0.988             | عالية   | 7       |

## من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد العينة لديهم اتجاهات إيجابية نحو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البنك، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية ضمن مستوى التقدير المرتفع، وهو ما يعكس إدراك الباحثين لأهمية التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

فقد جاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ«مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنك» بمتوسط حسابي بلغ (2.19) وانحراف معياري قدره (0.986)، واحتلت المرتبة الخامسة، وهو ما يدل على أن البنك يطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة معتبرة، إلا أن هذا التطبيق قد لا يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير والتوسيع ليشمل مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية بصورة أكثر تكاملاً. كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود تقارب نسبي في آراء أفراد العينة حول هذه الفقرة<sup>1</sup>.

أما الفقرة الثانية المتعلقة بـ«اعتماد الإدارة الإلكترونية في البنك على رؤية استراتيجية واضحة» فقد سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (2.58) وانحرافاً معيارياً قدره (0.987)، وجاءت في المرتبة السادسة، مما يدل على أن إدارة البنك تمتلك توجهاً استراتيجياً نحو الرقمنة والتحول الإلكتروني، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

العليا بتبني سياسات حديثة تواكب التطورات التكنولوجية وتدعم تحسين الأداء المؤسسي. كما أن تقارب قيم الانحراف المعياري يؤكد وجود درجة من الاتفاق بين أفراد العينة بشأن وضوح هذه الرؤية.

في حين جاءت الفقرة الثالثة الخاصة بـ«مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري» في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري قدره (0.988)، وهو أعلى متوسط ضمن الفقرات المعروضة، مما يعكس اقتناع أفراد العينة بالدور الإيجابي للتحول الرقمي في رفع كفاءة العمل الإداري، من خلال تسريع الإجراءات، تحسين الاتصال، تقليل الأخطاء، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار. كما يشير ذلك إلى أن الرقمنة أصبحت عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات المصرفية الحديثة.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن البنك يسير في اتجاه تبني الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، وأن التحول الرقمي أصبح يمثل دعامة أساسية لتحسين الأداء الإداري وتحقيق الكفاءة التنظيمية، غير أن الأمر يتطلب استمرار تطوير البنية التكنولوجية، وتعزيز التكوين والتدريب، وترسيخ الثقافة الرقمية لدى العاملين لضمان نجاح التحول الإلكتروني بصورة شاملة ومستدامة<sup>1</sup>.

### 2- جدول رقم: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البنية التحتية التكنولوجية

| الرقم | الفقرات                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01    | البنية التحتية الرقمية الحالية كافية             | 2.87            | 0.978             | عالية   | 1       |
| 02    | الأنظمة المعلوماتية المستخدمة فعالة              | 2.93            | 0.988             | عالية   | 2       |
| 03    | يعتمد البنك على أنظمة حديثة / خدمات رقمية متقدمة | 2.66            | 0.991             | عالية   | 3       |

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تُظهر نتائج الجدول المتعلق ببنية التحتية التكنولوجية أن أفراد العينة يقيّمون واقع البنية الرقمية داخل البنك بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس توفر مقومات تقنية تساعد على دعم الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي. كما تشير النتائج إلى وجود اهتمام واضح من طرف البنك بتطوير الأنظمة المعلوماتية واعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة بما يواكب متطلبات التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

فقد جاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ«كفاية البنية التحتية الرقمية الحالية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري قدره (0.978)، وهو ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن البنك يمتلك بنية تحتية رقمية مناسبة تمكنه من أداء مختلف العمليات الإدارية والمصرفية بكفاءة. كما يعكس ذلك توفر تجهيزات تقنية وشبكات اتصال وأنظمة معلوماتية تدعم سير العمل الإلكتروني داخل المؤسسة.

أما الفقرة الثانية الخاصة بـ«فعالية الأنظمة المعلوماتية المستخدمة» فقد سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (2.93) بانحراف معياري قدره (0.988)، واحتلت المرتبة الثانية، مما يشير إلى اقتناع أفراد العينة بأن الأنظمة المعلوماتية المعتمدة داخل البنك تتميز بالكفاءة والفعالية في معالجة البيانات وتسهيل العمليات الإدارية والمصرفية. كما تعكس هذه النتيجة دور الأنظمة المعلوماتية في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء الإدارية.

في حين جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بـ«اعتماد البنك على أنظمة حديثة وخدمات رقمية متقدمة» بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري قدره (0.991)، واحتلت المرتبة الثالثة، وهو ما يدل على أن البنك يسعى إلى تبني التقنيات الحديثة والخدمات الرقمية المتطورة، غير أن ذلك قد يكون بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الخدمات أو الإمكانيات التقنية المتاحة. كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود نوع من التباين النسبي في آراء المبحوثين حول مدى حداثة هذه الأنظمة والخدمات.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن البنية التحتية التكنولوجية في البنك تشكل قاعدة أساسية لدعم الإدارة الإلكترونية وتعزيز التحول الرقمي، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما تعكس هذه النتائج أهمية الاستثمار المستمر في تحديث الأنظمة الرقمية وتطوير البنية التقنية، بما يضمن مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق التميز التنافسي في القطاع المصرفي.

### 3- جدول رقم: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للموارد البشرية

| الرقم | الفقرات                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01    | يتلقى الموظفون تدريبًا كافيًا على الأنظمة الرقمية | 2.58            | 0.799             | عالية   | 4       |
| 02    | يوجد تقبل من الموظفين للتحول الرقمي               | 2.73            | 0.806             | عالية   | 5       |
| 03    | تدعم الإدارة العليا التحول الرقمي                 | 2.78            | 0.812             | عالية   | 6       |

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول إلى وجود مستوى مرتفع من الدعم البشري والتنظيمي لعملية التحول الرقمي داخل البنك، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتأهيل الموارد البشرية وتعزيز ثقافة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري والمصرفي. كما تُظهر النتائج أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يعتمد فقط على توفر البنية التحتية التقنية، بل يرتبط أيضًا بمدى جاهزية العنصر البشري وتقبل العاملين للتغيير الرقمي.

فقد جاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ«تلقى الموظفين تدريبًا كافيًا على الأنظمة الرقمية» بمتوسط حسابي بلغ (2.58) وانحراف معياري قدره (0.799)، واحتلت المرتبة الرابعة، مما يدل على أن البنك يحرص على توفير برامج تدريبية تساعد الموظفين على اكتساب المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

بكفاءة. كما يعكس انخفاض قيمة الانحراف المعياري نسبياً وجود درجة عالية من التقارب والاتفاق بين أفراد العينة حول هذه الفقرة<sup>1</sup>.

أما الفقرة الثانية الخاصة بـ«وجود تقبل من الموظفين للتحويل الرقمي» فقد سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (2.73) وانحرافاً معيارياً قدره (0.806)، واحتلت المرتبة الخامسة، وهو ما يشير إلى أن العاملين داخل البنك لديهم اتجاهات إيجابية نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة واعتماد الأنظمة الرقمية في أداء أعمالهم. كما تعكس هذه النتيجة تنامي الوعي بأهمية التحويل الرقمي في تحسين الأداء وتسهيل الإجراءات الإدارية والمصرفية. في حين جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بـ«دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي» بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري قدره (0.812)، واحتلت المرتبة السادسة، مما يدل على وجود اهتمام واضح من الإدارة العليا بتبني مشاريع الرقمنة وتوفير الدعم اللازم لإنجاحها. ويُعد هذا الدعم عنصراً أساسياً في تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية، من خلال توفير الموارد والإمكانات اللازمة وتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف التحويل الرقمي.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن البنك يمتلك بيئة تنظيمية وبشرية داعمة للتحويل الرقمي، حيث يتوافر التدريب، والتقبل الوظيفي، والدعم الإداري، وهي عوامل تسهم بشكل كبير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي. كما تبرز النتائج أهمية الاستمرار في تطوير قدرات الموارد البشرية وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي لضمان استدامة التحويل الإلكتروني داخل المؤسسة المصرفية.

### 4- جدول رقم: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جودة الخدمات

| الرقم | الفقرات                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01    | الإدارة الإلكترونية حسّنت جودة الخدمات البنكية | 2.64            | 0.801             | عالية   | 6       |
| 02    | ساهمت الرقمنة في تسريع تقديم الخدمات           | 2.79            | 0.812             | عالية   | 7       |

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

|    |                                          |      |       |       |   |
|----|------------------------------------------|------|-------|-------|---|
|    |                                          |      |       |       |   |
| 03 | مستوى رضا العملاء عن الخدمات الإلكترونية | 2.82 | 0.825 | عالية | 8 |

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة يُقيّمون أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات البنكية بدرجة مرتفعة، وهو ما تعكسه المتوسطات الحسابية المسجلة لجميع الفقرات، حيث تراوحت بين (2.64) و(2.82)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يدل على وجود درجة مقبولة من التجانس في آراء المبحوثين.

احتلت الفقرة المتعلقة بـ«مستوى رضا العملاء عن الخدمات الإلكترونية» المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري قدره (0.825)، وهو ما يعكس اقتناع أفراد العينة بأن الخدمات الإلكترونية البنكية أسهمت في تعزيز رضا العملاء من خلال تسهيل المعاملات وتحسين جودة الأداء البنكي. ويمكن تفسير ذلك بتزايد اعتماد البنوك على التطبيقات والمنصات الرقمية التي توفر السرعة والمرونة وسهولة الوصول إلى الخدمات.

أما الفقرة الخاصة بـ«مساهمة الرقمنة في تسريع تقديم الخدمات» فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.812)، مما يدل على إدراك المبحوثين للدور الفعال الذي تؤديه الرقمنة في اختصار الوقت وتقليل الإجراءات التقليدية، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء البنكي وتحسين تجربة العملاء.

في حين جاءت فقرة «الإدارة الإلكترونية حسّنت جودة الخدمات البنكية» في المرتبة الأخيرة رغم حصولها على تقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري (0.801)، مما يشير إلى وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات، إلا أن هذا التأثير قد لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والدعم التقني لضمان تحقيق جودة أعلى للخدمات المقدمة.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن الإدارة الإلكترونية و الرقمنة أصبحتا عنصرين أساسيين في تطوير القطاع البنكي، من خلال تحسين سرعة الأداء، رفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز جودة الخدمات، وهو ما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة للتحويل الرقمي في المؤسسات المالية<sup>1</sup>.

### 5- جدول رقم: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الامن المعلوماتي

| الرقم | الفقرات                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-------|------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01    | توجد إجراءات فعالة لحماية بيانات العملاء | 2.95            | 0.944             | عالية   | 7       |
| 02    | البنك مستعد لمواجهة التهديدات السيبرانية | 2.97            | 0.954             | عالية   | 8       |
| 03    | توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر الرقمية | 3.01            | 0.970             | عالية   | 9       |

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تُظهر نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يقيمون مستوى الأمن الرقمي وإدارة المخاطر في البنك بدرجة مرتفعة، حيث سجلت جميع الفقرات متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (2.95) و(3.01)، وهو ما يعكس إدراك المبحوثين لأهمية الإجراءات الأمنية والسياسات المعتمدة في حماية البيئة الرقمية البنكية. كما أن قيم الانحراف المعياري المتقاربة تشير إلى وجود درجة من الانسجام النسبي بين آراء أفراد العينة<sup>2</sup>.

جاءت الفقرة المتعلقة بـ«وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر الرقمية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري قدره (0.970)، مما يدل على أن البنك يولي اهتمامًا واضحًا بوضع أطر

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

<sup>2</sup> من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

تنظيمية وإجراءات محددة للتعامل مع المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي. ويعكس ذلك وعي الإدارة البنكية بأهمية الحوكمة الرقمية وضرورة التحكم في التهديدات الإلكترونية المحتملة.

أما الفقرة الخاصة بـ«استعداد البنك لمواجهة التهديدات السيبرانية» فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري (0.954)، وهو ما يشير إلى اقتناع أفراد العينة بوجود استعدادات وإمكانات تقنية وأمنية تساعد البنك على التصدي للهجمات السيبرانية والتقليل من آثارها. ويمكن تفسير هذه النتيجة بتزايد اعتماد المؤسسات البنكية على أنظمة الحماية الإلكترونية وبرامج الأمن السيبراني الحديثة.

في حين جاءت فقرة «وجود إجراءات فعالة لحماية بيانات العملاء» في المرتبة الأخيرة رغم حصولها على تقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.944)، ما يدل على أن المبحوثين يرون أن البنك يطبق إجراءات لحماية البيانات، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز الثقة بشكل أكبر فيما يتعلق بسرية المعلومات وحماية المعطيات الشخصية للعملاء في البيئة الرقمية.

وبشكل عام، تعكس النتائج اهتمام البنك بتعزيز الأمن الرقمي وإدارة المخاطر الإلكترونية كجزء أساسي من استراتيجية التحول الرقمي، وهو ما يساهم في حماية البيانات، تعزيز الثقة لدى العملاء، وضمان استمرارية الخدمات البنكية الإلكترونية بكفاءة وأمان.

### 6- جدول رقم: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التحديات

| الرقم | الفقرات                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01    | توجد صعوبات تقنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية. | 2.76            | 0.897             | عالية   | 4       |
| 02    | توجد عوائق تنظيمية أو قانونية.                    | 2.83            | 0.898             | عالية   | 5       |
| 03    | يتم التعامل بفعالية مع الأعطال التقنية.           | 2.87            | 0.902             | عالية   | 6       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على وجود تحديات وصعوبات مرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع البنكي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.76)

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

و(2.87)، مع انحرافات معيارية متقاربة، ما يدل على وجود نوع من الاتفاق النسبي بين آراء المبحوثين حول طبيعة هذه التحديات وكيفية التعامل معها<sup>1</sup>.

احتلت الفقرة المتعلقة بـ«التعامل بفعالية مع الأعطال التقنية» المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري قدره (0.902)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لقدرة البنك على مواجهة المشكلات التقنية والتقليل من آثارها على سير الخدمات الإلكترونية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود فرق تقنية وأنظمة دعم فني تسهم في ضمان استمرارية العمل وتحسين كفاءة الخدمات الرقمية.

أما الفقرة الخاصة بـ«وجود عوائق تنظيمية أو قانونية» فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري (0.898)، مما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن بعض الجوانب التنظيمية والتشريعية قد تشكل عائقاً أمام التطبيق الكامل والفعال للإدارة الإلكترونية. ويرتبط ذلك غالباً ببطء تحديث القوانين أو محدودية الأطر القانونية المنظمة للمعاملات الرقمية والأمن الإلكتروني.

في حين جاءت فقرة «وجود صعوبات تقنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية» في المرتبة الأخيرة رغم حصولها على تقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.897)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يقرّون بوجود تحديات تقنية، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية أو الأعطال التقنية المتكررة، إلا أن تأثيرها لا يُعد مرتفعاً جداً مقارنة ببقية العوامل.

وبصفة عامة، تكشف النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك يواجه مجموعة من التحديات التقنية والتنظيمية، غير أن فعالية التعامل مع الأعطال التقنية تعكس وجود جهود واضحة من طرف المؤسسات البنكية لضمان استمرارية التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة للعملاء.

### 7- جدول رقم: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التقييم والتطوير

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-------|---------|-----------------|-------------------|---------|---------|
|-------|---------|-----------------|-------------------|---------|---------|

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

|    |                                                   |      |       |       |   |
|----|---------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| 01 | يتم تقييم الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري           | 2.67 | 0.984 | عالية | 4 |
| 02 | لدى البنك خطط مستقبلية لتطوير الإدارة الإلكترونية | 2.83 | 0.986 | عالية | 5 |
| 03 | يتجه البنك لاعتماد تقنيات حديثة (ذكاء اصطناعي)    | 2.86 | 0.990 | عالية | 6 |
| 04 | مستقبل الإدارة الإلكترونية في البنك               | 2.89 | 0.992 | عالية | 7 |

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تُبرز نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة ينظرون بإيجابية إلى مستقبل الإدارة الإلكترونية داخل البنك، حيث جاءت جميع الفقرات بتقدير مرتفع، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.67) و(2.89)، مع انحرافات معيارية متقاربة تدل على وجود تقارب نسبي في آراء المبحوثين حول توجهات البنك المستقبلية في مجال التحول الرقمي.

احتلت فقرة «مستقبل الإدارة الإلكترونية في البنك» المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري قدره (0.992)، وهو ما يعكس تفاؤل أفراد العينة بمستقبل الإدارة الإلكترونية وإيمانهم باستمرار البنك في تطوير خدماته الرقمية وتحسين أدائه الإداري. وتشير هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي أصبح خياراً استراتيجياً تسعى البنوك إلى تعزيزه لمواكبة التطورات التكنولوجية ومتطلبات العملاء.

وجاءت فقرة «اتجاه البنك لاعتماد تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (0.990)، مما يدل على إدراك المبحوثين لاهتمام البنك بتبني التقنيات الحديثة التي تساهم في تطوير الخدمات البنكية، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، بما يساعد على رفع الكفاءة وتحسين تجربة العملاء وتسريع العمليات البنكية.

أما الفقرة المتعلقة بـ«وجود خطط مستقبلية لتطوير الإدارة الإلكترونية» فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري (0.986)، وهو ما يشير إلى اقتناع أفراد العينة بأن البنك يمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتعزيز الإدارة الإلكترونية وتوسيع استخدام الأنظمة الرقمية في مختلف الأنشطة والخدمات.

في حين جاءت فقرة «تقييم الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري» في المرتبة الأخيرة رغم حصولها على تقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري (0.984)، مما يعكس وجود عمليات تقييم



## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

ومتابعة للأنظمة الإلكترونية، إلا أن هذه العمليات قد تحتاج إلى مزيد من التطوير والانتظام لضمان تحسين الأداء الرقمي بشكل مستمر.

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن البنك يتجه نحو تعزيز الإدارة الإلكترونية وتطويرها مستقبلاً من خلال التخطيط المستمر، اعتماد التقنيات الحديثة، ومتابعة أداء الأنظمة الرقمية، وهو ما يعكس وعياً متزايداً بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء البنكي وتحقيق التنافسية.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في البنوك العمومية

#### الفرع الأول: التحديات التقنية

ضعف البنية التحتية التكنولوجية : تعاني البنوك العمومية من ضعف في شبكات الاتصال ومراكز البيانات والتجهيزات التقنية، مما يؤثر على جودة الخدمات الإلكترونية<sup>1</sup>

هذا التحدي يُعتبر الأساس، لأن أي نظام إلكتروني يعتمد عليه بشكل مباشر

-شبكات إنترنت بطيئة أو غير مستقرة تؤدي إلى تأخير العمليات البنكية

-نقص مراكز البيانات الحديثة

-أعطال متكررة في الأجهزة والخوادم

النتيجة: انخفاض جودة الخدمات الإلكترونية وتعطل العمليات البنكية

تقادم الأنظمة المعلوماتية: الأنظمة القديمة المستخدمة في بعض البنوك لا تتوافق مع التقنيات الحديثة، مما يعيق التطوير الرقمي<sup>2</sup>

العديد من البنوك العمومية تعتمد على أنظمة قديمة تم تطويرها منذ سنوات طويلة

<sup>1</sup>بدوي، زكي أحمد.، 1977، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت. لبنان: مكتبة لبنان، ص 17.

<sup>2</sup>رأفت، عبد الباقي رضوان. (2004) الإدارة الالكترونية، الملتقى الإداري الثاني: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة. الرياض. السعودية: الجمعية السعودية للإدارة، ص 80.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

-صعوبة تحديث هذه الأنظمة أو تعديلها

-عدم توافقها مع التطبيقات الحديثة (مثل تطبيقات الهاتف

-ارتفاع تكلفة استبدالها

**النتيجة:** بطء في التحول الرقمي وضعف الابتكار

ضعف التكامل بين الأنظمة : وجود أنظمة منفصلة داخل البنك يؤدي إلى تكرار البيانات وصعوبة تبادل المعلومات بين الأقسام

في كثير من الحالات، تعمل أنظمة البنك بشكل منفصل

\_\_نظام القروض

\_\_نظام الحسابات

\_\_نظام الموارد البشرية

دون وجود ترابط فعال بينها

مخاطر الأمن السيبراني : تواجه البنوك تهديدات إلكترونية مثل الاختراقات والهجمات الرقمية وسرقة البيانات

ركز على أخطر التحديات التقنية :

- الهجمات الإلكترونية

- حماية البيانات البنكية

- يوضح أن الأمن السيبراني عنصر أساسي لنجاح الإدارة الإلكترونية

ضعف إدارة البيانات : صعوبة تخزين وتحليل البيانات الضخمة بشكل فعال داخل البنوك

البنوك تتعامل مع كميات ضخمة من البيانات يوميًا

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

- صعوبة تخزين البيانات بشكل آمن

- وجود بيانات مكررة أو غير دقيقة

- ضعف أدوات تحليل البيانات

نقص الصيانة والتحديث المستمر : غياب التحديث الدوري للأنظمة يؤدي إلى ظهور أعطال وثغرات أمنية

1

الأنظمة الإلكترونية تحتاج إلى تحديث دائم، لكن بعض البنوك لا تقوم بتحديث أنظمتها بانتظام و وجود

تأخر في إصلاح الأعطال و استمرار استخدام نسخ قديمة من البرامج

محدودية استخدام التقنيات الحديثة : ضعف اعتماد الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي في البنوك

العمومية<sup>2</sup>

رغم تطور التكنولوجيا، إلا أن بعض البنوك العمومية لا تستغلها بشكل كافٍ :

- ضعف استخدام الحوسبة السحابية

- غياب الذكاء الاصطناعي

- عدم استغلال البيانات الضخمة

مشاكل الاعتماد على مزودين خارجيين : الاعتماد على شركات خارجية في تطوير وصيانة الأنظمة يؤدي

إلى ضعف التحكم التقني تلجأ بعض البنوك إلى شركات خارجية لتطوير الأنظم :

- فقدان التحكم الكامل في النظام

<sup>1</sup>سعد، ياسين غالب. (2005)، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها العربية. السعودية: الإدارة العامة للنشر والتوزيع، ص 54.

<sup>2</sup>شلي، صبري أحمد. (2014). (مبادئ الحوكمة وتطبيقها في دول الدانمارك ولبنان. بيروت: الدار العربية للموسوعات- 5. شلي، مسلم

علاوي. (2017). (التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- تأخر في الصيانة أو التحديث

-ارتفاع التكاليف

ضعف قابلية التوسع: بعض الأنظمة لا تتحمل زيادة عدد المستخدمين و التوسع في الخدمات الرقمية  
انقطاع الخدمات : توقف الأنظمة بشكل مفاجئ و صعوبة استرجاع البيانات بسرعة

### الفرع الثاني: التحديات القانونية والتنظيمية<sup>1</sup>

تواجه الادارة الالكترونية في الجزائر العديد من التحديات التنظيمية والقانونية التي تعرقل عملية التحول الرقمي وتحد من فعاليته، ومن ابرزها بطء تحديث القوانين والتشريعات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة إضافة الى تعقد الاجراءات الادارية وتداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات والمؤسسات . كما تعاني الادارة الالكترونية من ضعف الاطار القانوني المتعلق بحماية البيانات الشخصية والأمن السيبراني والتوقيع الالكتروني، مما يؤثر على مستوى الثقة في الخدمات الرقمية، و تبرز كذلك تحديات مرتبطة بنقص الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال الرقمي وضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض الادارات، الى جانب مقاومة التغيير و الاعتماد المستمر على الوثائق الورقية و الاجراءات التقليدية.

من ابرز هذه المعوقات :

- افتقار الإدارة الالكترونية إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات و طريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة

غياب المتابعة الدورية لخطوات التحول التكنولوجي داخل الإدارات العمومية.

ضعف مؤشر البنية التحتية لمشروع التحول للإدارة الالكترونية في الجزائر الأمن السيبراني تحتاج الإدارة الالكترونية إلى إجراءات أمان سيبراني قوية لحماية البيانات الحكومية و معلومات المواطنين من التهديدات السيبرانية .

<sup>1</sup> بوجلال محمد احمد يوسف السعيدى، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية تجربة في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية 2 19 جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 229.

## الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر

تدهور واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر مقارنة مع الدول المغربية ،إذ يبلغ استخدام الانترنت في الجزائر حوالي 13 مليون جزائري من أصل 41,5 مليون جزائري خضر و بورنيسة 2017 المعوقات التنظيمية :

انعدام التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية ، و تحديد الوقت فيه البدء بتطبيق و تنفيذ الخدمات و المعلومات الالكترونية .

البدء بتطبيق و تنفيذ الخدمات و المعلومات الالكترونية .

غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة الالكترونية في الإدارات الصغرى.

ضعف اقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الصغرى.

قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة.

ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة.

المعيقات التشريعية :

عدم الاعتراف بحجية الوثائق الالكترونية و اعتمادها أدلة الإثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.

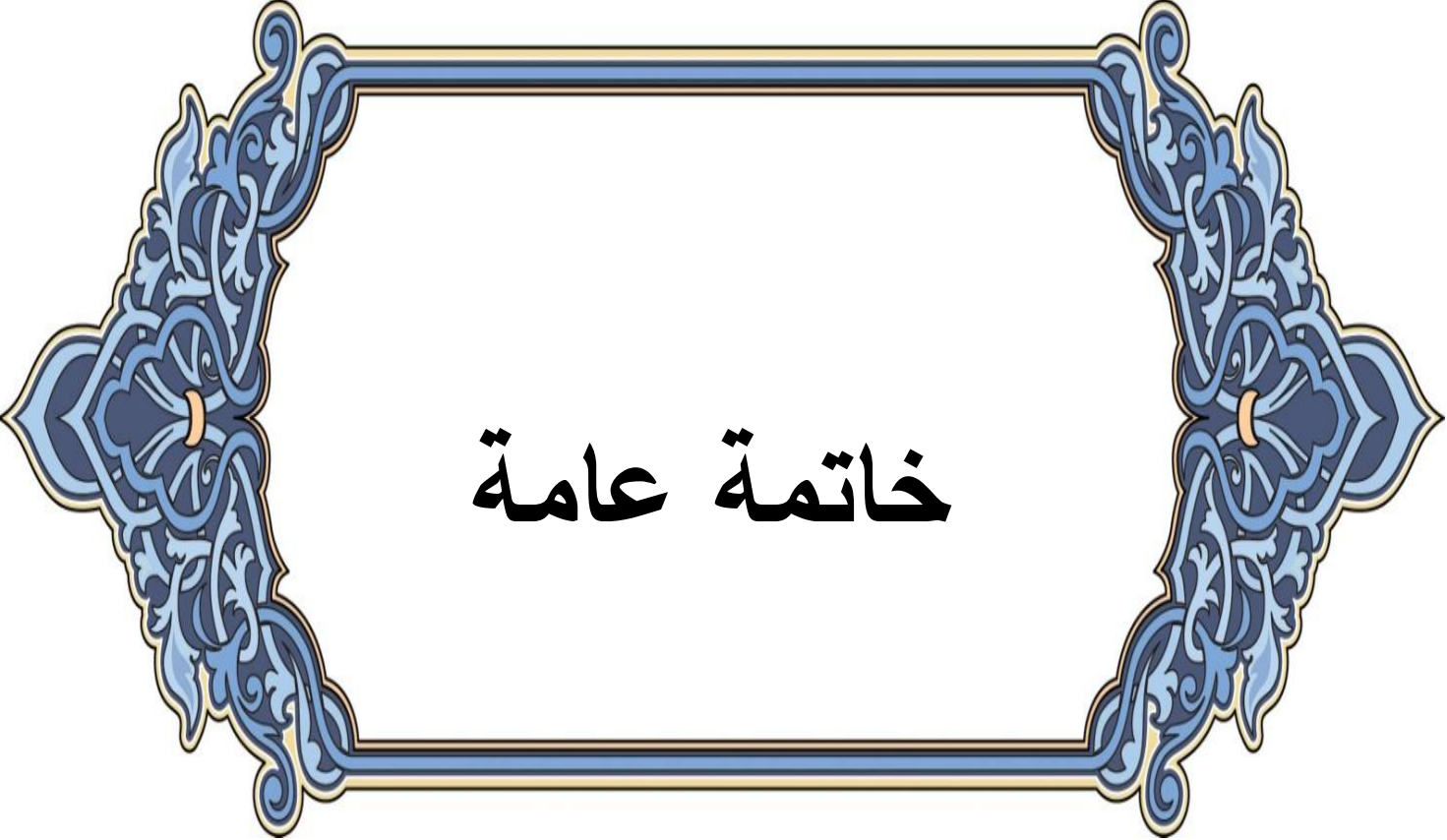
عدم صلاحية الأنظمة و اللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الالكترونية ، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة و اللوائح التي تضبط علاقات العمل و التعاون داخل الإدارات الالكترونية .

تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الالكتروني و التعامل مع البريد الالكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة ، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الالكترونية التي كان من الممكن ان تكون اكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات و تحقق الفائدة المرجوة منها .

غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الادارة الالكترونية ،و تضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، و بخاصة الحسابات البنكية و المستندات ذات الخصوصية و اسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

### خلاصة :

يتناول هذا الفصل دور الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائر ، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تسيير الأعمال البنكية و تقديم الخدمات بشكل رقمي بدل الطرق التقليدية ،وقد شمل ذلك تطوير الخدمات المصرفية الالكترونية مثل الدفع الالكتروني و الخدمات الرقمية التي ساهمت في تسهيل المعاملات البنكية و تسريعها ،كما تعتمد البنوك على أنظمة المعلومات لإدارة العمليات البنكية وتنظيم البيانات بدقة ،مما أدى إلى تحسين الأداء البنكي و رفع جودة الخدمات و زيادة فعالية العمل ،و رغم أهمية الإدارة الالكترونية في تطوير القطاع البنكي إلا أن تطبيقها يواجه عدة تحديات من بينها التحديات التقنية ،و نقص التكوين إضافة إلى المشكلات القانونية و التنظيمية المرتبطة بحماية المعلومات و الأمن الالكتروني . ومنه فالإدارة الالكترونية أصبحت عنصرا أساسيا في تطوير البنوك العمومية لأنها تساعد على تحسين الخدمات و تسهيل المعاملات و تحقيق السرعة و الدقة ،لكن نجاحها يتطلب توفير بنية تقنية قوية و كفاءات بشرية وتشريعات مناسبة .



خاتمة عامة

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكثير من دول العالم قد وصلت إلى قناعة لم تعد لتتراجع عنها ، بأن التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية تعتبر العنصر الفعال الأساسي في تطوير المؤسسات العمومية ، حيث تعتبر الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت تزامنا مع التطور التكنولوجي و التحول إليها حتمية وعلى المؤسسات على اختلافها مواكبة هذا ما انتهجته الجزائر في سياستها الرامية إلى تطبيق الإدارة الالكترونية حيث أصدرت الجزائر في هذا الشأن عدة قوانين سواء في المجال البنكي كقانون النقد و القرض القائم على مبادئ الحكومة الالكترونية للاقتصاد و قانون رقم 116 06 الذي يحدد مضمون البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا والمفاتيح الالكترونية لهياكل العلاج ، و القوانين المتعلقة بالحالة المدنية جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف الوطنية ، حيث تنصص هذه القوانين على تحسين جودة الخدمات كل في قطاعه عن طريق إدخال تكنولوجيات حديثة و رقمية ، مما نتج عنه استخدام واسع للإنترنت و البطاقات الالكترونية في انجاز مختلف المعاملات .

وعلى الرغم من الجهود المبذولة و الرامية إلى إصلاح الإدارة الالكترونية في الجزائر، إلا أن هذه الأخيرة تواجه العديد من المشاكل التي تقف حاجزا أمام تطورها و انتشارها، و انطلاقا مما سبق استنتجنا ما يلي:

- أن الجزائر خطت خطوة جيدة نحو الرقمنة إدارتها في السنوات الأخيرة، حيث تجلّى ذلك في اعتماد كل من قطاعها البنكي، الصحي والقطاع الخدماتي على البطاقات الالكترونية، التي مكنتها من تحسين نوعية خدماتها مقارنة بالأساليب التقليدية.
- ساهمت الإدارة الالكترونية من تخفيف الضغط على الإدارات العامة في تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الالكتروني من اجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.
- توفير الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية من خلال توفير أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات و تزيدها بالشبكة العنكبوتية.



## - نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة القطاع المالي من خلال تسريع المعاملات البنكية و تسهيل الإجراءات الإدارية .

يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع مستوى الدقة والشفافية داخل المؤسسات

المالية والبنوك العمومية

- تسعى البنوك العمومية الجزائرية إلى مواكبة التحول الرقمي من خلال تطوير أنظمتها الإلكترونية وتحديث خدماتها المصرفية

- ما يزال تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع المالي الجزائري يواجه عدة تحديات، من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التكوين في المجال التكنولوجي، إضافة إلى بعض الصعوبات القانونية والتنظيمية .

- يعد الأمن السيبراني وحماية البيانات من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل القطاع المالي.

- يساهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك وتحسين أدائها الإداري والمالي.

## - الاقتراحات و التوصيات:

من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية داخل البنوك والمؤسسات المالية بما يضمن فعالية الخدمات الإلكترونية .

- دعم عملية التحول الرقمي من خلال تعميم استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة في مختلف المعاملات البنكية والإدارية.

- توفير برامج تكوين وتدريب مستمرة للموظفين من أجل تحسين مهاراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- تعزيز الأمن السيبراني ووضع آليات فعالة لحماية البيانات والمعلومات المالية من الاختراقات والجرائم الإلكترونية.

- تحديث القوانين والتشريعات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والمعاملات الرقمية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة

\_\_ تشجيع استخدام وسائل الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية الرقمية لتسهيل المعاملات وتقليل الاعتماد على الطرق التقليدية

#### - آفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة تعتبر بداية لمواضيع ودراسات أخرى نذكر منها:

- دور التكوين والموارد البشرية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البنوك.
- البحث في سبل تطوير البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسات المالية الجزائرية.
- تحليل فعالية التشريعات القانونية الجزائرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي.
- إجراء دراسات مقارنة بين البنوك العمومية والخاصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- الكتب

1- أبو هشام الشريف، عمر أحمد، وعبد العليم، أسامة محمد وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013 .

2- اسماعيل محمد هاشم مذكرات في النقود والبنوك دار النهضة العربية 1996

3- إبراهيم، خالد ممدوح، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010 .

4- الأحبابي، نبراس محمد جاسم، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2018، ص 18 .

5- بدوي، زكي أحمد، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1977 .

6- بوح فصي، أمال، ومحمد أمين، صحي، “الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر”، مجلة السياسة والأمن، المجلد 2، العدد 1، 2023 .

7- بهلول، خيرة، وعيسى، إسماعيل، “الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر”، مجلة صوت القانون، المجلد 8، العدد 1، 2021 .

8- بونفلة، صليح، النظام القانوني للعمليات المصرفية الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون أعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2020-2021 .

9- توفيق، عبد الرحمان، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007 .

- 10- خرشي، إلهام، محاضرات في مقياس الإدارة الإلكترونية في الجزائر، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة إلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2019-2020 .
- 11- رضوان، رأفت عبد الباقي، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، السعودية، 2004 .
- 12- رأفت رضوان الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004.
- 13- السالمي، علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 14- السويلم، سامي بن إبراهيم، الأزمات المالية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، دراسة مدعومة من برنامج المنح البحثية في كرسي سابق لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، السعودية، 2020 .
- 15- سعد، ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005 .
- 16- شلبي، صبري أحمد، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول الدانمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 2014 .
- 17- شلبي، مسلم علاوي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017 .
- 18- صالح، أحمد، “المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجهة نظر المديرين في محافظات غزة”، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014 .

- 19- كولار، مصطفى وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2019 .
- 20- مجال، الجويني ، وموعش، أحمد، “دراسة حول أثر تطور القطاع المالي على النمو الاقتصادي في الدول العربية”، صندوق النقد الدولي، الإمارات العربية المتحدة، 2020 .
- 21- نجم، عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 .
- 2- المجلات العلمية**
  - 1- مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 1، أبريل 2024 .
- 2- المذكرات الجامعية**
  - 3- سعود، عبد العزيز البنوك التجارية والبنوك الإسلامية ودورها في التنمية أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3، 2014.
  - 1- مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص حكومة إلكترونية، بعنوان : دور الرقمنة في تعزيز جودة الخدمات البنكية .
- 4- التقارير والوثائق الرسمية**
  - 2- البنك المركزي الجزائري، نشرات وتنظيمات تخص الصيرفة الإلكترونية في الجزائر .
  - 3- البنك الدولي، تقارير حول الشمول المالي والتحول الرقمي .
  - 4- البنك الدولي، تقارير الاقتصاد الرقمي والخدمات المالية الرقمية، متاحة عبر الموقع الرسمي .
  - 5- بنك التسويات الدولية، أبحاث حول الأنظمة المصرفية الرقمية .
  - 6- صندوق النقد العربي، تقارير حول التحول الرقمي والخدمات المصرفية الإلكترونية .
  - 7- صندوق النقد الدولي، دراسات حول الابتكار المالي .
  - 8- الكتب الأجنبية

9- Electronic Banking، كتاب يشرح أساسيات الصيرفة الإلكترونية وتطبيقاتها.

المراجع الأجنبية:

1. Saadane, A. (2023). The Islamic windows in the Algerian public banks: A study of the Algerian National Bank's experience. AbhathIqtisadiya Journal, 13(2).

# فهرس المحتويات



|                                                 |                                                                                             |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| أ.....                                          | كلمة الشكر وتقدير                                                                           |
| ب.....                                          | الإهداء                                                                                     |
| ت.....                                          | الإهداء                                                                                     |
| 1.....                                          | مقدمة عامة                                                                                  |
| الفصل الأول: الإطار المنهجي الادارة الالكترونية |                                                                                             |
| 6.....                                          | تمهيد                                                                                       |
| 7.....                                          | المبحث الأول: ماهية الادارة الالكترونية                                                     |
| 7.....                                          | المطلب الأول: مفهوم الادارة الالكترونية و نشأتها و خصائصها                                  |
| 7.....                                          | الفرع الاول : تعريف الادارة الالكترونية و نشأتها                                            |
| 10.....                                         | الفرع الثاني : خصائص الادارة الالة الالكترونية                                              |
| 12.....                                         | المطلب الثاني: أهداف الادارة الالكترونية و متطلبات تطبيقها                                  |
| 12.....                                         | الفرع الاول : أهداف الادارة الالكترونية                                                     |
| 14.....                                         | الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية                                             |
| 22.....                                         | المبحث الثاني : ماهية القطاع المالي و البنوك العمومية                                       |
| 22.....                                         | المطلب الأول : مفهوم القطاع المالي و دوره في الاقتصاد                                       |
| 22.....                                         | الفرع الأول: تعريف القطاع المالي وأهميته                                                    |
| 24.....                                         | الفرع الثاني : دور القطاع المالي في التنمية الاقتصادية                                      |
| خلاصة : ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.             |                                                                                             |
| 29.....                                         | الفصل الثاني: توجيهات الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة البنوك العمومية في الجزائرتمهيد... |
| 30.....                                         | المبحث الأول: مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك العمومية                            |
| 30.....                                         | المطلب الأول: تعريف البنوك العمومية و أنواعه الخدمات المصرفية الالكترونية                   |
| 30.....                                         | الفرع الاول : تعريف البنوك العمومية و أنواعه                                                |

|    |                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 32 | الفرع الثاني: الخدمات المصرفية.....                                                   |
| 35 | المطلب الثاني : استخدام الأنظمة المعلوماتية في إدارة العمليات البنكية.....            |
| 36 | الفرع الأول : رقمه المعاملات البنكية.....                                             |
| 38 | الفرع الثاني :أنظمة المعلومات البنكية.....                                            |
| 39 | المبحث الثاني :اثر الإدارة الالكترونية على كفاءة القطاع المالي.....                   |
| 39 | المطلب الاول : دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء البنكي.....                    |
| 39 | الفرع الأول: تسريع المعاملات : .....                                                  |
| 40 | الفرع الثاني : تحسين جودة الخدمات : .....                                             |
| 42 | المطلب الثاني : تحليل الاستبيان .....                                                 |
| 45 | الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.....                         |
| 57 | المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في البنوك العمومية ..... |
| 57 | الفرع الأول: التحديات التقنية.....                                                    |
| 60 | الفرع الثاني : التحديات القانونية و التنظيمية.....                                    |
| 62 | خلاصة : .....                                                                         |
| 64 | خاتمة عامة.....                                                                       |
| 67 | قائمة المراجع .....                                                                   |
| 75 | ملخص.....                                                                             |

## ملخص:

تتناول هذه المذكرة أهمية الإدارة الإلكترونية في تعزيز كفاءة القطاع المالي في الجزائر، من خلال إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمات البنكية، تسريع المعاملات، تقليل التكاليف، ورفع الأداء الإداري داخل البنوك العمومية. كما توضح الدراسة مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها، إضافة إلى تطبيقاتها في القطاع البنكي من خلال الخدمات المصرفية الإلكترونية، أنظمة الدفع الرقمي، والأنظمة المعلوماتية المستخدمة في تسيير العمليات البنكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وجودة الخدمات المالية في الجزائر، رغم وجود بعض التحديات التقنية والقانونية والتنظيمية. لذلك أوصت الدراسة بضرورة دعم التحول الرقمي، تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتكوين الموارد البشرية داخل البنوك العمومية الجزائرية

البنوك العمومية الكلمات المفتاحية : الادارة الالكترونية، القطاع المالي ، البنوك العمومية

## summary :

This dissertation discusses the importance of electronic administration in enhancing the efficiency of the financial sector in Algeria by highlighting the role of information and communication technologies in improving banking services, accelerating transactions, reducing costs, and increasing administrative performance in public banks. The study also explains the concept and objectives of electronic administration, in addition to its applications in the banking sector through electronic banking services, digital payment systems, and information systems used in managing banking operations. The research concludes that electronic administration greatly contributes to improving the efficiency and quality of financial services in Algeria, despite the existence of some technical, legal, and organizational challenges. Therefore, the study recommends supporting digital transformation, developing technological infrastructure, and improving human resource training within Algerian public banks.

**keywords :** electronic administration , financial sector , public banks