



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر بعنوان:

مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية
دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -CPA- وكالة ميلة

الأستاذة المشرفة	اعداد الطالبين	
سراج وهيبة	بومعالي يحي	1
	بلور لطفى	2

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة الأصلية
رمينة حبيبة	مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
سراج وهيبة	مشرفا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
زيد جابر	رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

السنة الجامعية 2025/2024

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث ووفقنا إليه.
بهذه المناسبة الجميلة نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام
إلى أستاذتنا المشرفة "سراج وهيبة".
التي كانت لها البصمة الأولى في إنجاز هذا البحث، وما قدمته
لنا من نصائح وتوجيهات ولم تبخل علينا بأي معلومة وصبرها معنا
"فجزاك الله خير الجزاء"
إلى كل من قدّموا لنا يد المساعدة.

يحيى - لطفي

الاهداء

أهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار "والدي العزيز" وإلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى بسملة الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب "امي الحبيبة" وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منة تعلمت المثابرة والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد وإلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة "إخوتي وأخواتي" وإلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سرت وإلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير "أصدقائي الأعزاء" بتوفيق من الله، وبدعاء من الام لم يبق سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي الدراسية، شكرًا لكل من مد لي يد العون أهدي تخرجي هذا لروحك الطيبة يا أبي واسأل الله التوفيق لي لكم.

ملخص

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية حيث تعد الإدارة الإلكترونية مفهوما حديثا يستخدم التكنولوجيا الحديثة والأنظمة المعلوماتية لتحسين أداء البنوك التجارية وتوفير خدمات أفضل للعملاء، ولتوضيح هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، في المنهج الوصفي تطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و أداء البنوك التجارية أما المنهج التحليلي فقمنا باستخدامه في الدراسة التطبيقية من خلال توزيع استبيان على مجموعة من العمال لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA ميله، حيث تم تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج SPSS.

بعد الدراسة استنتجنا وجود علاقة توازنه بين الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك التجارية أي توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية وهذا ما يدل على أنه كلما ازداد استخدام التكنولوجيا الحديثة تتحسن أداء البنوك التجارية وتكون عامل جذب للعملاء والزبائن مع زيادة حدة التنافسية بين مختلف المؤسسات البنكية. ويعتبر خيارا استراتيجيا لتطوير خدماتها وفي مواجهة مختلف التحديات المحتملة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، أداء البنوك التجارية، بنك القرض الشعبي الجزائري CPA

Abstract:

This study aims to identify the contribution of electronic management in improving the performance of commercial banks. Electronic management is a modern concept that utilizes advanced technology and information systems to enhance the performance of commercial banks and provide better services to customers. To clarify this study, we adopted the descriptive-analytical method. In the descriptive approach, we addressed the concepts related to electronic management and the performance of commercial banks, while in the analytical approach, we used an applied study by distributing a questionnaire to a group of employees at the Algerian People's Credit Bank (CPA) in Mila. The data was analyzed using the SPSS program.

The study concluded that there is a significant correlation between electronic management and the performance of commercial banks. In other words, electronic management has a statistically significant impact on improving bank performance. This indicates that the greater the use of modern technology, the better the performance of commercial banks, making them more attractive to customers and increasing competitiveness among different banking institutions. It is considered a strategic option for developing banking services and facing various potential challenges.

Keywords: Electronic Management, Commercial Bank Performance, Algerian Popular Credit Bank (CPA)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر
-	ملخص
I	الفهرس
أ	مقدمة
	الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
11	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها
17	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الثالث: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
23	المبحث الثاني: خيارات تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الثاني: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أداء البنوك التجارية في ظل الإدارة الإلكترونية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: أداء البنوك التجارية ومحدداته
30	المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية وأهميتها الاقتصادية
31	المطلب الثاني: مفهوم أداء البنوك التجارية ومؤشرات قياسه
37	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء البنوك التجارية
39	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي

39	المطلب الأول: البنوك التجارية وفقا للتوجهات الإلكترونية
41	المطلب الثاني: وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية
48	المطلب الثالث: إيجابيات استخدام الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية وأهم الصعوبات التي تواجهها
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-CPA- ميلة
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري - CPA
54	المطلب الأول: بطاقة فنية لبنك القرض الشعبي الجزائري
59	المطلب الثاني: تقديم القرض الشعبي الجزائري - ميلة 333-
62	المطلب الثالث: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري
64	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
66	المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
67	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة
70	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
70	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
76	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة
84	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة العامة
95	قائمة المصادر والمراجع
102	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية	14
02	خطوات تنفيذ الادارة الالكترونية	21
03	التقسيم الأساسي للبطاقات البلاستيكية (البنكية)	45
04	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري	58
05	الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري-ميلة	62
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	70
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	71
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	72
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	73
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	74
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تقلدهم لمناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك	75

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري خلال الفترة 2016-2023	55
02	عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة	64
03	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للبعد	68
04	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	68
05	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha " Crombach	69
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	70
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	71
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	72
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	73
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	74
11	توزيع عينة الدراسة حسب تقلدهم لمناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك	75
12	فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها	76
13	التحليل الوصفي لعبارات بعد "الأجهزة والبرمجيات الرقمية	77
14	التحليل الوصفي لعبارات بعد "قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية	78
15	التحليل الوصفي لعبارات بعد "قواعد البيانات الإلكترونية	79
16	التحليل الوصفي لعبارات بعد صناع المعرفة	80
17	التحليل الوصفي لعبارات محور "أداء البنوك التجارية"	82
18	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = أداء البنوك التجارية)	85
19	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية	86

المقدمة

يشهد العالم اليوم تطورًا تكنولوجيًا غير مسبوق، ترك بصمته العميقة على مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصرًا أساسيًا في تعزيز أساليب العمل ورفع كفاءة المؤسسات. وكان لهذا التحول تأثير خاص على القطاع البنكي، الذي يُعد أحد أكثر القطاعات حساسية وأهمية في دعم الاقتصاد الوطني وضمان الاستقرار المالي. وفي هذا السياق، ظهرت الإدارة الإلكترونية كآلية حديثة تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية عبر دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية والخدمية للمؤسسات المالية، لا سيما البنوك التجارية.

لقد أتاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية تغييرات جوهرية في أداء البنوك التجارية على مختلف المستويات، سواء الوظيفية، الإستراتيجية، أو المالية. فهذا النموذج وفر فرصًا كبيرة للنجاح، وعزز الشفافية والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات. علاوة على ذلك، بات التحول نحو الإدارة الإلكترونية توجهًا عالميًا يشجع على تبني أنظمة الخدمات المصرفية الرقمية، التي انعكست إيجابيًا على عمل البنوك من حيث تقليص المسافات، تخفيض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ويُعد أداء البنوك التجارية مؤشرًا رئيسيًا يعكس قدرتها على تقديم الخدمات المصرفية بكفاءة وفعالية. فمع تزايد الطلب على الحلول المالية المتطورة واشتداد المنافسة بين المؤسسات المصرفية، أصبح من الضروري تحسين العمليات التشغيلية والارتقاء بجودة الخدمات لتحقيق رضا العملاء وتعزيز الربحية. وهنا تبرز الإدارة الإلكترونية كوسيلة مبتكرة لتحقيق هذه الأهداف، حيث توفر أدوات تقنية متطورة تُسهل سير العمليات، تقلص الفجوات الزمنية، وترتقي بجودة الخدمات المقدمة.

1. إشكالية الدراسة :

يلاحظ أن هناك بعض التطورات الحاصلة فيما يخص الخدمات المقدمة من طرف البنوك، وسعيا منها لتحسين هذه الخدمات بدأت في تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية لما لها تأثير إيجابي على أدائها. هذا الطرح يقودنا إلى التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية؟ دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA.

ولمعالجة هذه الإشكالية يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة الأجهزة والبرامج الرقمية في تحسين أداء البنوك التجارية؟
- ما مدى مساهمة قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية؟
- ما مدى مساهمة قواعد البيانات في تحسين أداء البنوك التجارية؟

- ما مدى مساهمة صناع المعرفة في تحسين أداء البنوك التجارية؟

2. فرضيات الدراسة :

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة إختيار مجموعة من الفرضيات، والتي تعد كإجابة مبدئية ومبسقة على مختلف التساؤلات الفرعية المطروحة، وبالتالي سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نثبت صحة هذه الفرضيات من عدمها. وعليه يمكن صياغة هذه الفرضيات كالتالي:

أولاً: الفرضية العامة

- توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري CPA بوكالة ميلة.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

- تساهم الأجهزة والبرمجيات الإلكترونية في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة ميلة.
- تساهم قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة ميلة.

- تساهم قواعد البيانات الإلكترونية في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة ميلة.
- يساهم صناع المعرفة في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة ميلة.

3. أسباب اختيار الموضوع :

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

1.3. الأسباب الذاتية

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع.
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي. حيث يوضح هذا أن اختيار الموضوع ليس بدافع الاهتمام فقط، بل أيضاً بسبب إدراك الباحث لأهمية هذه المواضيع في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم.
- ارتباط الباحث بمجال العالم الافتراضي وعلم الحاسوب والبرمجيات الأمر الذي استوجب تناول مثل هكذا موضوع. حيث يشير هذا إلى الخلفية العلمية أو العملية للباحث، حيث أن ارتباطه بهذا المجال يجعل من الطبيعي أن يختار موضوعاً يعكس خبرته أو اهتمامه.

2.3. الأسباب الموضوعية:

- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك.
- الإدارة الإلكترونية تساهم في تسريع المعاملات، تقليل الأخطاء، وتحسين تجربة الزبون، ما ينعكس مباشرة على الأداء العام للبنك. هذا السبب يبرز أهمية الإدارة الإلكترونية من الناحية التشغيلية، وما لها من نتائج ملموسة على كفاءة العمل، مما ينعكس مباشرة على الأداء العام للبنك.
- الكشف عن أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء البنوك.

4. أهمية الدراسة :

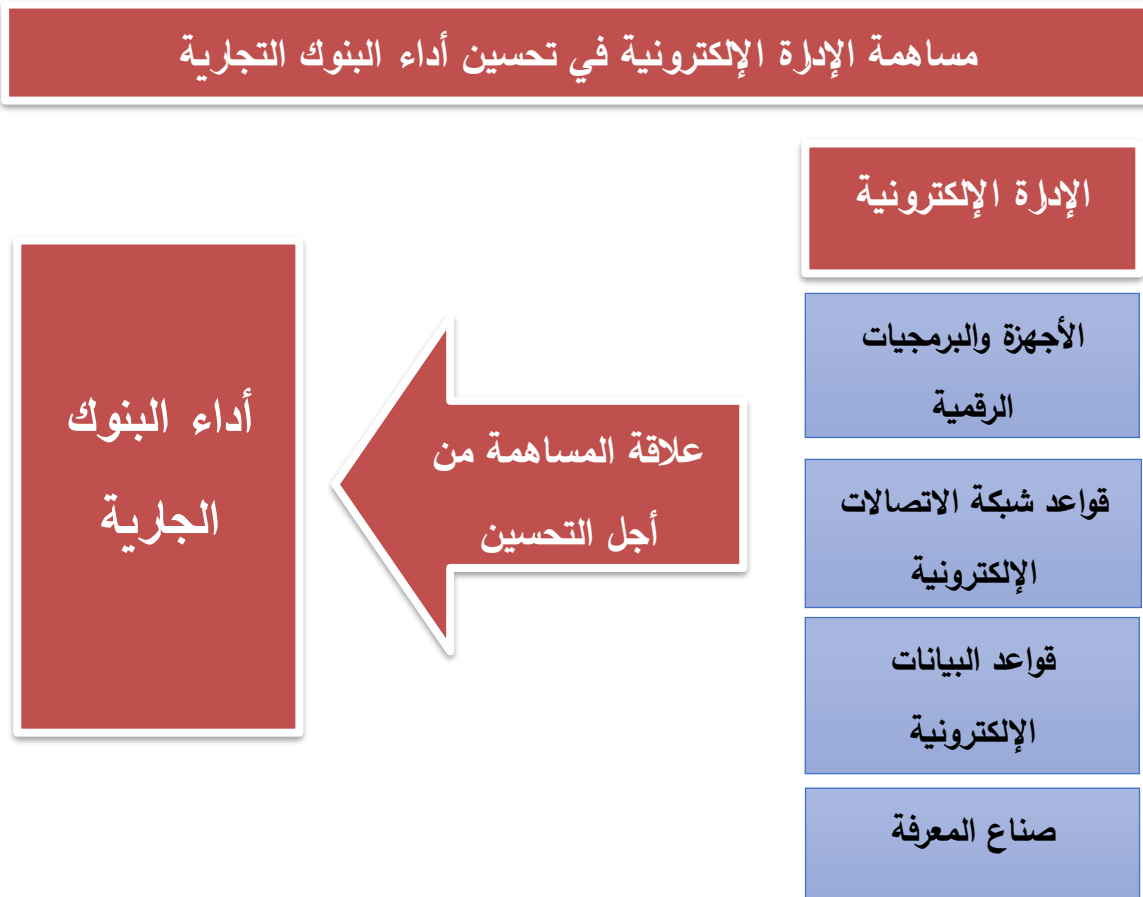
- تكمن أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعا حديثا وحيويا يتمثل في "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية"، وذلك في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي والمصرفي. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الحكومات والمؤسسات، خاصةً بعد جائحة كوفيد-19 التي سلطت الضوء على فعاليتها وأكدت على ضرورتها، وأبرزت أهمية التحول الرقمي وزادت من الحاجة استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء المؤسسي.
 - تكمن أهمية الدراسة في مواكبة التغيرات التي يشهدها القطاع البنكي نتيجة الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يجعلها ذات صلة وثيقة بواقع البنوك اليوم.
 - تبرز الدراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك، وهو ما يساعد على فهم مدى فعالية الأدوات الإلكترونية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المصرفية.

5. أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تهدف الدراسة إلى رفع مستوى الوعي لدى المسؤولين والعاملين في البنوك التجارية بأهمية الإدارة الإلكترونية، حيث تهدف إلى توعية الكوادر العاملة في البنوك بأهمية التحول الرقمي، وأثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على تحسين الأداء والكفاءة داخل البنك.
 - الوقوف على واقع البنوك ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يركز هذا الهدف على تحليل الوضع الحالي للبنوك من حيث مدى استخدامهم للتقنيات الحديثة، مثل الأنظمة البنكية الإلكترونية، التطبيقات الذكية ويسعى لتقييم مدى توظيف هذه الأدوات في العمليات اليومية.

- الوصول الى مدى فعالية الإدارة الإلكترونية كآلية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال. يهدف هذا البند إلى قياس فعالية الإدارة الإلكترونية في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي داخل البنوك. أي دراسة مدى كفاءة النظام الإداري الإلكتروني في دعم قرارات الإدارة وتحسين العمليات البنكية.
- إدراك أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء البنوك. حيث يتمحور هذا الهدف حول هذا الهدف حول تحليل العلاقة بين استخدام الإدارة الإلكترونية وتحقيق نتائج إيجابية في أداء البنوك، مثل زيادة رضا العملاء، تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الربحية.

6. تصنيف نموذج الدراسة :



من خلال المخطط أعلاه يوضح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك التجارية، حيث يشير إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء البنكي من خلال أربعة أبعاد الأجهزة والبرمجيات الإلكترونية، حيث تعمل على توفير أدوات التشغيل التكنولوجية للبنوك أي البنية التحتية التكنولوجية التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية.

قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية، حيث تساهم في تسريع العمليات المصرفية وتحسين الكفاءة بين الفروع أو العملاء.

قواعد البيانات الإلكترونية، حيث تساعد في تخزين المعلومات ومعالجتها بفعالية وبشكل رقمي وآمن، أما صناع المعرفة تشير إلى الأشخاص أو النظم التي تستفيد من المعلومات الإلكترونية في اتخاذ قرارات ذكية ومبنية على بيانات.

ومنه فالمخطط يبرز أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء البنوك هي علاقة مباشرة، مما يعكس أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

7. حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمانية المتمثلة في:

1.7. الحدود المكانية للدراسة: تمت الدراسة الميدانية على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة ميله.

2.7. الحدود الزمانية للدراسة: تمت الدراسة الميدانية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة ميله، خلال سنة 2025، وبالضبط خلال الفترة الممتدة من 2025-05-04 إلى 2025-05-11.

8. منهج الدراسة :

حتى نتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

- المنهج الوصفي:

من خلال التطرق الى مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأداء البنوك التجارية وذلك في الفصل الأول والثاني.

- المنهج التحليلي:

وذلك استعملناه في الفصل الثالث من خلال استخدام دراسة حالة والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

9. الدراسات السابقة :

الدراسات باللغة العربية:

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

✓ **دراسة بوراوي زينب (سنة، 2023)** بعنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

هدفت الدراسة الى توضيح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري من خلال دراسة حالة قطاع العدالة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات قمنا بالاستعانة بالملاحظات والاستبانة التي تم توزيعها على عينة قدرها 173 موظف. و أظهرت نتائج الدراسة توفر أبعاد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ترقى لمستوى مرتفع، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة، كذلك توصلت الدراسة إلى على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات المبوثة حول متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) باستثناء المستوى التعليمي، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات المبوثة حول عناصر أداء المورد البشري تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الخبرة، المهنة) باستثناء المستوى التعليمي.

✓ **دراسة مخوخ رزيقة سنة 2022** بعنوان أثر استخدام الصرفة الالكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 07، العدد الثاني.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الصيرفة الالكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية؛ وذلك من خلال ابراز أهمية وسائل الصيرفة الالكترونية الحديثة ودورها في تطوير عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضيتها تم تطوير استبيان خاص لجمع البيانات من عينة الدراسة. اظهرت نتائج الدراسة ان الصرفية الالكترونية تساهم في تحسين الأداء المصرفي للبنك محل الدراسة، من خلال الأثر الإيجابي للصرفة الإلكترونية على تحسين الأداء المالي وذلك بزيادة الربحية وخفض التكاليف وإدارة السيولة وتقليل المخاطر، بالإضافة الى تحسين كفاءة العمليات الداخلية من خلال خفض الجهد والسرعة في إنجاز العمليات والاستجابة لمتطلبات العملاء.

الدراسات باللغة الأجنبية:

✓ **دراسة Sadouki Ghrissi ،Bouchikhi Mohamed Reda ،2022،** L'effet Des

Services Bancaires électroniques Sur La Performance Financière Des

Banques Commerciales En Algérie – Une étude Empirique Sur Un

échantillon De Banques

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ميل البنوك التجارية التي تمت دراستها إلى اعتماد المعاملات المصرفية الإلكترونية على أداء هذه البنوك. تم اختيار عينة إحصائية مكونة من 135 من كبار التنفيذيين في الإدارة العليا لهذه البنوك التجارية، وذلك باستخدام استبيان لجمع البيانات والمعلومات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين المعاملات المصرفية الإلكترونية وأداء هذه البنوك، إلا أن هذه المؤسسات المصرفية تعاني من العديد من العقبات التي تحد من توسعها في تقديم هذا النوع من الخدمات.

✓ دراسة Hossein rahman seresht and others 2008، بعنوان:

E-Management barriers and challenges in iran

هدف هذه الدراسة هو مراجعة وتحليل العوائق التي تعترض الإدارة الإلكترونية في إيران، تم تطبيق هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي والمسحي ، وتم توزيع 200 استبيان على خبراء وباحثين و مدراء ثم استرجاع منها على 150 استبيان ، وقد توصلت الدراسة أن المعوقات التي تواجه ايران تتمثل في المعوقات الإدارية، الإنسانية، الثقافية و الاجتماعية، التنظيمية الهيكلية، التقنية والتكنولوجية والبيئية، والعوامل الرئيسية التي تمنع تنفيذ الإدارة الإلكترونية في إيران هي العوامل الثقافية والبيئية، والعوامل التنظيمية، كما تعد العوامل الاجتماعية والثقافية من بين أكثر العقبات الوقائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في حين أن العوامل التقنية الإنسانية هي من بين أقل العوامل أهمية.

10. هيكل الدراسة :

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

- مقدمة.

الفصل الأول بعنوان " التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية" حيث قسم الى مبحثين، الأول حول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية تم التطرق فيه إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها وأهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية ثم خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني فقد ضم خيارات تطبيق الإدارة الإلكترونية تم التطرق فيه إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما المطلب الثاني والثالث فقد ضم كل من مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني بعنوان " أداء البنوك التجارية في ظل الإدارة الإلكترونية" حيث قسم إلى مبحثين، اشتمل المبحث الأول على أداء البنوك التجارية ومحدداته من خلال التطرق في المطلب الأول إلى تعريف البنوك التجارية وأهميتها الاقتصادية، أما المطلب الثاني فكان بعنوان مفهوم أداء البنوك التجارية ومؤشرات قياسه، أما المطلب الثالث فطرقتنا إلى العوامل المؤثرة على أداء البنوك التجارية. أما المبحث الثاني ف اشتمل على

الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي حيث تم التطرق فيه في المطلب الأول إلى البنوك التجارية وفقا للتوجهات الإلكترونية، أما المطلب الثاني تم التطرق فيه إلى وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية، أما المطلب الثالث يحتوي على إيجابيات استخدام الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية وأهم الصعوبات التي تواجهها.

أما الفصل الثالث فتم تخصيصه للدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، ضم المبحث الأول تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري وتقديم وكالة ميلة، أما المبحث الثاني فقد ضم منهجية الدراسة الميدانية حيث تم فيه تحديد مجمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، وأساليب وطرق المعالجة الإحصائية، وكذلك إختبار صدق وثبات الدراسة، وبخصوص المبحث الثالث فقد اشتمل على مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

- خاتمة.

الفصل الأول

التأصيل النظري للإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

أدى دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة لتطور وتغير الفكر الإداري خاصة مع ظهور الانترنت، وتعد الإدارة الإلكترونية أحد أبرز المفاهيم التي أخذت حيزاً مهماً من الدراسة والبحث في الفكر الإداري، فقد سعت المؤسسات لتغيير أسلوب إدارتها التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية، إدارة جديدة لا تعترف لا بوقت ولا زمان ولا مكان معين.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي الركيزة الأساسية لأسلوب الإدارة الإلكترونية، لكونها تسمح بتقديم خدمات ذات جودة عالية وسرعة في الأداء، إضافة إلى التخلص من البيروقراطية وصعوباتها. سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين: مبحث يتعلق بالإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية ومبحث عن خيارات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجاويل الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعدت على تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية.

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للعناصر التالية: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها وكذا أهدافها ومبدئها، بالإضافة إلى خطوات تنفيذها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها

سننظر إلى كل من نشأة الإدارة الإلكترونية ومفهومها وأهميتها

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

بدأ بزوغ الإدارة الإلكترونية مع الاستخدام الواسع لأجهزة الكمبيوتر في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، و الذي تزامن مع ادراك المؤسسات أن استخدام جهاز الكمبيوتر يعني الراحة و توفير الوقت والجهد والموارد، كما أن ظهور أنظمة وشبكات تبادل البيانات الإلكترونية مهد لولادة الإدارة الإلكترونية. وعليه يمكن القول أن أغلبية المراجع أكدت على أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمته المكاتب) كانت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط وجهاز/ الطابعة المختار)، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل اليهم¹.

كما في سنة 1973 استخدم مصطلح اللامركزية لأول مرة بالولايات المتحدة الأمريكية، في إشارة لفكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وبعد عام من ذلك بدأت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم الطموح على اعتبار أنه يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية انطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان عام 1996، من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها أدى إلى تقليص الحاجة الاستخدام

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص32-33.

الورق بقدر كبير، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد¹.

يرى بعض الباحثين والمتخصصون في المجال أن أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية كما يلي:

1- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها: إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين بالإدارة حددوا مسار تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة مبادئ الإدارة العلمية الفرديك تايلور، وظائف الإدارة لهنري فايول، فالنموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر) ، الى مدرسة العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثون للفترة 1933-24) والتي تنامت وتوجت بالمدرسة السلوكية، فالمدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بدايات الخمسينات فالمدرسة الموقفين في الستينات الى مدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية².

2- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة لينتقل الى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة.

كما أن الإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا، كل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ما يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الانترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقميا عن بعد³.

3- الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور وتبادل البيانات الإلكترونية: إن الإدارة التقليدية كانت تتبادل البيانات والمعلومات في نطاق ضيق، واتسعت مع التجارة الإلكترونية لتصل الى المدى الواسع، فأصبحت الإدارة نتاج التبادل الإلكتروني للبيانات بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى فكان التبادل قديما متخصصا في مجالاته الضيقة أما التبادل الإلكتروني للبيانات أصبح مع الانترنت شبكة داخلية وشبكة خارجية الاكسترنت، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الانترنت في العالم⁴.

¹ برغشي باسمينة، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، ال عدد13، 2017، ص385.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (استراتيجية، الوظائف- المجلات)، دار اليازوري، الطبعة الرابعة، 2009، الاردن، ص160-161.

³ المرجع السابق، ص161.

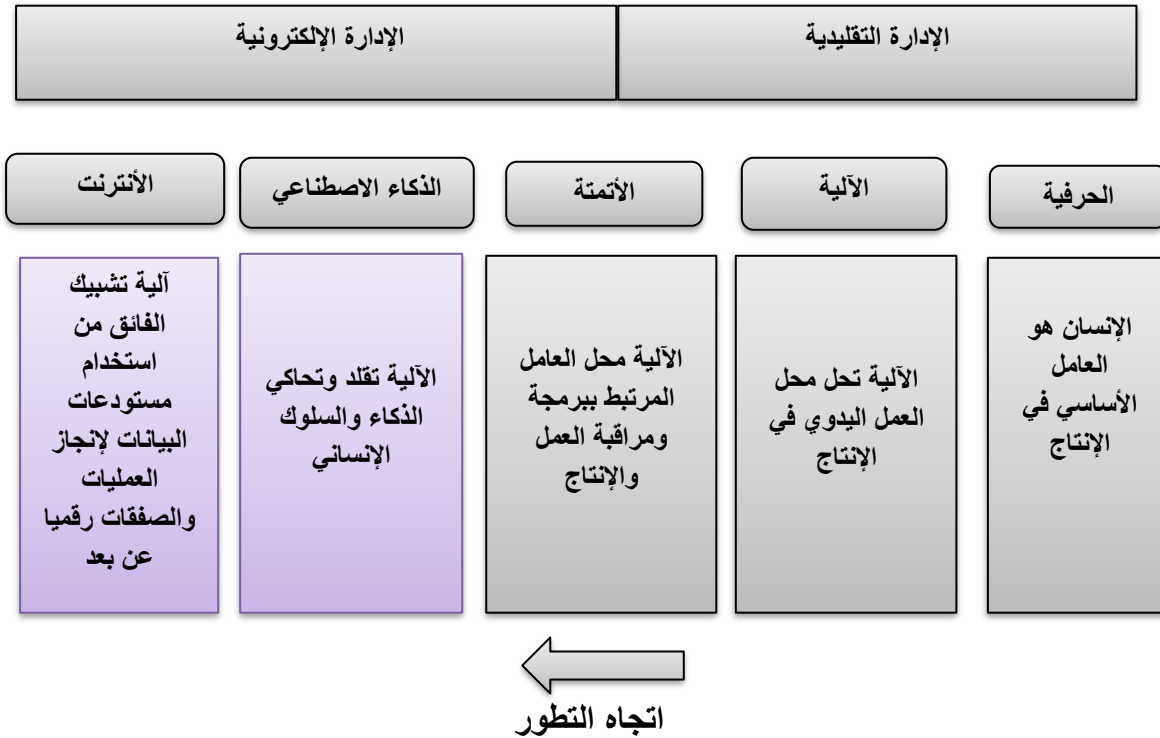
⁴ زرزار العياشي، الإدارة الإلكترونية، نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، العدد 33، الجزائر، 2015، ص158.

4- من التفاعل الإنساني الى التفاعل الآلي: نظرت الإدارة في بداياتها للتفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي الى علاقات شخصية وتنظيم غير رسمي، حيث كانت البيروقراطية تقوم أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة، بعدها تغيرت النظرة الإدارة (المدرسة السلوكية) الى التفاعل بنظرة ايجابية لأنه قد يؤدي لتعاون ايجابي بين الإدارة والعاملين لخدمة أهداف المؤسسة، لكن المشكلة كانت في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من هذا التفاعل.

لكن مع ظهور الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، فالإنترنت تجعل التفاعل ممكنا الآن وفي أي مكان وبفعالية عالية، مع ذلك فمشكلة التفاعل التي تظهر مع الإنترنت وشبكات الأعمال في الإدارة الإلكترونية هي أن كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعه يجعله غير قادر على التعامل معه إلا من خلال البرمجيات، وما يرتبط بها من تسهيلات لتحقيق الصلات المفرطة ، وفي كل هذا فإن التفاعل الإنساني الذي كان هدفا ولازال سرعان ما يتحول مع هذه البرمجيات الى تفاعل آلي بمزاياه وعيوبه.¹

الشكل رقم (01): يبين الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية.

¹ جمال عبد الرحيم درير، الإدارة الإلكترونية "منظومة تقنية وبشرية متكاملة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، 38-39.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية - الوظائف - المجالات)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 163.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوماً حديثاً ظهر نتيجة للتقدم التقني وتطور في السنوات الأخيرة بتطور ثورة المعلومات والاتصالات في مقابل الإقبال المتزايد على استخدام الحاسب الآلي بتطبيقاته المتعددة للتمكن من البقاء والاستمرارية.

لقد تعددت التعاريف التي قدمها علماء الإدارة لمصطلح الإدارة الإلكترونية وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

الإدارة الإلكترونية "هي إدارة الموارد المعلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى التجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها."¹

الإدارة الإلكترونية "هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والاجراءات الطويلة باستخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق."²

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 120

"هي القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات كما يمكن تعريفها. من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي".¹

الإدارة الإلكترونية تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال بفضل تسخير مختلف التكنولوجيات الحديثة وهي تشمل جميع مكونات الإدارة التقليدية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف عصرنة وعقلنة سيرورة المدخلات والمخرجات من منتجات أو خدمات.²

أما البنك الدولي يرى أن " الإدارة الإلكترونية مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين مع المؤسسات التجارية مع الحكومة والسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني e-mail والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى".³

كما يمكن تعريفها على أنها: "القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحواسيب الآلية في كل مكان وزمان، مما يؤدي إلى الجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات سرعة التنفيذ، خفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية".⁴

كذلك عرفت المفوضية الأوروبية أنها: "الإدارة الإلكترونية تطبيق يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لدعم المهام الإدارية للمكتب الخلفي".⁵

² مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2011، ص 54

¹ محمد فلاح ورضوان الساعد، الإدارة الإلكترونية عرض تجارب لبعض الدول العربية الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء

الحكومة الإلكترونية في الجزائر، جامعة البليدة، 2014، ص 03

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، 2009، ص 25

³ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 41.

⁴ علاء أحمد حسين، مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، مجلة التنمية والرافدين، المجلد 33، العدد

104، جامعة الموصل العراق، 2011، ص 59.

⁵ Sofiarti Dyah Anggunia, Analysing E-Administration In Developing Countries: Challenges & Best Practices, The 1st IPDN International Conference On Decentralization (ICODEC), Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jatnangor, 21 November 2012, P37

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي " الإدارة الإلكترونية هي الاستخدام الكفء والفعال لنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية، مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات من أجل تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة ".¹

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في التأثير الايجابي على اقتصاديات الدول والمؤسسات، وتتمثل أهميتها في:

- 1- تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية: تسمح بتحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية إزاء القطاعات المجتمعية الأخرى من خلال فتح قنوات اتصال جديدة بينها وبينهم، وإتاحة المعلومات والبيانات أمام المستثمرين بشفافية كاملة، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات.
- 2- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة: فهي تقدم فرصة سانحة للكثير من المشاريع للدخول في التكنولوجيا المتقدمة وذلك لوجود بنية من شبكات وقواعد معلومات بالإضافة إلى إنشاء صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات وأعدادها لمواجهة المنافسة العالمي.¹
- 3- تعمل الإدارة الإلكترونية على خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع من مستوى أداء الأفراد والمؤسسات، التحول يمكن من الاستغناء على الكثير من التكاليف المرتبطة بالورق والحبر واليد العاملة التقليدية، والتنازل عن العديد من الإجراءات البيروقراطية المستهلكة لوقت كثير، واستبدالها ببروتوكولات رقابة وفحص تلقائية للمعلومات المتدفقة داخل نظام المعلومات للمؤسسة، ما يعطي أفضلية في تقديم الخدمة بدقة وسرعة أعلى، ويساهم في رفع أداء الأفراد والمؤسسات مما يزيد من مردوديتها الإدارية أو الاقتصادية.²
- 4- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، يتم الاستغناء عن نظام الدوام التقليدي والانتقال إلى الوقت الحر للعمل 24/24 ساعة خلال 7/7 أيام في الأسبوع، لأن الخدمة تكون متاحة على الخط مباشرة وبدون الحاجة إلى التنقل، حيث يقوم المواطن أو الزبون بطلب الخدمة والاستفادة منها عن بعد.
- 5- تساعد الإدارة الإلكترونية على التخطيط للمشاريع المستقبلية، يمكن الاستعانة بأنظمة المعلومات والأنظمة الخبيرة للتنبؤ بسلوك العديد من المتغيرات في المستقبل، كالتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على منتج

¹ طروباي ندير، الإدارة الإلكترونية كخطوة نحو تأهيل الإدارة المحلية وبعث دورها التنموي في الجزائر، المؤتمر الدولي الخامس حول دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمار، أيام 17-18 أبريل 2018، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 7-8

² بو الريحان فاروق وآخرون، نحو إدارة إلكترونية متكاملة، مجلة علوم الإنسانية، المجلد (أ)، العدد 48، الجزائر، ص 137-138.

معين، بالاعتماد على المعطيات الحالية والماضية في إطار نظام المعلومات، الشيء الذي يسهل عملية اتخاذ القرار بإضافة خط إنتاج جديد، أو فتح فرع آخر للإنتاج لتغطية حجم الطلب المتزايد مثلاً.

6- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، فعملية التنبؤ بالطلب المستقبلي توفر للمؤسسة الكثير من التكاليف والوقت، وقد تضطر المؤسسة للتخلي عن فروع أو خطوط إنتاج محددة نتيجة ظهور مؤشرات بنظام المعلومات تبين تناقص الطلب بشكل مستمر على منتج معين مع مرور الوقت، واتخاذ القرار في الوقت المناسب يزيد من ربحية المؤسسة أو الحفاظ على مستوى الربح في حدود مقبولة.

إضافة لما سبق تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في:¹

- تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرون الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت شبكة المعلومات العالمي كل متغيراته وحركة اتجاهاته؛
- القدرة على إدارة كميات هائلة من المعلومات، وتساعد على الاتصال المستمر بين العاملين في مجال العمل، كما تسمح بالتعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين والمستخدمين؛
- التوجه نحو الاستفادة من التقدم التكنولوجي والاعتماد على المعلومات لصنع القرار.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية

تسعى المؤسسات لتحقيق عدة أهداف عبر تطبيقها للإدارة الإلكترونية مع ما تحققه من تميز للمؤسسة وتحسين أدائها، وللإدارة الإلكترونية مجموعة من المبادئ اللازم اعتمادها لنجاح تطبيقها.

أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف المؤسسات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق جملة من الأهداف، ويمكن تقسيمها إلى:

1- أهداف إدارية:

- النقل من التعقيدات الإدارية وتنمية وتحسين قدرات أداء الإدارة: بالحصول على المعلومات وإيصالها خلال ثوان معدودة عن طريق شبكات الإدارة الإلكترونية التي بفضلها تم القضاء على مشكل إهدار الوقت والجهد، وكذا القضاء على كمية النماذج الورقية المتداول؛²

¹ أم الخير قوارج، مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1، العدد 2، 2018، ص 164

- محاولة تجاوز أخطاء الموظف العادي عند قيامه بعمله فالحاسوب مزود ببرامج تعطي نتائج لا مجال للخطأ فيها، ما يحقق سهولة في الإنجاز بالنسبة للمعلومات الخاصة بالأفراد والمؤسسات؛
- نظام الخدمة الإلكترونية يتحقق عن طريق الإدارة الإلكترونية على مدار الساعة، وهو أمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الخدمة؛
- إدارة وتجميع البيانات من مصدرها الأصلي وكأنها وحدة مركزية بصورة موحدة؛

2 أهداف اجتماعية :

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي، وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية، إضافة إلى الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار؛¹
- التأثير في الجانب المعنوي لدى العاملين وذلك من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للإدارة بما توفره من فرص الاطلاع على المعلومات بسهولة ما يسهم بتعزيز المشاركة في عمليات صنع القرارات؛²
- العمل على دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛

3- أهداف علمية:

- توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة، مع الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها؛
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى قدر ممكن؛³

4- أهداف اقتصادية:

- الحد من اعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات سواء في الحفظ أو التوثيق.
- تسعى الإدارة الإلكترونية لمعرفة احتياجات المستهدفين ورغباتهم عن طريق المعلوماتية العالية والمتجددة لتلك الإدارات، مما يعلي من هامش مبيعاتها، وأرباحها، وتستطيع الإدارات الحكومية الاستفادة من هذه الميزة لمعرفة شكاوى مراجعيها ومشكلاتهم لكي تتم معالجتها وتجاوز أسبابها، كما تعمل الإدارة الإلكترونية على

² بوراوي زينب، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث في علوم التسيير إدارة الموارد البشرية جامعة ألكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، 2022، ص18.

¹ موسى عبد الناصر وآخرون، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09 جامعة بسكرة - الجزائر -، 2011، ص89.

² أحمد سرحان الحمداني، فاعلية الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة تكريت للحقوق المجلد 3، العدد 2، الجزء 1، العراق، 2019، ص96.

³ محمد قريشي وآخرون، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة، مجلة الاقتصاد الصناعي العدد (12)، الجزائر، 2017، ص535.

زيادة القدرة التنافسية للمنظمات، وخوض غمار الأسواق المحلية والعالمية، من خلال القدرات المعلوماتية التي تضعها التقنية تحت تصرف الإدارة.¹

- الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات على مستوى العالم الاستثمار كل جديد فيها.

ثانياً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

أشار العديد من الباحثين لعدد من المبادئ الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات وتذكر منها:

1- النظام اللاورقي: البيئة اللاورقية هي أحد أهم العناصر في الإدارة الإلكترونية، وتعمل الأنظمة غير الورقية على زيادة القدرة على العثور على المعلومات بسرعة وتوفير مساحة باستخدام قاعدة البيانات بدلاً من خزانة الملفات والصناديق وسهولة سحب المعلومات من الملفات المراد استخدامها.

2- النظام المتكامل: تكامل النظام هو الجمع الناجح للمكونات والتجمعات والأنظمة الفرعية المختلفة للنظام وجعلها تعمل معاً لأداء ما كان من المفترض أن يفعله النظام.

3- النظام الذكي: هو نظام يحاكي بعض جوانب الذكاء التي تظهرها الطبيعة، وتشمل هذه التعلم، والقدرة على التكيف، وتحسين الكفاءة، وضغط المعلومات البيانات إلى المعرفة، والاستدلال الاستقرائي.²

4- نظام ديناميكي: يجب على المؤسسة الديناميكية إدارة التغييرات بأسرع الطرق وأكثرها كفاءة، أيضاً يجب أن يكون نظام الإدارة الإلكترونية هو العنصر الداعم في المؤسسة ديناميكياً ومرناً للغاية للسماح بأي تغييرات تحتاجها المؤسسة، ويستلزم تصميم النظام والإجراءات بيئة الإدارة الإلكترونية لتلبية التغييرات في أي وقت كما هو مطلوب، كما يجب توازن بين التقييس والمرونة، خصائص الديناميكي هي: قابل للتطوير، وقابل للتكوين، وقابل للتخصيص.³

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

عند اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة ما، لابد التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لها وإذا ما كانت تكلفة التي ستصرف عليها موازية للخدمات التي ستقدمها، لذا يجب القيام بخطوات التالية:

1- إعداد الدراسة الأولية: من أجل إعداد الدراسة الأولية لابد من تشكيل فريق عمل يضم في عضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل

¹ ناصف محمد وآخرون، أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 1، الجزائر، 2017، ص 98-99.

² Mansour Naser Alraja, Abed Alrauf Hamadneh, E-Management And Its Effect On The Added Value: Field Study In The Royal Jordanian Airlines, Interdisciplinary Journal Of Research In Business, Vol.3, Issue. 03, 2013, P2.

³ Liu Yao And All, E-Management Development And Deployment Strategy For Future Organization, African Journal Of Business Management Vol 5, Issue, 16, 2011, P 659.

المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية، ويصل فريق إلى أحد القرارات التالية¹:

- تحتاج الإدارة تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة، ولكن تحتاج إلى تطوير؛

- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض التطبيق؛

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية؛

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ².

3- تحديد المصادر التي تدعم الخطة: من بين هذه المصادر الكوادر البشري المؤهل التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، الأجهزة والمعدات والبرمجيات وهو ما يمكن إجمالها في تحديد البنية التحتية.

4- تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة: والتي تتحملها الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح في الوقت المحدد والتكاليف المرصودة لها³.

5- متابعة التقدم التكنولوجي: نظرا للتطور السريع بمجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات بهذا المجال، فهناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة هي العمل للحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات والتي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية⁴.

الشكل التالي يوضح أهم خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات:

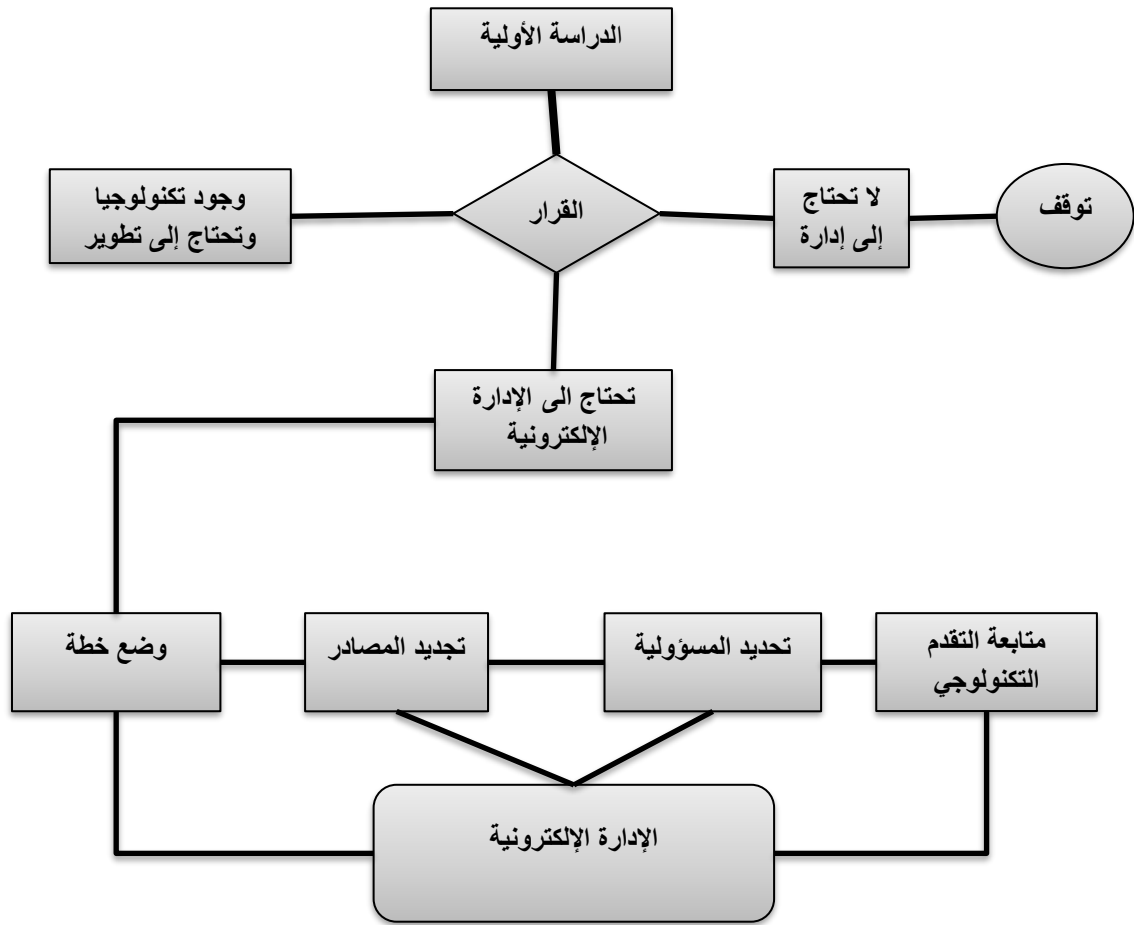
الشكل رقم(2): خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

¹ نوري المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتب بنغازي، ليبيا، 2020، ص 38.

² يوسف مسعداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 5 العدد1، جامعة البليدة، الجزائر، 2014، ص 165

³ سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية العدد 7، جامعة الجزائر3، 2014، ص 214-215.

⁴ خيرة بهلول وآخرون، أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد1، الجزائر، 2020، ص 40-41.



المصدر: ميلودي محمد، استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 10، 2020، ص 65

يمثل الشكل رقم (02) خطوات منهجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تبدأ بدراسة أولية لتحديد الحاجة، يتبعها اتخاذ القرار. إذا تبين وجود حاجة، يتم تحديد المسؤوليات، الموارد، ووضع خطة تنفيذية، مع متابعة التقدم التكنولوجي. الهدف النهائي هو الوصول إلى إدارة إلكترونية فعالة. إذ يعكس الشكل تسلسلا منطقيا يساعد في ضمان نجاح التحول الرقمي في الإدارة.

إن الانتقال من بيئة التقليدية إلى الإلكترونية يتطلب من المؤسسات القيام بالخطوات التالية¹:

- دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة التقنيات المتوافرة لديها، وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم بناء على ذلك تحديد أولويات التطوير؛
- لا بد أن تحتوي الخط على تحليل دقيق لكيفية اسهام التقنية الحديثة بتحقيق أهداف المؤسسة؛

¹ كمال فار، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلدي، العدد 14، 2021، ص 86.

- تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأداء اليومي للعمل في المؤسسات، وتوضيح أهداف التغيير، ودوافعه للعاملين وتدريبهم؛
- تحديد مدى النجاح في انجاز خط إدخال التقنية الرقمية إلى المؤسسة؛

المبحث الثاني: خيارات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تغيير المؤسسات لأسلوب إدارتها لأنشطتها وتحولها للعمل الإلكتروني له عدة أسباب لاختيار هذا التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، كما يحتاج هذا التحول إلى انتقال سلس لتحقيق الغاية من تطبيقه، ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبعدها نتطرق لمزايا تطبيقها، وفي الأخير سنتناول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

1- المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة حيدة تساند التطوير والتغيير، وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية مع ضرورة وجود قيادات على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، وهناك مجموعة من متطلبات الإدارة اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي¹:

- إعادة تشكيل الحرم الإداري و بناء حدود السلطات و المسؤوليات و الواجبات.
- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات.
- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم المديرون والوكلاء والمساعدون المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.²

3- المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات

¹ منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2009، ص 46

² خليفة بن صالح بن خليفة مسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2008، ص 45.

وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.¹

4- المتطلبات الأمنية:

في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، أصبحت هناك حاجة ماسة إلى إيجاد أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق جراء التقنيات المتقدمة التي ترمي إلى خرق منظومات الحواسيب بغية القرصنة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الوقائية لحماية منظومة الحواسيب أجهزة ومعلومات من أي خرق أو قرصنة يمكن أن يقوم بها المجرمين المعلوماتيين.²

لهذا لا بد من توفر إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعتبر كنزا ثميناً للمؤسسة يجب المحافظة عليه، وأهم هذه الإجراءات ما يلي:

- وضع السياسات الأمنية لتكنولوجيات المعلومات بما فيها خدمات الإنترنت.

- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها.

- وضع القوانين واللوائح والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

5- المتطلبات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية :

تترجم المتطلبات السياسية بوجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني، وتتمثل المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية في خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية ، وعلى دراية 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 ، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية

الاتفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.³

¹ ايهاب خميس أحمد المير، مرجع سابق، ص29.

² فريحة محمد هشام، ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 28، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، 2016، ص 88-91.

³ أم الخير قوارج، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

6- المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب الموارد البشرية باستمرار، وبالتالي يجب توفير التمويل الكافي لهذا المشروع بالشكل المطلوب.¹

المطلب الثاني: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية

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

- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها
- نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.
- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور المعرفة المقصرين.
- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
- تقليل المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.
- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق
- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكارية جذرية ولذلك تواجه العديد من العوائق نلخصها فيما يلي:²

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة.
- تدخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو اتخاذ القرار أو الانتقال (قرار فنيا وإداري واستراتيجي).

¹ محمد قريشي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 152-154.

² سعيد عامر يس، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص3.

- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات واقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
- عائق اللغة في بعض الأحيان.
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
- نقص الكفاءات الموجودة المخصصة للتقنيات، مما يؤدي إلى الحاجة للتدريب.
- بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات التقليدية الإدارية في التعامل وبالتالي:¹

- لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الشامل.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- غياب التشريعات المناسبة.
- قلة وعي الجمهور بالنتائج المرجوة.
- عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، ولها مبادئ وخصائص وأهداف تتجه كلها نحو الوصول إلى تقديم أفضل خدمة للمواطن بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن، وبات من الواضح في وقتنا الحاضر أن كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة لإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور.

و نجد أن لكل حكومة دوافع تدعو إلى الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي و السياسي و أن عملية هذا الانتقال ليست بسيطة أو تقنية يمكن غرسها في

¹ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب القاهرة، 2007، ص 119.

أي بيئة ثم انتظار ثمارها بين عشية وضحاها، و إنما لها متطلبات عديدة في استخدام و توظيف التكنولوجيا لخدمة المجتمعات، ومن النادر جدا نجد حالة تغيير دون أن تواجهها عوائق من فرص التطبيق، فمن الضروري قبل الشروع في إنتاج الإدارة الإلكترونية مراعات ظل الجوانب و المجالات التي تحيط بالإدارة العامة قصد تسليط الضوء على النقائص و السلبيات من أجل تحسينها وفقا لما هو مخطط مسبقا و السعي إلى تنفيذ هذه المخططات و مراقبتها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني

أداء البنوك التجارية في ظل
الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

شهد القطاع المصرفي خلال العقود الأخيرة تحولات كبيرة بفعل التقدم التكنولوجي والتطورات الرقمية المتسارعة، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء البنوك التجارية. فقد ساهمت هذه الإدارة الحديثة في تغيير نمط العمل المصرفي التقليدي إلى نمط أكثر كفاءة ومرونة يعتمد على الأنظمة الذكية والخدمات الرقمية، مثل الصيرفة الإلكترونية، والخدمات البنكية عبر الأنترنت والهاتف المحمول وأتمتة العمليات الداخلية.

حيث في ظل هذا التحول الرقمي، أصبح من الضروري على البنوك التجارية تبني أدوات الإدارة الإلكترونية لتعزيز قدرتها التنافسية، وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، فضلاً عن تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة الإدارية. ومن هذا المنطلق، بات تحسين أداء البنوك التجارية في ظل الإدارة الإلكترونية مسألة حيوية لفهم مدى نجاحها في استثمار التكنولوجيا لخدمة أهدافها الاستراتيجية. من أجل الاحاطة بمختلف جوانب هذا الفصل نقوم بتقسيمه الى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: أداء البنوك التجارية ومحدداته

- المبحث الثاني: الادارة الالكترونية في المجال البنكي.

المبحث الأول: أداء البنوك التجارية ومحدداته

لقد احتلت البنوك منذ فترة طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية وتزداد أهميتها من وقت لآخر مع التطورات العامة التي تطرأ على اقتصاديات الدول، خاصة أنها تقوم بتزويد المشاريع والقطاعات المختلفة والاقتصاديات بشكل عام بالتمويل اللازم لمواكبة التطور السريع الذي يميز العصر.

المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية وأهميتها الاقتصادية

سنتناول في هذا المطلب تعريف البنوك التجارية ونبرز أهميتها الاقتصادية من خلال ما يلي:

أولاً: تعريف البنوك التجارية

تعد البنوك من أهم المؤسسات المالية في أي اقتصاد كان حيث تلعب هام فب كل نشاط اقتصادي حيث تقوم بتوفير الخدمات المالية للأفراد والشركات. كما تعرف أيضاً بأنها:

"هي تلك البنوك التي تقوم بقبول الودائع، تدفع عند الطلب أو لأجل وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عملية تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات".¹

ومن هنا يمكن القول إن البنوك هي تلك المؤسسات التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع، وبما يتماشى ذلك مع التغير المستمر في البيئة المصرفية. كما تعرف كذلك "بأنها المنشأة أو الشركة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات الأشخاص المعنوية تحت الطلب ولأجل، ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات والقروض بغرض الربح".² من خلال التعريف يتبين أن البنوك التجارية عبارة عن مؤسسات مالية تتعامل بالأموال المودعة من طرف الزبائن وهدفها هو الربح.

"هي مؤسسات مالية تقوم بدور الوساطة بين المودعين والمقترضين، فأهم ما يميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى هو تقديم نوعين من الخدمات وهما: قبول الودائع، وتقديم القروض المباشرة المنشآت الأعمال والأفراد وغيرها".³

ومن هنا يمكن القول إن البنوك التجارية هي مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء هما: أصحاب الفائض (المودعين) وأصحاب العجز (المقترضين).

¹ حسين محمد سمحان وآخرون، اقتصاديات النقود والمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 105

² سلمان أبو دياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 110.

³ محمد صالح الحناوي وآخرون، المؤسسات المالية - البورصات والبنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 214.

ومن خلال المفاهيم السابقة نستنتج بأن البنوك التجارية هي عبارة عن وسيط مالي بين طرفين وهما: عارضوا الأموال (أصحاب الفائض المالي) وطالبي الأموال (أصحاب العجز المالي)، بحيث تقوم بتجميع الأموال الفائضة.

ثانيا: أهمية البنوك التجارية

تظهر أهمية البنوك التجارية في العصر الحديث بأدائها الأرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك حسب ما يلي:¹

1- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال ان يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للاتنين.

2- بدون البنوك التجارية تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على موضوع واحد. -3 نظرا لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الامكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية.

3- يمكن المصارف نظرا لكبر حجمها الارصدة في مشاريع طويلة الأجل.

4- ان وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم اصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود.

5- لتقديم اصول مالية متنوعة المخاطر ومختلفة وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها.

6 -تشجيع الاسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الافراد خوفا من المخاطرة.

المطلب الثاني: مفهوم أداء البنوك ومؤشرات قياسه

في هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم أداء البنوك ومؤشرات قياس الأداء البنكي

أولاً: مفهوم أداء البنوك التجارية

1- مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، وبالمواضيع الخاصة بالموارد البشرية بشكل خاص، وهذا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، -إدارة البنوك- طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 19.

من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى. ولأن الأداء يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، كان لابد من تحديد وضبط مدلوله، وهذا لتعدد مداخل دراسته باعتباره مصطلح يتداخل مع مفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية.

فمن منطلق أن الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام، فقد اقتصر كمفهوم لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى أغلب الباحثين أن الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية. وكذلك تخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.¹

لقد عمل كل من Carla Mendoza & pierre Beescos على تلخيص الأداء من خلال بعدين أساسيين هما:²

- الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في تحسين الثنائية (قيمة- تكلفة)، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسدد تعريف الأداء إلى ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.
 - الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والتي نعني بها الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.
 - الأداء هو ذلك السلوك الفعلي الميداني لترجمة الأهداف المرسومة إلى واقع ملموس، أي الانتقال من الفكرة إلى الميدان في تطبيقها. أو هو ذلك الفعل المتخذ والهادف نحو تحقيق غرض معين.³
- وبذلك فالأداء يعبر عن العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى الأهداف المسطرة باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

2- مفهوم الأداء في البنوك التجارية :

يشير مفهوم الأداء في البنوك إلى مجموعة الوسائل اللازمة للأنشطة المختلفة الجهود المبذولة للقيام بالمصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة بها من أجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف.

¹ سراج وهيب، أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020، ص 122-123.

² نفس المرجع، ص 125.

³ محمد وائل القيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، العيبكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 48.

حيث أن الأداء البنكي لا يختلف عن معنى أداء المؤسسات الأخرى، حيث يقصد به الأهداف أو المخرجات التي يسعى نظام أي مؤسسة إلى تحقيقها باستخدام القدرات البشرية، المادية والمالية. ويعرف الأداء البنكي على أنه "مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للبنوك حيث أنه يمثل انعكاساً لكيفية استخدام البنوك لمختلف مواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

ويعرف أيضاً أنه: "هو في الأصل محطة لكل من أداء الفرد وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما".²

ثانياً: مؤشرات قياس أداء البنك

تمت تقسيم المؤشرات التي تقيس أداء المالي في البنوك حسب مختلف الوظائف التي يمارسها البنك، أولاً مؤشرات الربحية والتي ترتبط بعائد البنك، ثم مؤشرات المخاطر التي تواجه العمل الاستثماري للبنك، مؤشرات ترتبط بدرجة السيولة المالية مؤشرات ملائمة رأس المال، نذكرها فيما يلي:

1- مؤشرات الربحية :

تقيس نسب أو مؤشرات الربحية مدى تحقيق البنك للمستويات المتعلقة بالأداء، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذها البنك.³ ويتم قياس ربحية البنك من خلال المؤشرات التالية:

1-1- معدل العائد على إجمالي الأصول ROA : يعتبر معدل العائد على الأصول معدل كلاسيكي لقياس كفاءة البنوك، فهو يقوم بتقييم وقياس قدرة البنك على توظيف الأموال توظيفاً أمثلًا، أي يقيس كفاءة البنك في استخدام إجمالي أصوله، ومن خلال هذا المؤشر يمكن قياس الدخل الصافي لكل وحدة نقدية من متوسط الأصول التي امتلكها خلال هذه الفترة.⁴ ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:⁵

$$ROA = \text{النتيجة الصافية} / \text{إجمالي الأصول}$$

¹ طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دون بلد النشر، 2007، ص477.

² عبد الفتاح محمود أحمد، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص09.

³ محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص451.

⁴ شريفة جعدي وآخرون، تقييم أداء البنوك التجارية - دراسة حالة عينة من البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2017 - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص68.

⁵ Roy Badar, Asif Saeed, Impact Of Capital Structure On Performance Empirical Evidence From Sugar Sector Of Pakistan, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.5, 2013 ; p 82.

1-2- معدل العائد على حقوق الملكية ROE : يقوم هذا المؤشر بقياس العائد على استثمار أموال المالكين، ويمثل مقياساً للأداء الكلي للبنك بما فيه التشغيلي والمالي، كما يقيس مدى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه البنك من استثمار أموال المالكين، وبعد معياراً لتعظيم ثروة المالكين، كما تعمل البنوك على زيادته بما يتناسب وحجم المخاطر¹. ويحسب وفق العلاقة التالية:²

$$ROE = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

1-3- هامش الربح : يقوم هذا المؤشر بقياس الدخل الصافي المحقق لكل وحدة نقدية واحدة من إجمالي الإيرادات، فهو يبين مدى كفاءة البنك في تسيير ومراقبة تكاليفه³. ويحسب كالتالي:⁴

$$\text{هامش الربح} = \text{الدخل الصافي} / \text{إجمالي الإيرادات}$$

1-4- ربحية السهم: تمثل ربحية السهم نصيب السهم العادي من صافي الذي يؤول إلى حملة الأسهم العادية، إذ تشير إلى مقدار صافي الدخل المكتسب لكل سهم من الأسهم العادية المصدرة للبنك. ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{ربحية السهم} = \text{النتيجة الصافية} / \text{إجمالي عدد الأسهم العادية}$$

2- مؤشرات مخاطر الاستثمار :

2-1- المخاطر الائتمانية : وهي المخاطر التي يتوقعها البنك من الأموال الممنوحة والتي قد يصعب التكهّن بمدى دقتها تخضع هذه الموال الحالات من تأخر تسديد أو عدم سدادته تقاس ب : نسبة الأصول الخطرة / مجموع الأصول.

2-2- مؤشرات الرافعة المالية : يقيس هذا المؤشر درجة مخاطر رأس المال ويقاس نسبتي :

نسبة إجمالي الودائع / رأس المال + الاحتياطي

نسبة مجموع الأصول / رأس المال المدفوع

¹ خالد محمد أحمد الجابري، تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية - دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية -، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنائية كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، المجلد6، العدد3، 2015، ص9.

² Umer Iqbal, Muhammad Usman, Impact of Financial Leverage on Firm Performance, SEISENSE Journal of Management Vol 1, Issue 2, 2018, p 73.

³ شريفة جعدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص68.

⁴ Amanj Mohamed Ahmed, THE IMPACT OF FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS ON THE PROFITABILITY ASSESSMENT (APPLIED STUDY OF KIRKUK COMPANY FOR PRODUCING CONSTRUCTIONAL MATERIALS), Studies and Scientific Researches. Economics Edition. No 28, 2018, p 21.

3- مؤشرات السيولة :

تقيس مؤشرات السيولة مدى قدرة البنك على تحويل أصوله إلى نقدية جاهزة دون التعرض للخسائر الكبيرة، كما تعني أيضا مدى قدرته على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل.¹ وتتمثل أهم هذه المؤشرات في:²

3-1- نسبة التداول: تهدف هذه النسبة إلى القياس قدرة البنك على مواجهة التزاماته المستحقة في موعدها، كما تعتبر هذه النسبة كمعيار متفق عليه في التعاملات المصرفية في معظم البنوك التجارية كمعيار الصناعة. **نسبة التداول = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة**

3-2- نسبة الأصول السائلة (النقدية) إلى إجمالي الأصول : عموما ارتفاع هذه النسبة إنما يدل على انخفاض قيمة الاستثمارات لدى المؤسسة البنكية، معناه أنها تستثمر جزءا كبيرا من أموالها في أصول سريعة للتحويل إلى نقدية في المدى القصير، بينما العكس عند انخفاض نسبة سيولة الأصول بالنسبة لمجموعها فذلك دليل على أن البنك له القدرة على الوفاء بالتزاماته طويلة الأجل.³ وتحسب كالتالي :

الأصول السائلة / إجمالي الأصول

3-3- النسبة النقدية إلى مجموع الودائع : تقيس هذه النسبة العلاقة بين النقد والودائع بالبنك، وتدل على قدرة البنك النقدية على مواجهة السحب من الودائع.⁴ وتحسب كما يلي :

النقدية / مجموع الودائع

3-4- نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع : وتعكس هذه النسبة قدرة الاستثمارات قصيرة الأجل على مواجهة طلبات السحوبات من قبل أصحاب الودائع جميعها.⁵ وتحسب:

الاستثمارات قصيرة الأجل / مجموع الودائع

4- مؤشرات كفاية رأس المال :

¹ الطيب بولحية وآخرون، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية - دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة 2009-2013 - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2016، ص12.

² شريفة جعدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص69.

³ شعوبي محمود فوزي وآخرون، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005-2011 -، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015، ص35.

⁴ نفس المرجع، ص35

⁵ منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية - مدخل اتخاذ القرارات -، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2012، ص272.

وظيفة رأس المال الأساسية تأمين وامتصاص الخسائر في حالة حدوثها بالإضافة إلى أنه يعتبر عنصر أمان لدى المودعين ولا يوجد هناك معيار واحد أمثل لمدى كفاية رأس المال إذ يختلف مستوى الكفاية المطلوبة بين بنك وآخر وفقا لحجم البنك وطبيعة عملياته¹. ومن أهم هذه النسب نذكر:

4-1- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول: تقيس هذه النسبة العلاقة بين حقوق المساهمين إلى إجمالي الأصول، وتبين مدى اعتماد البنك على رأس ماله في تكوين الأصول². وتحسب من خلال العلاقة التالية:³

حقوق الملكية / إجمالي الأصول

4-2- نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع : تشير هذه النسبة إلى مدى مقدرة البنك على رد الودائع التي حصل عليها من خلال أمواله الخاصة، وتشير كذلك إلى مدى اعتماده على حقوق الملكية كمصدر من مصادر التمويل وكلما زادت هذه النسبة زاد معها أمان المودعين⁴. وتحسب من خلال العلاقة :

حقوق الملكية / مجموع الودائع

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء البنوك التجارية

يتأثر الأداء البنكي بعدة عوامل منها ما هو داخلي (العوامل المنظمة) ومنها ما هو خارجي (عوامل البيئية)، وفيما يأتي أهم هذه العوامل:⁵

1- العوامل المنظمة :

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

- حجم الأعمال:

¹ نفس المرجع، ص 275.

² خالد محمد أحمد الجابري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ Ben Moussa Mohamed Aymen, **Impact of Ownership Structure on Financial Performance of Banks: Case of Tunisie**, Journal of Applied Finance & Banking, vol. 4, no. 2, 2014, p 170.

⁴ الطيب بولحية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁵ أمارة محمد يحي عاصي، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 175-176.

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

- التكنولوجيا المستخدمة:

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

- الكفاءة الإدارية:

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

2 - العوامل البيئية :

هي العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء المصرفي وتقسم إلى:

- البيئة القانونية والسياسية:

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

- البيئة الاقتصادية:

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

- البيئة الاجتماعية:

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

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت المؤسسات البنكية مجبرة على مواكبة التحول الرقمي لتحسين أدائها وتقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة. وهنا تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تسيير الأعمال البنكية، سواء على مستوى المعاملات الداخلية أو في التفاعل مع الزبائن.

ينقسم هذا المبحث الى ثلاث مطالب وهي:

المطلب الأول: البنوك التجارية وفقا للتوجهات الإلكترونية

تستخدم البنوك التجارية في جميع أنحاء العالم مجموعة متنوعة من المنصات الإلكترونية لتقديم خدماتها عبر الإنترنت وتسهيل العمليات المصرفية لعملائها. هذه المنصات تشمل عادة مواقع الويب، وتطبيقات الهواتف الذكية، وخدمات البنوك عبر الإنترنت.

تستخدم عدة منصات إلكترونية في البنوك التجارية لتقديم خدماتها للعملاء. من بين هذه المنصات تتمثل فيما يلي:¹

1- المواقع الإلكترونية :

توفر مواقع البنوك الإلكترونية بوابة للعملاء للوصول إلى حساباتهم، وإجراء المعاملات، والحصول على معلومات حول المنتجات والخدمات. غالبا ما تتضمن المواقع الإلكترونية ميزات مثل:

- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت.
- دفع الفواتير.
- تحويل الأموال.
- التقدم بطلب للحصول على قروض.
- فتح حسابات جديدة.
- الاطلاع على أرصدة الحسابات.
- طباعة كشوف الحسابات.
- تحديث المعلومات الشخصية.
- التواصل مع خدمة العملاء.

¹ من موقع البنك المركزي الجزائري، <https://www.bank-of-algeria.dz>، تاريخ التصفح: 2025/04/08 على الساعة: 11.40.

2- تطبيقات الهاتف المحمول :

تسمح تطبيقات الهاتف المحمول للعملاء بالوصول إلى حساباتهم المصرفية وإجراء المعاملات من أي مكان باستخدام هواتفهم الذكية أو أجهزةهم اللوحية.

غالبا ما تتضمن التطبيقات ميزات مشابهة للمواقع الإلكترونية، بالإضافة إلى ميزات محددة مثل:¹

- الإيداع عن بعد.
- الدفع باستخدام الهاتف المحمول.
- التحويلات السريعة بين الحسابات.
- إرسال واستقبال الأموال من جهات الاتصال.
- إدارة البطاقات.
- العثور على أفرع وأجهزة الصراف الآلي.
- الدردشة مع خدمة العملاء.

3- أجهزة الصراف الآلي :²

توفر أجهزة الصراف الآلي للعملاء إمكانية الوصول إلى حساباتهم المصرفية وسحب النقود وإيداع الأموال ودفع الفواتير وإجراء معاملات أخرى.

أصبحت أجهزة الصراف الآلي بدون بطاقة شائعة بشكل متزايد، مما يسمح للعملاء بالوصول إلى حساباتهم باستخدام بصماتهم أو التعرف على الوجه.

4- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت :

توفر الخدمات المصرفية عبر الإنترنت للعملاء إمكانية الوصول إلى حساباتهم المصرفية وإجراء المعاملات من خلال متصفح الويب.

غالبا ما تتضمن الخدمات المصرفية عبر الإنترنت ميزات مشابهة للمواقع الإلكترونية، بالإضافة إلى

مميزات محددة مثل:

- الدفع عبر الإنترنت.
- إدارة الاستثمارات.
- التداول عبر الإنترنت.

¹ ضيف روفية، واقع التحول الرقمي للبنوك في إفريقيا، الخدمات عبر الهاتف المحمول نموذجا، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، 2023، ص63.

² بربار نور الدين وآخرون، أهمية المزايا والثقة الإلكترونية في تبني بطاقات الصراف الآلي في بريد الجزائر، الجزائر، 2021، ص130.

- طلب دفتر شيكات.
- الإبلاغ عن فقدان البطاقة.
- حجز المواعيد مع مديري العلاقات.

المطلب الثاني: وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية

وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية تعد جزءًا أساسيًا من تطور النظام المالي في العصر الحديث، حيث تسهم في تسهيل العمليات المالية وجعلها أكثر أمانًا وفعالية. في البنوك التجارية، وقد تتعدد وسائل الدفع الإلكترونية التي يستخدمها العملاء في عملياتهم اليومية.

أولاً: تعريف وسائل الدفع الإلكترونية

- إن طريقة السداد الإلكترونية هي أكثر كفاءة وفعالية وأقل تكلفة من طريقة الدفع التقليدية التي تقوم على إرسال فواتير ورقية يتم فيما بعد استلام المقابل.¹
- تعرف على أنها "مجموعة الأدوات والتحويلات الإلكترونية التي تصدرها المصارف والمؤسسات كوسيلة دفع، وتتمثل في البطاقات البنكية، النقود الإلكترونية، الشيكات الإلكترونية والبطاقات الذكية".²
- ويمكن تعريفها أيضاً بأنها " وسائل الدفع المتطورة في الأنترنت وهي عبارة عن الصورة أو الوسيلة الإلكترونية التقليدية للدفع والتي نستعملها في حياتنا اليومية، والفرق الأساسي بينهما هي أن وسائل الدفع الإلكتروني تتم كل عملياتها وتسير إلكترونياً ولا وجود للحالات ولا للقطع النقدية".³
- ومنه فوسائل الدفع الإلكتروني "هي وسيلة يتم بواسطتها نقل المعلومات التي تتعلق بالحسابات بين الأطراف المعنية بصفة إلكترونية، وتمكن من القيام بعمليات الدفع المباشر عن بعد عبر الشبكات العمومية للاتصالات".

ثانياً: خصائص وسائل الدفع الإلكترونية

تتميز وسائل الدفع الإلكتروني بجملة من الخصائص المميزة، ومنها ما يلي:⁴

- 1- يتميز الدفع الإلكتروني بالطابع الدولي : لكونه وسيلة مقبولة من جميع الدول يستخدم للسوية المعاملات الإلكترونية التي تتم عبر فضاء إلكتروني بين المتعاملين بها في أنحاء دول العالم، وتكسب

¹ هبة مصطفى كافي، التجارة الإلكترونية، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 125
² منصور زينب، وسائل وأنظمة الدفع والسداد الإلكتروني (عوامل الانتشار وشروط النجاح)، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر 02 يومي 26.27 أبريل 2011، ص 02.

³ صلاح الياس، مستقبل وسائل الدفع التقليدية في ظل وجود الوسائل الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر المركز الجامعي خميس مليانة الجزائر، يومي 26.27 أبريل 09 2011.

⁴ بوعكة كاملة، النظام القانوني لوسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية جامعة محمد بوالصيف، المسيلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 9-10

حاملها المرونة في الحصول على احتياجاته من سيولة نقدية و سلع وخدمات من مصادر متنوعة في أي مكان في العالم وفي أي وقت وبأي عملة.

2- يستخدم هذا الأسلوب لتسوية المعاملات عن بعد : وذلك من خلال تسوية الحسابات والمعاملات عبر فضاء الكتروني عبر كل أنحاء العالم ووجود فضاء معلوماتي مفتوح وتبادل المعلومات الإلكترونية من خلال وسائل الاتصال وإعطاء أمر بالدفع وفقا لمعطيات الكترونية تسمح بالاتصال المباشر بين موقعي العقد.

3- يتم الدفع باستخدام النقود الإلكترونية : وهي وحدات نقدية محفوظة بشكل إلكتروني ويتم الوفاء بها إلكترونيا. أو هي قيمة نقدية تتضمنها بطاقة بها ذاكرة رقمية أو الذاكرة الرئيسية للمؤسسة التي تهيمن على إدارة عملية التبادل.

4- العلاقة التعاقدية بين أطراف بطاقات الدفع الإلكترونية : هناك عقود مستقلة تربط بين أطراف البطاقات فهذا يعني وجود عقد يربط بين مصدر البطاقة والتاجر، وعقد آخر يربط بين مصدر البطاقة وحاملها، وعقد ثالث يربط بين حامل البطاقة والتاجر، وعليه عكس وسائل الدفع التقليدية كالشيك والتحويلات المصرفية، فلا تجد عقد يربط بين البنك والدائنين، ولكن البنك يقوم بدوره كوكيل عن المدين في الدفع أو الوفاء.

5- تتطلب عملية الدفع توفر أجهزة خاصة : تتولى هذه العمليات التي تتم عن بعد تسهيل تعامل الأطراف فيما بينها وتعزيز الثقة والأمان في التعامل، وتتمثل في نظام مصر في مؤهل لذلك عبر وسائل الاتصال اللاسلكية حيث يتم إعطاء أمر الدفع وفقا لمعطيات إلكترونية تسمح بالاتصال المباشر بين طرفي العقد.

ثالثا: أنواع وسائل الدفع الإلكترونية

تتعدد وسائل الدفع الإلكترونية التي أصبحت جزءا أساسيا من حياتنا اليومية، ومن أبرزها:

1- البطاقات البنكية :

هي أداة مصرفية للوفاء بالالتزامات تصدرها مؤسسة مالية أو بنك الشخص طبيعى تمكنه من إجراء سحب نقدي من البنوك أو شراء سلع أو خدمات من التجار، مع التزامه بالسداد للبنك المصدر بالشروط والقواعد المحددة بالعقد المبرم بينهما.¹

¹ ثناء على القباني وآخرون، النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجع الداخلية في البنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 17.

وتنقسم أنواعها إلى:

2- البطاقة غير الائتمانية : يطلق على هذا النوع ببطاقة الخصم الفوري حيث تستخدم كأداة وفاء فقط، حيث يحصل حامل البطاقة على احتياجاته من السلع والخدمات والصرف النقدي فور تقديم البطاقة، ويتم الخصم بقيمة هذه الاستخدامات مباشرة من الحساب الجاري المفتوح من طرف البنك دون الانتظار إلى أعداد كشف حساب البطاقة والذي يستخدم كوسيلة العرض البيانات فقط. وهناك عدة أنواع:¹

2-1- بطاقة الخصم الفوري: هي بطاقة مصرفية إلكترونية تصدرها البنوك لعملائها لتمكينهم من الوصول إلى أموالهم المودعة في حساباتهم الجارية أو حسابات التوفير بشكل مباشر. وتستخدم هذه البطاقة في عمليات الشراء والدفع عبر أجهزة نقاط البيع، وكذلك في السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي.

2-2- بطاقة الشيك: يتعهد فيها البنك بسداد الشيكات التي يحررها العميل بشروط معينة، وهذه البطاقة تصدر خصيصاً لمهمة ضمان الوفاء بشيك ويطلق عليها بطاقة ضمان الشيك، حيث يضمن فيها البنك المصدر البطاقة الوفاء بقيمة الشيكات التي يصدرها العميل حامل البطاقة، فهي نوع من أنواع الضمان الصادر في ورقة مستقلة، ويضع العميل رقم بطاقته على ظهر الشيك حتى يستطيع المستفيد الاستفادة من هذا الضمان، وسبب إصدار مثل هذه البطاقات هو رفض التجار التعامل بالشيكات خشية عدم وجود رصيد للعميل يسمح بالوفاء بقيمة المشتريات فتقوم البنوك بدعم عملائها بإصدار بطاقة ضمان.²

2-3- بطاقة الصرف الآلي : يمكن للعميل بمقتضاها سحب مبالغ نقدية من حسابه بحد أقصى متفق عليه، وهي بطاقة وظيفتها الوحيدة السحب النقدي من الموزعات الآلية للنقود والشبابيك الأوتوماتيكية التابعة للبنك المصدر لها ويمكن أن تتضمن خدمات أخرى كالإطلاع على الرصيد إجراء التحويلات، طلب كشف الحساب طلب دفتر الشيكات ... الخ.³

2-4- بطاقة الخصم : يتميز هذا النوع من البطاقات بأنه لا يتضمن ائتمان، بل يتم خصم قيمة الصفقة من حساب العميل في البنك في الحال مثلما هو الحال بالنسبة لبطاقات الصرف الآلية، ويلاحظ أن هذا النوع من البطاقات يمكن أن يستخدم على نفس شبكة الآلات السابقة.⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص 20.

² سميحة القليوبي، وسائل الدفع الحديثة (البطاقات البلاستيكية) الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، الجزء الأول، مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، لبنان، 2002، ص 68.

³ لوصيف عمار، إستراتيجية نظام المدفوعات للقرن 21 الإشارة إلى تجربة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 42.

⁴ المرجع السابق، ص 42.

2-5- بطاقة الدفع الأجل: الأصل في بطاقة الائتمان على أساس الدفع الشهري بأن يقوم البنك المصدر بجمع الفواتير الموقعة من قبل حامل البطاقة ومطالبته بها دوريا مرة كل شهر في تاريخ معين، ويقوم العميل بدفع ما عليه من مستحقات لتجت عن استخدام البطاقة بما لا يتجاوز تاريخ الاستحقاق الذي يحدده البنك المصدر، ويمتد هذا التاريخ عادة من شهر إلى حوالي شهرين في أقصى الحالات، وذلك ابتداء من تاريخ ثبوت الدين في ذمة حاملها بموجب استخدام البطاقة أو في بعض الأحيان من تاريخ إرسال البنك المصدر لكشف الحساب ومطالبة العميل بالسداد، وتمثل هذه المدة فترة السماح التي يستفيد بها حامل البطاقة مجانا دو احتساب أي فوائد عليها.¹

3-البطاقة الائتمانية :

وتنقسم بدوها إلى نوعين:

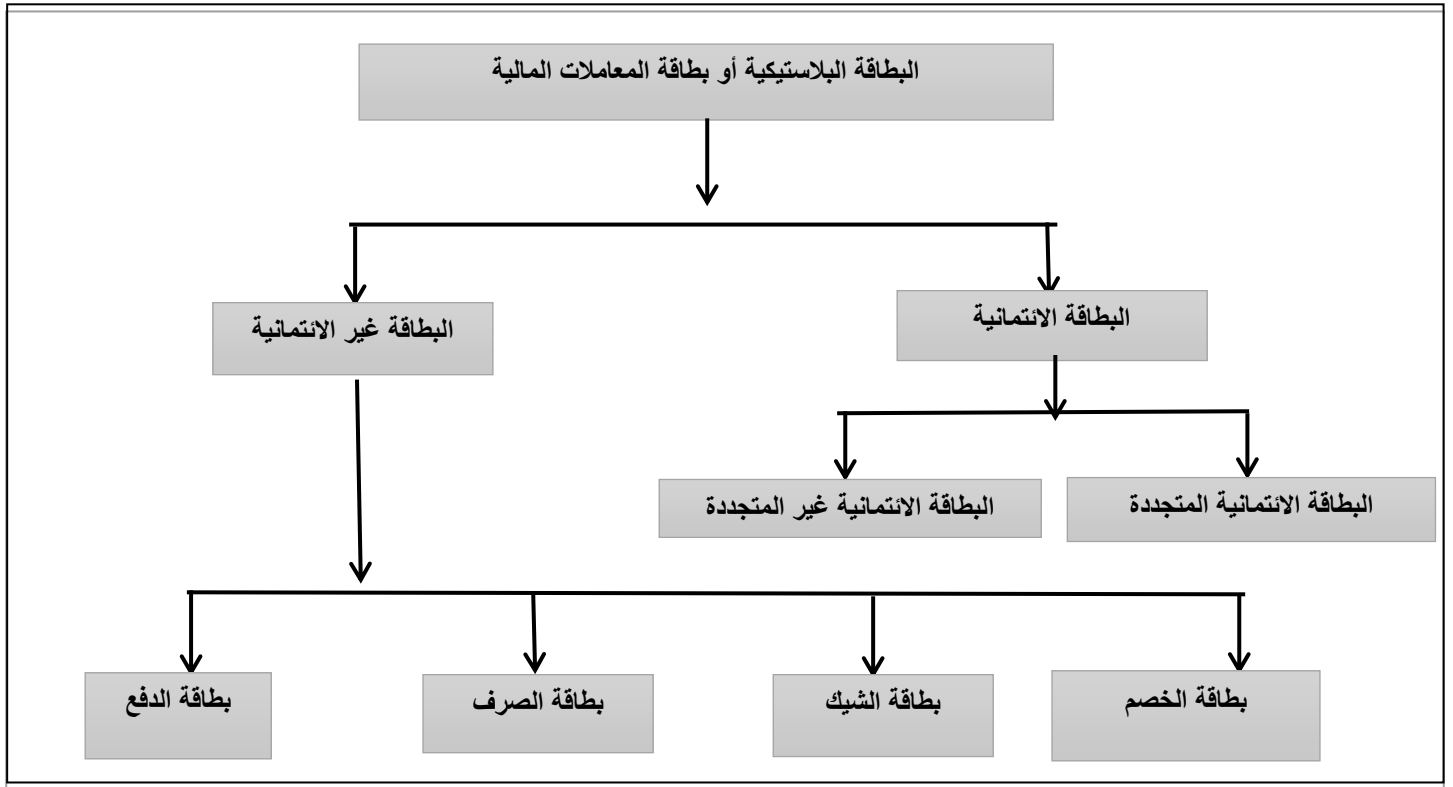
3-1- البطاقة الائتمانية المتجددة: يعتبر هذا النوع الأكثر شهرة واستخداما ومن أمثله بطاقة فيزا Visa وماستر كارد ، ويصدر هذا النوع عن بنك تجاري يوجد به حساب نقدي الحامل البطاقة، حيث يقوم البنك المصدر بسداد فواتير الشراء في أي مكان يقبل بهذه البطاقة وتدفع للمحل كامل المبلغ، كما يقوم البنك المصدر للبطاقة بإرسال الفواتير شاملة مصنفة للعميل حسب المشتريات ويطلبه بسداد 5% من المبلغ ويزيد البنك المصدر على حامل البطاقة المبلغ الذي في ذمته (الرصيد الدائن) بنسبة معلومة شهريا تصل إلى 1.5% وفي حالة ما إذا سند حامل البطاقة كامل المبلغ الدائن خلال فترة الاستقادة لا يترتب على ذلك أي زيادة في التسديد، وفي كلتا الحالتين السابقتين يتم تجديد القرض الأول لحامل البطاقة لذلك سميت ببطاقة الائتمان المتجددة.

3-2- البطاقة الائتمانية غير المتجددة :

وتسمى أحيانا ببطاقة السفر والترقية وقد بدأت بظهور شركة داينيرز كلوب ثم توسعت أكثر بقيام AMEX بإصدار بطاقة ما تزال موجودة ومشهورة إلى الآن وتسمى اختصارا Amex، وهي شبيهة بالبطاقة الائتمانية في كل شيء تقريبا، ولكن الشركات المصدرة لهذا النوع من البطاقات تشترط أن يقوم حامل البطاقة بسداد كامل المبلغ في نهاية مدة السماح الممنوحة له، والتي قد تصل إلى أربعين يوما، ويدخل في تلك المبالغ المستحقة من شراء السلع والخدمات والسحب النقدي.

¹ محمد شكرين، بطاقة الائتمان في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع النقود والمالية، جامعة الجزائر، 2006، ص64.

الشكل رقم (03): التقسيم الأساسي للبطاقات البلاستيكية (البنكية)



المصدر: ثناء على القباني وآخرون، النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجع الداخلية في البنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص26.

الشكل رقم (03) يبرز التقسيم الأساسي لأنواع البطاقات البلاستيكية المتعلقة بالمعاملات المالية. يتناول البطاقات غير الائتمانية والبطاقات الائتمانية. وينقسم الشكل إلى مزيد من التصنيفات مثل بطاقة الدفع، بطاقة الخصم، بطاقة الشيك.

هذا الشكل يوضح الهيكلية المعتمدة لتصنيف البطاقات وفق نوع الخدمة المالية التي تقدمها، مما يساعد على فهم الاختلافات الوظيفية بين كل نوع من هذه البطاقات.

4- البطاقة الذكية :

وتعتبر أحدث البطاقات المنتجة على مستوى العالم، حيث يستخدم فيها تكنولوجيا متطورة حيث تضاف دائرة إلكترونية بالشريط المغنط، وتحتوي هذه الدائرة على بيانات وتعليمات مخزنة خاصة بالعميل كما تخزن أيضا المعاملات التي قام يقوم بها العميل سواء عمليات شراء أو سحب نقدي، والتي تخصم مباشرة من البطاقة مما يعطي أمان أكبر للعميل والبنك والتاجر، وتعرف البطاقة أيضا بالبطاقات الرقائقة أو البنكية Smart Cards ويتم استخدام البطاقات الذكية في عدة مجالات.

وكمثال على البطاقات الذكية بطاقة مون دكس وهي منتج المؤسسة ماستر كارد العالمية وتكتسب القبول على الانترنت وفي مواقع الأسواق العامة، وقد ظهرت سنة 1990 ليظهر برنامج هونج كونج مون دكس" الرائدة 1996.

لكن هذه البطاقة تواجه عدة تحديات فهي تتطلب تجهيزات خاصة، والتجار الذين يقبلون مون دكس يجب أن يكون لديهم قارئ البطاقة في موقع الفحص لديهم، ويمكن لمستخدمي الانترنت أن يحولوا النقد عبر الانترنت باستخدام مون دكس، ولهذه البطاقة بعض العيوب أبرزها أنها تحمل نقدا حقيقيا في شكل نقد إلكتروني مما يجعلها عرضة للسرقة، كما تمنع مخاطر السرقة حاملها من تحميلها بمخاطر كبيرة".

5- النقود الإلكترونية (النقود الرقمية) :

تعد النقود الإلكترونية من أهم العوامل التي ساعدت على انتشار التجارة الإلكترونية على مستوى العالم نظرا السهولة الدفع والسداد واجراءات التحويلات البنكية، وتعرف النقود الإلكترونية على أنها مستودع للقيمة النقدية على شكل إلكتروني وتستعمل كأداة للدفع.¹

وعرف البنك المركزي الأوروبي سنة 1998 النقود الإلكترونية بأنها قيمة نقدية مخزنة إلكترونيا على دعامة إلكترونية كبطاقة أو ذاكرة أو حاسوب والمقبولة كوسيلة دفع من قبل المؤسسات الأخرى غير المؤسسة المصدرة لها.²

5-1- خصائص النقود الإلكترونية :

تتميز النقود الإلكترونية بعدت خصائص يمكن تتمثل فيما يلي:³

- **قيمة نقدية:** بالرغم من الطابع الإلكتروني لهذه الوحدات المستخدمة في الدفع إلا أنها تمثل قيمة مالية وتشبه فعلا النقود العادية.

- **سهولة وسريعة التحويل:**

- تحتفظ النقود الإلكترونية بقسمتها باعتبارها معلومات رقمية مستقلة عن أي حساب آخر.

- تحويل قيمة النقود الإلكترونية إلى أي شخص آخر وذلك عن طريق تحويل المعلومات الرقمية مع إمكانية تحويل هذه النقود عن طريق الشبكات مثل الانترنت أو شبكات الاتصال اللاسلكية الأخرى.

¹ Michel Aglietta et Laurence Scialon. **Seconde génération de monnaie électronique, nouveaux défi problèmes économiques**, Monnaie et Finance, France, 2002, p26.

² واقد يوسف، **النظام القانوني للدفع الإلكتروني**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة تيزي وزو، 2011، ص39.

³ نفس المرجع السابق، ص41.

- **أداة وفاء:** تصدر النقود الإلكترونية لعرض واحد وهو دفع وسداد قيمة المشتريات، وبالتالي هي مؤقتة بعملية الدفع، بحيث ما إذا تمت عملية الدفع تحولت إلى مصدرها وتصبح نقودا عادية، بمعنى هي عملية تحويل للنقود

العادية مؤقتا إلى صورة رقمية للقيام بعمليات معينة وبمجرد انتهائها تهاد العملية العكسية وترجع إلى طبيعتها.

- **ذات طبيعة دولية:** وهي صيغة لصيقة بطبيعة العملية التي وجدت خصيصا لها وهي التجارة الإلكترونية وعقودها المتسمة بالطابع الدولي عموما، وهي غير مادية، كونها مشكلة من متتاليات رقمية مشكلة من 0 و 1، لكن طبيعتها الدولية لا تعنى أنها أصبحت من العملة الصعبة.

- **تمتعها بالأمان والسرية:** يهدد التزام الوفاء عن بعد عبر فضاء دولي مفتوح باستعمال النقود الإلكترونية عدة مخاطر، لذا يجب أن تكون محمية بوسائل تضيي الثقة للتعامل بها.

- **يمكن أن تصدرها المؤسسات الخاصة:** على عكس النقود القانونية التقليدية التي يتم إصدارها والتحكم في كمها وشكلها من طرف البنك المركزي في كل دولة، فإن النقود الورقية يتم إصدارها في غالبية الدول عن طريق شركات خاصة أو مؤسسات ائتمانية خاصة ومتخصصة في هذا المجال، ولهذا يطلق على هذه النقود اسم " النقود الخاصة".

6- الشيكات الإلكترونية :

إن الشيك الإلكتروني هو المكافئ للشيكات التقليدية التي اعتدنا تداولها، فهو أمر بالدفع من الساحب إلى المسحوب عليه الدفع مبلغ إلى المستفيد أو حامله، غير أنه يختلف عنه في أنه يرسل إلكترونيا عبر الإنترنت، فبعد أن يستلم المستفيد الشيك يرسله إلى البنك ليتم تحويل المبلغ لفائدته، ثم يعيده للمستفيد مؤكدا له عملية التحويل.¹

- الشكل العام للشيك الإلكتروني فهو كما يلي:

¹ رحيب حسين وآخرون، **الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية**، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع والتحديات -، جامعة الشلف، 14 و 15 ديسمبر 2004، ص 322.

الفصل الثاني: أداء البنوك التجارية في ظل الإدارة الإلكترونية

Enter the numbers from the bottom of your check as illustrated below.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3

Bank Routing Code Bank Account Number

Your name as it appears on your check: John Doe
Your address as it appears on your check: 1234 Any Street
Your city, state & zip code: Any Town, IWA 98888

Your phone number: (253) 556-1212

08/21/2001 11:11:14 AM
Secure, Accurate, Reliable.

Check number: 1011

Pay To The Order Of: Test Transactions Only
One Hundred Ninety-Five Dollars and 99 Cents

Memo: PayByCheck Demo

Signature: John Doe

Bank Routing Code and Bank Account Number: 123456789 1234567891234

For security reasons, please enter the last four digits of your social security number: 0000

Enter your email address so that we may send you a receipt: someone@somewhere.com

☒ Remember me the next time I use PayByCheck.com
(This information will be stored securely on your computer using a SubCrypted cookie)

Your computer is identified as: 19.10.2.64

Help

المصدر: إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص183.

المطلب الثالث: إيجابيات استخدام الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية وأهم الصعوبات التي تواجهها تتمتع الإدارة الإلكترونية عند استخدامها بعدة إيجابيات وفي المقابل هناك صعوبات تواجهها ونذكر منها ما يلي:

1- إيجابيات استخدام الإدارة الإلكترونية :

- سوف نتطرق في هذا المطلب إلى إيجابيات الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية نذكر منها:¹
- **تقليص المسافات:** بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح العالم قرية صغيرة تلاشت فيها الحدود الجغرافية، بمعنى أن كل الأماكن؛
 - **تقليص المكان:** نقصد بها إمكانية استخدام وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات، والتي يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة من أجل اتخاذ مختلف القرارات؛
 - **تقليص الوقت:** إن وجود الإدارة الإلكترونية تساعد في إنجاز الأعمال المصرفية، وكذلك التقليل من الإجراءات والخطوات التنفيذية، بالإضافة إلى أنها تساعد في إجراء عمليات التحويل والتعرف على الخدمات المصرفية؛
 - **تطور البيئة الإلكترونية** يساهم في البناء الفكري للأفراد إن استخدام الأفراد لوقت طويل نظم المعلومات يساهم في التكوين الفكري لهم، مما ينتج عنه تفاعل الأفراد مع هذه الخدمات، وهذا يساعد على تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء، مما يدعم فرص الإبداع والابتكار على كافة -المستويات.

¹ سماح مهيوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2014، ص 21-22

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

2- صعوبات استخدام الإدارة الإلكترونية :

من بين الأسباب والعقبات التي يمكن أن تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية وتفعيل وسائل الدفع الإلكتروني على مستوى البنوك التجارية نجد:¹

- عدم وجود مصلحة خاصة بإدارة الأعمال إلكترونيا بصفة عامة تهتم بالجانب التسويقي والخدمي للبنوك، مع عدم تخصيص ميزانية خاصة موجهة للاستثمار في صناعة البنية التحتية للأعمال الإلكترونية المصرفية؛

- عدم وجود تعاون وتنسيق بين فروع ووحدات المنظومة المصرفية في مجال الصناعة الإلكتروني المصرفية والمالية واستثمار المعلومات؛

- تخلف البنية التحتية للتكنولوجيات الحديثة والاتصالات الضرورية في المنظومة المصرفية، حيث مازالت تعاني من جملة مشكلات من حيث الثمن المرتفع نسبيا لموجات التردد وبطء، الأنترنت وعدم توافر خطوط الهاتف بالشكل المطلوب؛

- عدم تقبل معظم العملاء لفكرة الشراء عبر الأنترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية المقدمة عبر الأنترنت ورغبتهم في فحصها والتأكد منها قبل حجزها؛

- ضعف استخدام محتويات المواقع التجارية الإلكترونية للبنوك مع عدم احتواءه على خدمات تعزيزية متميزة تستجيب لرغبات الزبائن، إضافة إلى عدم إجراء عمليات تحديث مستمرة له وفقا للحاجة وذلك الضمان ولقاء الزبائن للبنوك وإدامة الاتصال والتفاعل معهم والذي يعود سببه إلى قلة مصادر التمويل والأدوات والوسائل الإلكترونية اللازمة لتحقيق ذلك بفاعلية وكفاءة؛

- قلة عدد الاختصاصيين والكوادر الفنية والقانونية والتنظيمية العاملة في مجال التسويق المصرفي عبر الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات والشبكات؛

¹ عبد القادر بودي وآخرون، تكنولوجيا الأنترنت كأداة لتميز الخدمات المصرفية مع الإشارة لحالة البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول عصر نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر عرض تجارب دولية المركز الجامعي خميس مليانة، 2011، ص18.

- عدم تشجيع هيئات الإدارة العليا للبنوك والمؤسسات المصرفية لانتهاج وتبني استراتيجية التسويق عبر الأنترنت في أنشطتها وأعمالها المصرفية والإدارية نتيجة قلة الاهتمام بها وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لهذا النوع من التجارة الحديثة؛

- عوائق اللغة والثقافة: من أهم التحديات التي تعيق التفاعل بين الكثير من الزبائن الحاليين ومتوقعين والمواقع الإلكترونية للبنوك التجارية؛ لذا فهناك حاجة ملحة لتطوير برمجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية في ترجمة النصوص إلى لغات مختلفة يفهمها العملاء، كذلك ضرورة مراعاة العوائق الثقافية والعادات والتقاليد والقيم بحيث لا تكون عائقاً نحو استخدام موقعها الإلكتروني.

خلاصة الفصل:

أحدثت الإدارة الإلكترونية تحولا جذريا في قطاع البنوك التجارية، حيث أسهمت في رفع مستوى الأداء على كافة الأصعدة، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وقد تجلّى هذا التحسن بشكل واضح من خلال وسائل الدفع الإلكترونية التي ساهمت في إنجاز المعاملات بسرعة فائقة، وخفض التكاليف التشغيلية، فضلا عن تحسين دقة البيانات والمعلومات المتداولة.

وعلاوة على ذلك، وفرت الإدارة الإلكترونية للبنوك القدرة على مراقبة العمليات المصرفية بشكل لحظي، مما مكنها من تحليل أنماط سلوك العمليات بدقة، وبالتالي تقديم خدمات مصممة خصيصا لتلبية احتياجاتهم الفردية. كما عززت هذه التقنيات مستويات الأمن عبر اعتماد آليات تحقق متطورة، مثل البصمة الحيوية والتحقق الثنائي، مما قلل من مخاطر الاحتيال المالي.

ومع هذه المزايا الكبيرة، واجهت البنوك تحديات لا يمكن تجاهلها، أبرزها الحاجة إلى استثمارات ضخمة لتطوير البنية التحتية الرقمية، وضرورة تعزيز أنظمة حماية البيانات لمواجهة التهديدات السيبرانية المتزايدة التي تستهدف القطاع المالي.

باختصار، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية قد أصبحت ركيزة أساسية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية، كما لعبت دورا محوريا في تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، مما يعكس نجاحها في مواكبة متطلبات العصر الرقمي.

الفصل الثالث

دراسة حالة القرض الشعبي

الجزائري-CPA-ميلة

تمهيد:

إن الاعتماد على الدراسة النظرية وحدها ليس كافيا للكشف عن الحثثيات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، لذلك وجب القيام بدراسة ميدانية من أجل ملامسة الواقع من خلال جمع المعلومات التي يحتاجها الباحث من الميدان. فبعد التطرق إلى الجانب النظري فيما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب الميداني الذي يعتبر من أهم جوانب البحث لأنه يربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي أي الواقع الفعلي للدراسة، وسنحاول فيه الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك حتى يتسنى لنا معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري¹ - CPA

يعبر بنك القرض الشعبي الجزائري من بين البنوك الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني، يؤدي مهام ويقدم خدمات متنوعة، وفيما يلي نستعرض نبذة عن القرض الشعبي الجزائري.

المطلب الأول: نشأة ووظائف القرض الشعبي الجزائري-CPA

بدأت الجزائر في تأميم البنوك الأجنبية سنة 1967 التي حلت محلها بنوك تجارية تملكها الدولة، ومن بين هذه البنوك التي ظهرت بعد التأميم القرض الشعبي الجزائري، وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم نبذة مختصرة عن نشأة القرض الشعبي الجزائري وأهم وظائفه.

أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري-CPA

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 14/05/1967، وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر، وهران، عنابة وقسنطينة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية:²

- البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 جانفي 1968.

- الشركة المرشلية للبنوك. (SMC) بتاريخ 30 جوان 1968

- الشركة الفرنسية للاقتراض والبنوك. (CFCB) سنة 1971

- البنك المختلطة الجزائر-مصر.

وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري. لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985، وتحول إليه 40 وكالة و550 موظفا و8900 حسابا من حسابات عملائه، كما عرف التحولات التالية:

- أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية "مؤسسة ذات أسهم يحكمها القانون التجاري منذ 22/02/1989، حيث قدر رأسماله الاجتماعي بـ 800 مليون دج مقسمة إلى 800 سهم بقيمة اسمية 01 مليون دج.

- تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري إلى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره وإدارته.

- يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين.

- ليتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك، أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير تشرف عليها الإدارة العامة DG وعلى رأسها الرئيس المدير العام PDG. أما الرأسمال الاجتماعي فقد حدد

¹ Crédit Populaire Algérien

² الطاهر لطرش، "التقنيات البنكية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص7.

ب 15 مليون دج عند تأسيسه، ولكنه فيما بعد عرف عدة تطورات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري خلال الفترة 2016-2023

الوحدة: مليون دج

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
رأس المال	1706566640	162698426	193222054	194564034	208535	224612	246523	114200

المصدر: من إعداد الطلبة، استنادا لموقع بنك القرض الشعبي الجزائري <https://www.cpa-bank.dz>، تاريخ التصفح 2025/05/03 على الساعة 10:30.

يمثل الجدول رقم 01 تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري خلال الفترة 2016-2023 حيث في سنة 2016 كانت القفزة الأكبر في رأس المال وهي قيمة استثنائية مقارنة بباقي السنوات، ما قد يشير إلى إعادة هيكلة أو زيادة ضخمة في رأس مال خلال هذه السنة. أما في الفترة 2017-2019 يظهر تراجع حاد في 2017، ثم استقرار نسبي في 2018-2019 مما يعكس استقراراً بعد إعادة التقييم. في الفترة 2020-2022 شهدت هذه الفترة ارتفاعاً تدريجياً في رأس المال، مما يدل على نمو مستمر وإن كان ببطء. خلال سنة 2023 انخفاض حاد في رأس المال وهو أمر قد يشير إلى تخفيض في رأس المال، خسائر كبيرة، إعادة هيكلة أو تغير في الهيكل التنظيمي للبنك.

ومنه هناك تذبذب واضح في رأس المال عبر السنوات حيث القفزة في سنة 2016 والانخفاض في سنة 2023 يستحقان تفسيراً أعمق من خلال تقارير سنوية أو قرارات تنظيمية.

ثانياً: وظائف القرض الشعبي الجزائري-CPA

أسندت للقرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف، أهمها :

- القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية.
- إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات (غير الزراعية) في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME أيا كان نوعها، وكذلك إقراض اصحاب المهن الحرة وقطاع المياه والري.¹
- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة بتمويل السكن والبناء والتشييد.²
- تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري. وبالإضافة إلى الوظائف التي

¹ شاكر القزويني، "محاضرات في قسم اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 68.

² سعود عبد المجيد، "البنوك الإسلامية وأوجه الاختلاف بينها وبين البنوك التجارية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2017، ص 213.

ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت أو تجارية، وقد وضع أهدافا لمسايرة هذا التطور، أهمها:

- تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزبائن.

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة.

- التوسع ونشر الشبكة واقتربها من المتعاملين.

إضافة الى ذلك فإن المصالح التابعة للمديرية النقدية للقرض الشعبي الجزائري تحرص على القيام بالعديد من الوظائف نذكر منها:

- ترجمة واستغلال المراجع والمراسلات القانونية والتنظيمية والتقنية التي يتم تلقيها من طرف (master card) أو (visa card).

- وضع تقارير إحصائية شهرية أو لكل ثلاث أشهر خاصة بالنشاطات التجارية لكل من (master card) أو (visa) و كذا لما يتم تحقيقه من عوائد للقرض الشعبي الجزائري.

- التسيير والمتابعة الداخلية للأعمال المقدمة من قبل (master card) و (visa card).

ثالثا: تنظيم القرض الشعبي الجزائري

يحدد الهيكل التنظيمي لأي منشأة العلاقات بين الأطراف المكونة لها، كما يوضح المستويات الإدارية لها، وبإسقاط ذلك على الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري، نجد: ¹

1- المديرية العامة

يتأهدها الرئيس المدير العام (P.D. G.) الذي يعتبر بمثابة العضو المركزي والقيادي، حيث يقوم بعمليات الربط والمراقبة والتسيير بصفة عامة وهو الذي يصدر القرارات والأوامر، كما يعمل على تطبيق إستراتيجية البنك وتنفيذ المخططات ومراقبتها، وإلى جانب الرئيس المدير العام تضم المديرية العامة هيئة استشارية ومفتشية عامة إضافة إلى خلية مراجعة، كما تضم خمس مديريات مساعدة تعمل إلى جانب المديرية العامة.

2- المديريات العامة المساعدة

هي مديريات مساعدة للمديرية العامة كل منها متخصصة في مجال معين:

أ - المديرية العامة المساعدة للالتزامات:

¹ استنادا لموقع بنك القرض الشعبي الجزائري <https://www.cpa-bank.dz>، تاريخ التصفح 2025/05/03 على الساعة 12:00.

هي مديرية متخصصة في أعمال القروض وما يتبعها من نزاعات قانونية، كما تقوم بالتمويل القانوني للمؤسسات الوطنية، لتقوم بتحضير ودراسة السياسة العامة للإقراض وتحديد الواجهة العامة للقروض ومتابعتها.

ب - المديرية العامة المساعدة للتنمية:

تسهر على تحسين وتنمية هيكل البنك وتطوير نمط التشغيل وتنظيمه وتكون كعنصر أساسي في إعداد مخططات نمو البنك ودراساتها، كما تقوم أيضا بدراسة ميزانية البنك ومراقبتها، وهي المديرية المكلفة بمراكز الإعلام الآلي وتنمية نظام المعلومات بشكل عام وتسييره، ومن مهامها أيضا دراسة مشاريع الفروع.

ج- المديرية العامة المساعدة للأعمال الدولية:

مهمتها تتمثل في التمويل الخارجي وتسيير عملية الصرف، وتسعى لتنمية العلاقات مع المنظمات المالية الدولية، كما تشارك في ترقية الصادرات الوطنية، والتفاوض من أجل الضمانات البنكية الدولية، وضمان التحويلات للمراسلين الأجانب وتقوم أيضا بتمويل التجارة الخارجية.

د - المديرية العامة المساعدة للاستغلال:

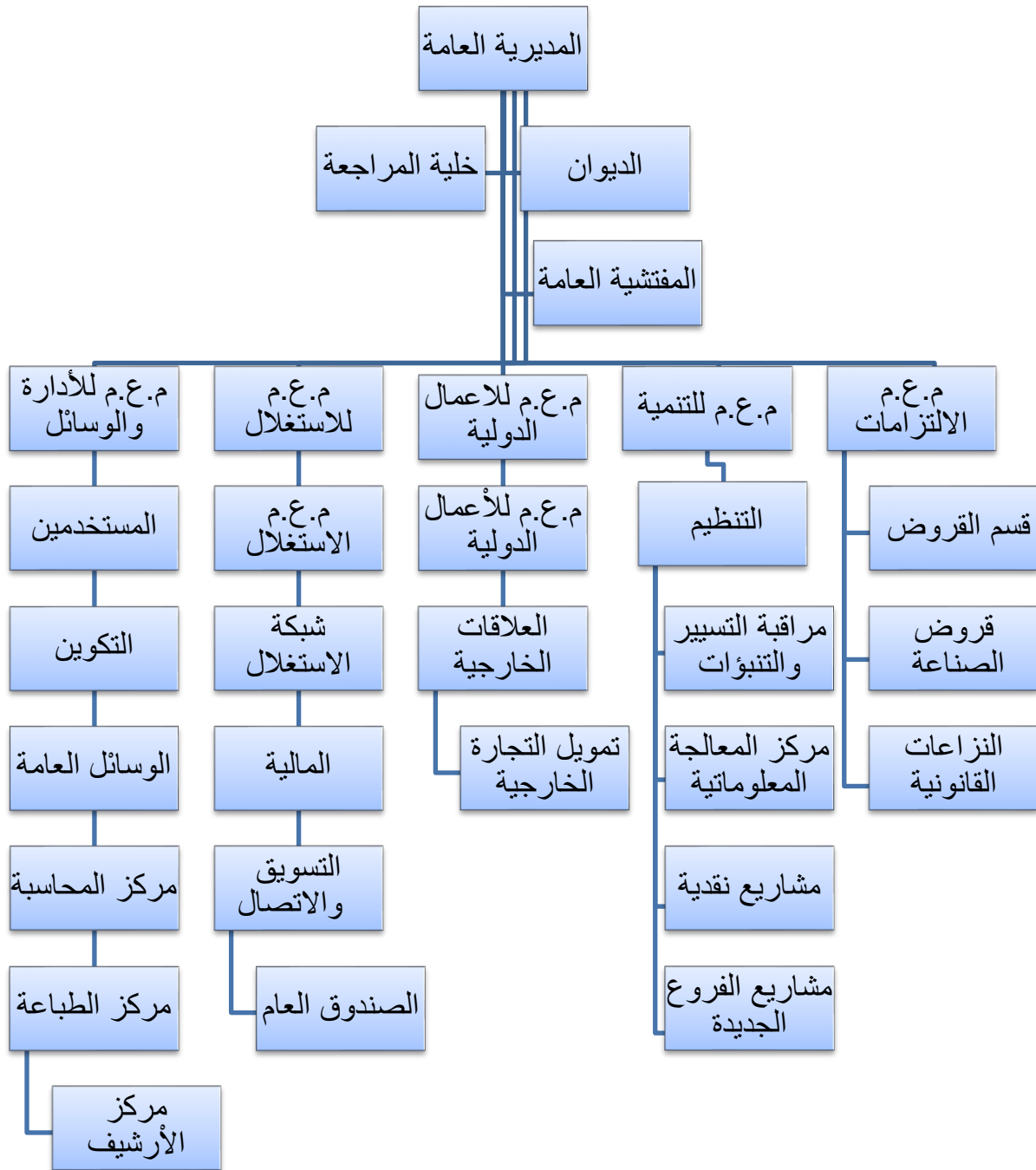
هدفها الأساسي هو تطوير النشاط التجاري للبنك وتنشيط الربط ومراقبة تسيير شبكة الاستغلال، كما تشارك في إعداد مخطط التنمية وتوسيع شبكة الاستغلال وتقوم بدراسة السوق وتطوير المنتجات وتحسين نوعية الخدمات، وتشارك أيضا في تحديد الأهداف التجارية للبنك وفي إعداد ميزانية الاستغلال.

هـ - المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل:

من مهام هذه المديرية تحضير سياسة الموارد البشرية ومخطط التشغيل، وتكوين المستخدمين كما أنها مكلفة بالوسائل والتجهيزات التقنية، وتضع مخططا لصيانتها وتطويرها، كما تختص هذه المديرية بإجراءات المحاسبة البنكية، وهي المكلفة بعمليات الطباعة وحفظ الأرشيف.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA



المصدر: استنادا لموقع بنك القرض الشعبي الجزائري <https://www.cpa-bank.dz>، تاريخ التصفح 2025/05/05 على

الساعة 11:15.

المطلب الثاني: تقديم القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة

في هذا الجزء سيتم التعرف على بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة وذلك من خلال التطرق الى تعريف الوكالة والهيكل التنظيمي الخاص به والتعرف على مهامه.

أولاً: التعريف بوكالة القرض الشعبي الجزائري CPA-ميلة

تأسست وكالة ميلة سنة 1984، وهي وكالة من الرتبة الثانية تابعة لمجموعة استغلال قسنطينة رقم "834"، حيث كان مقرها كائن بحي 300 مسكن، ولكن نظراً لتوسع نشاطها وازدياد عدد زبائنها أدى ذلك بالوكالة إلى تغيير مكان عملها والانتقال إلى مقر جديد سنة 1994 بحي لخضر بن قربة حتى يومنا هذا.¹ وقامت الوكالة بفتح فرع لها على مستوى دائرة شلغوم العيد في أكتوبر 2006 وذلك لضمان التغطية الشاملة من وجهة، وتلبية متطلبات وحاجات الزبائن من جهة أخرى.

يشرف على وكالة ميلة مدير كمسؤول أول، مهنته السهر على الحسن للوكالة في جميع مجالات الاستغلال، واتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الوكالة ويساعده مساعد يسمى نائب المدير، وتنحصر مهامه في استقبال الزبائن وجلبهم والعمل على تسهيل وتلبية رغباتهم، كما أنه ينوب على المدير في تسيير الوكالة في حالة غيابه، بالإضافة إلى عدد من المسؤولين العاملين بالبنك كل حسب رتبته ووظيفته. تقوم بعدة مهام من أهمها:

-استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص كما أن البنك يسمح بتسديدها إما نقداً أو لأجل أي عند حلول آجال الاستحقاق وكذلك يصدر وصولات استحقاق وسندات وتتم عمليات الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين.

-توزيع رؤوس الأموال للأفراد ومراقبة استعمالها.

-قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات دون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.

-استقبال عمليات الدفع التي تتم نقداً أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعمليات التوظيف والتحصيل ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للوكالة: يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من:²

¹ معطيات من داخل المؤسسة.

² معطيات من داخل المؤسسة.

أ-مدير الوكالة: يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى ولاية ميلة، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.

– ادارة السكرتارية:

من مهامها تسهيل أعمال المدير، الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

– نائب المدير: يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه، ويخلفه في حالة غيابه.

ب- مصلحة الإدارة: تضم قسمين:

– قسم المستخدمين: وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل: وضع الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافر الخاصة بهم، كما يقوم بتسجيل الغيابات والمخالفات... الخ.

– قسم المنازعات القانونية: يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوي وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

ج- مصلحة القروض: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة، وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبت في طلباتهم، وإعداد المذكرات اللازمة، كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات وخلية تسمى بخلية الدراسات والتحليل، حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض، مع العلم أن الوكالة لا تقدم الموافقة المباشرة على منح القرض، بل أنها تقوم بتحويل ملفات القروض المقبولة مبدئيا إلى الفرع ليمنح الموافقة النهائية بإعطاء القرض للمؤسسة المعنية، شرط أن لا تتعدى قيمة القرض 400.000 دج، وإلا فإن الملف يتم تحويله إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

تتطلب دراسة ملف القرض على مستوى الوكالة على الأقل شهرا كاملا، أما إذا تم تحويل الملف إلى الفرع والمديرية العامة فإن دراسة الملف تتطلب أكثر من 6 أشهر. كما تقوم الخلية بمتابعة المراحل التي تمر بها القروض حتى تحصيله في حدود القوانين الملزمة.

د- مصلحة التجارة الخارجية: تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب، في عمليات البيع أو الشراء، استيراد أو التصدير، وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج وعمليات

التوطين الإقامة (domiciliation) المصرفي وفتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

ويضم ثلاثة أقسام قسم التحويلات الحرة والمباشرة، قسم القبض المستندي والاعتماد المستندي، قسم تسيير العقود.

ذ- مصلحة الصندوق: وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

- قسم الودائع: يقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.

- قسم الدفع والقبض: يسمى أيضا الشباك، ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، ويقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

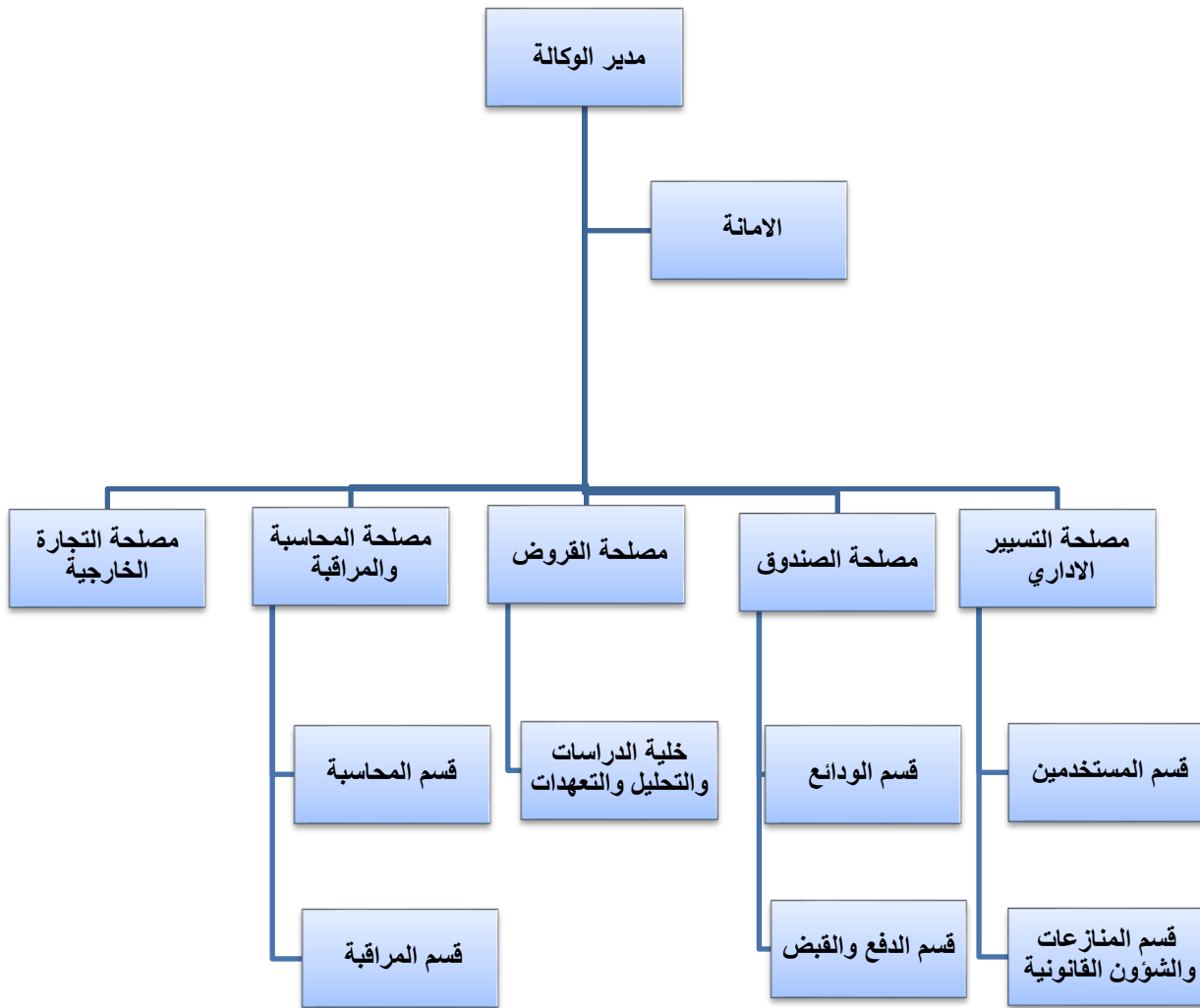
ر- مصلحة المحاسبة والمراقبة: وتضم قسمين:

- قسم المحاسبة: يقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه ويقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك، كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة ومتابعة عقود الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف.

- قسم المراقبة: يقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك كما تقوم بتنسيق بين المصالح، والحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما تساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه عن مدى انتظام ودقة البنك ومدى وجود المشاكل الإدارية، وكل هذا يتم عن طريق مراقبة دورية منتظمة من أجل تحقيق سياسة وأهداف البنك.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري-ميلة.



المصدر: وثائق مقدمة من وكالة القرض الشعبي الجزائري ميلة.

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

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

1- أجهزة الحاسوب:

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

2- البرامج:

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

3- شبكات الاتصال:

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

3- صناع المعرفة:

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

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها تم إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل والتي يمكن عرضها من خلال العناصر التالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة يعتبر أمر بالغ الأهمية وعليه يجب اختياره بدقة. وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية فقد اخترنا القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميلة- من أجل إجراء هذه الدراسة. وعليه فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع عمال هذه المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة (جميع الموظفين بالقرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلة-) وذلك لكبر عددهم وتقيد الدراسة بإطار زمني محدد، تم الاعتماد على عينة عشوائية يتمثل الهدف منها في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث قمنا بإعداد استبانة ورقية وتوزيعها بمقر المؤسسة على مدار أسبوع، وكان حجم العينة التي أجرينا عليها هذه الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات غير المسترجعة	الاستبانات المسترجعة	
		الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل
40	03	02	35
%100	%7.5	%5.0	%87.5

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع (40) استبانة، حيث تم استرجاع (37) استبانة منها (35) صالحة للتحليل أي ما نسبته (%87.5)، في حين بلغ عدد الاستبانات المستبعدة (02) استبانات بنسبة (%5.0)، أما عن الاستبانات غير المسترجعة فقد بلغ عددها (03) استبانات أي ما نسبته (%7.5). وبناءً على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل والمقدر عددها ب (35) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (35) موظف بالقرض الشعبي الجزائري -وكالة ميلة-.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الأداة الرئيسية:

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة في استبانة عملت الطالبين على تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية لمتغيرات الدراسة، وذلك اعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في أدبيات هذه المتغيرات، وتم تقسيم أداة الدراسة إلى جزئين رئيسيين كما يلي:

- ❖ **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي، تقلد الموظفين لوظائف أخرى قبل تولي المنصب).
- ❖ **الجزء الثاني:** تم تقسيم هذا القسم إلى محورين:

- **المحور الأول:** ينقسم هذا المحور إلى أربعة أبعاد خاصة بالمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية، وتتمثل هذه الأبعاد في (الأجهزة والبرمجيات الرقمية، شبكة الاتصالات الإلكترونية، قواعد البيانات الإلكترونية، صناع المعرفة)، حيث كل بعد يحتوي على مجموعة من العبارات.
- **المحور الثاني:** ويشمل هذا المحور (10) عبارات خاصة بالمتغير التابع أداء البنوك التجارية.

2- الأدوات المساعدة المعتمدة في الدراسة

بالإضافة إلى الأداة الرئيسية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة من أجل تسهيل عملية البحث الميداني أو إزالة الغموض عن بعض الأسئلة التي تم طرحها في الاستبانة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- **الاستبيان بالمقابلة:** تم الإجابة على بعض الاستبانات بحضور الطالبين والمستجوب، حيث تم شرح بعض الأسئلة وهذا ما سمح بربح الوقت وإعطاء مصداقية أكثر للإجابة.
- **الأسئلة الشفهية:** أثناء عملية توزيع الاستبيان واسترداده تم اغتنام الفرصة في العديد من المرات بطرح الأسئلة الشفهية على بعض الموظفين بمقر القرض الشعبي الجزائري لولاية ميلة، وذلك من أجل جمع المعلومات على متغيري الدراسة والتي لم يتطرق إليها في الاستبيان.
- **الملاحظة:** أثناء زيارة مقر القرض الشعبي الجزائري لولاية ميلة تم الاعتماد على الملاحظة من أجل معرفة بعض الحقائق حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بهذه المؤسسة.

المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

إن استخدام الأساليب الإحصائية يساعد على ربط واستقراء وتحليل النتائج وإثباتها رياضياً ما يزيد من دقتها ومصداقيتها، وهذا ما يدفع بنا للاستعانة بمختلف النماذج والطرق المنهجية والإحصائية.

فبعد فحص جميع الإستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يُرمز له اختصاراً (SPSS)، ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- معامل الارتباط بيرسون "Pearson": تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الارتباط الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 3- معامل الثبات "آلفا كرونباخ cronbach Alpha": تم استخدامه للتأكد من ثبات الإستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:

❖ ضعيفاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أقل من (0.6)؛

❖ مقبولاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7)؛

❖ جيداً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8)؛

❖ ممتازاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أكبر من (0.8).

- 4- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد ومحاور الاستبانة، كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة وترتيب العبارات.

- 5- الانحراف المعياري: تمت الاستعانة به من أجل معرفة مقدار تشتت الإجابات وانحرافها حول العبارات والأبعاد والمحاور عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.

- 6- الانحدار الخطي المتعدد: وهذا من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده على المغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات المالية).

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على أفراد العينة، والتأكد من أنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج، ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها بناءً على المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص. كان الهدف من ذلك هو الحصول على آرائهم حول وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ارتباطها بمحورها، وملاءمتها لقياس الأهداف المحددة. كما طُلب منهم تقديم ملاحظات حول كفاية الاستبانة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، بالإضافة إلى تقييم الصياغة اللغوية، وأي ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديلات أو الحذف. بعد جمع التعليقات، تم إجراء التعديلات اللازمة أو حذف العبارات التي أشار إليها معظم المحكمين، مما أسفر عن الحصول على النسخة النهائية من الاستبانة. (أنظر الملحق رقم 01).

2- الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الارتباط الداخلي لعباراتها، ومدى انتماء كل عبارة للبعد أو المحور الذي تقع فيه. ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول عبارات أبعاد الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- الارتباط الداخلي لعببارات أبعاد المحور الأول:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعببارات أبعاد المحور الأول كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للبعد

الإدارة الإلكترونية							
الأجهزة والبرمجيات الرقمية		قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية		قواعد البيانات الإلكترونية		صناع المعرفة	
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
01	0.807**	06	0.867**	10	0.780**	13	0.914**

الفصل الثالث: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-CPA- ميلة

0.436**	14	0.530**	11	0.595**	07	0.766**	02
0.527**	15	0.929**	12	0.681**	08	0.740**	03
0.579**	16			0.881**	09	0.598**	04
0.703**	17					0.930**	05

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد محور الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.436) للعبارة رقم (14) عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.930) للعبارة رقم (05) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

2- الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

تحسين أداء البنوك التجارية									
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
01	0.824**	03	0.644**	05	0.605**	07	0.661**	09	0.524**
02	0.548**	04	0.647**	06	0.779**	08	0.746**	10	0.872**

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور تحسين أداء البنوك التجارية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.524) للعبارة رقم (09) عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.872) للعبارة رقم (10) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة، بحيث هناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات آلفا كرونباخ Alpha

Crombach " لأبعاد ومحاور الدراسة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	رقم العبارات	معامل ثبات آلفا كرونباخ	جودة القياس
أبعاد محور الإدارة الإلكترونية	الأجهزة والبرمجيات الرقمية	05-01	0.854	ممتاز
	قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية	09-06	0.824	ممتاز
	قواعد البيانات الإلكترونية	12-10	0.700	جيد
	صناع المعرفة	17-13	0.761	جيد
محور الإدارة الإلكترونية		17-01	0.933	ممتاز
محور تحسين أداء البنوك التجارية		27-18	0.927	ممتاز
الثبات الكلي		27-01	0.964	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة قد انحصرت ما بين (70.0% و 93.3%) بدرجة ثبات (من جيدة إلى ممتازة)، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة حيث بلغت (96.4%)، مما يدل على أن هذه الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (spss)، وذلك قصد التعرف على نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي، تقلد الموظفين لوظائف أخرى قبل تولي المنصب).

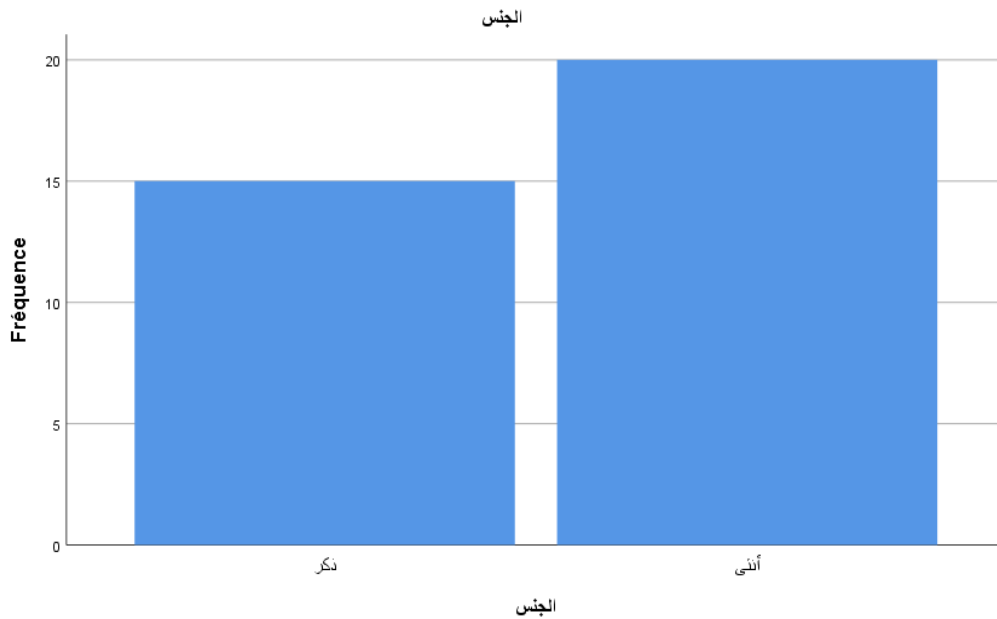
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	15	42.9
أنثى	20	57.1
المجموع	35	100

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال نتائج الجدول رقم (06) يتضح أن عينة الدراسة تتكون من (15) موظفاً ذكراً بنسبة (42.9%)، بينما تمثل الإناث نسبة الإناث (57.1%) بما يقابل (20) موظفة.

هذا التوزيع يشير إلى أن هناك تمثيلاً أكبر للإناث في بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلة، مما قد يعكس توجهاً نحو تعزيز التنوع في بيئة العمل خاصة في هذا النوع من المؤسسات. كما يدل ذلك على أهمية أخذ وجهات نظر النساء بعين الاعتبار في تطوير استراتيجيات الإدارة الإلكترونية تحسين أداء البنوك التجارية.

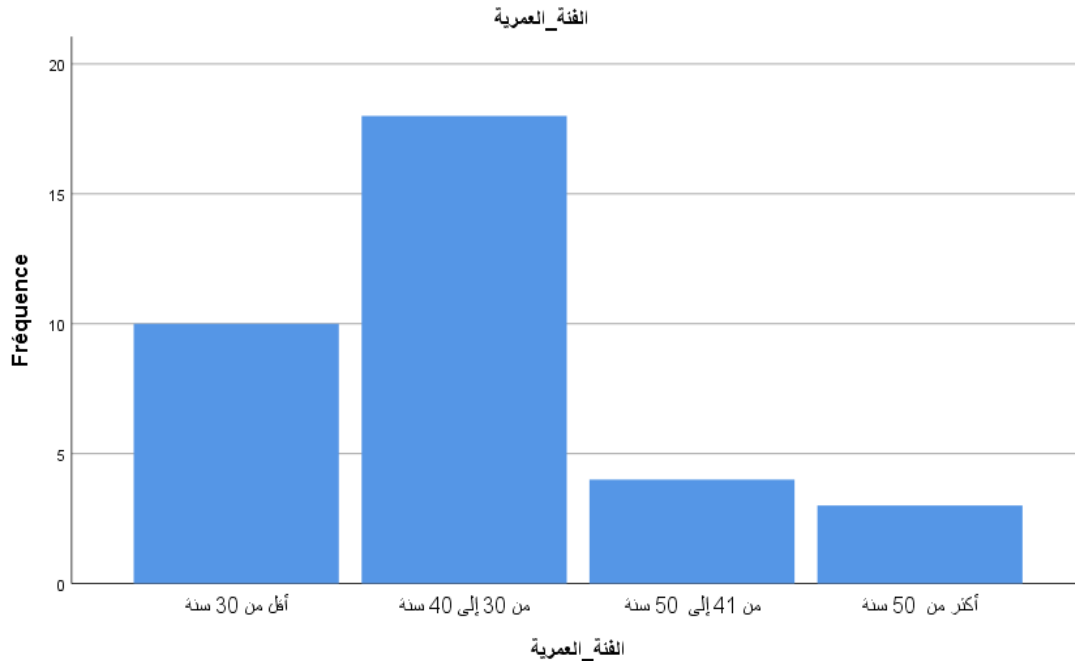
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	10	28.6
من 30 إلى 40 سنة	18	51.4
من 41 إلى 50 سنة	04	11.4
أكثر من 50 سنة	03	8.6
المجموع	35	100

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن الموظفون الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة يشكلون ما نسبته (28.6%) من حجم العينة، بينما يمثل الموظفون في الفئة العمرية من (30 إلى 40) سنة نسبة (51.4%)، أما الفئة العمرية من (41 إلى 50) سنة فتشكل (11.4%)، في حين تمثل الفئة العمرية التي تزيد عن (50) سنة نسبة (8.6%).

تشير هذه النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة هي "من 30 إلى 40 سنة"، مما يعكس وجود قوة عاملة شابة ونشطة في بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، وهو ما قد يسهل من تبني الإدارة الإلكترونية في هذا البنك.

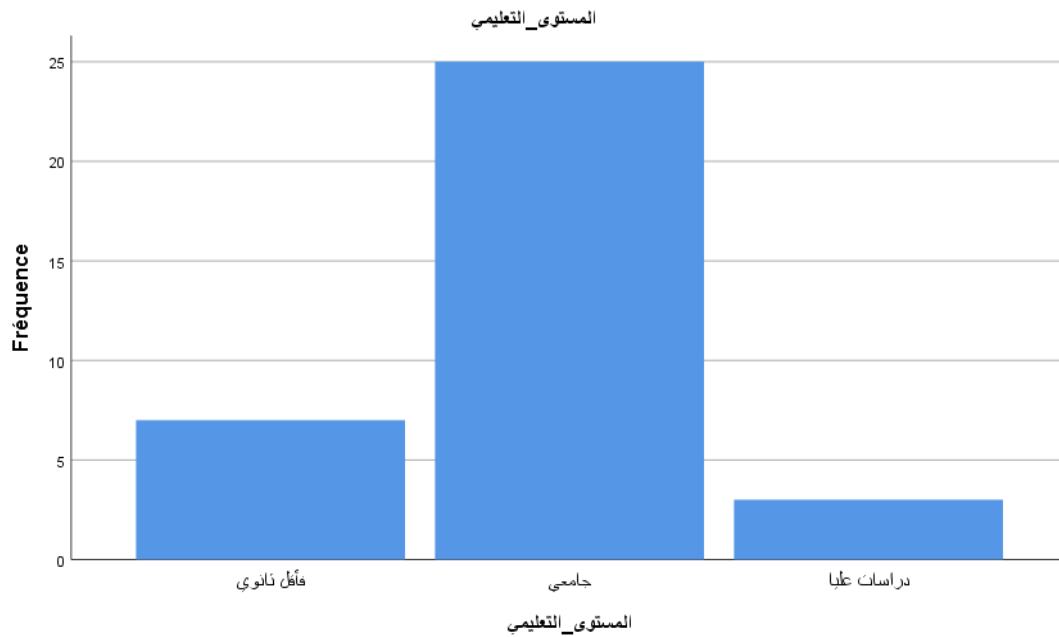
ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي فأقل	07	20
جامعي	25	71.4
دراسات عليا	03	8.6
المجموع	35	100

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال نتائج الجدول رقم (08) يتضح أن أصحاب المستوى التعليمي "ثانوي فأقل" يشكلون ما نسبته (20%) من حجم العينة، بينما يمثل أصحاب المستوى الجامعي نسبة (71.4%). أما عن الأفراد الذين أكملوا دراساتهم العليا فتبلغ نسبتهم (8.6%).

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الموظفين في القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، مما يعكس قدرة عالية من حيث الكفاءة والمعرفة، وهو عامل مهم في تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء البنك.

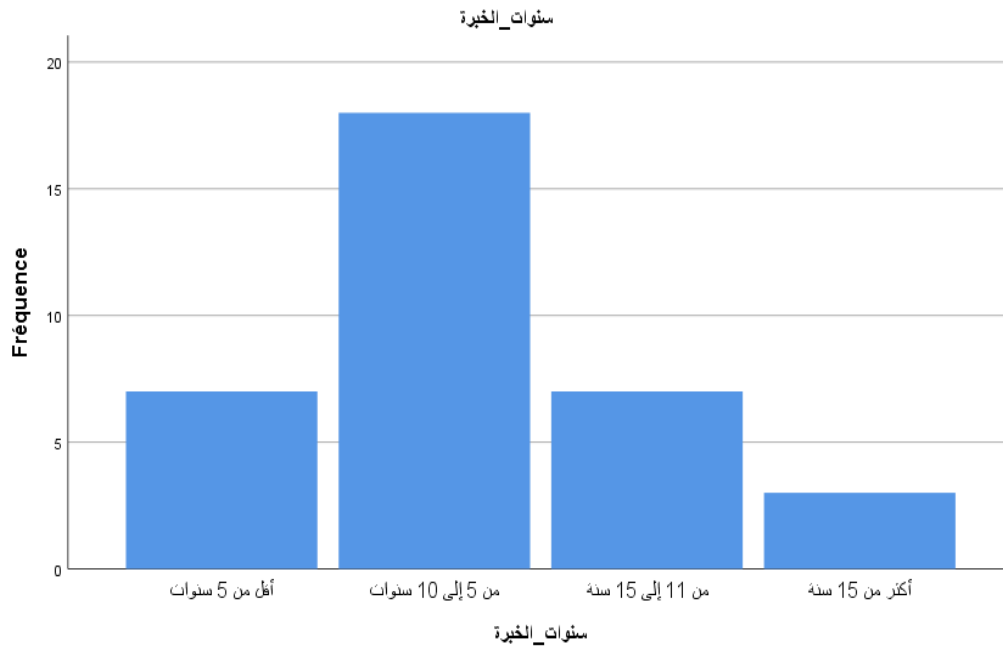
رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	07	20.0
من 05 إلى 10 سنوات	18	51.4
من 11 إلى 15 سنة	07	20.0
أكثر من 15 سنة	03	8.6
المجموع	35	100

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال نتائج الجدول رقم (09) نجد أن الموظفون الذين لديهم أقل من (5) سنوات من الخبرة يشكلون ما نسبته (20%)، بينما يمثل الموظفون الذين لديهم خبرة (من 5 إلى 10) سنوات نسبة

(51.4%). أما الموظفون الذين لديهم من (11 إلى 15) سنة من الخبرة فتبلغ نسبتهم (20%)، في حين أن الموظفون الذين لديهم أكثر من (15) سنة من الخبرة نسبة (8.6%). تشير هذه النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي تلك التي تمتلك خبرة تتراوح بين (5 و 10) سنوات، مما يدل على وجود خبرة متوسطة في القوة العاملة لدى البنك، وهو ما يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بشكل فعال.

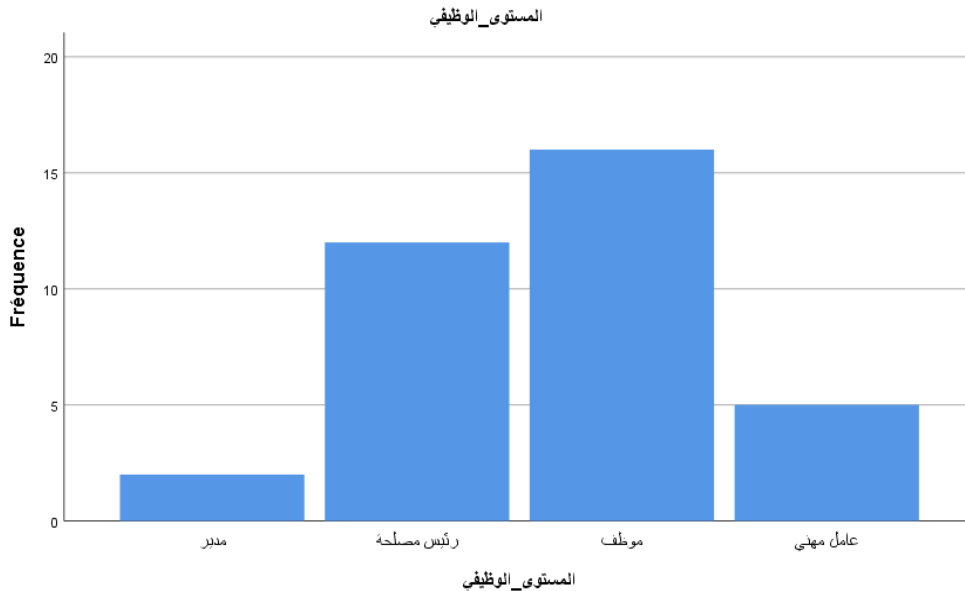
خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
5.7	02	مدير
34.3	12	رئيس مصلحة
45.7	16	موظف
14.3	05	عامل مهني
100	35	المجموع

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن المدراء يشكلون ما نسبته نسبة (5.7%) من حجم العينة، بينما يمثل رؤساء المصالح نسبة (34.3%)، أما الموظفون فتبلغ نسبتهم (45.7%)، في حين يمثل العمال المهنيون نسبة (14.3%).

تشير هذه النتائج إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين هم من فئة الموظفين ورؤساء المصالح، مما يعكس توزيعاً هرمياً واضحاً في الهيكل الوظيفي. هذا التوزيع يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على فعالية الإدارة الإلكترونية، حيث إن الموظفين في هذه الفئات يمتلكون الخبرة والمعرفة اللازمة لتبني التكنولوجيا الحديثة.

سادساً: توزيع عينة الدراسة حسب تقلدهم لمناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك

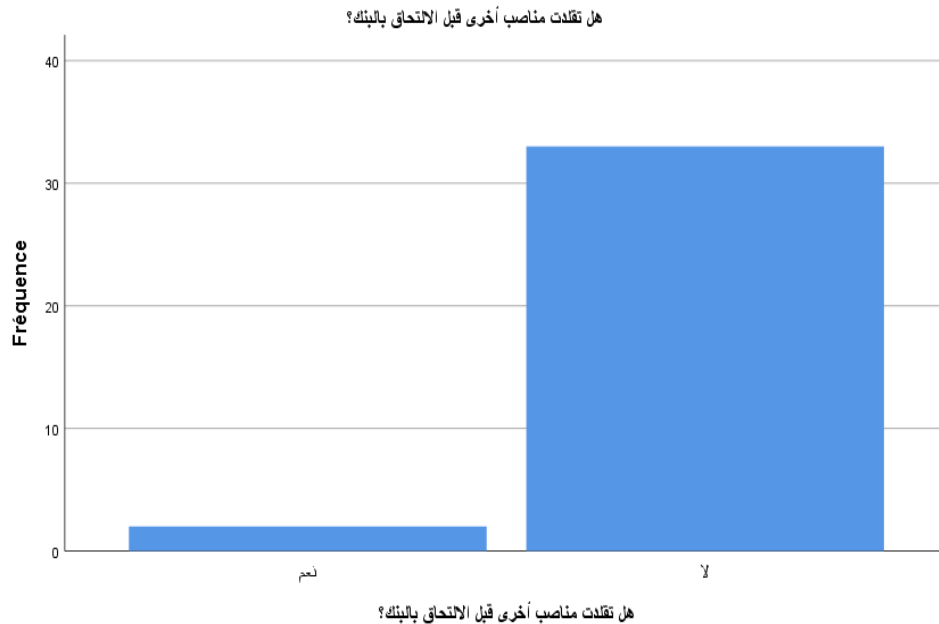
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تقلد مناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك كما هو مبين في

الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب تقلدهم لمناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك

النسبة (%)	التكرار	هل تقلدت مناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك؟
5.7	02	نعم
94.3	33	لا
100	35	المجموع

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تقلدهم لمناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يشكل الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقلدهم لمناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك كالتالي، حيث أن الموظفون الذين تقلدوا مناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك يشكلون ما نسبته (5.7%)، بينما يمثل الأفراد الذين لم يتقلدوا أي مناصب أخرى نسبة (94.3%)

تشير هذه النتائج إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين لم يسبق لهم تقلد مناصب أخرى، مما قد يعكس انضمامهم المباشر إلى البنك دون خبرات سابقة في مناصب أخرى. هذا قد يؤثر على كيفية استيعابهم للإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، حيث قد يحتاجون إلى تدريب إضافي لتطوير مهاراتهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

جاء هذا المطلب كمحاولة لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الدراسة. ومن أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكارث الخماسي" المستخدم في محاور الدراسة تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكارث" ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8 = 5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($1.8 = 1 + 0.8$) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12): فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-1]	غير موافق بشدة	1	ضعيف جداً
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	2	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	3	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	4	مرتفع
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبين.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الإدارة الإلكترونية

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في الإدارة الإلكترونية، ويحتوي على أربعة أبعاد، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

1- بعد الأجهزة والبرمجيات الرقمية:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): التحليل الوصفي لعبارات بعدد "الأجهزة والبرمجيات الرقمية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
01	يملك البنك أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم الخدمات الإلكترونية.	3.97	0.453	03	موافق	مرتفع
02	يستخدم البنك بعض البرمجيات ذات العلاقة بأداء العمل.	3.97	0.514	04	موافق	مرتفع
03	يقوم البنك بتحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل مستمر.	4.09	0.507	01	موافق	مرتفع
04	الأجهزة والبرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل من عملية تبادل المعلومات.	4.06	0.765	02	موافق	مرتفع
05	يملك نظام جيد لأمن المعلومات.	3.94	0.725	05	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.96	0.520	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يشير الجدول رقم (13) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد الأجهزة والبرمجيات

الرقمية حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "يقوم البنك بتحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل مستمر". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.09) مع انحراف معياري يبلغ (0.507). يشير هذا إلى أن البنك يعكس اهتماماً بالتطور التكنولوجي المستمر مما يعزز فعالية الأداء ويضمن تحديث الأنظمة.
2. "الأجهزة والبرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل من عملية تبادل المعلومات". جاءت بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري قدره (0.765). يدل ذلك على أن تكامل الأنظمة الإلكترونية يساهم في تحسين تدفق المعلومات، مما يعزز التعاون بين مختلف الأقسام بالبنك.
3. "يملك البنك أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم الخدمات الإلكترونية". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) مع انحراف معياري (0.453). وهذا ما يدل على أن البنك يولي أهمية كبيرة لتوفير الأجهزة اللازمة مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة.

4. "يستخدم البنك بعض البرمجيات ذات العلاقة بأداء العمل". جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري يبلغ (0.514). يشير ذلك إلى أن البنك يعتمد على برمجيات فعالة في أداء أعماله، مما يعكس التزامه بتعزيز الأداء من خلال استخدام التكنولوجيا.

5. "يملك نظام جيد لأمن المعلومات". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري يبلغ (0.725). تشير هذه النتائج إلى وعي البنك بأهمية الأمن المعلوماتي، رغم الحاجة إلى تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الأجهزة والبرمجيات الرقمية (3.96) مع انحراف معياري قدره (0.520)، مما يدل على إدراك جيد لأهمية هذا البعد في تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية، حيث تعكس هذه النتائج التزام البنك بتوفير بنية تحتية تكنولوجية فعالة تدعم الخدمات الإلكترونية.

2- بعد قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): التحليل الوصفي لعبارات بعد "قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
06	يوفر البنك الربط بشبكة الانترنت internet.	4.03	0.514	03	موافق	مرتفع
07	لدى البنك موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية.	4.06	0.639	02	موافق	مرتفع
08	يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين الموظفين.	4.14	0.601	01	موافق	مرتفع
09	تحقق شبكات الاتصال التي يعتمد عليها البنك المرونة في نقل المعلومات.	4.00	0.542	04	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.01	0.462	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين الموظفين ". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.14) مع انحراف معياري يبلغ (0.601). يدل ذلك على أن البنك يمتلك نظام اتصالات داخلي فعال مما يساهم في تعزيز التعاون وسرعة تبادل المعلومات بين الموظفين.
 2. "لدى البنك موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية ". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري يبلغ (0.639). يشير ذلك إلى أن البنك يوفر منصة إلكترونية شاملة، مما يسهل الوصول إلى الخدمات ويعزز تجربة العملاء.
 3. "يوفر البنك الربط بشبكة الانترنت ". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.03) مع انحراف معياري (0.514). يدل ذلك على أن البنك يضمن اتصالاً قوياً بالإنترنت مما يساهم في تحسين توافر الخدمات الإلكترونية.
 4. "تحقق شبكات الاتصال التي يعتمد عليها البنك المرونة في نقل المعلومات ". جاءت بمتوسط حسابي (4.00) مع انحراف معياري قدره (0.542). تشير هذه النتائج إلى أن الشبكات المعتمدة تساهم في تعزيز فعالية نقل المعلومات مما يساهم في تحسين الأداء العام للبنك.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد شبكة الاتصالات الإلكترونية (4.01) مع انحراف معياري قدره (0.462)، مما يدل على أن هناك إدراكاً مرتفعاً لأهمية هذا البعد في دعم الإدارة الإلكترونية، حيث تعكس هذه النتائج التزام البنك بتوفير بنية تحتية اتصالية متطورة تدعم خدماته بشكل فعال.
- 3- بعد قواعد البيانات الإلكترونية:**

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): التحليل الوصفي لعبارات بعد "قواعد البيانات الإلكترونية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
10	يملك البنك قاعدة بيانات كافية لإنجاز أعماله.	4.00	0.420	02	موافق	مرتفع
11	تساهم قواعد البيانات لدى البنك في سرعة اتخاذ القرارات.	3.94	0.482	03	موافق	مرتفع
12	يقوم البنك بتحديث وصيانة قواعد البيانات دورياً.	4.23	0.710	01	موافق بشدة	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.14	0.494	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد قواعد البيانات الإلكترونية، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "يقوم البنك بتحديث وصيانة قواعد البيانات دورياً". حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.23) مع انحراف معياري يبلغ (0.710). يدل ذلك على التزام البنك بالحفاظ على تحديث قواعد البيانات مما يعزز من كفاءتها ويساهم في تحسين جودة المعلومات المتاحة.
2. "يملك البنك قاعدة بيانات كافية لإنجاز أعماله". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.00) مع انحراف معياري (0.420). يشير ذلك إلى أن البنك يملك بيانات قوية تدعم العمليات اليومية بشكل فعال.
3. "تساهم قواعد البيانات لدى البنك في سرعة اتخاذ القرارات". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.94) مع انحراف معياري (0.482). تشير هذه النتائج إلى أن قواعد البيانات تلعب دوراً مهماً في تعزيز سرعة اتخاذ القرارات بالبنك، رغم أن هناك مجالاً لتحسين هذا الجانب.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد قواعد البيانات الإلكترونية (4.14) مع انحراف معياري قدره (0.494)، مما يدل على أن هناك إدراكاً مرتفعاً لأهمية هذا البعد في دعم الإدارة الإلكترونية، حيث تعكس هذه النتائج التزام البنك بتوفير أنظمة بيانات متطورة تساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات بشكل فعال.
- 4- بعد صناع المعرفة:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): التحليل الوصفي لعبارات بعد "صناع المعرفة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
13	تتناسب مهارات الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	3.66	1.083	05	موافق	مرتفع
14	يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.	3.97	0.414	04	موافق	مرتفع
15	يقوم البنك بتقديم دورات تدريبية للموظفين في مجال الحاسوب والبرمجيات.	3.89	0.718	03	موافق	مرتفع
16	لدى البنك موارد بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب.	4.11	0.631	02	موافق	مرتفع

17	لدى البنك موارد بشرية لتطوير البرمجيات المستخدمة.	4.17	0.618	01	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.91	0.712	مستوى الأهمية مرتفع		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		4.07	0.456	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد صناع المعرفة، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "لدى البنك موارد بشرية لتطوير البرمجيات المستخدمة". حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.17) مع انحراف معياري يبلغ (0.618). يدل ذلك على أن البنك يمتلك فريقاً قوياً قادراً على تطوير البرمجيات مما يعكس استثماراً في الكفاءات البشرية.

2. "لدى البنك موارد بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.11) مع انحراف معياري (0.631) يشير هذا إلى أن البنك يملك فريق صيانة جيد، مما يساهم في الحفاظ على كفاءة الأجهزة.

3. "يقوم البنك بتقديم دورات تدريبية للموظفين في مجال الحاسوب والبرمجيات". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.89) مع انحراف معياري (0.718). تشير هذه النتائج إلى أن البنك يعزز مهارات موظفيه من خلال التدريب وهذا ما يساهم في تحسين الأداء العام.

4. "يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) مع انحراف معياري (0.414). يدل ذلك على اهتمام البنك بجذب الكفاءات العالية في المجال الإلكتروني مما يعزز قدرته التنافسية.

5. "تناسب مهارات الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليهم". جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.66) مع انحراف معياري (1.083). يشير هذا إلى وجود فجوة قد تحتاج إلى معالجة لتحسين توافق المهارات مع متطلبات العمل.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد صناع المعرفة (3.91) مع انحراف معياري قدره (0.712)، مما يدل على إدراك مرتفع لأهمية هذا البعد في دعم الإدارة الإلكترونية، حيث تعكس هذه النتائج التزام البنك بتطوير مهارات موظفيه وتعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار.

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور الإدارة الإلكترونية بلغ (4.07) مع انحراف معياري قدره (0.456)، حيث تعكس هذه النتيجة إدراكاً مرتفعاً لأهمية الإدارة الإلكترونية في

البنك مما يدل على أن البنك يحقق تقدماً ملموساً في تعزيز البنية التحتية التكنولوجية وهذا ما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتسهيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين. كما يعكس التركيز على تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين أهمية الاستثمار في الموارد البشرية لتعزيز القدرة التنافسية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن البنك ملتزم بتحقيق أهداف التحول الرقمي من خلال توفير بيئة عمل داعمة، مما يسهم في تحسين الأداء العام ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور أداء البنوك التجارية

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في كفاءة اتخاذ القرارات المالية، ويحتوي على (10) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (17): التحليل الوصفي لعبارات محور "أداء البنوك التجارية"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
18	يلتزم البنك بتقديم خدماته للعملاء في موعدها المحدد دون تأخير.	4.23	0.646	01	موافق بشدة	مرتفع جدا
19	يقوم البنك دائماً بإطلاع عملاءه بخدماته الجديدة التي يطلقها.	4.09	0.562	03	موافق	مرتفع
20	تسعى إدارة البنك للرد على شكاوي العملاء وحل مشاكلهم.	3.97	0.664	05	موافق	مرتفع
21	يضمن البنك السرية في معالجة جميع معاملاته.	3.94	0.591	09	موافق	مرتفع
22	أنظمة الأمان التي يمتلكها البنك تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية.	3.94	0.519	08	موافق	مرتفع
23	يستقبل البنك دائماً عملائه بكل اهتمام ويبيدي لهم عناية شخصية.	4.03	0.664	04	موافق	مرتفع
24	تحرص إدارة البنك على تقديم خدماتها بصورة مميزة تختلف عن البنوك الأخرى.	4.14	0.707	02	موافق	مرتفع
25	يعمل البنك على تحسين جودة خدماته باستمرار.	3.97	0.707	06	موافق	مرتفع
26	سهلت تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة	3.94	0.684	10	موافق	مرتفع

العمل.					
27	سهلت تكنولوجيا المعلومات في تحسين فعالية العمل.	3.97	0.747	07	موافق مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		4.10	0.592	مستوى الأهمية مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمحور أداء البنوك التجارية،

حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. يلتزم البنك بتقديم خدماته للعملاء في موعدها المحدد دون تأخير ". حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (4.23) مع انحراف معياري يبلغ (0.646). يدل ذلك على التزام البنك بتوفير خدمات عالية الجودة في الوقت المحدد مما يعكس توجهاً قوياً نحو رضا العملاء.
2. "تحرص إدارة البنك على تقديم خدماتها بصورة مميزة تختلف عن البنوك الأخرى ". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.14) مع انحراف معياري (0.707). يشير هذا إلى أن البنك يسعى لتقديم خدمات مميزة تفوق المنافسين وهذا ما يعزز من مكانته في السوق.
3. "يقوم البنك دائماً بإطلاع عملاءه بخدماته الجديدة التي يطلقها ". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.09) مع انحراف معياري (0.562). يدل ذلك على أن البنك يولي أهمية كبيرة للتواصل مع عملائه بشأن الابتكارات والخدمات الجديدة.
4. "يستقبل البنك دائماً عملائه بكل اهتمام ويبدى لهم عناية شخصية ". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.03) مع انحراف معياري (0.664). تشير هذه النتيجة إلى أن البنك يعزز من تجربة العملاء من خلال تقديم خدمة شخصية ودعم مناسباً.
5. "تسعى إدارة البنك للرد على شكاوى العملاء وحل مشاكلهم ". جاءت متوسط حسابي قدره (3.97) مع انحراف معياري (0.664). يدل ذلك على أن البنك يبذل جهوداً في تحسين تجربة العملاء من خلال التعامل مع الشكاوى بشكل فعال.
6. "يعمل البنك على تحسين جودة خدماته باستمرار ". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري (0.707). يشير هذا إلى التزام البنك بتحسين مستمر في تقديم خدماته.
7. "يضمن البنك السرية في معالجة جميع معاملاته ". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.94) مع انحراف معياري (0.591). يدل ذلك على أهمية الأمان والثقة في المعاملات المالية بالنسبة للبنك.

8. "أنظمة الأمان التي يمتلكها البنك تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية". جاءت بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.519). تشير هذه النتيجة إلى أهمية الأمان في تعزيز ثقة العملاء بالنسبة للبنك.

9. "سهلت تكنولوجيا المعلومات في تحسين فعالية العمل". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) مع انحراف معياري (0.747). يدل ذلك على دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية الأداء لدى البنك.

10. "سهلت تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة العمل". جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.94) مع انحراف معياري (0.684). تشير هذه النتيجة إلى فائدة التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة، لكن قد تحتاج إلى مزيد من التحسين.

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور أداء البنوك التجارية (4.10) مع انحراف معياري قدره (0.592)، وهذا ما يدل على إدراك مرتفع لهذا المحور، حيث تشير النتائج إلى أن فعالية الإدارة الإلكترونية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الخدمات المقدمة، إذ تساهم في الالتزام بتقديم الخدمات في مواعيدها المحددة وتعزيز تجربة العملاء. كما أن استخدام الأنظمة الرقمية المتطورة يساهم في تحسين التواصل مع العملاء واستجابة البنك لشكاويهم. وبالتالي، يرتبط نجاح أداء البنوك بشكل وثيق بكفاءة الإدارة الإلكترونية مما يعكس أهمية الاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز فعالية الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة". ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة.

(H1): توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة.

جاءت نتائج اختبار الفرضية الأولى كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = أداء البنوك التجارية)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	9.491	4	2.373	29.543	0.000	0.798	0.893
الخطأ المتبقي	2.409	30	0.080				
المجموع	11.900	34					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يتضح من خلال الجدول رقم (18) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين الإلكترونية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة. إذ بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.893)، وهذا ما يعني أن علاقة الارتباط وصلت حدود (90%) وهي نسبة جيدة تعكس تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء البنوك التجارية.

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة تبلغ (29.543) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.998)، كما أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت (0.798)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) يفسر ما نسبته (79.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تحسين أداء البنوك التجارية)، أي كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع بمقدار (0.798)، أما باقي التأثير (20.2%) فيعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

مما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية (الأجهزة والبرمجيات الرقمية، شبكة الاتصالات الإلكترونية، قواعد البيانات الإلكترونية، صناع المعرفة) في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، يتم استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية

النموذج MODEL	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة T
-	B	الخطأ	Beta	-	-
تأثير Constant	-0.520	0.463	-	-1.125	0.270
الأجهزة والبرمجيات	0.578	0.123	0.508	4.711	0.000
شبكة الاتصالات	0.050	0.167	0.039	0.297	0.769
قواعد البيانات	0.281	0.168	0.235	1.697	0.104
صناع المعرفة	0.247	0.081	0.298	3.067	0.005

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ ما يلي:

- لبعد الأجهزة والبرمجيات الرقمية مساهمة في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (4.711) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0.000 وهو أقل من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لبعد الأجهزة والبرمجيات الرقمية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، مقبولة.
- ليس لبعد شبكة الاتصالات مساهمة في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (0.297) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0.769 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لبعد شبكة الاتصالات في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، مرفوضة.

- ليس لبعد قواعد البيانات الالكترونية مساهمة في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (0.235) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0.104 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لبعد قواعد البيانات الالكترونية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، **مرفوضة**.
- لبعد صناع المعرفة مساهمة في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (3.067) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0.005 وهو أقل من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لبعد صناع المعرفة في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، **مقبولة**.

خلاصة الفصل:

من أجل معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية قمنا بتصميم استبيان ورقي وتوزيعه على عينة مكونة من (35) موظف (فئة الإطارات) بمقر القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميلة- ، وبعد استرجاعنا للاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها عن طريق برنامج SPSS حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، بحيث يفسر هذا التأثير كل من بعد الأجهزة والبرمجيات الرقمية، وبعد صناع المعرفة في حين لا يفسر هذا التأثير كل من بعد شبكة الاتصالات، وبعد قواعد البيانات الإلكترونية.

خاتمة

الخاتمة:

أثبتت الإدارة الإلكترونية أنها أحد المحاور الأساسية لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات المالية، إذ لم تعد مجرد خيار تكنولوجي، بل أصبحت ضرورة حتمية لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات. وقد ساهم هذا التحول في تعزيز كفاءة البنوك وتحسين جودة الخدمات المالية المقدمة، من خلال تبني آلية إلكترونية مرنة وسريعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

إن نجاح هذا التحول يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية وتقنية مناسبة، بالإضافة إلى بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير، تضمن فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية ونقل من مقاومة التغيير، كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على تحسين العمليات التشغيلية بل يمتد ليشمل تعزيز الشفافية، محاربة الفساد، وتوفير بيئة أكثر عادلة في التعاملات المالية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعد كآلية لتحسين أداء البنوك و ذلك من خلال تطوير خدماتها، و بذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية و تنتج برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي و الانفتاح على المجتمعات العالمية و هو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات المصرفية، فالخدمات الإلكترونية نسق خدمي بديل يكرس الرقابة و الشفافية و يمنع الرشوة و المحسوبية خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل إفتراضي، وهو ما جعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع البنوك ولا سبيل لتحسين أدائها و خدماتها إلا بالتحول للنموذج الإلكتروني لما يمنحه من امتيازات و تسهيلات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بوكالة القرض الشعبي الجزائري- ميلة، أن التوجه نحو الإدارة الإلكترونية يمكن أن يساهم بشكل ملموس في تحسين الأداء، وتقليل الفجوة بين المؤسسة ومرتقيها خاصة عند تبني مراقبة شاملة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية.

وعليه فإن التحول الرقمي في البنوك لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر وتحدياته، ويستلزم استثماراً فعالاً في التكنولوجيا لتحقيق الفعالية والاستدامة وضمان تقديم خدمات مالية تواكب تطلعات الزبائن وترتقي إلى مستوى التنافسية العالمية.

1. نتائج الدراسة

بعد استعراضنا لأهم الجوانب المتعلقة بالموضوع توصلنا لجملة من النتائج النظرية والتطبيقية يمكن إنجازها من خلال ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- الإدارة الإلكترونية هي نهج حديث يستند إلى استخدام نظم المعلومات والتقنيات الحديثة، بما في ذلك الأجهزة الإلكترونية والبرامج المتطورة وشبكات الاتصالات، بهدف تبسيط العمليات الإدارية وتعزيز الكفاءة؛
- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقليل الوقت والجهد المبذولين في الإجراءات الإدارية، من خلال التحول من الأساليب التقليدية المعتمدة على الأوراق والروتين إلى عمليات أكثر سرعة وسلاسة؛
- هناك العديد من العوامل التي ساهمت في الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، من أبرزها أهمية عامل الزمن والتطور المستمر في وسائل الاتصالات.
- توفر الإدارة الإلكترونية تجربة بنكية مريحة وسريعة، مما يعزز من ولاء العملاء وثقتهم بالبنك.
- الإدارة الإلكترونية تمكن البنوك من تقديم خدمات أكثر مرونة وابتكاراً، مثل الخدمات البنكية عبر الأنترنت، تطبيقات الهاتف الذكي، والخدمات الذاتية، مما ينعكس بشكل إيجابي على رضا العملاء وولائهم.
- توفر الإدارة الإلكترونية أنظمة دقيقة لتسجيل المعاملات، ما يسهل الرقابة الداخلية، ويحد من فرص التلاعب أو الأخطاء البشرية.
- البنوك التي تتبنى الإدارة الإلكترونية بشكل فعال تكون أكثر قدرة على التفاعل مع متغيرات السوق، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة مقارنة بمنافسيها.
- الأنظمة الإلكترونية توفر بيانات فورية وتحليلات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى معلومات فعلية، مما يعزز الأداء العام.
- توفر بيئة خصبة لتطوير منتجات مالية جديدة مثل المحافظ الرقمية، التمويل الإلكتروني وخدمات الدفع عبر الأنترنت.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

- ✓ لبعد الأجهزة والبرمجيات الرقمية مساهمة في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، بحيث تم التوصل أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لبعد الأجهزة والبرمجيات الرقمية.
- ✓ ليس لبعد شبكة الاتصالات مساهمة في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، بحيث تم التوصل أنه لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لبعد شبكة الاتصالات.

✓ ليس لبعء قواعد البيانات الإلكترونية مساهمة في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، بحيث تم التوصل أنه لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لبعء قواعد البيانات الإلكترونية.

✓ لبعء صناع المعرفة مساهمة في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة، بحيث تم التوصل أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لبعء صناع المعرفة.

2. مقارنة بين نتائج الدراسة ونتائج بعض الدراسات السابقة

تعد عملية تحديد الدراسات السابقة في المقدمة العامة خطوة أساسية في بناء تصورات الباحث حول الاتجاه الصحيح لسير الدراسة، وتساهم في توضيح العلاقة المنطقية بين متغيراتها. كما تسهل معالجة الجوانب النظرية والتطبيقية من الناحية المنهجية، وتدعم الباحث في توظيف المراجع ذات الصلة. ومن هذا المنطق يصبح من الضروري إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة، بهدف توضيح مدى التوافق أو التباين بينهما.

- تتفق نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة بوراوي زينب (2023) والتي جاءت بعنوان: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. خاصة فيما يلي:

كلا الدراستين تم التركيز على الإدارة الإلكترونية والتقنيات الحديثة حيث تطرقنا إلى كيفية الانتقال من الأساليب التقليدية وتبسيط العمليات الإدارية وتعزيز الكفاءة، تقديم خدمات أكثر مرونة وابتكارًا وتقليل الوقت والجهد المبذولين في الإجراءات الإدارية.

كما تختلف بعض نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة بوراوي زينب حيث تم التركيز في دراستنا على تحسين أداء البنوك التجارية، فيما كان التركيز من خلال نتائج دراسة بوراوي زينب على تطوير أداء المورد البشري.

- تتفق نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة مخوخ رزيقة 2022 بعنوان أثر استخدام الصرفة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية. خاصة فيما يلي:

حيث هدفت كلا الدراستين إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية، وذلك من خلال إبراز وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية وذلك من خلال وجهة نظر العاملين، وكذلك إيجابيات استخدام الإدارة الإلكترونية وأهم الصعوبات التي تواجهها.

وتختلف نتائج دراستنا عن نتائج دراسة مخوخ رزيقة، في أن دراستنا حاولت توضيح الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية بشكل عميق ببنك القرض الشعبي الجزائري بميلة وذلك من خلال معرفة مدى ساهمة الأجهزة والبرمجيات وقواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية وقواعد البيانات الإلكترونية وصناع المعرفة في تحسين أداء البنك. بينما دراسة مخوخ رزيقة ركزت على الأثر الإيجابي للصرفة الإلكترونية على تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية

2- التوصيات

بعد عرض جملة النتائج المتوصل إليها يمكننا صياغة التوصيات التالية:

- يجب على البنوك التجارية الاستثمار في تطوير الأنظمة التكنولوجية وشبكات المعلومات لتقديم خدمات إلكترونية آمنة وفعالة.
- ضرورة تدريب العاملين في القطاع المصرفي على استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية لتعزيز كفاءتهم وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- تشجيع البنوك على الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية الشاملة التي تشمل جميع العمليات الإدارية والخدمية.
- تقديم خدمات جديدة ومبتكرة عبر القنوات الإلكترونية، مثل التطبيقات المصرفية، الذكاء الاصطناعي، وخدمة العملاء الآلية.
- تنظيم حملات توعوية داخل البنك وخارجه لتعريف جميع أصحاب المصلحة بفوائد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء.
- تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على إتقان استخدامها؛

3- آفاق الدراسة

من خلال هذا الموضوع الذي يمس جوانب متعددة منها جانب الإدارة الإلكترونية، وكذلك جانب أداء البنوك التجارية، فنرى أننا قدمنا جهداً لهذا الموضوع، لكن هناك آفاق أخرى لهذه الدراسة، لذا نطرح من هذا المنظور مجموعة من البحوث والدراسات على النحو التالي:

- الإدارة الإلكترونية وأمن المعلومات في البنوك التجارية.
- الإدارة الإلكترونية وأثرها على رأس المال البشري داخل البنوك.
- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل التطور التكنولوجي؛
- الولاء الإلكتروني ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

1. ثناء على القباني وآخرون، النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجع الداخلية في البنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
2. جمال عبد الرحيم ددير، الإدارة الإلكترونية "منظومة تقنية وبشرية متكاملة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
3. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. حسين محمد سمحان وآخرون، اقتصاديات النقود والمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
5. سعيد عامر يس، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
6. سلمان أبو دياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
7. شاكر القزويني، "محاضرات في قسم اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
8. طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دون بلد النشر، 2007.
9. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب القاهرة، 2007.
10. عبد الفتاح محمود أحمد، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013.
11. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
12. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، 2009.
13. محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
14. محمد صالح الحناوي وآخرون، المؤسسات المالية - البورصات والبنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
15. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك - طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

16. محمد وائل القيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2016.
17. مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2011.
18. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية - مدخل اتخاذ القرارات -، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2012.
19. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (استراتيجية، الوظائف - المجالات)، دار اليازوري، الطبعة الرابعة، 2009، الاردن.
20. نوري المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتب بنغازي، ليبيا، 2020.
21. هبة مصطفى كافي، التجارة الإلكترونية، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- الرسائل والأطروحات الجامعية:
22. أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2010.
23. بوراوي زينب، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير أداء المورد البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث في علوم التسيير إدارة الموارد البشرية جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2022.
24. خليفة بن صالح بن خليفة مسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2008.
25. سراج وهيب، أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2020.
26. سعود عبد المجيد، "البنوك الإسلامية وأوجه الاختلاف بينها وبين البنوك التجارية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2017.

27. سماح مهيوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2014.
28. لوصيف عمار، استراتيجية نظام المدفوعات للقرن 21 الإشارة الى تجربة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2007.
29. محمد شكرين، بطاقة الائتمان في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع النقود والمالية، جامعة الجزائر، 2006.
30. منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2009.
31. واقد يوسف، النظام القانوني للدفع الإلكتروني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة تيزي وزو، 2011.

• المجلات والمقالات العلمية والمكتبات:

32. أحمد سرحان الحمداني، فاعلية الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة تكريت للحقوق المجلد 3، العدد 2، الجزء 1، العراق، 2019.
- . الطيب بولحية وآخرون، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية - دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة 2009-2013 - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2016.
33. أم الخير قوارج، مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1، العدد 2، 2018.
34. برغشي ياسمين، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، ال عدد 13، 2017.
35. بو الريحان فاروق وآخرون، نحو إدارة الكترونية متكاملة، مجلة علوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 48، الجزائر.
36. بوعكة كاملة، النظام القانوني لوسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022.
37. خالد محمد أحمد الجابري، تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية - دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية -، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، المجلد 6، العدد 3، 2015.

38. خيرة بهلول وآخرون، أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 1، الجزائر، 2020.
39. رحيم حسين وآخرون، الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع والتحديات -، جامعة الشلف، 14 و 15 ديسمبر 2004.
40. زرزاز العياشي، الإدارة الإلكترونية، نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، العدد 33، الجزائر، 2015.
41. سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية العدد 7، جامعة الجزائر 3، 2014.
42. سميحة القليوبي، وسائل الدفع الحديثة (البطاقات البلاستيكية) الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، الجزء الأول، مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، لبنان، 2002.
43. شريفة جعدي وآخرون، تقييم أداء البنوك التجارية - دراسة حالة عينة من البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2017 - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2019.
44. شعوبي محمود فوزي وآخرون، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005-2011 -، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015.
45. صلاح الياس، مستقبل وسائل الدفع التقليدية في ظل وجود الوسائل الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر المركز الجامعي خميس مليانة الجزائر، يومي 26 و 27 أفريل 09 2011.
46. ضيف روفية، واقع التحول الرقمي للبنوك في إفريقيا، الخدمات عبر الهاتف المحمول نموذجا، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، 2023.
47. طروباي ندير، الإدارة الإلكترونية كخطوة نحو تأهيل الإدارة المحلية وبعث دورها التنموي في الجزائر، المؤتمر الدولي الخامس حول دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمار، أيام 17-18 أفريل 2018، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
48. عبد القادر بودي وآخرون، تكنولوجيا الأنترنت كأداة لتميز الخدمات المصرفية مع الإشارة لحالة البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول عصر نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر عرض تجارب دولية المركز الجامعي خميس مليانة، 2011.

49. علاء أحمد حسين، مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، مجلة التنمية والرافدين، المجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل العراق - 2011.
50. فريحة محمد هشام، ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 28، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، 2016.
51. كمال فار، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العالم، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلدي، العدد 14 2021.
52. محمد فلاق ورضوان الساعد، الإدارة الإلكترونية عرض تجارب لبعض الدول العربية الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، جامعة البليدة، 2014.
53. محمد قريشي وآخرون، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة، مجلة الاقتصاد الصناعي العدد (12)، الجزائر، 2017.
54. منصور زينب، وسائل وأنظمة الدفع والسداد الإلكتروني (عوامل الانتشار وشروط النجاح)، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر 02 يومي 26.27 أفريل 2011.
55. موسى عبد الناصر وآخرون، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09 جامعة بسكرة - الجزائر -، 2011.
56. ميلودي محمد، استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 10، 2020.
57. ناصف محمد وآخرون، أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 1، الجزائر، 2017.
58. يوسف مسعداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 5 العدد 1، جامعة البليدة، الجزائر، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

59. Sofiarti Dyah Anggunia, Analysing E-Administration In Developing Countries: Challenges & Best Practices, The 1st IPDN International

Conference On Decentralization (ICODEC), Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jatinangor, 21 November 2012.

60. Mansour Naser Alraja, Abed Alrauf Hamadneh, **E-Management And Its Effect On The Added Value: Field Study In The Royal Jordanian Airlines, Interdisciplinary Journal Of Research In Business, Vol.3, Issue. 03, 2013.**

61. Liu Yao And All, **E-Management Development And Deployment Strategy For Future Organization**, African Journal Of Business Management Vol 5, Issue, 16, 2011.

62. Roy Badar, Asif Saeed, **Impact Of Capital Structure On Performance Empirical Evidence From Sugar Sector Of Pakistan**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.5, 2013.

63. Umer Iqbal, Muhammad Usman, **Impact of Financial Leverage on Firm Performance**, SEISENSE Journal of Management Vol 1, Issue 2, 2018.

64. Amanj Mohamed Ahmed, **THE IMPACT OF FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS ON THE PROFITABILITY ASSESSMENT (APPLIED STUDY OF KIRKUK COMPANY FOR PRODUCING CONSTRUCTIONAL MATERIALS)**, Studies and Scientific Researches. Economics Edition. No 28, 2018.

65. Ben Moussa Mohamed Aymen, **Impact of Ownership Structure on Financial Performance of Banks: Case of Tunisie**, Journal of Applied Finance & Banking, vol. 4, no. 2, 2014.

• **المواقع الإلكترونية:**

66. من موقع البنك المركزي الجزائري، <https://www.bank-of-algeria.dz>

67. موقع بنك القرض الشعبي الجزائري <https://www.cpa-bank.dz>

قائمة الملاحق

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

استبيان حول:

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية
دراسة حالة القرض الشعبي الخاوي CPA-وكالة ميله-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد؛

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي أُعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة عنوانها "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميله-". وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة المالية.

نشكر تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة العبارات المرفقة بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة
سراج وهيبة

إعداد الطالبين:
بومعالي يحي
بلور لطفي

السنة الدراسية: 2024 - 2025

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى	ذكر

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل	جامعي (ليسانس، ماستر)	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

ثانياً: البيانات الوظيفية

1- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

2- المستوى الوظيفي:

مدير	رئيس مصلحة	موظف	عامل مهني

3- هل تقلدت مناصب أخرى قبل الالتحاق بالبنك؟

نعم	لا

4- إذا كانت الإجابة "نعم" ما طبيعة الوظائف التي عملت بها؟

.....

الجزء الثاني: محاور الاستبيان: ينقسم هذا الجزء إلى محورين كما يلي:

أولاً: محور الإدارة الإلكترونية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأجهزة والبرمجيات الرقمية						
01	يملك البنك أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم الخدمات الإلكترونية.					
02	يستخدم البنك بعض البرمجيات ذات العلاقة بأداء العمل.					
03	يقوم البنك بتحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل مستمر.					
04	الأجهزة والبرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل من عملية تبادل المعلومات.					
05	يملك نظام جيد لأمن المعلومات.					
قواعد شبكة الاتصالات الإلكترونية						
06	يوفر البنك الربط بشبكة الانترنت internet.					
07	لدى البنك موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية.					
08	يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين الموظفين.					
09	تحقق شبكات الاتصال التي يعتمد عليها البنك المرونة في نقل المعلومات.					
قواعد البيانات الإلكترونية						
10	يملك البنك قاعدة بيانات كافية لإنجاز أعماله.					
11	تساهم قواعد البيانات لدى البنك في سرعة اتخاذ القرارات.					
12	يقوم البنك بتحديث وصيانة قواعد البيانات دورياً.					

صناع المعرفة					
					13 تتناسب مهارات الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
					14 يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني.
					15 يقوم البنك بتقديم دورات تدريبية للموظفين في مجال الحاسوب والبرمجيات.
					16 لدى البنك موارد بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب.
					17 لدى البنك موارد بشرية لتطوير البرمجيات المستخدمة.

ثانياً: أداء البنوك التجارية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18	يلتزم البنك بتقديم خدماته للعملاء في موعدها المحدد دون تأخير.					
19	يقوم البنك دائماً بإطلاع عملاءه بخدماته الجديدة التي يطلقها.					
20	تسعى إدارة البنك للرد على شكاوى العملاء وحل مشاكلهم.					
21	يضمن البنك السرية في معالجة جميع معاملاته.					
22	أنظمة الأمان التي يمتلكها البنك تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية.					
23	يستقبل البنك دائماً عملائه بكل اهتمام ويبيدي لهم عناية شخصية.					
24	تحرص إدارة البنك على تقديم خدماتها بصورة مميزة تختلف عن البنوك الأخرى.					
25	يعمل البنك على تحسين جودة خدماته باستمرار.					

					سهلت تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة العمل.	26
					سهلت تكنولوجيا المعلومات في تحسين فعالية العمل.	27

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أستاذ محاضرة (أ)	وليد لطيف
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أستاذ محاضرة (أ)	زموري كمال
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أستاذ محاضرة (أ)	زيد جابر

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	X1
A1	Corrélation de Pearson	1	,755**	,780**	,430*	,532**	,807**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,010	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A2	Corrélation de Pearson	,755**	1	,800**	,453**	,627**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,006	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A3	Corrélation de Pearson	,780**	,800**	1	,366*	,573**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,030	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A4	Corrélation de Pearson	,430*	,453**	,366*	1	,589**	,598**
	Sig. (bilatérale)	,010	,006	,030		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A5	Corrélation de Pearson	,532**	,627**	,573**	,589**	1	,930**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
X1	Corrélation de Pearson	,807**	,766**	,740**	,598**	,930**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		A6	A7	A8	A9	X2
A6	Corrélation de Pearson	1	,532**	,748**	,528**	,867**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
A7	Corrélation de Pearson	,532**	1	,514**	,509**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,001		,002	,002	,000
	N	35	35	35	35	35
A8	Corrélation de Pearson	,748**	,514**	1	,451**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,007	,000
	N	35	35	35	35	35
A9	Corrélation de Pearson	,528**	,509**	,451**	1	,881**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,007		,000
	N	35	35	35	35	35

X2	Corrélation de Pearson	,867**	,595**	,681**	,881**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A10	A11	A12	X3
A10	Corrélation de Pearson	1	,727**	,493**	,780**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,000
	N	35	35	35	35
A11	Corrélation de Pearson	,727**	1	,307	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000		,073	,001
	N	35	35	35	35
A12	Corrélation de Pearson	,493**	,307	1	,929**
	Sig. (bilatérale)	,003	,073		,000
	N	35	35	35	35
X3	Corrélation de Pearson	,780**	,530**	,929**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	
	N	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A13	A14	A15	A16	A17	X4
A13	Corrélation de Pearson	1	,299	,477**	,489**	,354*	,914**
	Sig. (bilatérale)		,081	,004	,003	,037	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A14	Corrélation de Pearson	,299	1	,389*	,555**	,479**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,081		,021	,001	,004	,009
	N	35	35	35	35	35	35
A15	Corrélation de Pearson	,477**	,389*	1	,419*	,377*	,527**
	Sig. (bilatérale)	,004	,021		,012	,026	,001
	N	35	35	35	35	35	35
A16	Corrélation de Pearson	,489**	,555**	,419*	1	,476**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,003	,001	,012		,004	,000

	N	35	35	35	35	35	35
A17	Corrélation de Pearson	,354*	,479**	,377*	,476**	1	,703**
	Sig. (bilatérale)	,037	,004	,026	,004		,000
	N	35	35	35	35	35	35
X4	Corrélation de Pearson	,914**	,435**	,527**	,579**	,703**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,001	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	Y
A18	Corrélation de Pearson	1	,431**	,496**	,420*	,420*	,602**	,621**	,337*	,297	,441**	,824**
	Sig. (bilatérale)		,010	,002	,012	,012	,000	,000	,048	,083	,008	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
A19	Corrélation de Pearson	,431**	1	,322	,546**	,458**	,466**	,480**	,451**	,396*	,496**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,010		,059	,001	,006	,005	,003	,007	,019	,002	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
A20	Corrélation de Pearson	,496**	,322	1	,670**	,670**	,603**	,638**	,563**	,580**	,592**	,644**
	Sig. (bilatérale)	,002	,059		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
A21	Corrélation de Pearson	,420*	,546**	,670**	1	,748**	,679**	,517**	,630**	,574**	,662**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,012	,001	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
A22	Corrélation de Pearson	,420*	,458**	,670**	,748**	1	,754**	,587**	,700**	,647**	,596**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,012	,006	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
A23	Corrélation de Pearson	,602**	,466**	,603**	,679**	,754**	1	,554**	,692**	,652**	,714**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
A24	Corrélation de Pearson	,621**	,480**	,638**	,517**	,587**	,554**	1	,481**	,447**	,511**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,001	,000	,001		,003	,007	,002	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
A25	Corrélation de Pearson	,337*	,451**	,563**	,630**	,700**	,692**	,481**	1	,666**	,890**	,746**
	Sig. (bilatérale)	,048	,007	,000	,000	,000	,000	,003		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
A26	Corrélation de Pearson	,297	,396*	,580**	,574**	,647**	,652**	,447**	,666**	1	,573**	,524**
	Sig. (bilatérale)	,083	,019	,000	,000	,000	,000	,007	,000		,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
A27	Corrélation de Pearson	,441**	,496**	,592**	,662**	,596**	,714**	,511**	,890**	,573**	1	,872**
	Sig. (bilatérale)	,008	,002	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000		,000

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y	Corrélation de Pearson	,824**	,548**	,644**	,647**	,605**	,779**	,661**	,746**	,524**	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Echelle : X1

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	5

Echelle : X2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	4

Echelle : X3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,700	3

Echelle : X4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	5

Echelle : X

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	17

Echelle : Y

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	10

Echelle : TOTAL

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	27

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	42,9	42,9	42,9
	أنثى	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمرية_الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	10	28,6	28,6	28,6
	سنة 40 إلى 30 من	18	51,4	51,4	80,0
	سنة 50 إلى 41 من	4	11,4	11,4	91,4
	سنة 50 من أكثر	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	7	20,0	20,0	20,0
	جامعي	25	71,4	71,4	91,4
	عليا دراسات	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	7	20,0	20,0	20,0

سنوات 10 إلى 5 من	18	51,4	51,4	71,4
سنة 15 إلى 11 من	7	20,0	20,0	91,4
سنة 15 من أكثر	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الوظيفي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	2	5,7	5,7	5,7
	مصلحة رئيس	12	34,3	34,3	40,0
	موظف	16	45,7	45,7	85,7
	مهني عامل	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

بالبنك؟ الالتحاق قبل أخرى مناصب تقلدت هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	2	5,7	5,7	5,7
	لا	33	94,3	94,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	35	2	5	3,97	,453
A2	35	2	5	3,97	,514
A3	35	2	5	4,09	,507
A4	35	2	5	4,06	,765
A5	35	2	5	3,94	,725
X1	35	2	5	3,96	,520
N valide (liste)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A6	35	2	5	4,03	,514
A7	35	2	5	4,06	,639
A8	35	2	5	4,14	,601
A9	35	2	5	4,00	,542
X2	35	2	5	4,01	,462
N valide (liste)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

A10	35	2	5	4,00	,420
A11	35	2	5	3,94	,482
A12	35	2	5	4,29	,710
X3	35	2	5	4,14	,494
N valide (liste)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A13	35	1	5	3,66	1,083
A14	35	2	5	3,97	,514
A15	35	2	5	3,89	,718
A16	35	2	5	4,11	,631
A17	35	2	5	4,17	,618
X4	35	2	5	3,91	,712
X	35	2	5	4,07	,456
N valide (liste)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A18	35	2	5	4,23	,646
A19	35	2	5	4,09	,562
A20	35	2	5	3,97	,664
A21	35	2	5	3,94	,591
A22	35	2	5	3,94	,591
A23	35	2	5	4,03	,664
A24	35	2	5	4,17	,707
A25	35	2	5	3,97	,707
A26	35	2	5	3,94	,684
A27	35	2	5	3,97	,747
Y	35	2	5	4,10	,592
N valide (liste)	35				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
				standard de l'estimation		Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,893 ^a	,798	,771	,283	,798	29,543	4	30	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X4, X1, X2, X3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,491	4	2,373	29,543	,000 ^b

de Student	2,409	30	,080		
Total	11,900	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4, X1, X2, X3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,520	,463		-1,125	,270
	X1	,578	,123	,508	4,711	,000
	X2	,050	,167	,039	,297	,769
	X3	,281	,168	,235	1,679	,104
	X4	,247	,081	,298	3,067	,005

a. Variable dépendante : Y