جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قســـم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

العنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين اداء النظام المصرفي الجزائري (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-وكالة المدية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة.

من إعداد الطالبة:

ولد معمر سمية

إشراف الأستاذ:

أ. بوعزيز عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	ملاحظات
شوقي قبطان	رئيسا
عبد الرزاق بوعزيز	مشرفا ومقررا
سيد علي صغيري	ممتحنا

السنة الجامعية

2017-2016


بسم الله الرحمن الرحيم

تمهيد الفصل الأول:

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسعارها، أخذت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الإنترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه الدوائر مما حذا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن.

لذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم ومنها بعض الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، وفي هذا الفصل سوف نلقي الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية والنموذج الخاص بها.

المبحث الأول: الإدارة بين الماضي والحاضر

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الإنترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الرافعة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي

في هذا المبحث سيتم الحديث عن الإدارة الإلكترونية وفق الفرع التالية:

- الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني.
- نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية وكذا التفريق بين المصطلحات الآتية (الإدارة الإلكترونية، الأعمال والحكومة الإلكترونيتين)

المطلب الأول: الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني

سوف يتم التوضيح لكل من المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة، وإجراء مقارنة بينهما وذلك لبيان الفروق بين هذين المصطلحين:

الفرع الأول: المفهوم التقليدي للإدارة

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة حيث يقال: «إنها ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية».[1]

تعريف 2: «هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول للأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية» [2]

1- سميرة مطر المسعودي، **معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، لا توجد سنة نشر، ص23.

2 – السالمي علاء عبد الرزاق، السليطي خالد إبراهيم، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 13.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح وإن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: «استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تفتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان[1]»

و انطلاقا مما تضيفه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية و خاصة منها الخدمية، توجهت تعريفات الإدارة الإلكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة، إذ يرى آخرون بأن الإدارة الإلكترونية "تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، و يصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، و الرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن و الدولة"[2]

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبيين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، دون أن يضطر هؤلاء العملاء للانتقال إلى الغدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، ما يترافق من إهدار الوقت والجهد والطاقات" [3]

1- محمد محمود الطعامنة، طارق الشريف العلوش، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص ص :(10-11).

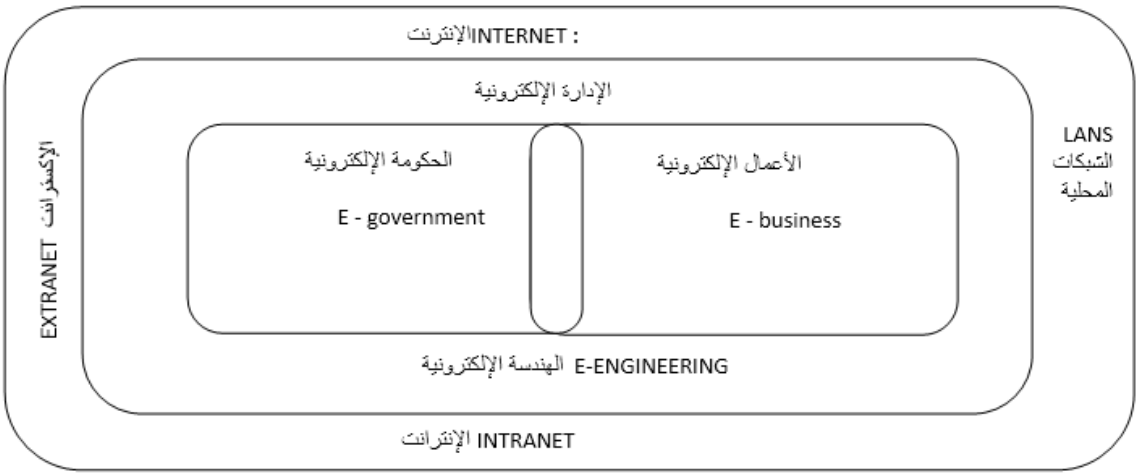
2- السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 193.

3 -علي حسن باكير، **المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية**، مجلة آراء الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23 مركز الخليج للأبحاث، تاريخ النشر 2006/08/01، موقع :

tiré le : 15/02/2017, Fahad- bandr.blogspot.com/2011/07/blog-post_6623-html.

أما الدكتور سعد غالب ياسين فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها مثل: الحكومة الإلكترونية، الاعمال الإلكترونية ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين والموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة ومنه، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، وانطلاقا من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة ومضامين الخدمة العامة، كمحصلة التحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الإنترنت، والإنترانت والإكسترانت والبرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات، ولعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم.[1]

الشكل رقم (1/1): ابعاد مفهوم الادارة الالكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها

1- المصدر ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 21.

وبالتالي إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي المضلة التي تطوي في أطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني، بغض النظر عن نوع وطبيعة المؤسسة. فمن خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الإلكترونية تشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الإنترنيت، الإكسترانت، الأنترانت، في ظل وجود نظام معلومات

المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية.

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارات في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، او الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وانتشار شبكة الإنترنيت. [1]

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنلوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية[2].

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم[3].

ومما سبق يمكن القول إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن[4]

1- المرجع السابق، ص 23.

2- الزيادات محمود عواد، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص72.

3- المرجع السابق، ص 72.

4-ياسين، سعد غالب، مرجع سابق الذكر، ص ص:(238-241).

والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

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

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم يصل إلى الصورة الرسمية، إلا متأخرا، حيث بدأت الظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة ومن ثمة فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي

المطلب الثالث: التفريق بين الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية e-business، التجارة الإلكترونية e-commerce، الحكومة الإلكترونية e-government، وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل ICT وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل المصارف الإلكترونية e-banking ، التسويق الإلكتروني e-marketing، البريد الإلكتروني e-mail، فأنه من الضروري مقارنة المفاهيم التالية مع بعضها (الإدارة الإلكترونية e-management، الأعمال الإلكترونية e-business، التجارة الإلكترونية e-commerce، الحكومة الإلكترونية e-government،) لتوضيح الفرق بين كل منهم مع إظهار الروابط بينهم.

الفرع الأول: الأعمال الإلكترونية e-business

استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، أذ تمثل هذه الأعمال بالنسبة للشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة ومبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنيت[1]

وقد عرفت الاعمال الالكترونية كذلك بأنها توليفة شبكية إلكترونية من البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات البرمجية تكنولوجيا الإنترنت، تقنيات الويب وغيرها بمفاتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفؤ وفعال [2]

الفرع الثاني: الحكومة الإلكترونية e- government

تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقات ICT[3] لتحسين عمليات الحكومة، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية، وتعتبر الحوكمة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية[4]

وعرفت بأنها: "وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب[5]

الفرع الثالث: التجارة الإلكترونية e-commerce

تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنيت، لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات، وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والشركات، تكاد تكون هذه العلاقة مستحيلة بدون هذه التكنولوجيا[6]

1-ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 20.

2 - ياسين سعد غالب، العلاق بشير عباس، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014 ص 19.

3- ICT: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة لتحسين جودة العمليات.

4- النجار فايز جمعة، **نظم المعلومات الإدارية MIS**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة ثانية،2008، ص58

5- السالمي عبد الرزاق، مرجع سابق ص 87.

6- Stephen haog, maeve gummineys, Donald j-mc cubbrey, **management information system information for the information age**, mc graw-hillirwin, NY, usa, 3rd ed, 2002, p10.

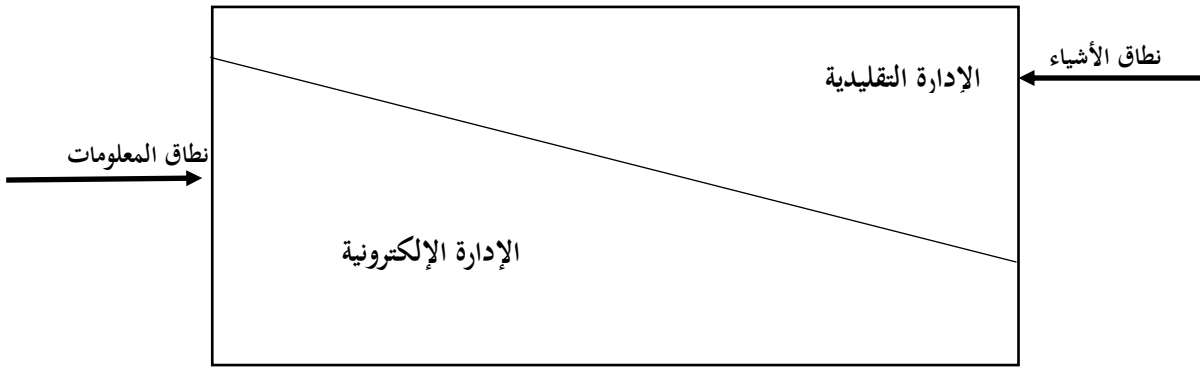
أيضا: " هي وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص[1]

الفرع الرابع: الإدارة الإلكترونية e-management

من التعريفات السابقة التي ذكرناها للإدارة الإلكترونية نختار التعريف الأهم والأشمل بحيث يغطي جميع المجالات وهو التعريف الذي يعرفها بأنها: "إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية[2]

الإدارة الإلكترونية هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإظهار الأشياء وما يرتبط بها من إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي، المعرفي، الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها والشكل التالي يوضح هذا الفرق [3]

الشكل (2/1): الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد.



التطور نحو الإدارة الإلكترونية

الماضي ← **المستقبل**

المصدر: نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 126

1 -السالمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص87.

2- ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص22.

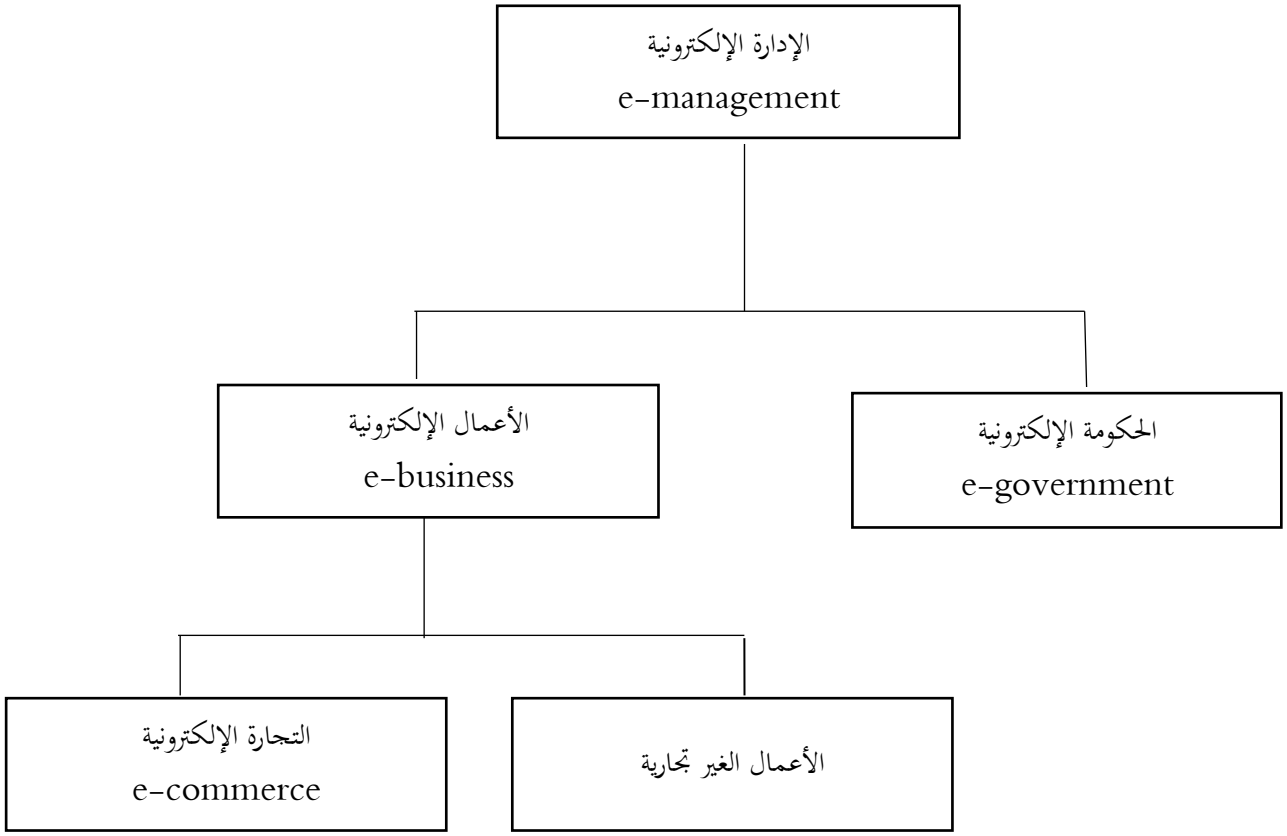
3 - نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 126.

مما سبق من التعريفات المختلفة للإدارة الإلكترونية e-management، الأعمال الإلكترونية e-business ، التجارة الإلكترونية e-commerce، والحكومة الإلكترونية e-government، نستنتج ان مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق، فالتجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء بينما الحكومة الإلكترونية تعنى بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية،

ان الإدارة الإلكترونية هي منظمة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات وهي تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

فالقاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائلICT ، ومن ضمنها الإنترنيت والإنترانت والإكسترانت، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية، والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية السابقة، وأبعاد كل منها:

الشكل (3/1): علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة والأعمال الإلكترونيتين.



المصدر: الهوش، أبوبكر محمود، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص:411.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يقتضي بالإساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج، والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذا المبحث

المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

الفرع الاول: شبكة الإنترنيت (internet): وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من الشبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد.[1]

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنيت الإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

أولا خدمة منتديات الحوار: (news group) والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول معين عبر شبكة الإنترنيت[2].

ثانيا خدمة (file Transfer Protocol)

ثالثا خدمة المحادثات: (Chating): إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة،
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف آخر)

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

1-عبد الفتاح. بيومي حجاري، **النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية**، الكتاب الأول، الإسكندرية دار الفكر الجامعي، 2003، ص 124.

2 - النجار فريد، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 83.

رابعا: خدمة تبادل الاتصال عن بعد (Telecomunication network) حيث تمثل برنامج المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف بواسطة الأقمار الصناعية

خامسا: خدمة البريد الإلكتروني وهو أحد أوجه استخدام الإنترنيت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها إلا ثواني إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب أو ملفات فيديو، فضلا عن إمكانية التحاور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني[1]

سادسا: خدمة شبكة الويب (www.world-wide-web) إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الإنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها وبواسطة نقر مفتاح الفأرة يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلاندا[2]

وبالتالي لعبت شبكة الإنترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية

الفرع الثاني: الشبكة الداخلية المنظمة (الإنترانت) intranet

وهي شبكة الشركة الخاصة (Private)، وتعتمد على تقنية الإنترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين، داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلا مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الإنترنيت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (fire walles)

الفرع الثالث: الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترانت)extranet

هي عبارة عن شبكات إنترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركة أو المجهزين أو

1- محمد محمود الطعامنة، طارق شريف العلوش، مرجع سابق، ص ص :(103-104).

2- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص ص :(269-270).

الشركات، إذ ينبغي للمستخدمين لشبكة الإكسترانت تقديم كلمة مرور (Pass word)، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما، استخدامها مخصص لفئة معينة[1].

مما سبق يمكن القول إن الشبكات الثلاث الإنترنيت، الإنترانت، الإكسترانت، هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل، فشبكة الإنترنيت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الإنترانت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي (الإنترنيت والإكسترانت) يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية[2]

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية، من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل، وتقديم الخدمات على الخط المباشر، مع الاختلاف فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على عديد من المبادئ والأهداف التي سيتم تناولها في الآتي:

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية تتجلى فيمايلي[3]:

أولا/ تقديم أحسن خدمات للمواطنين (Citizen oriented): وهذا الاهتمام بالمواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة

ثانيا/ التركيز على النتائج (results oriented): حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق وائد للجمهور تتمثل في

1- عبد الستار العلي، وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص240.

2- ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص ص :(68-69).

3- عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت، دار العرب الإسلامي، 2006، ص ص:(189-191).

تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون تنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة

ثالثا/ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل

رابعا/تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنلوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف

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

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

تعمل أغلب مبادئ الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي[1]:

- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها،
- التحول من الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد،
- اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار،
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددها،
- التحول إلى شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين الموردين ...إلخ.

تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمة العامة، على خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة، عن الحاجة إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على

1- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، 2008، ص 39.

المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء وغير قادرين عن التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير بيانات، وربطها بدوائر صنع القرار[1]

و مما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة مع عملاء الإدارية، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية، والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة، والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية، وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الإلكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال إلكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية والتي يمكن توضيحها وفق التالي:

الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية: تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاث مكونات أساسية كالتالي[2]:

أولا/ عتاد الحاسوب: (hard ware) يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته

ثانيا/ البرمجيات: (soft ware) تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (operating systems) ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثال برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات، (الإنترنيت، الإنترانت، الإكسترانت)

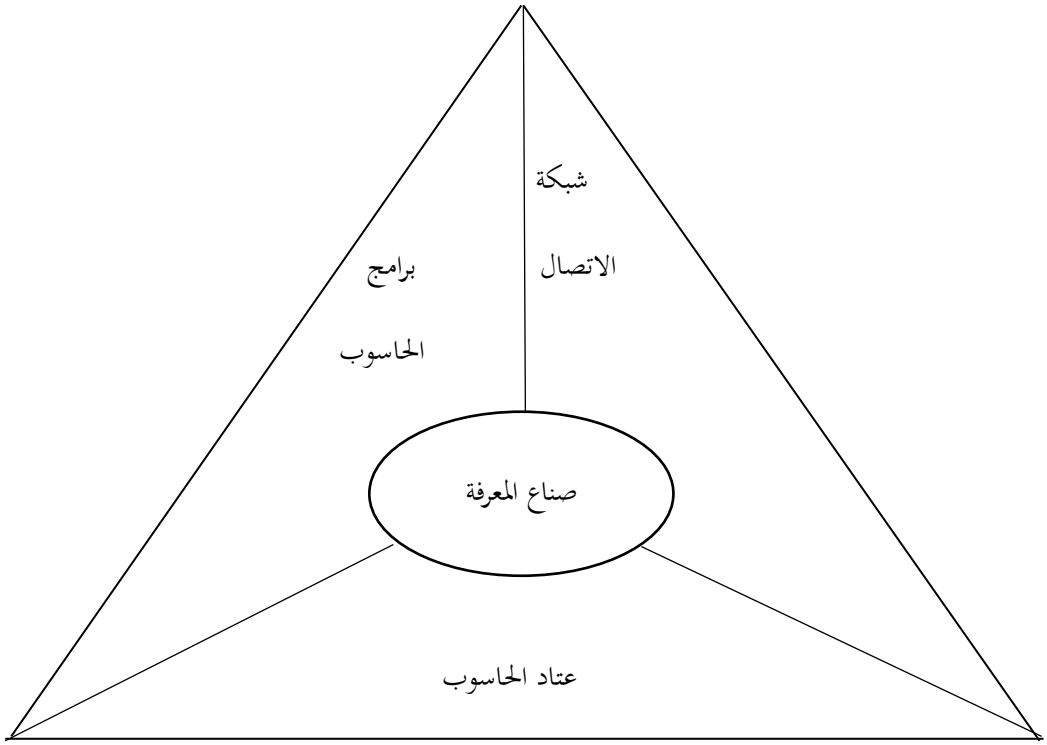
ثالثا/ صناع المعرفة: إذ تتمثل القيادات الرقمية (digital leaderships) وكل ما يشمل راس المال الفكري والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة، معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية، أنظر الشكل رقم (4/1)

1- نائل عبد الحافظ العوامة، **إدارة التنمية، الأسس-النظريات-التطبيقات العلمية**، الجامعة الأردنية، 2003، ص 265.

2- ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص ص:(23-24).

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة معلومات ومناهج العمل وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شباك واحد[1]

شكل (4/1): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص:24

1- ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص ص:(24-25).

وانطلاقا من العناصر الأساسية للإدارة، الإلكترونية الآنفة الذكر تقوم هذه الأخيرة بالعديد من الوظائف، والتي يمكن التطرق إليها في العنصر الموالي

الفرع الرابع–وظائف الإدارة الإلكترونية: تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

أولا/ التخطيط الإلكتروني: (e–planning) يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات[1]:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل،
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق،
- أنه يتجاوز فكرة تقييم الاعمال التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة التخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات غير الموجودة وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية في عملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

ثانيا/ التنظيم الإلكتروني (e–organizing): في ظل التحول الإلكتروني يرى نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالشكل المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية،

1- نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات**، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، ص ص:(247-248).

ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرأساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى فرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة[1].

ثالثا/ الرقابة الإلكترونية (e-controlling): إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فأن الرقابة الإلكتروني تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أن عملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو المستفيدين والإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكتروني تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.[2]

رابعا/ القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاث التالية:

1/ القيادة التقنية العملية: حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنيت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة(technology sense)، والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها هي قيادة الإحساس بالوقت معنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات

2/ القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

3/ القيادة الذاتية: ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنيت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.[1]

1-نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:248.

2- عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، في الو-م-أ والجزائر**، مذكرة ماجيستير، جامعة قسنطينة، 2009، ص30.

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أ، هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).

الفرع الخامس: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي أغلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، تجعل هذه الأخير تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي[2]:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية،
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها،
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها،
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين،
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها إلكترونيا، ومتداولا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية، إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى أماكن أخرى،

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص260.

2- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، **الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة**، الملتقى الدولي الثاني للجمعية السعودية للإدارة القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، مارس 2004، ص4.

وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات، كما أنها تتميز بوصفة التواصل الدائم فهي أدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن، أضافة إلى المرونة التنظيمية التي يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة، كما يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات وحفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة[1]

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين[2]

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:

أولا/ زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات

ثانيا/ تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج إلى لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير

ثالثا/ تقسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة

1- Jaques, sauret, « **efficacité de l'administration et service à l'administration**» : Les enjeux de l'administration électronique, revue française d'administration publique Ecole nationale d'administration, n° 110, 2004, p288.

2 - محمد محمود الطعامنة، طارق الشريف العلوش، ص 11.

رابعا/ تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية, إن خصائص الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات، وهذا ما بين أن التحول للإدارة الإلكترونية لابد أن يتم عبر مراحل[1].

الفرع السادس: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة ICT، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنيت[2]

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي منه فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد[3]

1. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة،
2. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة،
3. الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة،
4. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة،
5. إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقلل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة،

1- محمد محمود الطعامنة، طارق الشريف العلوش، مرجع سابق ص ص :(11-12).

2 -ياسين، سعد غالب، مرجع سابق ص 27.

3 -علاء، عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص ص :(37-38).

6. تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عمليات الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى الحاجة لأماكن تخزين حيث الاستفادة منها في أمور أخرى،
7. الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة،

والاستغناء عن الموظفين الغير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد وهناك المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها[1]:

1. تحسين فاعلية الإداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة،
2. المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في والوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود،
3. سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافيا،
4. سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين،
5. سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عند الدوائر الأخرى (المحطة الواحدة)،
6. سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث،

ان الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات والتي تتمثل بصفة أساسية في انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة، وكذا اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، بالإضافة إلى توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين، والعمل على احتساب جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة، وتلاقي مخاطر التعامل الورقي.

1- عامر، طارق عبد الرؤوف، **الإدارة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص:(35-36).

وفي ضوء ذلك فأن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد استثمارات أصحاب الأسهم والأملاك.

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة علة أداء المنظمات وذلك من خلال من التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات، خدمات الصيانة، التسويق، التمويل وغيرها من العمليات بالإضافة إلى ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة

المطلب الثالث: خطوات ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية، وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كالتالي[1]:

أولا/ إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

ثانيا/ وضع خطة تنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ثالثا/ تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدود وواضح، ومن هذه المصادر لكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

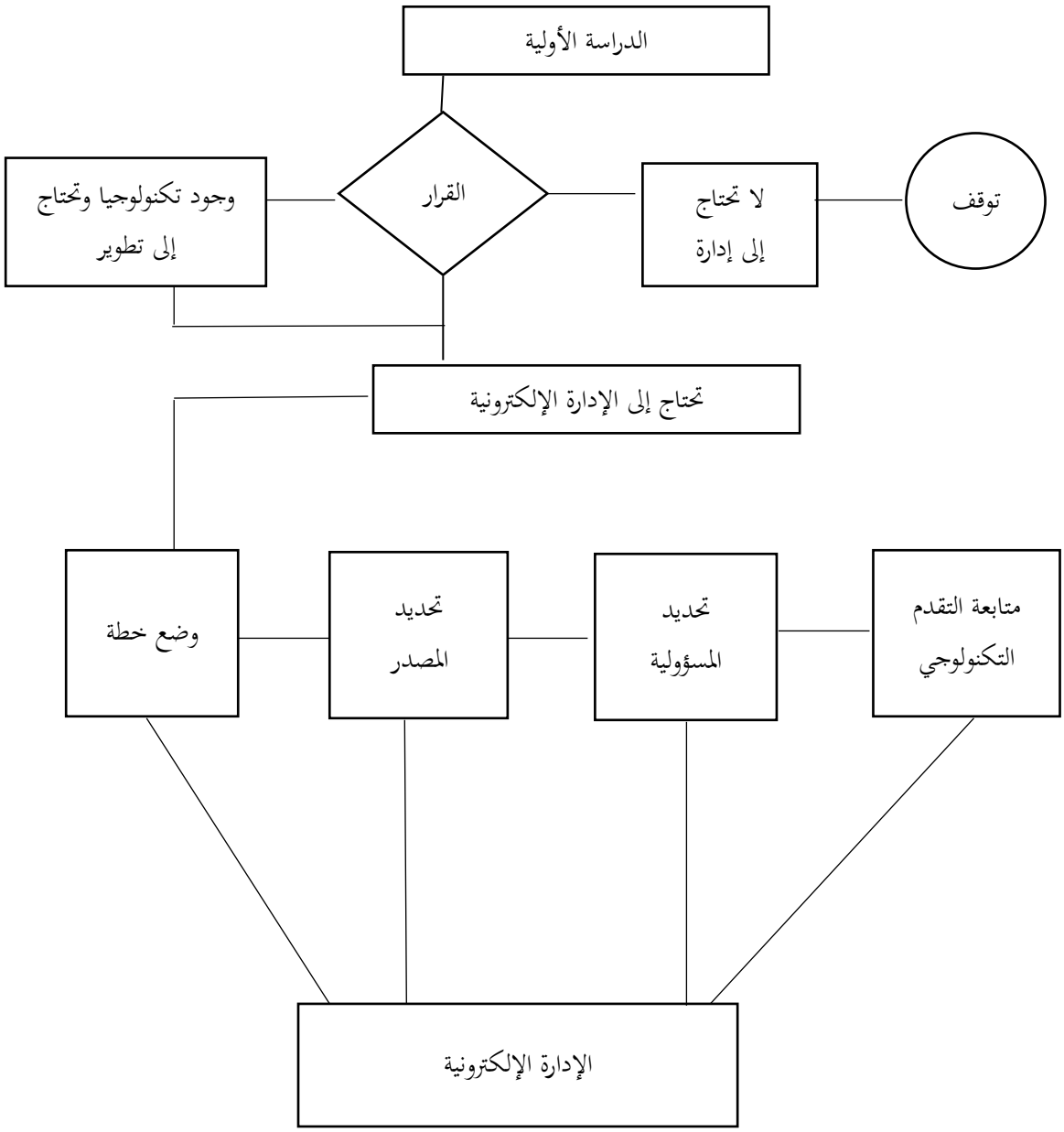
رابعا/ تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

1 -السالمي، علاء عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 139.

خامسا/ متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال[1] والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

1 -المرجع السابق، ص ص :(64-65).

الشكل (5/1): خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: السالمي علاء عبد الرزاق، مرجع سابق، ص:66.

ويشير كل من (k.laudon & j.laudon)[1] أن الانتقال إلى البيئة الإلكترونية يتطلب من المنظمات القيام بعدة خطوات أهمها:

1. دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة والتقنيات المتوفرة لديها، وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم يتم بناءا على ذلك تحديد أولويات التطوير،
2. لابد أن تحتوي الخطة على تحليل دقيق لكيفية إسهام التقنية الحديثة في تحقيق أهداف المؤسسة،
3. تحديد كيف تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمليات اليومية للمنظمة وتوضيح أهداف التغير ودوافعه للعاملين وتدريبهم،
4. تحديد مبادئ النجاح في إنجاز خطة إدخال التقنية إلى المنظمة[2].

ومن هذا المنطلق نؤكد على ضرورة التركيز على رسم خطط استراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس، ووضع آليات تطبيقية، لتهيئة المناخ الملائم للعمل الإلكتروني وسهولة الانتقال من البيئة التقليدية إلى النمط الإلكتروني، لضمان نجاح تطبيقي للإدارة الإلكترونية، وبالتالي الدخول بثبات في عصر المعلومات والإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني: مجالات تطبيق الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها يضيف السالمي بأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها[3]

فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات، كما يؤكد آخرون بأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات[4]

وفي الواقع تعد تقنية المعلومات كمات أشار الآخرون طريقا واسعا يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية، فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية

1-**K**.**laudon** is a professor of information systems at new york university, **J**.**laudon** is a management consultant in the informationsystems area Stern school of business.

2 -c.kenneth laudon, jane p.lauden, **management information system**, Prentice hall, New jersey, usa, 9th ed, 2006, p349.

3 -السالمي، علاء عبد الرزاق، مرجع سابق، ص217.

4 -ياسين، سعد غالب، مرجع سابق، ص29.

والثقافية، بما يدفع جميع الدول إلى السعي نحو تحديد أنسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات التقنية[1].

المبحث الثالث: التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم فأفضل طريقة لتطبيق استراتيجية لإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة لإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول لإلكتروني وفي هذا المبحث سنتناول أسباب التحول إلى تطبيق الإدارة لإلكترونية وكذا مراحل التحول السليم وأخيرا متطلبات ومعوقات التطبيق للإدارة لإلكترونية

المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة لإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة لإلكترونية ليس حربا من حروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت التطور الإداري نحو الإدارة ر، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول لإلكتروني في النقاط التالية[2]:

- بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين،
- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال،
- القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق،
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة،
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الاداء،
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة،

1- R.wayne Monday, Robert Mc Noe, **human Resource management**, Pearson, new jersey usa, 4thed, 2005, p309, .

2- السالمي، علاء عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص:(59-61).

- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات،
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

المطلب الثاني: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية

إن أفضل سيناريو للوصول الى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة لإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وهو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة لإلكترونية إلى ثلاث مراحل طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي (إذ لا يمكن كما شرحنا سابقا الانتقال من نظام إداري تقليدي مهترئ ومتعفن وفاسد إلى نظام إلكتروني هكذا دفعة واحدة)، لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة لإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة لإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه وعلى العموم فإن هذه المراحل هي[1]:

الفرع الأول: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا، وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة لإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة لإلكترونية مع إمكانية طبع واستخراج الاستمارات الازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

الفرع الثاني: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

وتعتبر هذه المرحلة وسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي سوف تأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط الازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة لإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من انجاز

1- علي حسن باكير، مرجع سابق، op.cit. fahad_badr.blogspot/2011/07/blog_spot_6623.html .

معاملاتهم عبر طريق الشبكة لإلكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط كمت من الطبيعي أ، تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين ومافوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا. [1]

الفرع الثالث: مرحلة الإدارة لإلكترونية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد يكون عدد المستخدمين للإدارة لإلكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25%-30% من عدد الشعب) عمال توفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة لإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها وعلى العموم فإن سلم النجاح في التحول إلى حكومة إلكترونية هو صعودا يكون بجدية العمل الحكومي، وسلامة التطبيق العلمي مع تقويم الممارسة العملية للارتقاء بمستوى الأداء و عليه تقديم خدمة مميزة، وإرضاء المجتمع ككل.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة لإلكترونية

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة لإلكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة لإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أولا/ المتطلبات الإدارية والأمنية:

تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية في الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية[2]:

1. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة لإلكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب،
2. توفير البنية التحتية للإدارة لإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات مما يتوافق مع بنية التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال

1 -المرجع السابق، fahad_badr.blogspot/2011/07/blog_spot_6623.html .

2- احمد بري، **تطبيقات الإدارة لإلكترونية في العمليات المنظومة**، دار المعارف الإسكندرية، 2005، ص: 126.

التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

3. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق التحول التدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء الإدارات، واستحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي)
4. متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنية المعلومات
5. وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية (قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء تطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، ويعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.

ثانيا/متطلبات السياسية:

حيث تترجمها وجود إدارة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برنامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية.

بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محدودة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ وفق النقاط التالية:

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية، من اجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.
- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على أحدث التقنيات.
- ابتكار خدمات حكومية حديثة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

- توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية استخدام الادوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية

ثالثا/المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية ، و على دراية كافية لمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية و الاستعانة بوسائل الإعلام و جمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات و الندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية ، و برمجة حصص تدريبية على استخدام الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و إيجاد مصادر تمويل ، و تمتاز بالديمومة على مستوى المركزي و المحلي[1] .

رابعا/متطلبات البنية التحتية للاتصالات:

ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة الإلكترونية وأخرى، وهذا حسب برنامج التحول الالكتروني، وتبعا لحجم المشروع الذي يستهدف ... الكلية أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

إن بمجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحول لنمط الإدارة الالكترونية لا يعني الطريف ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لان العديد من العوائق والمشاكل التي تواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية، التمتع بمحيط شامل بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة العمل وتنفيذ الاستراتيجية الإدارة الالكترونية، وعليه يمكن تلخيص التحديات التي تواجه الإدارة الالكترونية في النقاط التالية[2]:

1. إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل للأنشطة والعمليات المنظمة،
2. هيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الالكترونية،
3. تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الالكترونية،

1- المرجع السابق ص :127.

2 -ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 222.

4. إدارة موقع المنظمة على شبكة الويب،
5. إدارة مشروعات والمنظمات الافتراضية.

هذه هي التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الالكترونية والتي تتطلب معالجتها الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة وأساليب العمل الجديدة، وإلى حشد الطاقات والموارد التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الالكترونية.

أما معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية، فهناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيقها يمكن تلخيصها بالعوامل التالية[1]:

1. التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الالكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.
2. تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري، واستراتيجي).
3. قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
4. عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
5. عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
6. عائق اللغة في بعض الأحيان.
7. عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
8. نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، مما يزيد الحاجة إلى التدريب.
9. بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الالكتروني الكامل.

1- المرجع السابق، ص 223.

10. تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة.
11. قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة.
12. غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
13. عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.

خلاصة الفصل الأول:

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية، النظم المالية، والإدارية، والسلوكية، والتقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، والرضا العام للمستهلكين والعاملين والمستثمرين.

لذا فان التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية أصبح حتمية تفرضها تغيرات بيئة الأعمال العالمية، وهذا ما يحدث تغييرات وواضحة تتمتع بعدة ايجابيات ما يكسبها ميزة تنافسية عالية، وكذا تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما أن باستخدام هذه الوسائل الحديثة يسهل انسياب المعلومات بيم أقسام المؤسسة ويسهل التفاعل أيضا بين كل إداراتها، فالإدارة الالكترونية تهدف إلى إعطاء فرص أكبر لمشاركة العنصر البشري في الإدارة.

تمهيد الفصل الثالث:

بعد ان تم التطرق الى مفهوم الإدارة الالكترونية وبناءها الشبكي كذا متطلبات تطبيقها والنظام المصرفي الجزائري واهم مؤشراته واصلاحاته، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية كمثال البنك الوطني الجزائري وكالة المدية ومن خلال ذلك سنحاول ابراز مختلف الجوانب في هذا البنك والتي تأثرت بالإدارة الالكترونية ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية للبنك الوطني الجزائري

المبحث الثاني: منهجية البحث

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الاول: لمحة عن البنك الوطني الجزائري.

يعتبر البنك الوطني الجزائري أحد أعمدة الجهاز المصرفي الجزائري، وأحد مرتكزات وأدوات تطبيق السياسة النقدية في الجزائر حيث ساهم بشكل كبير في دعم التنمية الاقتصادية الوطنية، ولازال لحد الآن يضطلع بهذه المهمة مواكبا التكنولوجيات الحديثة للقيام بالأدوار المنوطة به على أحسن وجه.

المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري.

الفرع الأول: النشأة

عند إنشاء البنك الوطني الجزائري أوكلت له مهمة تمويل القطاع الاقتصادي العمومي وتطورت هذه المهام مع تطور البنك الوطني.

فالبنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أهم تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري وبالضبط في 13جوان1966 حيث أنه في عمر الاستعمار كانت في الجزائر بنوك أجنبية تمارس نشاطها وهي:

- بنك التسليف العقاري الجزائري، تونس في جويلية 1966.
- بنك التسليف الصناعي والتجاري في جويلية 1967.
- بنك باريس وهولندا في جوان 1968.

وتمثلت أهم وظائف البنك الوطني الجزائري فيما يلي:

- تنفيذ خطة الدولة في مجال الائتمان القصير والمتوسط الأجل وفقا للأسس المصرفية التقليدية.
- إقراض المنشئات العامة والخاصة في الميدان الصناعي.
- خصم الأوراق التجارية بالبناء في المجال السكني.[1]
- المساهمة في رأس مال بعض البنوك الأجنبية كما كانت له علاقة واسعة في مجال التجارة الخارجية.

وفي سبتمبر 1968 منحت للبنك الوطني الجزائري امتياز في احتكار لم يدم طويلا حيث أنه في مارس 1982 وفي إطار إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري قررت السلطات العمومية إنشاء مؤسسة

1-سمر بو كلثوم، **الترتيب الداخلي للبنك التجاري وتأثيره في آدائه**، دراسة مقارنة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية، مذكرة ماجستير المدية،2015 ، ص : 112

مالية بنكية متخصصة، هدفها الرئيسي هو التكفل والإشراف بعملية تمويل وتشجيع التنمية الريفية وعليها كان ميلاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في مارس 1982.

وفي سنة 1988 وفي إطار الإصلاحات التي فرضها القانون رقم 01/88 المتضمن قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركات أسهم فإنه تم تحويل البنك الوطني الجزائري إلى مؤسسة مالية ذات أسهم برأس مال يقدر ب 3.5 مليار دينار جزائري.

وأخيرا وبفضل قانون النقد والقرض رقم 10/90 الصادر في 04 أفريل 1990 أصبح البنك الوطني بمثابة بنك شامل.

الفرع الثاني: التعريف بالبنك الوطني الجزائري.

يعتبر البنك الوطني الجزائري بنكا تجاريا، حيث تم إنشاؤه حسب المرسوم 78/66 بتاريخ 1966/06/13 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري وكذا التشريع الذي يخص شركات التضامن ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

ولقد تأسست ليعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل، كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة ومتوسطة الأجل.

إذ يقوم إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية بتمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أم زراعي او يعتبر البنك الوطني الجزائري بحكم الزمن أقدم بنط وطني، إذ يحتوي ما يقارب 200 وكالة باختلاف فئاتها (وكالة رئيسية، وكالة من الصنف أ، وكالة من الصنف ب، وكالة من الصنف ج، حيث يتم تصنيف الفئة على أساس: (رقم الأعمال-حجم الوكالة-عدد العمال-حجم العمليات...) كما يحتوي على أكثر من مليون ونصف حساب، الشيء الذي يمنحه مكانة رئيسية على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري، مما يدفعه للتحديث والحداثة قصد الحفاظ على مكانته وتشريف صورته الخدماتية.[1]

1- المرجع السابق، ص 113.

المطلب الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بعدة مهام أهمها:

1. استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بتسديد إما نقدا أو لأجل، أي عند حلول أجل الاستحقاق وكذلك يصدر وصولات استحقاق وسندات (وتتم عملية الاقتراض من أجل تغطية الحاجات التي يتطلبها نشاط معين).[1]
2. استقبال عمليات الدفع التي تتم نقدا أ، عن طريق الشيك والمتعلقة بعمليات التوطيد والتحصيل وجميع عمليات البنك.
3. يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض وتسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
4. يضمن جميع عمليات المتعلقة بالقروض، وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.
5. توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
6. اكتتاب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدون ضمان ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التوازن عن جميع الديون والتي يتم دفعها مباشرة من طرف المدين.
7. يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء، الأوراق التجارية، الوصولات، دفعات المبالغ الصادرة من طرف الخزينة العمومية أو الشركاء العموميين، الالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية، الزراعية، التجارية، المالية وكذلك العمليات التي تتم عن طريق هيئات وإدارات عامة كالتفاوض ووضع بعض الأبعاد، إعادة خصم القيم.
8. يقوم بدور النك المراسل مع البنوك الأخرى.
9. التمويل بشق الطرق عمليات التجارة الخارجية.

- استقبال مبالغ السندات في شكل وديعة.
- استقبال أموال ناتجة عن أموال الدفع، والخاصة بالفتحة، السند لأمر الشيك، الفواتير، أذونات الفائدة أو أوراق أخرى تجارية ومالية

يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء والبيع في الأوراق المالية كالأسهم والسندات وخصوصا في القيم المنقولة كما يقوم بجميع التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل، لذلك عمليات التعاقد لأجل الاقتراض والإقراض.

1- المرجع السابق، ص114.

قبول جميع عمليات المتعلقة بتطهير الاعتمادات المستندة، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية، يؤمن خدمات للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض.

اكتتاب أموال من العمليات التالية:[1]

البيع والإيجار وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة التي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.

يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومتعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية كانت أو أجنبية وتسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به.

يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابة أو لحساب الأطراف التي يتعامل معها من أجل تحقيق أهدافه.

بالإضافة إلى أهداف أخرى متعددة الأنواع ك:

- فتح حسابات ومنح الشبكات.
- خدمت التعهدات والاتفاقيات.
- تأجير الخزائن الجديدة.
- طلب معلومات اقتصادية من البنوك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA

يعتبر التنظيم من السياسات المبدعة لتحقيق أهداف البنك وهذا لأنه مسؤولية كل هيئة داخل هذا النظام ويبين دورها.

ونجد على رئاسة النظام الهيكلي للبنك الوطني الجزائري بمجلي الإدارة بقيادة رئيس المديرية العامة وأمانة عامة تقوم بتنسيق بين مختلف هيئات هذا التنظيم كما يكون هذا المجلس صلة دائمة بلجنة المساهمين في البنك والنقابة الوطنية لعمال المؤسسة.

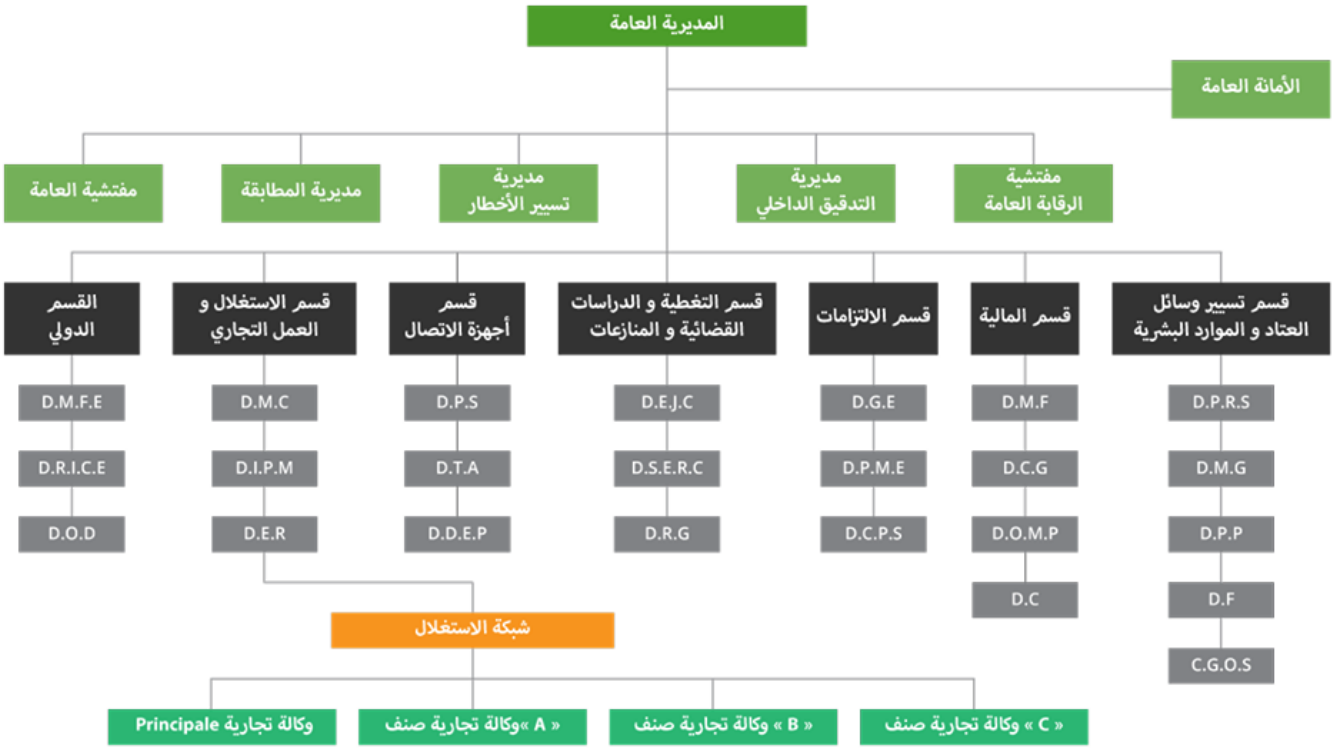
كما يضم هذا التنظيم الهيكلي خلية للمراقبة وتدقيق الداخلية تتولى جميع أعمال وحسابات البنك.

والمفتشية العامة ومديرية الدراسات القانوني والمنازعات القضائية التي تخص بالشؤون القانونية والقضائية للبنك، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد مختلف انقسامات الإدارة للبنك فنجد المديرية المركزية الجهوية التي تضم

1 - المرجع السابق، ص115

مديريات شبكات الاستغلالDRE حيث تضم الأخيرة مجموعة الوكالات الرئيسية، وتعد الوكالة البنية الأساسية في نظام البنك، حيث ومن خلال المخطط الآتي نجد أن الشبكة تتكون من 17 مديرية جهوية للاستغلال تتواجد تحت مراقبتها مئة وثمانية وستون (168) وكالة على المستوى الوطني ومنه يكون الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري كالآتي:[1]

الشكل رقم(3/1): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: موقع البنك الوطني الجزائري

1- http://www.bna.dz/index.php/ar / ،visité le: 08/04/2017

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يمكن من خلال دراسة حالة البنك الوطني الجزائري اكتشاف مدى اعتماد هذه المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة والطرق التقنية المبتكرة خاصة وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاثر الناجم عن اعتماد هذه التقنيات والوسائل على اداء وفعالية هذا البنك حيث يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للمنهج والاجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية، افراد مجتمع الدراسة وعينتها، كذلك اداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها وصدقها وثباتها.

كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة ومن ذلك: تعريف منهجية الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة عداد ادوات الدراسة، التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة بيان اجراءات الدراسة والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في معالجة نتائج الدراسة

المطلب الاول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

الفرع الاول: منهج الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة واستناد إلى دراسة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه النظري والميداني، لكونه منهجا مساعد اعلى التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة موظفي البنك الوطني الجزائري وكالة المدية والذي بلغ عددهم 15 موظف وموظفة مما ادى الى الاضطرار الى اخذهم كاملين للقيام بالدراسة وهذا لقلة عددهم، بعد القيام بعملية توزيع الاستبانات على الموظفين والمقدرة ب 15 استبانة تم استرجاع 14 استبانة منها وتم الابقاء عليها لتخضع للتحليل والجدول الموالي يوضح نسب توزيع الاستبيانات الصالحة للتحليل.

جدول(1/3): نسب الاستبانات الصالحة للتحليل

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	15	%100
المسترجعة والخاضعة للتحليل	14	%93,33

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: ادوات الدراسة

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستبانة) وذلك لعد متوفر البيانات الأساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانة معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال .

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء :الجزء الأولل يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة ممثلة في(الجنس العمر، المستوى التعليمي وكذا الاقدمية) ، أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من محورين، المحور الأول يناقش مدى توافر متطلبات الإدارة الالكترونية في البنك الوطني الجزائري وهو مكون من 19 فقرة، كل فقرة مقسمة إلى درجات حسب مستوى ليكرت الخماسي كمايلي:

1-درجة (5) موافق تماما؛

2-درجة (4) موافق؛

3-درجة (3) محايد؛

4-درجة (2) غير موافق؛

5-درجة (1) غير موافق تماما.

اما فيما يتعلق بالجزء الثالث والاخير من الاستبانة والذي يتناول استخدام الادارة الالكترونية وزيادة فعالية النظام المصرفي فيتكون من 15 عبارة ايضا استخدمت الباحثة التقسيم الليكارتي، حيث يقابل كل عبارة من 15 عبارة خمسة خيارات مقسمة الى درجات كمايلي:

1-درجة (5) راض تماما؛

2-درجة (4) راض؛

3-درجة (3) محايد؛

4-درجة (2) غير راض؛

5-درجة (1) غير راض تماما.

وقد تبنت الباحثة في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة اعلاه ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى:5-1 = 4، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: 5/4=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2/3): نسب الاستبانات الصالحة للتحليل

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.8إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.2 إلى5	موافق تماما

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي البنك غير موافقون تماما على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي البنك غير موافقون على ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي البنك محايد حول ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي البنك موافقون على ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي البنك موافقون تماما على ما جاء في العبارة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعد ت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1-الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة المدية، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (4) و في ضوء تصويبات المحكمين قامت الباحثة بإعداد أداة هذه الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.

2-صدق الاتساق الداخلي للأداة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قامت بحساب معامل الاتساق الداخلي الفا –كرو نباخ، حيث بلغ معامل كرو نباخ الداخلي لفقرات المحور الاول للاستبانة (0.853) ما يدل على انها قيمة جيدة تدل على ثبات فقرات المحور

الاول من الاستبيان ويمكن الاعتماد والاستفادة من نتائجه في التفسير، اما فيما يخص ثبات فقرات المحور الثاني من الاستبيان بلغ معامل كرو نباخ الداخلي (0.664) وهي كذلك نسبة جيدة للتحليل.

بينما، بلغ معامل الثبات فيما يخص الاستبيان ككل (0.871) وهي ايضا نسبة ممتازة للتحليل.

ولحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

جدول(3/3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
الامكانات المالية	1	,838**	5	,467	10	,625*	15	,390
	2	,690**	6	,748**	11	,530	16	,873**
	3	,511	7	,680**	12	,393	17	,685**
	4	,435	8	,694**	13	,531	18	,792**
			9	,813**	14	,097	19	,846**

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01)

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

اولا–بعد الإمكانات المادية:

يتضح من خلال الجدول (3/3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالإمكانيات المالية في المؤسسة كانت موجبة ومعنوية إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) للعبارة (1) و(2)، ونستبعد العبارتين (3) و(4) من هذا البعد من التحليل لعدم وجود معنوية إحصائية.

ثانيا–بعد الإمكانات البشرية:

يتضح من خلال الجدول (3/3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالإمكانات البشرية في المؤسسة كانت موجبة ومعنوية إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) للعبارة (6) (7) (8) و(9)، ونستبعد العبارة (5) من هذا البعد من التحليل لعدم وجود معنوية إحصائية.

ثالثا–بعد الامكانات التقنية:

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالإمكانات التقنية في المؤسسة كانت موجبة ومعنوية إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) للعبارة (5)، ونستبعد باقي العبارات من التحليل لعدم وجود معنوية إحصائية.

رابعا–بعد الإمكانات الإدارية:

يتضح من خلال الجدول (3/3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالإمكانات الإدارية كانت موجبة ومعنوية إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) للعبارة (16) (17) (18) و(19)، ونستبعد العبارة (15) من هذا البعد من التحليل لعدم وجود معنوية إحصائية.

الجدول(4/3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

استخدام الإدارة الالكترونية في زيادة فعالية أداء النظام المصرفي الجزائري			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.512	9	0.192
2	**0.771	10	*0.623
3	0.358	11	0.285
4	0.315	12	0.231
5	0.146	13	0.133
6	0.095-	14	0.253
7	**0.740	15	0.048-
8	0.221		
**دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.01)			
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول (4/3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص باستخدام الإدارة الالكترونية في زيادة فعالية أداء النظام المصرفي الجزائري كانت معنوية إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) للعبارة (2) و(7)، ومعنوية إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) للعبارة (10) ونستبعد باقي العبارات من التحليل لعدم وجود معنوية إحصائية.

المبحث الثالث: بيان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

حاولنا من خلال هذا المبحث بيان وتوضيح الدراسة من حيث شرح مجتمع وعينة الدراسة وصدق الأداة المستعملة وثباتها.

المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية

تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في العمل، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (5/3): يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

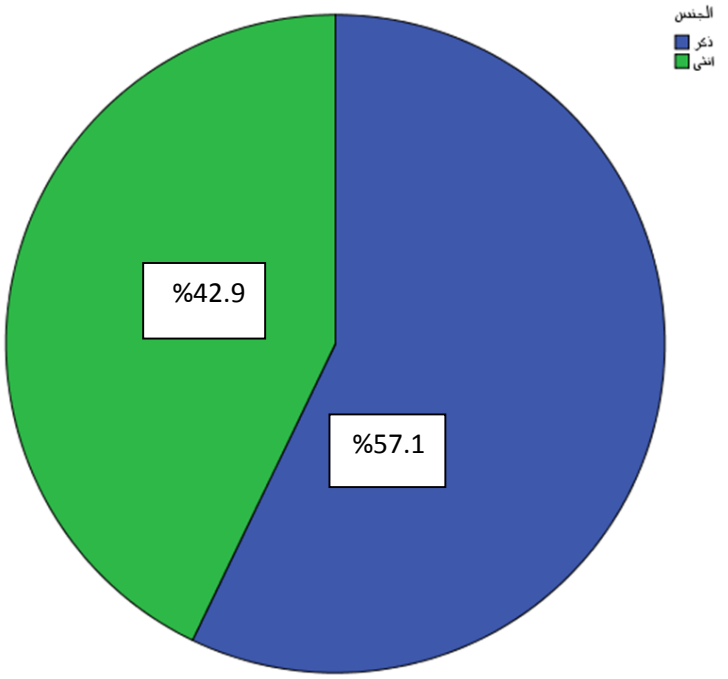
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	8	57.1
	انثى	6	42.9
السن	اقل من 25 سنة	00	00
	من25الى35 سنة	4	28.6
	من36 الى 45 سنة	6	42.9
	من46الى55 سنة	4	28.6
المستوى التعليمي	ثانوي	7	50
	تقني سامي	00	00
	ليسانس	5	35.7
	دراسات عليا	2	14.3
سنوات الاقدمية	اقل من 5 سنوات	4	28.6
	من5 الى 10سنوات	2	14.3
	من11الى15 سنة	00	00
	من 16 الى20 سنة	7	50
	أكثر من 21 سنة	1	7.1

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس : نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 14.2%، حيث أن 8 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 14 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (57.1%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 6 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (42.9%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، والسبب راجع إلى أن أغلبية العمال هم رجال.

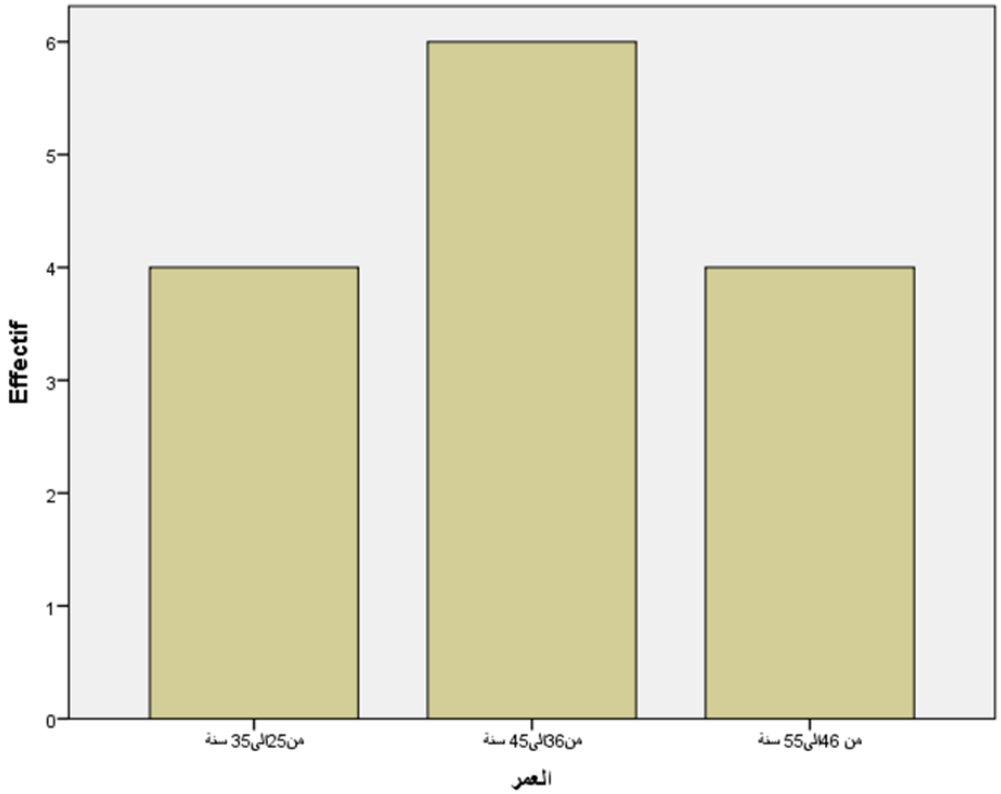
الشكل(1/3): نسب متغير الجنس لعينة الدراسة



المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبانة وبرنامج spss

2) توزيع عينة الدراسة حسب السن: يوضح الجدول أن توزيع عينة الدراسة حسب العمر توزع كالآتي: (42.9%) من العمال عمرهم محصور بين 36 الى45 سنة وهذا راجع لأن أغلب عمل المؤسسة يقع عمرهم ضمن هذه الفئة العمرية.

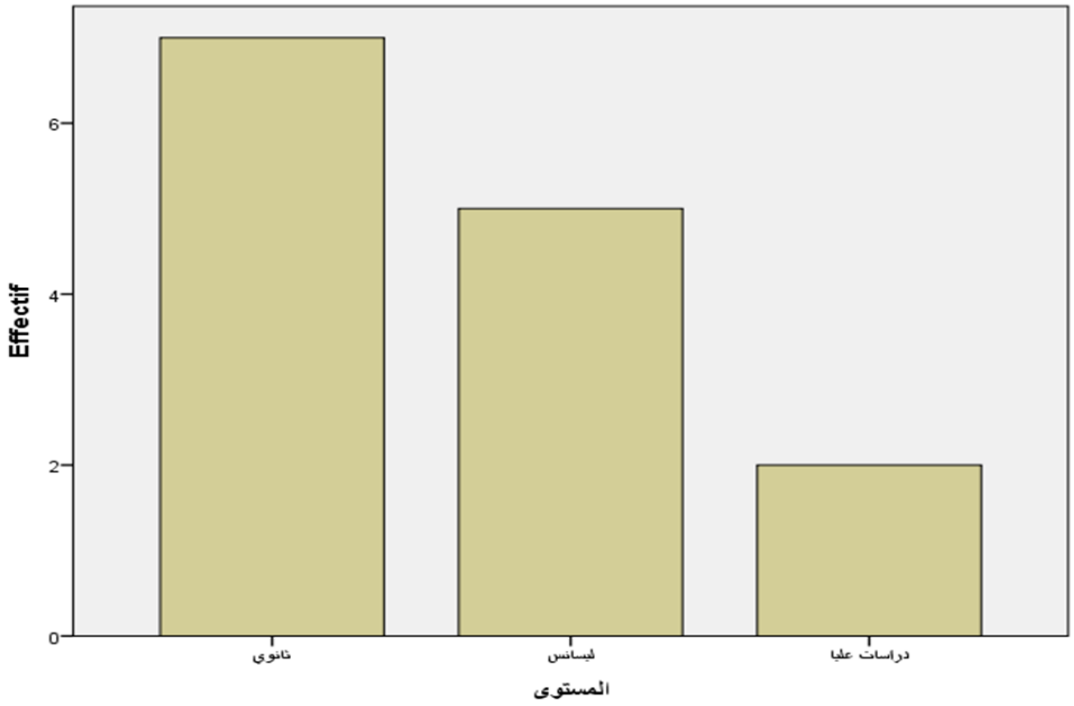
الشكل(2/3):نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر



المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبانة و برنامجspss

3) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: ويتبين من الجدول أن معظم عينة الدراسة مستوى تعليمهم ثانوي بنسبة (50%) والسبب راجع إلى كون العينة تشمل جميع موظفي البنك الوطني الجزائري باختلاف تدرجاتهم ومستوياتهم

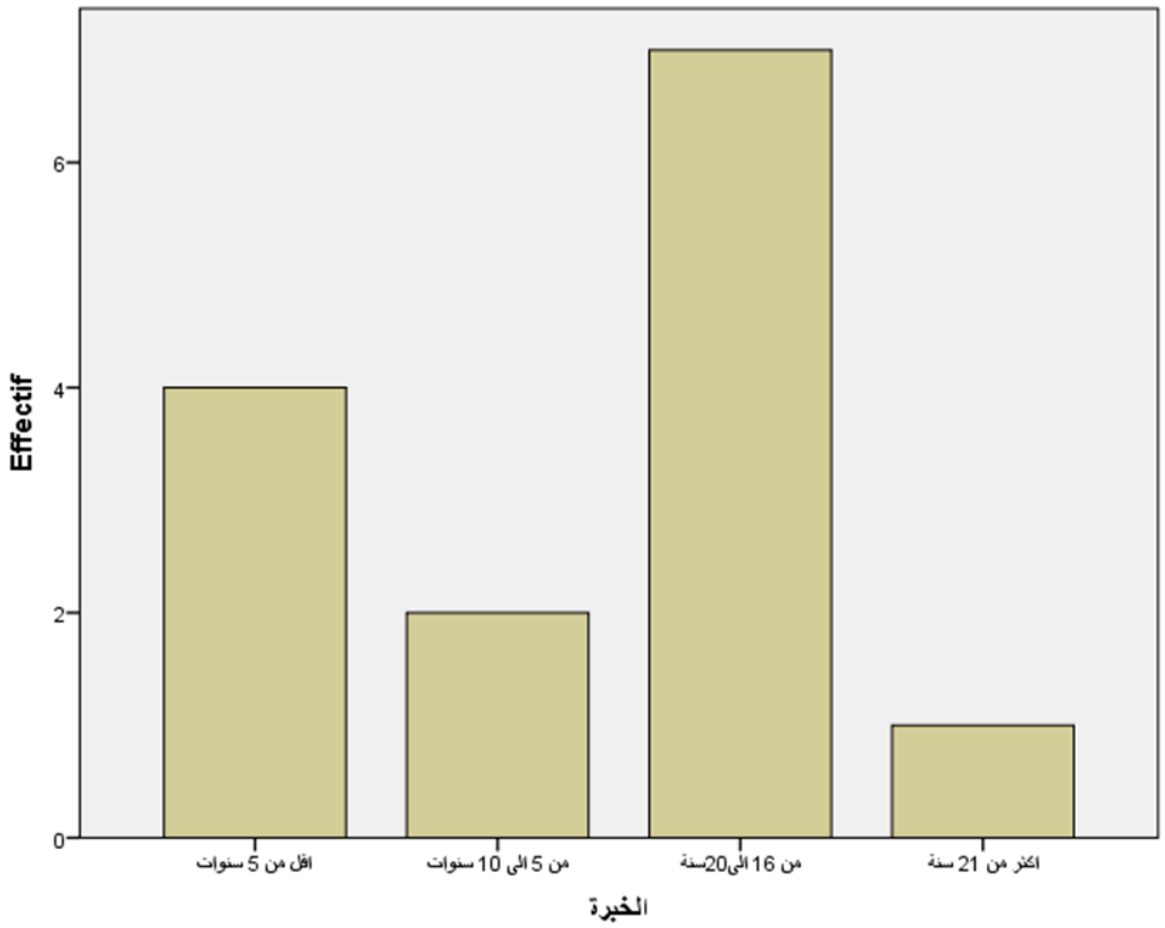
الشكل(3/3):نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي



المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبانة وبرنامج spss

4) توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل: ويتبين من خلال الجدول أن معظم عينة الدراسة خبرتهم بين 16الى 20 سنة بنسبة 50%والسبب راجع الى الفئة العمرية التي ينتمون اليها من 36 سنة الى45 سنة

الشكل(4/3):نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالاقدمية



المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبانة وبرنامج spss

المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج متغيرات الدراسة

❖ **مدى توافر متطلبات الادارة الالكترونية في البنك الوطني الجزائري :**

و نهدف من خلاله الى اعطاء تصور عام حول رؤية موظفي البنك الوطني الجزائري –وكالة المدية– للادارة الالكترونية و هذا من خلال 4 ابعاد (الامكانات المالية, الامكانات البشرية,الامكانات التقنية,الامكانات الادارية) و يرافق كل بعد عبارات للدلالة عليه

1– الامكانات المالية: يتكون هذا البعد من 4 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي: (1، 2 ، 3، 4).

2– الامكانات البشرية:يتكون هذا البعد من 5 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي: (5، 6 ،7، 8، 9).

3- الامكانات التقنية: يتكون هذا البعد من 5 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي: (10، 11، 12، 13، 14).

4-الامكانات الادارية: تكون هذا البعد من 5 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي: (15، 16، 17، 18، 19).

من أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي البنك الوطني الجزائري –وكالة المدية- اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(6/3) :تقييم مفردات العينة لبعد الإمكانات المادية

الإجابات / البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
	التكرارات								
1-هناك الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية	0	4	4	1	5	3,50	1,28	مرتفع	2
2-هناك دعم مالي لصيانة الأجهزة و البرامج	5	6	2	1	0	1,93	,910	منخفض	4
3-هناك دعم مالي لتدريب العاملين على استخدام البرامج الالكترونية الجديدة	1	3	7	2	1	2,93	,990	متوسط	3
4-هناك دعم مالي لاقتناء برامج الكترونية جديدة	0	4	1	6	3	3,57	1,15	مرتفع	1
الدرجة الكلية لبعد : الإمكانات المالية						2.98	1.08	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

تمت معالجة بعد الامكانات المالية من خلال04 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما وهو 2.98 في حين قدر الانحراف المعياري العام ب 1.08 مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالإمكانات المادية في البنك تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 4 والتي تضمنت " هل هناك دعم مالي لاقتناء برامج الكترونية جديدة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.57) بانحراف معياري قدره(1.15)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 1 والتي تضمنت " هل هناك دعم مالي لازم لتصميم برامج الكترونية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.50) بانحراف معياري قدره(1.28)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولكن هناك تشتت في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 3 والتي تضمنت " هل هناك دعم مالي لتدريب العاملين على استخدام بالبرامج الالكترونية الجديدة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.93) بانحراف معياري قدره(0.99)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد**، ولكن هناك تشتت في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 2 والتي تضمنت " هل هناك دعم مالي لصيانة الاجهزة والبرامج" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(1.93) بانحراف معياري قدره(0.91)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال غير **موافق**، ولكن هناك تشتت في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

الجدول(7/3) : تقييم مفردات العينة لبعد الإمكانات المادية

الاجابات / البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
	التكرارات								
1-يستقطب البنك أصحاب الخبرات في مجال العمل الالكتروني	2	2	6	4	0	2,86	1,02	متوسط	1
2-يتمتع العاملون بسرعة الاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم	4	8	1	1	0	1,93	,820	منخفض	5
3-يوجد خبراء لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية	4	6	1	3	0	2,21	1,12	منخفض	4
4-هناك خطط لتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة	4	4	2	4	0	2,43	1,22	منخفض	2
5-للعاملين قدرة كافية على التعامل مع أجهزة الاعلام الالي	5	4	2	3	0	2,21	1,18	منخفض	3
الدرجة الكلية لبعد: الإمكانات البشرية						2,32	1,34	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

تمت معالجة بعد الامكانات البشرية من خلال 5 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما وهو 2.32 في حين قدر الانحراف المعياري العام ب 1.34مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالإمكانات البشرية في البنك تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 1 والتي تضمنت " يستقطب البنك اصحاب الخبرات في مجال العمل الالكتروني " في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.86) بانحراف معياري قدره(1.02)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد**، ولكن هناك تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 4 والتي تضمنت " هل هناك خطط لتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.43) بانحراف معياري قدره(1.22)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 5 والتي تضمنت " هل للعاملين قدرة كافية على التعامل مع اجهزة الاعلام الالي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.21) بانحراف معياري قدره(1.18)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 3 والتي تضمنت " هل يوجد خبراء لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.21) بانحراف معياري قدره(1.12)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، مع الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 2 والتي تضمنت " هل يتمتع الموظفون بسرعة الاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم الادارية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(1.93) بانحراف معياري قدره(0.82)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، مع الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

الجدول(8/3) : تقييم مفردات العينة لبعد الإمكانات التقنية

الاجابات / البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
	التكرارات								
1-لدى البنك أجهزة الاعلام الالي لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل جيد	5	4	2	3	0	2,21	1,18	منخفض	5
2-يوجد لدى البنك موقع الكتروني على شبكة الانترنيت	6	3	0	3	2	2,43	1,60	منخفض	3
3-لدى البنك القدرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات	3	5	3	2	1	2,50	1,22	منخفض	2
4-لدى البنك نظام أمني لحماية وسرية المعلومات	4	3	3	3	1	2,57	1,34	منخفض	1
5-لدى البنك سرعة تحديث البرامج المطبقة	4	5	1	4	0	2,36	1,21	منخفض	4
الدرجة الكلية لبعد: الإمكانات التقنية						2,41	1,31	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

تمت معالجة بعد الامكانات التقنية منخلال5عبارات حققت وسطا حسابيا عاما وهو 2.41 في حين قدر الانحراف المعياري العام ب 1.31 مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالإمكانات البشرية في البنك تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 4 والتي تضمنت " هل لدى البنك نظام أمني لحماية وسرية المعلومات " في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.57) بانحراف معياري قدره(1.34)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 3 والتي تضمنت " هل لدى البنك القدرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.50) بانحراف معياري قدره(1.22)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 2 والتي تضمنت " هل يوجد لدى البنك موقع الكتروني على شبكة الانترنيت " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.43) بانحراف معياري قدره(1.60)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 5 والتي تضمنت " هل لدى البنك سرعة تحديث البرامج المطبقة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.36) بانحراف معياري قدره(1.21)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 1 والتي تضمنت " هل لدى البنك أجهزة الاعلام الالي لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل جيد " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.21) بانحراف معياري قدره(1.18)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

الجدول: (9/3):مفردات العينة لبعد الإمكانات الادارية

الاجابات / البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
	التكرارات								
1-تدعم الإدارة العليا برامج تطبيق الإدارة الالكترونية في البنك	6	6	1	1	0	1,79	,890	منخفض	5
2-يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الالكترونية	4	3	2	4	1	2,64	1,39	متوسط	1
3-تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالخبراء الخارجيين لتقديم المشورة حول تطبيق الإدارة الالكترونية	2	6	4	2	0	2,43	,930	منخفض	3
4-هناك خطة زمنية واضحة لتطبيق الإدارة الالكترونية	3	5	3	2	1	2,50	1,22	منخفض	2
5-هناك رقابة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الاعمال الكترونيا	6	3	2	3	0	2,14	1,23	منخفض	4
الدرجة الكلية لبعد: الإمكانات الإدارية						2.30	1.13	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

تمت معالجة بعد الامكانات الادارية من خلال 5عبارات حققت وسطا حسابيا عاما وهو 2.30 في حين قدر الانحراف المعياري العام ب 1.13 مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالإمكانات البشرية في البنك تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 2 والتي تضمنت "يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الالكترونية" في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.64) بانحراف معياري قدره(1.39)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد** ولكن هناك تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 4 والتي تضمنت "هناك خطة زمنية واضحة لتطبيق الإدارة الالكترونية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.50) بانحراف معياري قدره(1.22)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 3والتي تضمنت "تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالخبراء الخارجيين لتقديم المشورة حول تطبيق الإدارة الالكترونية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.43) بانحراف معياري قدره(0.93)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 5والتي تضمنت "هناك رقابة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الاعمال الكترونيا " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.14) بانحراف معياري قدره(1.23)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 1والتي تضمنت "هناك رقابة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الاعمال الكترونيا " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(1.79) بانحراف معياري قدره(0.89)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **غير موافق**، بالإضافة الى وجود تشتت كبير في إجابات العينة المستقصاة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

❖ **استخدام الإدارة الالكترونية في زيادة فعالية أداء النظام المصرفي:**

ونهدف من خلاله إلى إعطاء تقدير عام عن رؤية موظفي البنك الوطني الجزائري عن الكفاءة والفعالية في هذا البنك وذلك من خلال 15 عبارة وهي مرتبة في الاستبيان من 1 الى15من أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالبنك الوطني الجزائري اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول: (10/3):مفردات العينة لمحور استخدام الإدارة الالكترونية في زيادة فعالية أداء النظام المصرفي

الإجابات / البيان	التكرارات					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
1-سرعة الحصول على المعلومات	6	1	5	2	0	2,21	1,18	منخفض	13
2-سرعة انتقال المعلومات بين اقسام البنك وفروعه	6	2	4	2	0	2,14	1,16	منخفض	14
3-جودة العمل بدون اخطاء وبصورة متكاملة ودقيقة	1	7	5	1	0	2,43	,750	منخفض	12
4-توفير وقت وجهد للعاملين	5	4	2	3	0	2,21	1,18	منخفض	13
5-التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى أداء البنك	0	5	7	2	0	2,79	,690	متوسط	6
6-سرعة تنفيذ القرارات الادارية	0	5	6	3	0	2,86	,770	متوسط	4
7-الاستغلال الامثل لمصادر المعلومات	0	6	3	4	1	3,00	1,03	متوسط	3

المتاحة								
8-الحد من تأثير العلاقات الشخصية في انهاء المعاملات	0	1	3	8	2	3,79	,800	مرتفع	1
9-الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها والضعف لمعالجتها في العمل الاداري	5	2	3	3	1	2,50	1,40	منخفض	9
10-متابعة الخطط والاعمال اليومية	3	1	3	6	1	3,07	1,32	متوسط	2
11-تحقيق التواصل مع افراد المجتمع بصفة مستمرة	1	6	2	5	0	2,79	1,05	متوسط	5
12-تخفيض تكلفة اجراءات التخطيط الاداري	0	5	8	1	0	2,71	,610	متوسط	7
13-توفير الخطط الادارية البديلة اثناء الحاجة	3	5	4	1	1	2,43	1,15	منخفض	11
14-ايجاد مناخ تنظيمي يتسم بالدقة والمرونة	1	6	4	3	0	2,64	,920	متوسط	8
15-التخلص من النظام البيروقراطي في انجاز المعاملات	5	1	5	2	1	2,50	1,34	منخفض	10
التقييم العام للاتجاه						2.67	1.02	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول (10/3) أن معظم الموظفين كان رأيهم ينتمي إلى مجال غير **موافق** ومحايد في ان واحد اتجاه استخدام الإدارة الالكترونية في زيادة فعالية أداء النظام المصرفي، وهذا ما يعكسه المتوسط

الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ(2.67) بانحراف معياري قدره (1.02) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص باستخدام الإدارة الالكترونية في زيادة فعالية أداء النظام المصرفي، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 8 والتي تضمنت "الحد من تأثير العلاقات الشخصية في انهاء المعاملات " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.79) بانحراف معياري قدره(0.80) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **موافق**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 10 والتي تضمنت " متابعة الخطط والاعمال اليومية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.07) بانحراف معياري قدره(1.32) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **محايد**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 7 والتي تضمنت " الاستغلال الامثل لمصادر المعلومات المتاحة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.00) بانحراف معياري قدره(1.03) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **محايد**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 6 والتي تضمنت "سرعة تنفيذ القرارات الادارية " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.86) بانحراف معياري قدره(0.77) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **محايد**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 11 والتي تضمنت " تحقيق التواصل مع افراد المجتمع بصفة مستمرة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح

لها(2.79) بانحراف معياري قدره(1.05) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **محايد**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 5 والتي تضمنت "التغلب على العقبات التي تخفض مستوى اداء البنك" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.79) بانحراف معياري قدره(0.69) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **محايد**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 12والتي تضمنت "تخفيض تكلفة اجراءات التخطيط الاداري " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.71) بانحراف معياري قدره(0.61) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **محايد**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 14والتي تضمنت " ايجاد مناخ تنظيمي يتسم بالدقة والمرونة" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.64) بانحراف معياري قدره(0.92) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **محايد**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 9والتي تضمنت " الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها والضعف لمعالجتها في العمل الاداري" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.50) بانحراف معياري قدره(1.40) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **غير موافق**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 15والتي تضمنت " التخلص من النظام البيروقراطي في انجاز المعاملات " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح

لها(2.50) بانحراف معياري قدره(1.34) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **غير موافق**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 13والتي تضمنت " توفير الخطط الادارية البديلة اثناء الحاجة " في المرتبة الحادية عشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.43) بانحراف معياري قدره(1.15) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **غير موافق**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 3والتي تضمنت " جودة العمل بدون اخطاء وبصورة متكاملة ودقيقة " في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.43) بانحراف معياري قدره(0.75) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **غير موافق**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارتين 1و4 والتي تضمنتا " سرعة الحصول على المعلومات" وكذا " توفير وقت وجهد للعاملين " في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليهما لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للعبارتين معا (2.21) بانحراف معياري قدره(1.18) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارتين، وهما تقعان ضمن مجال **غير موافق**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 2والتي تضمنت" سرعة انتقال المعلومات بين اقسام البنك وفروعه" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.14) بانحراف معياري قدره(1.16) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في العبارة، وهي تقع ضمن مجال **غير موافق**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية لاتجاهات أجوبة موظفي البنك الوطني الجزائري نحو الإدارة الالكترونية ودورها في زيادة كفاءة أداء النظام المصرفي الجزائري، واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الاستبيان ومن خلال عرض وتحليل نتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول بانه توجد بعض الجهود المبذولة في سبيل تطبيق الإدارة الالكترونية والتوجه أكثر نحو الوسائل الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة

وهذا التحول لا يكون الا عن طريق مسايرة ومواكبة هذه التحولات والتطورات في بيئة عملها ما يستدعي وجود برامج تدريبية وتأهيلية ووجود كوادر بشرية مرنة في التعامل مع هذه الوسائل والطرق الحديثة في الإدارة، كما ان القابلية في استعمال التقنيات والأساليب الحديثة يعزز الرضى الوظيفي الذي من شانه رفع أداء العاملين وتنمية قدراتهم أكثر، بل من شانه اقحام الموظفين باختلاف مستوياتهم التعليمية ومسمياتهم الوظيفية من المشاركة في صنع واتخاذ القرار من خلال الاتصال الفعال بين مختلف اقسام وفروع المؤسسة.

تمهيد الفصل الثاني:

تعتبر البنوك أهم الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني لمختلف الدول، نتيجة للدور الكبير الذي تقوم به في تعبئة المدخرات من الجمهور ووضعها رهن إشارة المشروعات والاستثمارات للدولة وبالتالي فإن تلقي الودائع ومنح الائتمان يشكل النشاط الرئيسي للبنوك إلا أنه لا يشكل النشاط الوحيد لها، إذ تقوم كذلك بمجموعة أخرى من الوظائف الهدف منها توفير الوسائل الملائمة لتسهيل تعاملاتها مع عملائها، ومن أجل جذب عدد أكبر منهم خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

وقد شهدت العقود الأخيرة تطورات تكنولوجية كبيرة أحدثت تغيرات كبيرة في قطاعات النشاط الاقتصادي ، ولعل من أبرزها القطاع البنكي ، حيث شرعت مختلف البنوك بتكثيف الاستفادة من أحدث التقنيات الحديثة كتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والحواسيب الآلية وكذلك شبكة الإنترنت ،وتطويعها بكفاءة عالية بغية ابتكار خدمات مصرفية مستحدثة ،وتطوير أساليب تقديمها سعيا منها لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا النوع من الصناعة,وبتحول الجزائر إلى الاقتصاد الحر، فإنه يتحتم على البنوك الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات أن تسعى جاهدة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات الكبرى التي تواجه العمل المصرفي، من أجل تسريع الدخول في عصر التجارة والادارة الإلكترونيتين، وكذا تطبيقات الصيرفة الالكترونية إذ سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات حول النظام المصرفي الجزائري

المبحث الثاني: تطورات وإصلاحات النظام المصرفي الجزائري

المبحث الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على النظام المصرفي الجزائري

المبحث الأول: النظام المصرفي الجزائري

يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثرا واستجابة للتطورات الاقتصادية العالمية التي أفرزتها ظاهرة العولمة والتي تمثلت أهم معالمها في موجة التحولات والتغيرات الجذرية التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية الدولية، حيث يتكون النظام المصرفي لاقتصاد ما من البنك المركزي والبنوك التجارية ومن المؤسسات المالية والنقدية، ويحتل البنك المركزي الصدارة بحكم وظائفه وعلاقته بالسياسة الاقتصادية العامة أما البنوك التجارية فهي مؤسسات متعددة الوظائف وتحتل المركز الفعلي بالنسبة للناشطين النقدي والتمويلي في هذا الفصل سنتطرق الى نظرة عامة حول النظام المصرفي الجزائري

المطلب الأول: تعريف النظام المصرفي الجزائري

الفرع الأول: نشأة النظام المصرفي الجزائري

يعتبر النظام المصرفي الجزائري امتدادا للنظام الفرنسي، وتميز بوجود شبكة بنوك هي الأكثر تطورا من أية مستعمرة فرنسية أخرى وكان بنك إصدار أيضا، وكانت وظيفته خدمة الاقتصاد الوطني دون أن تكون له كل الحقوق التي تمثلها في الدول ذات السيادة، وبجانب البنوك الخاصة كانت هناك بنوك تابعة للقطاع العام إضافة لفروع بنوك فرنسية خاصة وعامة ومختلطة وخلال حرب التحرير أضيف بنك التنمية أما بعد الاستقلال أحدثت بعض التغيرات في النظام المصرفي نذكر من بينها ما يلي:[1]

اولا–تغيرات مالية: تمثلت في سحب الودائع وهجرت رؤوس الأموال مع من هاجر من المحتلين

ثانيا–تغيرات سياسية واقتصادية: تمثلت في التوجهات الجديدة للجزائر المستقلة والتطلع لبناء الاشتراكية والانفتاح على العالم الخارجي

ثالثا–تغيرات إجرائية وإدارية: تمثلت خصوصا في هجرة الإطارات المؤهلة لتسيير البنوك

رابعا–تغيرات قضائية: تمثلت في تغيير مقرات المصارف وتوقفها عن العمل

1- فريدة يعدل، **تقنيات وسياسات التسيير المصرفي**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000، ص51.

الفرع الثاني: مميزات الجهاز المصرفي

لكل نظام مصرفي خصائص تميزه عن نظام آخر، وهذه الخصائص هي كالتالي:[1]

اولا –تعود ملكية النظام البنكي بما فيه البنوك التجارية إلى الدولة: حيث أن السيطرة على رؤوس أموال البنوك يسمح بالسيطرة على سياستها وأدائها، كما يتيح فرصة توجيهها حسب الأهداف التنموية العامة التي تضعها السلطات العمومية، كما أن هذا التوجه أيضا يخضع للمذهب الاقتصادي

ثانيا–تداخل الصلاحيات بين المؤسسات المالية العامة: فنجد أن الخزينة تتدخل في منح القرض كما لو كانت بنكا والبنك المركزي يتدخل أيضا بطريقة مباشرة في منح القروض للقطاع الفلاحي، وأن البنوك التجارية تتدخل في منح القروض لقطاعات هي من اختصاص بنوك تجارية أخرى، هذا التداخل ولد الغموض على مستوى نظام التمويل وأدى إلى تراكم المشاكل والتناقضات. [2]

ثالثا–خضوع النظام البنكي الوطني لقواعد التنظيم وآليات الأداء المماثلة لنظام الاقتصاد الاشتراكي

وهذا يعكس من جهة الدور الذي تقوم به السلطات العمومية في تحديد صلاحيات المؤسسة العاملة في هذا النظام بطريقة إدارية، ومن جهة أخرى الدور المتعاظم الذي تلعبه السلطات العمومية بواسطة الخزينة في مراقبة التدفقات النقدية لهذا النظام وتوجيهها بطريقة إدارية أيضا.[3]

رابعا–تعاظم دور الخزينة وهيمنتها على النظام البنكي: فهي تعتبر السبب الأول في دفع البنك المركزي إلى إصدار النقود بشكل لا يبرره الوضع النقدي، كما تتكفل بتوزيع القروض وأصبح يتميز بالسلبية المفرطة على مستوى الادخار أو على مستوي توزيع القرض ورسم السياسات الإقراضية، كما أن البنك المركزي لم يكن رأسا حقيقيا للنظام النقدي، حيث أن إصدار النقود ومراقبة السياسات الإقراضية تتم دون إرادة حقيقية منه

خامسا–التركيز البنكي: هي الظاهرة الأكثر انتشارا في الدول العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة والمقصود بها هو سيطرة عدد محدود من البنوك على السوق المصرفية، وهذا ما ينتج عنه انخفاض في المنافسة، ففي الجزائر على الرغم من دخول القطاع الخاص على النظام البنكي الجزائري واقتحامه، ورغم عملية خوصصة

1- عبد الحليم فضيلي وكمال رزيق، **الإصلاح المالي والمصرفي: المسار والأولويات**، برنامج نت–منتدى المال والأعمال–قسم البرامج المالية والإدارية ،2008، ص 2.

2–عبد الحليم فضيلي، كمال رزيق، مرجع سابق، ص2.

3- زايري بلقاسم، **أثر تحرير الخدمات المالية على النظام المصرفي الجزائري** " الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار،25/24 أفريل 2006 ص 09.

البنوك مطروحة بحدة أكثر من أي وقت مضى، إلا أن القطاع العمومي لا يزال يمارس احتكارا شبه كلي على نشاطات الوساطة والخدمات المصرفية

سادسا–توزيع القروض من طرف البنوك لا يضمنه سوى حسن نية الدولة: أي ليس هناك ضمانات بالمعنى الكلاسيكي، هذا ما ولد بعض التراخي في دراسة ومتابعة ومراقبة عملية القرض، نتج عنه تراكم ديون البنوك على المؤسسات العمومية بشكل أثر على التوازن المالي الداخلي للبنوك والمؤسسات وحتى التوازن المالي الداخلي للبلاد.[1]

سابعا–خضوع الاستفادة من القروض إلى عملية التوظيف المسبق الوحيد: فالبنوك لا يمكنها منح القروض وفق الفرصة المتاحة، إنما يمكنها منح القروض فقط للمؤسسات التي وطنت عملياتها المالية في هذه البنوك، حتى لو كانت هذه المؤسسات لا تستجيب للمعايير والمقاييس الكلاسيكية المعمول بها في الأنظمة البنكية كما أن البنوك والمؤسسات ليست المخيرة بعملية التوظيف، ذلك لأن المؤسسات الموجودة وزعت بقرار من وزارة المالية على البنوك التجارية الموجودة

ثامنا–النشاط البنكي يقوم على مبدأ التخصص: أي أن كل بنك يتكفل بتمويل مجموعة من فروع الاقتصاد الوطني، وليس له الحق في تمويل فروع من اختصاص بنوك أخرى

تاسعا–النظام **البنكي هو نظام من مستوى واحد:** بمعنى أن البنك المركزي والبنوك التجارية تقع على مستوى واحد، ولا يملك البنك المركزي عمليا سلطة على سلوك هذه البنوك

عاشرا–عدم الفعالية المالية: وتقاس هذه الفعالية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها والمعلومات التي يضعها في متناول الزبائن، إضافة إلى ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة

حادي عشر–فقدان الاحترافية: حيث أن البنوك الجزائرية تفقد إلى الإحترافية اللازمة كونها تخضع في قراراتها إلى السلطات العمومية. [2]

ثاني عشر–قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي واستخدام الموارد البشرية بكثرة

ثالث عشر–عجز التأطير المؤسساتي والبشري بالإضافة إلى ضعف الرقابة والهياكل

1- الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 183.

2- عبد الحليم فضيلي، كمال رزيق، مرجع سابق، ص ص: (373-374).

الفرع الثالث: أسباب ضعف الجهاز المصرفي الجزائري

تتمثل هذه الأسباب النقاط التالية:

- عجز تسيير (التنظيم، التأطير، الضبط، التحول...) نظرا لغياب الإطارات الكفؤة وكذا عدم الكفاءة في تقدير الأخطار لعدم أهلية وكفاءة البنوك وجدارتها الائتمانية وهذا نظرا لعدم وجود التكوين الكفؤ، عدم اتخاذ إجراءات الحيطة والحذر المعمول بها عالميا، بالإضافة الى عجز أنظمة الإعلام، التسويق والاتصال نظرا لعدم مواكبة التطور التكنولوجي والتقني وهذا في ظل غياب المنافسة وتأخر التحديث خاصة التكنولوجي، نظرا لصغر حجم البنوك وعدم تطبيقها للتكنولوجيا يجعلها غير قادرة على منافسة البنوك الأجنبية.
- ضعف دور الجهاز المصرفي كوسيط مالي: فالبنوك حاليا تكتفي بقبول الودائع وتقديم القروض.[1]

1-بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، **تقييم آداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية، جامعة الشلف, 2005، ص 86.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الحالي للنظام المصرفي ومهامه

الفرع الأول: مكونات النظام المصرفي الجزائري

اولا–الخزينة العمومية le trésor publique: كانت تابعة للخزينة الفرنسية إلى حدود 29 أوت 1962 أين تم الفصل بينهما، وقد لعبت الخزينة العمومية دورا مهما في إقراض المؤسسات العمومية، كما يمكن القول بأنها حلت في كثير من الأحيان محل البنك المركزي (بنك الجزائر حاليا) في لعب دور ضابط لسياسة النقدية

ثانيا– بنك الجزائر la banque d'Algérie : يعتبر بنك الجزائر من الناحية القانونية مؤسسة عامة وطنية لها شخصية معنوية و تتمتع بالاستقلال ، فهو بنك البنوك ، و بنك الدولة ، و المقرض الأخير للبنوك ، يعد بنك الجزائر تاجرا في معاملاته مع الغير و بالتالي يخضع لأحكام القانون التجاري و تطبق عليه قواعد المحاسبة التجارية و تتمثل مهمة بنك الجزائر في توفير أفضل الشروط لنمو منتظم للاقتصاد الوطني و الحفاظ عليها بإنهاء جميع الطاقات الإنتاجية الوطنية ، مع السهر على الاستقرار الداخلي و الخارجي للنقد ، و لهذا الغرض يكلف بتنظيم الحركة النقدية و يوجه و يراقب ، توزيع القروض بجميع الوسائل الملائمة ، و يسهر على حسن إدارة التعهدات المالية تجاه الخارج و استقرار سوق الصرف.[1]

ثالثا–البنوك الأولية (التجارية):

1.القرض الشعبي الجزائري crédit populaire d'Algérie (CPA): تم إنشاؤه في 14 ماي 1966 ، يقوم بممارسة جميع العمليات المصرفية بالإضافة إلى الوظائف الأساسية التالية :

– دور الوسيط في العمليات المالية للإيرادات الحكومية من حيث الإصدار و الفوائد و تقديم القروض و السلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارة المحلية

– تقديم القروض للحرفيين والفنادق وقطاع السياحة والزراعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإقراض أصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه.[2]

1– الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص 201

2– محمود حميدات، **مدخل التحليل النقدي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص129

2.البنك الوطني الجزائري: la banque nationale d'Algérie(BNA): أنشئ في 13 جوان 1966يعتبر البنك الوطني الجزائري بنك ودائع واستثمارات وبنك المؤسسات الوطنية، ويقوم بالعديد من الوظائف أهمها تنفيذ خطة الدولة فيما يخص الائتمان قصير ومتوسط الأجل، وفقا للأسس المصرفية التقليدية والقيام بعمليات الخصم والاعتمادات المستندية، ومنح الائتمان للقطاع الزراعي كما يقوم بخصم الأوراق التجارية في مجال الإسكان والبناء، ومنح القروض للمؤسسات العامة والخاصة في الميدان الصناعي.[1]

3.البنك الخارجي الجزائري la banque extérieure d'Algérie (BEA) :

تأسيس هذا البنك في 01 أكتوبر 1967، يتولى مهمة تسهيل العلاقات التجارية والمالية مع الخارج، من خلال تأدية للوظائف التالية:

- تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى
- منح اعتمادات الاستيراد وضمان المصدر بين الجزائريين، لتسهيل مهمتهم في التصدير (الاعتماد والتأمين).
- يقدم معلومات تجارية صحيحة وضرورية المصدرية والمستوردين الجزائريين حول عمليات التحويل، الشراء، البيع والاستغلال ويتكفل هذا البنك بتمويل عمليات التجارة الخارجية، حيث يمنح القروض من أجل تسهيل الاستيراد وتأمين المصدر بين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم، كما يتم فيه أيضا تركز العمليات المالية للشركات الكبرى مثل سوناطراك وشركات الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية وقطاعات أخرى

ونظرا للعجز في تمويل المجال الزراعي والشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، تم تأسيس بنكين جديدين للودائع هما:

3-1.بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR): تأسس هذا البنك في 13 مارس 1982، بموجب المرسوم رقم 82-206، وكان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، فهو يقوم أيضا بجمع الودائع الجارية أو لأجل، فهو أيضا بنك تنمية، لأن بإمكانه منح قروض متوسطة وطويلة الأجل، هدفها تكوين راس مال ثابت، كما أنه يعتبر بنكا متخصصا في القطاع الفلاحي، لذلك يمكنه منح قروض في هذا المجال لتمويل القطاع الفلاحي، وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، وتمويل الأنشطة المختلفة في الريف.[2]

1- محمود حميدات، المرجع السابق، ص 129.

2- شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 63.

2-3.بنك التنمية المحلية la banque du développement local(BDL) : تأسس هذا البنك في 30 أفريل 1985 ، يخضع للقانون التجاري و يتولى كل عمليات البنوك المألوفة (الحسابات الجارية ، التوفير ، إقراض ، ضمانات ، خدمات متنوعة ...) ، لكنه يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة المحلية في منحها قروض قصيرة ، متوسطة و طويلة الأجل ، لتمويل عمليات الاستيراد و التصدير ، إضافة الى ذلك الخدمات الموجهة للقطاع الخاص في شكل قروض قصيرة و متوسطة الأجل و بذلك فهو مؤسسة عامة مهمتها الأساسية ضمان تمويل احتياجات التطور النقدي و المالي ، أي تمويل الأنشطة الاقتصادية المحلية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

4.الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط (CNEP) : تم تأسيسه في 10 أوت 1964 ،تتمثل مهمته في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات و الأفراد أما في مجال القرض فهو يقوم بتمويل ثلاثة أنواع من العمليات: تمويل البناء ، الجماعات المحلية ، و بعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية ، يمكنه أيضا شراء سندات التجهيز التي تصدرها الخزينة العمومية ، و في 1971 و بقرار من وزارة المالية ، تم تكوين و تكريس الصندوق كبنك وطني للسكن ، مما زاد من ادخار العائلات و ارتفعت موارده المالية ، أما في إطار سياسته الإقراضية ، فإنه يمنح قروض لبناء سكن ، أو شراء سكن جديد أو تمويل مشاركة المقترض في تعاونية عقارية.[1]

5.البنك الجزائري للتنمية :banque algérienne de développement (BAD) تأسس هذا البنك في 07 ماي 1963، تم تحويل اسمه من الصندوق الجزائري للتنمية caisse (CAD) algérienne de développementإلى البنك الجزائري للتنمية BAD عام 1972، وفي مجال الإقراض كان يمنح القروض متوسطة وطويلة الأجل لتمويل عمليات التراكم لذلك أعتبر بنك أعمال حقيقي متخصص

- وحسب تقرير لبنك الجزائر في ديسمبر 2009 فإن البنوك والمؤسسات المالية التي لاتزال تنشط حاليا هي 25 بنكا ومؤسسة مالية، الملحق رقم 07ص131 [2]

1 - Amour ben Halima, **le système bancaire algérienne textes et réalité**, Edition : dahleb, Alger, 2001

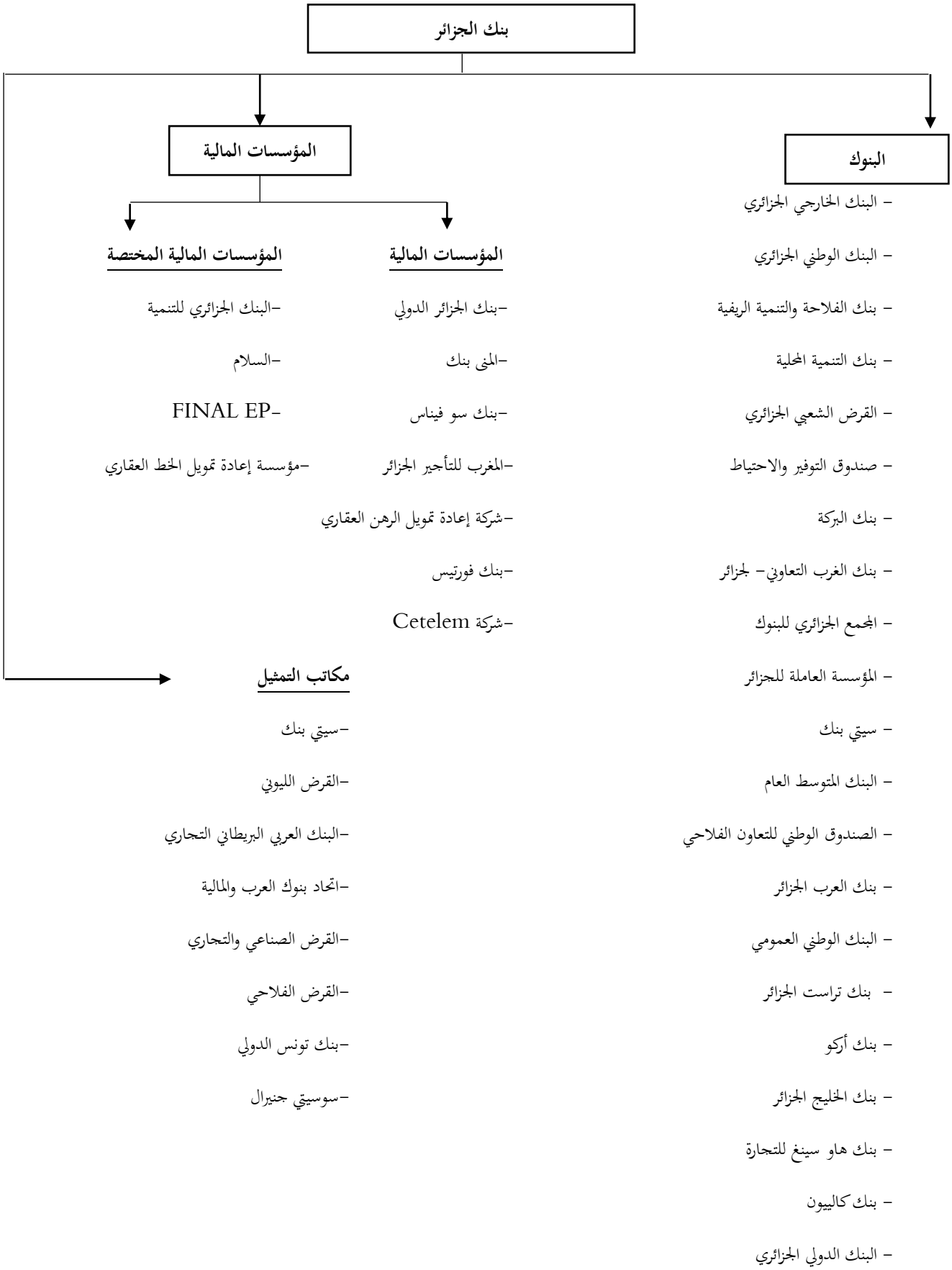
2- Note d'information sur l'augmentation du capital des banques et établissements financiers, communiqué paru le 8/12/2009, tiré du site : www.bank-of-algeria.dz, visité le : 25/12/2016

ـ ويلاحظ أن البنوك العمومية تحتل أكبر حصة سوقية تتفوق بنسبة 90% بينما البنوك الخاصة والأجنبية التي لها فروع ومكاتب تمثيل في الجزائر فحصتها السوقية لا تفوق نسبة 10% فقط، هذا يدل على أن القطاع الخاص مازال غير قويا على مستوى القطاع المصرفي الجزائري بمعنى آخر أن عملية التحرير المالي والمصرفي لم تطبق بعد في الجزائر

ثانيا: المؤسسات المالية

قيمة السيولة المتوفرة لدى الجهاز المصرفي الجزائري عام 2009 بلغت قيمتها 14 مليار دولار اما الاحتياطات من العملة الصعبة فبلغت قيمتها 40 مليار دولار

الشكل(1/2): هيكل القطاع المصرفي الجزائري من سنة (2000-2009)



- بنك BNP PARIBAS الجزائر

- بنك HSBC الجزائر

المصدر: عبد المنعم محمد الطيب، العولمة الاقتصادية واثارها على المصارف، نظرة شمولية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد03، ديسمبر2009، ص 31

الفرع الثاني: مهام الجهاز المصرفي الجزائري:

تتمثل مهام النظام المصرفي الجزائري بصفة عامة فيما يلي:[1]

- يعتبر الجهاز المصرفي (البنك) الوسيط المالي في مختلف المعاملات من تحصيل الودائع ومنح القروض ووضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل اضافة الى التدخل في سوق الصرف ومراقبته وكذا التدخل في الأسواق المالية الدولية.

أما مهام البنك المركزي (بنك الجزائر) على وجه التخصيص فتتمثل في:

إصلاح السياسة النقدية والائتمانية: ويتمثل ذلك في تغيير السياسة المتبعة من الرقابة النقدية المباشرة (التي تعتمد على الأساليب المباشرة في التأثير على حجم الائتمان المحلي)، إلى الرقابة النقدية غير المباشرة (التي تتمثل في إلغاء تحديد أسعار الفائدة وترك تحديدها لقوى العرض والطلب)

الإصلاح النوعي في الجهاز المصرفي: ويتمثل في العمل على:

- الحد من المخاطر وحماية المودعين بهدف تطوير النظام
- تطبيق السياسات المتخذة وحماية المودعين بهدف تطوير النظام
- الحرص على سلامة المراكز المالية وكفاية رأس المال
- فرض أسلوب رقابة فعال يساهم في تحقيق الإصلاحات السابقة

المطلب الثالث: مؤشرات النظام المصرفي الجزائري

يمكن التطرق الى مؤشرات النظام المصرفي الجزائري من خلال إلقاء نظرة تحليلية لهيكلي الودائع والقروض من سنة 2011 الى 2015، هذا بالطبع سيسمح بمعرفة السياسات المتبعة فيما يخص كلا من الودائع والقروض:

1 - عبد المنعم محمد الطيب، مرجع سابق، ص 20.

1/هيكل الودائع:

جدول (1/2): تطور الموارد المجمعة لدى المصارف العمومية (بما فيها صندوق التوفير) والمصارف الخاصة

نوع الودائع	2011	2012	2013	2014	2015
أ) ودائع تحت الطلب	**3 495,8**	**3 356,4**	**3 537,5**	**4 434,8**	**3 891,7**
البنوك العمومية	3 095,8	2 823,3	2 942,2	3 712,1	3 297,7
البنوك الخاصة	400,0	533,1	595,3	722,7	594,0
ب) ودائع لأجل	**2 787,5**	**3 333,6**	**3 691,7**	**4 083,7**	**4 443,3**
البنوك العمومية	2 552,3	3 053,6	3 380,4	3 793,6	4 075,7
بما فيها الودائع بالعملة الصعبة	272,4	295,9	324,2	348,8	428,8
البنوك الخاصة	235,2	280,0	311,3	290,1	367,6
بما فيها الودائع بالعملة الصعبة	31,2	43,3	45,7	56,0	67,2
ج) ودائع موضوعة كضمان •	**449,7**	**548,0**	**558,2**	**599,0**	**865,7**
البنوك العمومية	351,7	426,2	419,4	494,4	751,3
بما فيها الودائع بالعملة الصعبة	1,2	3,8	3,0	1,4	8,8
البنوك الخاصة	98,0	121,8	138,8	104,6	114,4
بما فيها الودائع بالعملة الصعبة	1,6	1,1	1,4	1,9	1,8
د) مجموع القروض المجمعة	**6 733,0**	**7 238,0**	**7 787,4**	**9 117,5**	**9 200,7**
حصة البنوك العمومية	89,1%	87,1%	86,6%	87,7%	88,3%
حصة البنوك الخاصة	10,9%	12,9%	13,4%	12,3%	11,7%

Source : rapport bancaire2015

انخفض الرصيد الجاري للودائع تحت الطلب ولأجل، المجمعة من طرف المصارف في سنة 2015، (-2.2%)مقابل زيادة بنسبة 17,8% في2014و8,6% في2013.[1]

بإدماج الودائع المخصصة كضمان للازمات بالتوقيع (الاعتماد المستندي، ضمانات، كفالات) ، والتي لا تدرج في الكتلة النقدية، ارتفع مجموع الودائع ارتفاعا قليلا (0,9 +%) مقابل زيادة ب17,1% في 2014 و 7,6%في2013المعطيات التالية والمتعلقة بالمصارف وصندوق التوفير وهذا ما يلاحظ من الجدول السابق بعد الانخفاض التدريجي حتى سنة2013، ارتفعت حصة ودائع المصارف العامة قليلا في سنتي 2013 و2014 (87.7% و 88,3%على التوالي).[2]

حيث تبقي حصة المصارف العمومية في مجموع الموارد المجمعة عالية جدا.نظرا للاستقرار النسبي بل الانخفاض الطفيف لودائع قطاع المحروقات وودائع تحت الطلب أساسا انخفضت حصة الودائع تحت الطلب للمصارف في مجمل الودائع المجمعة46,7%(مقابل52,1% في نهاية 2014) بالمقابل، ارتفعت حصة

1- tiré le: 15/02/2017،www.bank-of-algeria.dz,rapport bancaire 2015

2- tiré le: 15/2/2017،www.bank-of-algeria.dz

الودائع لأجل .بالفعل، انخفضت الودائع تحت الطلب في2015 (12.3%-)سواء على مستوى المصارف العمومية(11,2% -) أو على مستوى المصارف الخاصة(17,8%-)،مقابل ارتفاع محسوس ب 25,4% سنة 2014(26.2%)في المصارف العامة و (21,4%) في المصارف الخاصةأما الودائع لأجل فقد ارتفعت بنسبة8,8% ،في تزايد قدره7,4% في المصارف العامة و26,7% في المصارف الخاصة، مقابل زيادة بنسبة 12,2%في المصارف العمومية وانخفاض قدره6,8% في المصارف الخاصة في سنة2014 بالتالي، انتقلت حصة الودائع لأجل في مجموع الودائع المجمعة(تحت الطلب ولأجل) من47,9% في نهاية2014إلى53,3% في نهاية سنة2015.

ارتفعت الودائع المستلمة لتأمين الالتزامات بالتوقيع للمصارف (الاعتماد المستندي ضمانات وكفالات) بشكل حاد في2015(44,5%) لاسيما فيما يتعلق بالودائع المضمونة عن طريق الاعتمادات المستندية (60,2%) مع بقاء معدل الزيادة في ودائع الضمانات في المصارف العمومية (51,9%) أعلى منه في المصارف الخاصة(9,4%) .

جدول رقم(2/2): توزيع الودائع حسب القطاعات

الودائع حسب القطاع	2011	2012	2013	2014	2015
أ) الودائع تحت الطلب	**3 495,8**	**3 356,4**	**3 537,5**	**4 428,1**	**3891,7**
مؤسسات وهيئات عمومية أخرى	2 243,7	1 818,6	1 822,8	2 368,6	2023,4
مؤسسات خاصة	746,3	888,5	1 013,0	1 159,7	1076,2
الأسر والجمعيات	293,4	335,7	390,8	421,2	451,6
آخرون*	212,4	313,6	310,9	478,6	340,5
ب) الودائع لأجل	**2 787,5**	**3 333,6**	**3 691,7**	**4 090,4**	**4443,3**
مؤسسات وهيئات عمومية أخرى	625,7	862,9	1 022,5	1 195,7	1222,9
مؤسسات خاصة	212,9	233,2	285,0	279,7	383,4
الأسر والجمعيات	1 939,4	2 187,2	2 312,4	2 515,6	2756
آخرون*	9,5	50,3	71,8	99,4	81
ج) ودائع موضوعة كضمان **	**449,7**	**548,0**	**558,2**	**599,0**	**865,7**
	6 061,4	6 326,1	6 846,5	7 940,5	7913,5
المجموع	**6 733,0**	**7 238,0**	**7 787,4**	**9 117,5**	**9200,7**
حصة القطاع العام***	47,3%	42,4%	41,6%	44,9%	41,0%
حصة القطاع الخاص***	52,7%	57,6%	58,4%	55,1%	59,0%

Source : rapport bancaire 2015

2/ هيكل القروض:

سجلت سنة2015 نموا متواصلا في القروض الموزعة من طرف المصارف خلال هذه السنة، قامت الخزينة العمومية بإعادة شراء مستحقات على الشركات العمومية بمبلغ إجمالي قدره 305.3 مليار دينار . دفعت الخزينة مبلغ 161.1 مليار دينار للمصارف وأصدرت سندات للمبلغ المتبقي(144.2مليارديناريعرض الجدول الآتي بيانات نشاط القروض للاقتصاد (خارج المستحقات المعاد شرائها من طرف الخزينة.[1]

جدول(3/2): توزيع القروض حسب المصارف العمومية (بما فيها صندوق التوفير) والمصارف الخاصة

قروض المصارف / القطاعات	2011	2012	2013	2014	2015
أ) القروض الموجهة للقطاع العمومي	**1 742,3**	**2 040,7**	**2 434,3**	**3 382,9**	**3 689,0**
البنوك العمومية	1 742,3	2 040,7	2 434,3	3 373,4	3 679,5
قروض مباشرة	1 703,3	2 010,6	2 409,4	3 210,3	3 521,9
شراء السندات	39,0	30,1	24,9	163,1	157,6
البنوك الخاصة	0,0	0,0	0,0	9,5	9,5
قروض مباشرة	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
شراء السندات	0,0	0,0	0,0	9,5	9,5
ب) القروض الموجهة للقطاع الخاص	**1 982,4**	**2 244,9**	**2 720,2**	**3 120,0**	**3 586,6**
البنوك العمومية	1 451,7	1 675,4	2 023,2	2 338,7	2 687,1
قروض مباشرة	1 442,8	1 669,0	2 016,8	2 338,5	2 685,4
شراء السندات	8,9	6,4	6,4	0,2	1,7
البنوك الخاصة	530,7	569,5	697,0	781,3	899,5
قروض مباشرة	530,6	569,4	696,9	781,3	899,5
شراء السندات	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
ج) مجموع القروض الممنوحة (صافية من القروض المعاد شراؤها)	**3 724,7**	**4 285,6**	**5 154,5**	**6 502,9**	**7 275,6**
حصة البنوك العمومية	85,8%	86,7%	86,5%	87,8%	87,5%
حصة البنوك الخاصة	14,2%	13,3%	13,5%	12,2%	12,5%

Source : rapport bancaire 2015

يبرز من البيانات أعلاه زيادة طفيفة في نسبة القروض الموزعة من طرف المصارف الخاصة في نهاية2015، بعد التراجع البسيط في نهاية2015، أي % 12.5مقابل 12.2 %في2014 و13.5% في

1- Op. cit

2013، تخص القروض الموزعة من طرف المصارف الخاصة تمويل الشركات الخاصة والأسر، التي يبقى ادخارها المالي المجمع في ارتفاع مستمر[1].

حيث بلغ مجموع قروض المصارف، خارج المستحقات غير الناجعة المعاد شراؤها من طرف الخزينة 7275.6 مليار دينار في نهاية2015، ما يعادل زيادة في القروض بنسبة% 11.9مقابل 26,2% في 2014 و20,3% في201 وبلغت الزيادة في القروض لدى القطاع العام 9.0%مقابل39,0%في2014 في القطاع الخاص مقابل14.7%في2014كما ارتفعت حصة القروض للمؤسسات الخاصة والأسر في الرصيد الإجمالي للقروض الموزعة من طرف المصارف لتبلغ 3% ,49 مقابل48.0%في 2014كما يمثل قائم القروض الموزعة للقطاع العمومي 50,7% من إجمالي القروض للاقتصاد مقابل52,0% في2014، منها48,4% قروض مباشرة (49,4% في2014)و2,3%على شكل سندات مصدرة من طرف الشركات العمومية بحوزة المصارف(2.6%في سنة 2014)

توفر المصارف العمومية مجمل التمويل المباشر للقطاع العمومي وتبقى حصتها في تمويل القطاع الخاص مرتفعة 42,5%مقابل42.1% في سنة 2015خلال الفترة قيد الدراسة.

ولقد خص تدفق القروض الممنوحة من طرف المصارف العمومية الشركات الخاصة والأسر 348.4 مليار دينار مقابل 315.5مليا رديناريفي2014، أكثر مما خص المؤسسات العمومية 306,1 مليار دينار باستثناء الاستردادات، مقابل (385.5مليار دينارفي2014) تبقى مشاركة المصارف العمومية قوية في تمويل مشاريع الاستثمارات العمومية الكبرى، خاصة في قطاع الطاقة والمياه.

أما بالنسبة للتوسع في القروض التي توزعها المصارف الخاصة من حيث التدفقات، فقدبلغ118.2ملياردينارمقابل 93.8ملياردينارفي 2014، علما أن معدل نمو القروض من طرف المصارف الخاصة(14.9%) أكبر منذ ذلك المحقق في المصارف العمومية (11.5%) واستفاد من معظمها لأسر والشركات الخاصة .

تجدر الإشارة، وكما كان عليه الحال في السنوات السابقة أن القائم الإجمالي للودائع المجمعة بالدينار لدى القطاعين العمومي والخاص، باستثناء الودائع الضامنة للالتزامات بالتوقيع يبقى أعلى من القائم الإجمالي للقروض الموزعة لك لمن هذين القطاعين حيث أن نسبة القروض للودائع تبلغ92.8%مقابل80.1%

1-Op.cit

في2014و75.1%في2013 في هذا المجال سجلت للمصارف العمومية أداءا (91.7% مقابل 79.8%في نهاية2014) أفضل من أداء المصارف الخاصة (101.6%مقابل82.7%في نهاية2014)

حسب فترة النضج تطورت القروض الموجهة للاقتصاد من طرف المصارف ف وصندوق التوفير (بعد طرح الديون المعاد شراؤها من طرف الخزينة العمومية) ، سنة2015 كمايلي:[1]

جدول رقم(4/2): توزيع القروض حسب فترة النضج

قروض المصارف / فترة النضج	2011	2012	2013	2014	2015
أ) قروض قصيرة الأجل	**1 363,0**	**1 361,6**	**1 423,4**	**1 608,7**	**1 710,7**
البنوك العمومية	999,6	973,9	936,4	1 091,0	1 152,5
البنوك الخاصة	363,4	387,7	487,0	517,7	558,2
ب) قروض متوسطة وطويلة الأجل	**2 361,7**	**2 924,0**	**3 731,1**	**4 894,2**	**5 564,9**
البنوك العمومية	2 194,4	2 742,2	3 521,0	4 621,1	5 214,1
البنوك الخاصة	167,3	181,8	210,1	273,1	350,8
ج) مجموع القروض الممنوحة (صافية من القروض المعاد	**3 724,7**	**4 285,6**	**5 154,5**	**6 502,9**	**7 275,6**
حصة القروض قصيرة الأجل	36,6%	31,8%	27,6%	24,7%	23,5%
حصة القروض متوسطة وطويلة الأجل	63,4%	68,2%	72,4%	75,3%	76,5%

Source : rapport bancaire2015

يؤكد هيكل قائم القروض الموزعة من طرف المصارف، في نهاية2015 ، الاتجاه التصاعدي للقروض متوسطة وطويلة الأجل، بنسبة قدرها76.5%اما في سنة 2014 فكانت 75.3% (من إجمالي القروض الموزعة) ، مقابل 23.5% للقروض قصيرة الأجل% 24.7 في 2014وهو اتجاه بدأ منذ 2006 نجم

1 - Op-cit

خصوصا عن الارتفاع في القروض طويلة الأجل12.7%مقابل 39.0% في2014 و% 28.6 في 2013)الموزعة لتمويل الاستثمارات وبالخصوص في قطاعي الطاقة والماء في نهاية 2015[1].

كما تمثل القروض متوسطة وطويلة الأجل الموزعة من طرف المصارف العمومية 81.9% من مجمل قروضها مقابل% 80.9في نهاية 2014 و 79.0% في نهاية2013بالنسبة للمصارف الخاصة، انخفضت حصتها من القروض متوسطة وطويلة الأجل، بعدما بلغت مستوى معتبر في نهاية 2009 (52%) نتيجة التباطؤ في توزيع القروض للأسر، لتبلغ 38.6% مقابل 34.5% في نهاية2014و 30.1% في نهاية 2013

المبحث الثاني: تطورات وإصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري

وتماشيا مع ما فرضته الأوضاع العالمية أجرت الجزائر العديد من الإصلاحات المالية والمصرفية ابتداءا من سنوات السبعينات، والتي لم تشمل الجانب الحقيقي فقط بل شملت كذلك إعادة هيكلة البنوك والمؤسسات وفي ضل هذه التغيرات ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى أهم شروط هذه الاصلاحات وكذا الاثار المترتبة عنها

المطلب الأول: إصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري

الفرع الاول–مرحلة الإصلاح المالي والمصرفي 1971:

إبتداءا من 1971 تم ادخال بعض التعديلات والإصلاحات النقدية والمصرفية، طبقا للظروف التي اقتضتها مصلحة الاقتصاد الوطني خاصة المصارف الوطنية التي كان عليها تمويل الاستثمارات المختلطة، بالإضافة الى انشاء الهيئة الفنية للمؤسسة المصرفية والهيئة العامة للنقد والقرض وإعادة هيكلة بعض المصارف الوطنية.

جاءت هذه الإصلاحات في إطار المخطط الرباعي الأول 1970-1973 بهدف إزالة الاختلال وتخفيف الضغط على الخزينة في تمويلها للاستثمارات.[2]

ونتيجة للإصلاحات السالفة الذكر تميز القطاع المالي الجزائري آنذاك بمجموعة من الصفات نوجزها فيما يلي:

- رقابة دولية.
- تغلب دور الخزينة حيث أصبحت تلعب دور وسيط أساسي في عملية التمويل.

1- op-cit

2- عياش قويدر، **إصلاح السياسة النقدية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ،1999، ص65.

- إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال تغيير وظائفها.

- تقليص دور البنك المركزي في تحريك ومراقبة السياسة النقدية.

وعليه فإن الإصلاح الذي أدخلته الدولة على النظام المصرفي سواء تعلق الأمر بتمويل الاستثمارات المخططة، أو انشاء الهيئة الفنية للمؤسسات والهيئة العامة للنقد والقرض أو إلغاء الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) وتعويضه بالبنك الجزائري للتنمية (BAD)كلها إجراءات هدفت إلى ضرورة ضمان المساهمة الفعلية لكل موارد الدولة لتمويل الاستثمارات المبرمجة في المخطط الرباعي الأول 1970 -1973، أو المخطط الرباعي الثاني 1974-1977 [1]

الفرع الثاني–مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية المخطط الخماسي الأول 1980–1984:

انطلقت الإصلاحات الهيكلية للقطاعات الاقتصادية مع بداية الثمانينات، حيث تم في سنة 1983 هيكلة 102 مؤسسة عمومية ليصبح عددها 400 مؤسسة، كما تم في هذه المرحلة أيضا إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري بحيث انبثق عنهما مصرفان هما على التوالي: البنك الفلاحي للتنمية الريفية BADR وبنك التنمية المحلية BDL وبذلك أصبح النظام المصرفي يضم 05 بنوك تجارية.

كما عرف الاقتصاد الوطني صعوبات مالية نهاية سنة 1985 نتيجة انخفاض إيرادات الدولة من العملة الصعبة بسبب تدهور أسعار المحروقات، وانخفاض قيمة الدولار، مما أدى إلى توقف معظم المخططات التنموية

الفرع الثالث–مرحلة الإصلاحات المصرفية 1986 واستقلالية البنوك 1988:

تحت ضغط أزمة النفط الخانقة التي حلت بالجزائر فإن أول إجراء قامت به الحكومة الجزائرية ضمن سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى التحول من مبادئ ومؤسسات النظام الاقتصادي الموجه نحو اقتصاد يقوم أسس وقواعد السوق، هو إصدار قانون بنكي جديد هدفه الأساسي إصلاح جذري للمنظومة المصرفية محددا دور البنك المركزي والبنوك التجارية مع إعادة الاعتبار لدور وأهمية السياسة النقدية.[2]

اولا–مرحلة الإصلاحات المصرفية وقانون القرض والبنك 1986:

1- بلعزوز بن علي، **محاضرات في النظريات والسياسات النقدية**، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، الجزائر،2006 ص175.

2- قانون رقم:12/86 المؤرخ في: 1986/08/19، المتعلق بنظام البنوك والقروض.

بموجب قانون 12/86 تم إدخال تعديلات جذرية على الوظيفة المصرفية من أجل إرسال المبادئ العامة والقواعد التقليدية للنشاط المصرفي ومن أهم المبادئ والقواعد الأساسية التي تضمنها هذا القانون نذكر:[1]

- تقليص دور الخزينة المتعاظم في تمويل الاستثمارات وإشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية الضرورية لتنمية الاقتصاد.
- إعادة الوظائف التقليدية للبنك المركزي ودوره كبنك البنوك.
- الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير وبين نشاطات البنوك التجارية.
- أعيد للمصارف ومؤسسات التمويل دورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض.
- نص على انشاء هيئات رقابية وأخرى استشارية على النظام المصرفي.

ثانيا–قانون استقلالية البنوك لسنة 1988:

جاء القانون 88-06 الصادر في 12 جانفي المعدل والمتمم للقانون 86-12 لتكييف القانون النقدي مع الإصلاحات بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 88-01، وأهم المبادئ التي جاء بها كما يلي:

- إعطاء البنوك الاستقلالية في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات.
- دعم دور البنك المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية لإحداث التوازن الاقتصادي الكلي.
- يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي.
- يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية توظيف نسبة من أصولها المالية في اقتناء أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات محلية أو خارجية.
- يمكن مؤسسات القرض اللجوء إلى الاقتراض.

وعليه من خلال التطرق لما سبق يمكن القول إن إصلاحات 1988 قد أحدثت تغيرات هامة على مستوى التسيير والتنظيم في الجهاز المصرفي.

1- بلعزوز بن علي، **محاضرات في النظريات والسياسات النقدية**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،2004، ص ص: (183-184).

الفرع الرابع–الإصلاحات الأساسية لما بعد 1990:

اولا–قانون النقد والقرض: في سنوات التسعينات تم تناول المشاكل المتعلقة بالنظام المصرفي بشكل جذري وعرفت هذه المرحلة حدثين هما:

الأول: تدخل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي لمساندة الإصلاحات المصرفية بوضع برنامج للتعديل القطاعي والمخطط الإجمالي (إبرام عقد التثبيت في 31-05-1989، الذي كان يطالب بإعادة النظر في قطاع المالي، وبالتالي اختفاء النظام البنكي السائد).

الثاني– إصدار قانون رقم 90–10[1] :و المتعلق بالنقد و القرض بتاريخ 14أفريل 1990، للقضاء على الاقتصاد القائم على التضخم و المديونية وقد وضع قانون النقد و القرض النظام المصرفي الجزائري على مسار تطور جديد، تميز بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية و إبراز دور النقد و السياسة النقدية ، نتج عنه تأسيس نظام بنكي ذو مستويين، و أعيد للبنك المركزي كل صلاحياته في تسيير النقد و الائتمان في ظل استقلالية واسعة، و للبنوك التجارية وظائفها التقليدية كونها أعوان اقتصادية مستقلة، وأهم المبادئ التي جاء بها هذا القانون هي[2]:

* منح البنك المركزي الاستقلالية التامة.
* إعطاء حرية أكثر للبنوك التجارية في المخاطرة ومنح القروض للأشخاص والمؤسسات.
* تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية.
* محاربة التضخم ومختلف اشكال التسربات.
* وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة وتوجيه الموارد.
* وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية هي "مجلس النقد والقرض".
* السماح بإنشاء بنوك تجارية أجنبية منافسة تنشط وفق قوانين جزائرية

أما اهداف هذا القانون فتتمثل في:[3]

- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المالي والمصرفي.

1- المادة 11 من قانون القرض 10/90 الجريدة الرسمية الصادرة عام 1990 العدد08.

2- أحمد هني، **اقتصاد الجزائر المستقلة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1991، ص68.

3- بريش عبد القادر، **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى حالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد 01، 2006، ص59.

- رد الاعتبار للبنك المركزي في تسيير النقد والقرض.
- استرجاع قيمة الدينار الجزائري بوضع حد لمختلف الأنظمة الخاصة بالعملة في مختلف دوائر الصفقات.
- إدراج الاقتصاد في النظام المصرفي.
- تشجيع وجذب الاستثمارات الخارجية.
- تطهير الحالة المالية للقطاع العمومي ومحاربة التضخم.
- توضيح مهام البنوك والمؤسسات المالية.

ثانيا: برنامج التعديل الهيكلي: 1994-1995 /1995 -1998:

تميزت وضعية الجزائر في نهاية سنة 1993 بالانهيار التام للتوازنات الاقتصادية والنقدية والمالية، وامتد هذا البرنامج إلى مرحلتين:

- مرحلة التثبيت الاقتصادي قصيرة الأجل تمتد لمدة سنة من أفريل 1994 إلى ماي 1995.
- مرحلة التعديل الهيكلي متوسطة الأجل تمتد إلى ثلاثة سنوات من 1995 إلى 1998.

وتتمثل أهداف هذا البرنامج في:[1]

- التحكم في المعروض النقدي للحد من التضخم.
- تحرير معدلات الفائدة المدينة للبنوك، مع رفع معدلات الفائدة الدائنة للادخار.
- توفير الشروط الازمة للتجارة الخارجية لتمهيد الانضمام للمنضمة العالمية للتجارة، وعليه الاندماج في العولمة الاقتصادية.
- رفع احتياجات الصرف لدعم القيمة الخارجية للعملة.
- التحضير لإنشاء سوق الأوراق المالية، بإنشاء لجنة تنظيم ومراقبة البورصة، وشركة تسيير سوق القيم.
- مراقبة الحسابات البنكية التجارية العمومية بالتعاون مع البنك العالمي خلال فترة 1994_1996، والسماح للمشاركة الأجنبية الاستثمارية في البنوك الجزائرية.

ثالثا: قانون النقد والقرض لسنة 2003:

من أهم وأكبر الأزمات التي عرفتها المنظومة المصرفية في الجزائر فضيحة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري BCIA، ونظرا لهذه الهزات التي أصابت البنوك الخاصة، لجأت الدولة الى القيام

1 -بلعزوز بن علي، أكوش عاشور، **واقع المنظومة المصرفية ومنهج الإصلاح**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، الشلف،14-15 ديسمبر 2004، ص498.

بإصلاحات في 2003، بإصدار الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض الذي أبقى على الأنظمة المتخذة في إطار قانون رقم 90-10 سارية المفعول وألغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القانون. [1]

كما جاءت الإصلاحات الصادرة في قانون 03-11 نظرا للغموض في العلاقة بين الهيئات والقطاع المصرفي، خاصة بين بنك الجزائر ولجنة النقد والقرض، حيث أن هذه الهيئات لم تلعب دورها في رقابة وضبط العمليات المصرفية وتنظيم السوق المالي، وفقا لهذا القانون يمكن لمجلس النقد والقرض نزع الاعتماد من البنوك الخاصة.

وتفاديا لوقوع مشاكل من هذا النوع، ارتفعت درجة تدخل الدولة في التنظيم المصرفي من خلال القوانين الصادرة في سنة 2003 و2004، والتي لا تترك حرية كبيرة للبنوك في التصرف والعمل دون الرجوع إلى بنك الجزائر، وتتمثل هذه القوانين في:

1. الأمر رقم 03-11 الصادر في 26 أوت 2003: والذي يؤكد على سلطة البنك المركزي النقدية، وقوة تدخل الدولة في المنظومة المصرفية.
2. التنظيم رقم 01-04 الصادر في 04 مارس 2004: الخاص بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية التي تنشط داخل الجزائر.
3. التنظيم رقم 02-04 الصادر في 04 مارس: يحدد شروط تكوين الاحتياطي الإجباري لدي دفاتر بنك الجزائر، ويتراوح هذا الاحتياطي بين 0%و15 % كحد أقصى.
4. القانون رقم 03-04 الصادر في 04مارس 2004: يخص نظام ضمان الودائع المصرفية، يهدف النظام إلى تعويض المودعين في حالة إمكانية الحصول على ودائعهم من بنوكهم، يودع الضمان لدى البنك الجزائر بحيث يقوم بتسييره شركة مساهمة هي "شركة ضمان الودائع البنكية" تساهم فيه بحصص متساوية وتقوم البنوك بإيداع علاوة نسبية لصندوق ضمان الودائع المصرفية بمعدل (1 %حسب المنظمة العالمية للتجارة) من المبلغ الإجمالي للودائع المسجلة في 31 ديسمبر من كل سنة بالعملة المحلية.

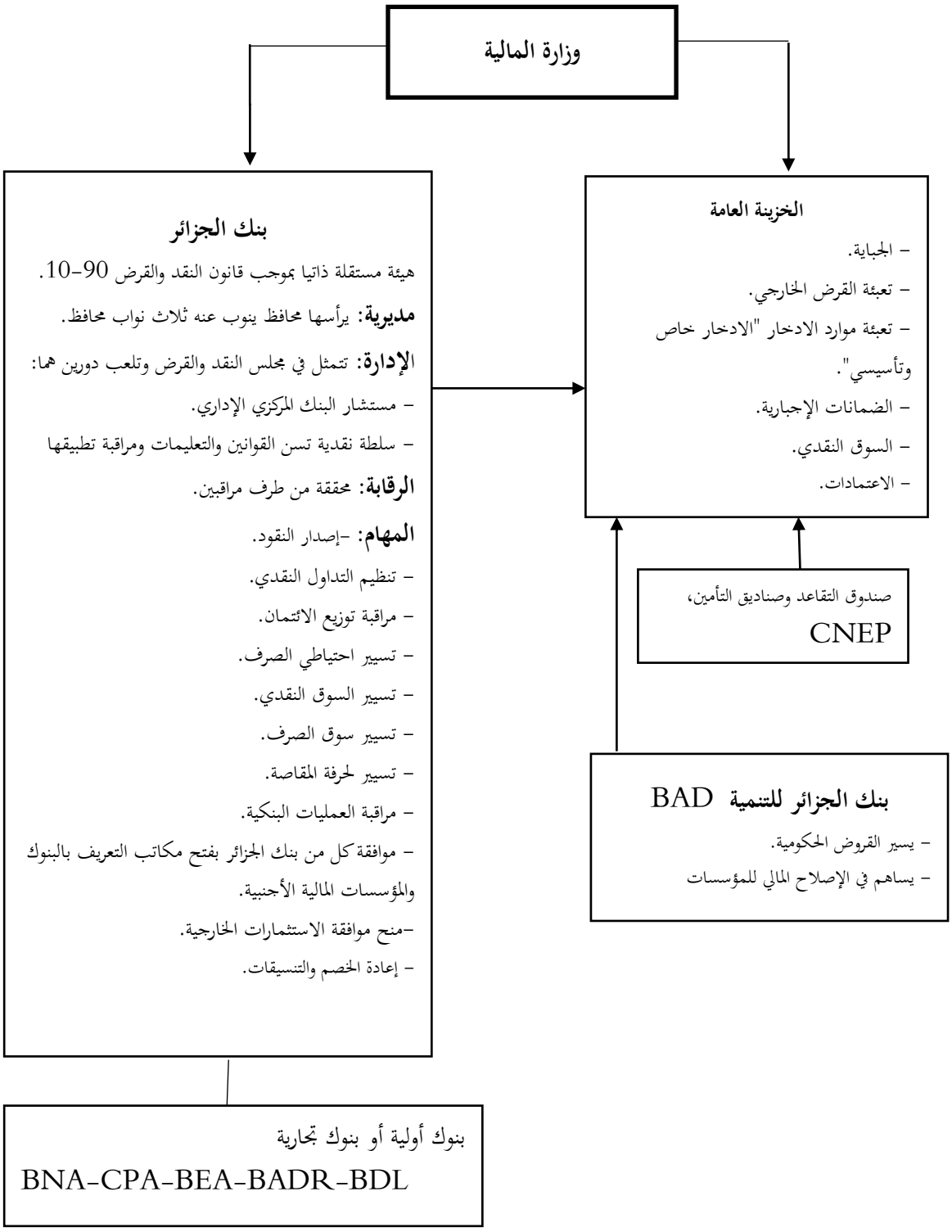
ويتضمن قانون النقد والقرض لسنة 2003 أيضا. [1]

1 -بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، **دور التحرير المصرفي في المنظومة المصرفية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية -الواقع والتحديات-جامعة الشلف،14-15 ديسمبر،2004، ص ص: (486 -487)

- توضيح العلاقة بين البنك المركزي والحكومة الجزائرية في تطبيق السياسة الاقتصادية المالية والنقدية للدولة.
- إيقاف سياسة تسيير الديون الخارجية تماشيا مع السياسة الخارجية للدولة في الإطار المالي.
- توضيح العلاقة ما بين البنك المركزي والخزينة العمومية.

1- Mahfoud Laacheb organisation mondial de commerce (OMC) office des Publication universitaires, collection droit économique, 1ére édition 2006, p99.

شكل رقم (2/2): النظام البنكي والمالي بعد قانون 10/90



Source : AMMOUR BEN HALIMA, « **LE SYSTEME BANCAIRE** », op-cit, p 87.

المطلب الثاني: شروط إصلاح الجهاز المصرفي الجزائري

وضع قانون النقد والقرض المنظومة المصرفية ضمن مسار يتماش والتوجيهات العالمية في مجال تسيير البنوك، وهذا في إطار قانوني جديد يحدد من خلاله المهام الجديدة التي تحدد التنظيم والتشغيل، لأن القطاع المصرفي يحتاج لتشغيله إلى بنية نقدية متطورة قادرة على مواكبة التغيرات العالمية.

وتشمل هذه البنية كل الفروع التكنولوجية للخدمات المصرفية، وعليه فمن الضروري إقامة نظام يتكيف مع المعايير المصرفية الدولية، وذلك لن يكون إلى بإصلاحات عميقة وفعالة عن طريق:

⟸ خلق المنافسة بين البنوك:

يحتل الجهاز المصرفي مركزا مهما في مختلف المنظومات الاقتصادية، وتزداد أهميته مع التطورات الهامة التي تطرأ على الاقتصاديات الوطنية والتحولات التي يشهدها المحيط الدولي المالي خصوصا، لذا يجب على البنوك أن تكون قادرة على التحكم في الأخطار التي تواجه أنشطتها، كما عليها وضع أسس تتناسب والأوضاع الراهنة من خلال:

-دراسة الموارد والوسائل والمحيط العام

- تحديد الكفاءات والموارد الكفيلة لضمان النجاح.

- إعداد الاستراتيجيات الممكن اعتمادها و اختيار إحداها

⟸ فتح المجال أمام المبادرة الخاصة والأجنبية:

منذ صدور قانون النقد والقرض أصبح بإمكان البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية فتح فروع لها في الجزائر تخضع لقواعد القانون الجزائري، وكأي مؤسسة مالية أو بنك، يخضع فتح هذه الفروع إلى ترخيص خاص يمنحه مجلس النقد والقرض وهو قرار صادر من محافظ بنك الجزائر.

كما حدد النظام رقم 93-01 المؤرخ في 03 جانفي 1993 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية، وشروط إقامة فروع لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية، وهذه الشروط تتمثل في[1]:

- تحديد برنامج النشاط.
- الوسائل المالية والتقنيات المتطورة.
- القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية.

1 -د طارق عبد العال، **اندماج وخصخصة البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص65 .

⟸ ضرورة الاستراتيجية الفعالة لأداء البنوك:

من أجل التكيف مع النظام الاقتصادي الجديد، على البنوك إتباع استراتيجية فعالة وسياسة بنكية ناجحة حتى تتجاوز العقبات والعراقيل التي تشهدها، وتتطلب هذه الأخيرة:[1]

- إتباع سياسة إقراض فعالة.
- سياسة فعالة في تجميع وتعبئة الادخار.
- تحسين ونوعية الخدمات المصرفية.
- تحسين وسائل الإعلام والتنظيم.

⟸ إصلاح النظام المحاسبي في البنوك التجارية ليتلاءم واحتياجات السوق:

إن التحول إلى اقتصاد السوق يفرض مجموعة من التغيرات في المحيط الاقتصادي لقطاع البنوك الذي يشهد في هيكله وأنظمته خاصة النظام المحاسبي تغيرات، لذلك نقترح مجموعة من التوصيات لتعديل وإصلاح النظام المحاسبي، وتكييفه مع التغيرات الحالية:

* ملائمة النظام لطبيعة نشاط المصارف.
* ملائمة النظام للهيكل الإداري للمصرف
* حياد النظام المحاسبي كي لا يكون متحيزا إلى فئة معينة.
* توفير نضام دقيق لتسجيل عملية المصرف، لاستخراج المعلومات بسهولة وبسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.
* توفير نظام المراجعة والمراقبة الداخلية والخارجية لتفادي الأخطاء، واكتشافها وتصحيحها.
* توفير نظام شامل للتقارير لخدمة فئات المستخدمين.

الاعتماد على الأسس الرئيسية لدليل الحسابات الواجب أن يلتزم بها البنك وهي:

- ❖ الشمولية.
- ❖ التفصيل المناسب.
- ❖ المرونة.
- ❖ الدقة في اختيار أسماء الحسابات.
- ❖ اختيار الأسلوب المناسب الذي على أساسه يتم تحديد طريقة إعداد الدليل المحاسبي.

1 -المرجع السابق، ص65.

⇐ تطوير التكنولوجيا:

وذلك من خلال الانفتاح الخارجي على آخر المبتكرات التكنولوجية والعمل على تكييفها مع متطلبات الأنظمة المصرفية المحاسبية، واستعمال نظام للمعلوماتية لتعجيل آداء العمليات المصرفية، وأفضل مثال هو نظام دالتا الذي اعتمدته البنوك الجزائرية وساعد على تجميع، نقل تخزين، واسترجاع كمية ضخمة من البيانات ومعالجتها بكفاءة كبيرة، إضافة إلى نظام المقاصة (système de télé-compensation) للشبكات، التحويلات ...، والذي يعمل كبرنامج مكمل لنظام المدفوعات ونظام v8الذي يسير العمليات المصرفية.

⇐ ضرورة تكوين الإطارات والكفاءات:

من النقائص التي عرفتها البنوك هي توظيف الأعوان غير المتخصصين في مجال البنوك، ونظرا للتعقد المتزايد في مهنة المصارف الناتجة عن إنشاء منتوجات جديدة، وارتفاع المستوى العام للمصارف الاقتصادية والمالية لدى الزبائن، على البنوك بذل مجهودات كبيرة في مجال التكوين لمسايرة العصر ومتطلبات اقتصاد السوق.[1]

⇐ ضرورة توسيع النشاط النقدي والمالي:

كانت الجزائر في التسعينات تفتقر إلى النقد والسوق المالي، ونظام مصرفي منتظم، كونها كانت مثقلة بالديون (حوالي 9 ملايير دولار عام 1993)، إضافة إلى تدهور اقتصادها واختلال بنية مؤسساتها المالية. وبعد التخلص من ديونها (1.4 مليار دولار في 2007) والتحول إلى اقتصاد السوق، تطرح مسألة انتشار البنوك ونظام الوساطة. وتغيير النظام النقدي والمالي يهدف إلى تسهيل إلى تسهيل إعادة الانتشار، إن فتح القطاع البنكي لمنافسة البنوك الخاصة ومنافسة رؤوس الأموال تشكل فرصة للبنوك للقيام بدورها الحقيقي (الوساطة). [2]

1- Hocine Benissad: **<< La réforme économique en Algérie>>**, 2 éme édition office des publications

2- Données de la Banque Mondiale sur L'état de la dette en Algérie, statistique de 2007 - plénière http://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria , tiré le :13/12/2016

⇐ إعطاء البنك الاستقلالية في التمويل والإقراض:

القانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 86-12 جاء ببعض الأحكام المتضمنة إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات المالية.

المطلب الثالث: آثار الإصلاحات المصرفية على التنمية في الجزائر

يعتبر الهدف الأساسي لسياسة الإصلاح المصرفي في الجزائر جمع كل الشروط الملائمة من أجل النهوض بالاقتصاد وخاصة تحقيق "التنمية المستدامة " نظرا لما يمثله الجهاز المصرفي في هذا الإطار خاصة البنوك، سواء من ناحية الادخار الفردي والمؤسسات، أو من ناحية الاستثمار العام والخاص، ومن هذا المنطلق يمكن ملاحظة النقاط التالية: [1]

1. تطبيق سياسة الإصلاح المصرفي لم تبلغ نهايتها خاصة وأن القطاع المصرفي العام الذي يضم 6 بنوك عامة يملك 95% من الموارد المالية أما القطاع الخاص فيملك 5%منها.
2. نسبة 62% من الموارد المالية التي تملكها الدولة لا تدخل ضمن سيرورة القطاع البنكي.
3. نسبة مشاركة الرأسمال الأجنبي في القطاع البنكي في الجزائر ضعيفة.
4. نسبة تمويل المؤسسات من طرف القطاع البنكي الجزائري تمثل 9%، أما نسبة القطاع الخاص فهي 10% فقط.
5. غياب المنافسة بين البنوك العامة والبنوك الخاصة في تمويل التنمية.

المبحث الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على النظام المصرفي الجزائري

أدّى الانتشار المذهل والمتسارع في شبكة الإنترنت إلى تغيرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي والمالي، من خلال إمداده بآليات حديثة جعلته أكثر مرونة وديناميكية وسرعة في تقديم خدماته، فقد ظهرت الصيرفة الإلكترونية التي عملت على تحقيق الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية، وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء بما يتناسب والتطور المتسارع في الصناعة المصرفية

1- Philippe،d'avisenent ،jean et piette petit: économie internationale la places des banques ، Paris dunod, p75

المطلب الأول :نشأة ومفهوم الصيرفة الالكترونية والخطوات الأولى لها بالجزائر

الفرع الأول: نشأة الصيرفة الالكترونية

تعود نشأة الصيرفة إلى بداية الثمانينات تزامنا مع ظهور النقد الالكتروني أما استخدام البطاقات مع بداية القرن الماضي في فرنسا على شكل بطاقات كرتونية تستخدم في الهاتف العمومي وبطاقات معدنية تستعمل على مستوى البريد في الولايات المتحدة الأمريكية وفي عام1958 أصدرت «Carte Bleu»من طرف ستة بنوك فرنسية و في نهاية السبعينات و بفضل ثورة الإلكترونيك تم تزويد البطاقات بمسارات مغناطيسية« Pistes magnétique » في عدد من البلدان الصناعية حيث أصبحت البطاقات تحوي ذاكرة و يمكن تجزئة القيمة المخزنة فيها لإجراء عمليات الدفع و في عام 1986 شرعت اتصالات " France Telecom"فرنسا في تزويد غرف الهاتف العمومي بأجهزة قارئة لبطاقات الذاكرة (Cartes à mémoire و مع بداية التسعينات (1992) أصبحت كل البطاقات المصرفية بطاقات(دفع أو سحب)في فرنسا برغوثية "de carte à puce "و بالتالي فهي تسمح بالتعرف على سلامة البطاقة و على هوية صاحبها و هو ما يعد دعم كبير لأمن العمليات التي تجري بها.

إن الانفجار الذي حدث في التسعينات بفعل التطور الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة منها ثورة الانترنيت أدى إلى تحولات عميقة في مجال الصيرفة فلقد ظهر من منتصف التسعينات أول بنك اقتراضي غفي الولايات المتحدة الأمريكية لتتلاحق ببروز مصاريف من نفس النمط وبصورة متسارعة في مناطق أخرى من العالم خاصة وأن تسيير الزبون أقل تكلفة من تسيير الزبون التقليدي كما بينت ذلك الدراسات (client virtuel الافتراضي المتخصصة [1] .

الفرع الثاني: مفهوم الصيرفة الالكترونية

الصيرفة الالكترونية أو المصارف الالكترونية، مصارف على الخط، مصارف عن بعد مصارف الانترنيت كلها اصطلاحات تؤدي ذات المقصود مع فرق في درجة" الالكترونية"أو في أعمالها إذ نجد مصارف تعمل كلية على الخط فهي بالتالي مصارف افتراضية ومصارف أخرى تقدم خدمات بالطرق الالكترونية بالإضافة إلى عملها بالطرق التقليدية و مهما كانت درجة"الالكترونية " على المستويات الجزئية فإن عالم الوساطة المالية

1- عبد الغني ربوح، نور الدين غردة، " **تطبيق الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والآفاق**"، المؤتمر الدولي العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة ورقلة ،11-12 -2008، ص ص: (2-3).

عرف تحولا على المستويات الجزئية فعلى المستويات الجزئية فإن عالم الوساطة المالية عرف تحولا نوعيا غير من أبعاد و أهداف استراتيجيات المصارف في السنوات القليلة الأخيرة و كان ذلك نتيجة منطقية لثورة التكنولوجيات الجديدة في الإعلام والاتصال وعولمة الأسواق المالية المصرفية, و على اساس ما سبق جاءت التعاريف الاتية:

التعريف الأول :الصيرفة الالكترونية هي استخدام الحواسب الشخصية والاشتراك في الانترنت للتعامل والتبادل الفوري للمعلومات التي ترتبط في شكل شبكة نظم المؤسسات المالية والأسواق المالية والشركات والمستثمرين المتعاملين، يؤخذ ذلك في شكل برنامج ابتكاري للتواصل بين المشتركين عن طريق البريد الالكتروني.[1]

التعريف الثاني :الصيرفة الالكترونية هي منافذ تسليم الخدمة المصرفية قائمة على الحسابات الآلية وعلى شبكة الانترنت ذات مدى متسع زمنيا ومكانيا ودون عمالة بشرية[2]

التعريف الثالث :هو إجراء العمليات المصرفية بطرق الكترونية أي باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو بالتحويل أو التعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف وفي ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع مصرفه وهو في منزله أو في مكتبه وهو ما يعني تجاوز بعدي المكان والزمان[3]

التعريف الرابع :

شبكة الانترنيت ونظام التبادل الالكتروني للبيانات وتتكون شبكة الانترنيت من شبكات للحاسوب مرتبطة ببعضها بواسطة خطوط الاتصال عبر العالم وتتيح بذلك إمكانية الوصول السريع للمطلوب بسير وبأقل التكاليف ويتم الاتصال عن طريق الانترنيت عبر البريد الالكتروني e-mail أو عن طريق خدمة(WEB) : world,wide,webوالتي يعبر عنها شبكة المعلومات العالمية.[4]

التعريف الخامس :تعتبر الصيرفة الالكترونية (E-BANKING) من أحدث المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا من قبل المجتمع المصرفي الدولي نظرا للمزايا الكثيرة للبنك وللعميل والاقتصاد الوطني وسنقتصر للصيرفة الالكترونية على بعض التعريفات المختلفة والمقصود بالصيرفة الالكترونية هو إجراء العمليات المصرفية بطرق

1- فريد النجار، **الاقتصاد الرقمي الانترنيت واعادة هيكلة الاستثمار والبنوك الالكترونية**، الاسكندرية، الدار الجامعية,2007، ص247.

2-طارق طه، **ادارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية**، الاسكندرية، دار المقر الجامعي, 2000، ص20.

3-عبد الغني ربوح، نورالدين غردة، مرجع سابق، ص5.

4 -عادل أحمد حشيش، **أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي**، دار الجامعة الجديدة، سنة2004، ص320.

الكترونية أي باستخدام تكنولوجيا للإعلام والاتصال الجديدة سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو بتحويل أو بالتعامل مع الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف وفي ظل هذا النمط الصيرفة لا يكون العميل مضطرا للتنقل إلى المصرف.[1]

كما تعرف بكل المعاملات المصرفية الالكترونية وتتمثل في كل العمليات المصرفية التي تتم عن طريق الهاتف، الصراف الآلي الماهر جدا حيث، انتقلت هذه العمليات إلى شبكة الانترنت كقناة جديدة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق مزايا لكل من العملاء والبنوك وإمكانية الحصول عليها سريعة ومريحة ومتاحة 24 ساعة أينما كان مكان العميل، كما يضم كل العمليات والنشاطات التي يتم عقدها أو تنفذها أو الترويج لها بواسطة الرسائل الالكترونية) مثل الهاتف، الحاسوب، الصراف الآلي، الانترنت وغيرها.[2]

الفرع الثالث :الخطوات الأولى للصيرفة الإلكترونية في الجزائر

إن تطوير الصيرفة الإلكترونية في الجزائر يتطلب توفير عناصر مرتبطة بالبيئة المناسبة من جهة وبالنظام المصرفي الجزائري من جهة أخرى، وذلك من خلال إقامة أنظمة واعتماد بطاقة الائتمان وتطوير شبكة الاتصالات والبريد في الجزائر وهذا في إطار تحديث وعصرنة النظام المصرفي الجزائري لاسيما من حيث أنظمة الدفع، حيث بادر بنك الجزائر بالتعاون مع وزارة المالية وبمساعدة البنك العالمي في إنجاز نظام دفع إلكترونيRTGS متطور هو نظام التسوية الإجمالية الفورية

أولا–نظام التسوية الإجمالية الفورية :RTGS

1–تقديم المشروع: RTGS

أ–التعريف بالنظام: نظام التسوية الإجمالية الفورية هو نظام تسوية المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي ويتم فيه سير التحولات بصفة مستمرة وعلى الفور بدون تأجيل وعلى أساس إجمالي.

كما يعرف أيضا بأنه نظام مركزي إلكتروني يعمل على أساس فوري إجمالي نهائي ومستمر لتنفيذ أوامر التحويل الدائنة، ويوفر نقطة تسوية لأنظمة التصفية العاملة في بلد ما من خلال الحسابات المركزية للمصارف[3].

1– نهلة احمد قنديل، **التجارة الالكترونية**، بدون دار نشر، القاهرة2004 ، ص86

2–بوقموم محمد، معطى الله خير الدين، **المعلوماتية والجهاز البنكي**، حتمية تطوير الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، **واقع وتحديات**، جامعة الشلف، 14–2004/12/15، ص199

3–كمال آيت زيان، حورية آيت زيان، "**الصيرفة الإلكترونية في الجزائر**" ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، يومي14–15 ديسمبر جامعة الشلف2004 ، ص ص: (2– 3)

2-إقامة نظام: RTGS إن إمكانية إنجاز هذا النظام وتوفير الوسائل لتحقيقه في التزام السلطات العمومية، والسلطات النقدية بتنظيم ملتقيات داخل الوطن وخارجية وإنشاء ورشات عمل لتنظيم اجتماعات من المشرفين على الإنجاز، وتحميس المشاركين من المصارف ومركز الصكوك البريدية ومؤسسات مالية، ويتطلب دعم تقني من الخبراء والمشتركين الذين يتمتعون بخبرة واسعة من المصارف المركزية الأجنبية، ودعم مالي من البنك العالمي لإقامة وحدة ناشطة وكفئة لتسيير المشروع، وذلك بإنشاء لجنة قيادية تحت إشراف بنك الجزائر وتتولى متابعة وإقامة شبكة SATIM المشروع وإقامة شبكة اتصالات بين جهاز المقاصة الإلكترونية وشركة اتصال بين المصارف وبنك الجزائر، وإقامة شبكة اتصال مع جهاز المحاسبة العامة لبنك الجزائر

3-أهداف نظام التسوية الإجمالية الفورية:RTGS يهدف هذا المشروع في إطار تحسين الخدمة المصرفية لا سيما من حيث انظمة الدفع وذلك رغبة في الوصول الى المستوى الدولي وتحقيق ما يلي:

- تسوية عمليات البطاقة المصرفية في وقت حقيقي، وكل وسائل الدفع الأخرى.
- تلبية مختلف احتياجات المستعملين باستخدام نظام الدفع الإلكتروني.
- تقليص أجال التسوية وتشجيع استعمال النقود الكتابة.
- تخفيض التكلفة الإجمالية للمدفوعات جعل نظام الدفع الجزائري يتمتع بالمقاييس الدولية في تسيير مخاطر السيولة.
- تقوية العلاقات بين المصارف.
- تشجيع إقامة المصارف الأجنبية.

4-مبادئ تشغيل نظام التسوية الإجمالية ال فورية RGTSوالعمليات التي يعالجها:

أ-يقوم نظام RTGS على المبادئ التالية[1]:

- **المشاركين** :المشاركة في النظام مفتوحة لكل مؤسسة لها حساب تسوية في بنك الجزائر فيمكن أن ينظم أن النظام زيادة على بنك الجزائر كمسير وحامل للتسوية مجموعة المؤسسات المصرفية والمالية، الخزينة العمومية، مراكز الصكوك البريدية.

ب-العلميات التي يعالجها النظام :

يعالج النظام مختلف العمليات المصرفية بين المؤسسات المالية والمصرفية والمشاركين عامة، وذلك على النحو التالية:

1- كمال ايت زيان، حورية ايت زيان، مرجع سابق الذكر، ص ص: (4-5)

- عمليات ما بين المصارف :حيث يتم خلال هذا النظام تحويلات بين المصارف أو حسابات الزبائن والتي تكون فيها المبالغ هامة أو مستعجلة.
- عمليات بنك الجزائر، إن بنك الجزائر هو المشارك الوحيد القادر على حدود اختصاصاته توجه وإصدار الأوامر للقرض أو الخصم من حسابات المشتركين.
- تسوية المبالغ عن طريق المقاصة الإلكترونية :إن المبالغ المدينة والدائنة الناتجة عن طريق المقاصة الإلكترونية تعالج بهذا النظام قرضا ودينا في النفس الوقت، وفي حسابات المشاركين تعمل على أساس مبدأ" الكل أو لا شيء "وفي حالة استحالة تطبيق العملية ترفض من قبل غرفة المقاصة الإلكترونية أو على الراغب أن يعيد العملة وفي وقت لاحق.
- حساب التسوية :إن بنك الجزائر الذي يشرف على إدارة النظام يفتح في سجلاته باسم كل مشارك حسابات تسوية، تقسم إلى حسابات فرعية، وهذه الحالات تحول حسب الحالات إلى زيادة أو نقص مبالغ الحسابات الجارية للمشاركين، والتي تضبطها المحاسبة العامة لبنك الجزائر والتسويات التي تتم عن طريق النظام حيث تتم مستمرة وفي وقت حقيقي ويعد التأكد الآلي بوجود مخزون كافي في حساب المشارك المعني يطبق في هذا المبدأ

"أول من يدخل أول من يخرج "مع الأخذ بعين الاعتبار الأولويات المبنية فيما يلي:

- **الأولوية الأولى** :عمليات بنك الجزائر.
- **الأولوية الثانية** :المبالغ المخصصة للمقاصة.
- **الأولوية الثالثة** :أوامر مستعجلة بطبيعتها.

❖ كما إن تسوية الحسابات المعينة تتم بصفة لا رجعة فيها، حيث بمجرد قبولها من طرق نظام RTGS لا يمكن إلغائها لاحقا، بحيث تكون الغاية من التسويات مضمونة بصفة دائمة على مدى يوم المبادلة والذي يكون على النحو التالي:

- من الساعة الثامنة والنصف صباحا من خلال معالجة عمليات" بنك الجزائر "عمليات السوق النقدي، عمليات الصرف.
- التاسعة والنصف صباحا :بدء المبادلات .
- منتصف النهار :تسوية حصيلة المقاصة.
- الساعة الثالثة :وقف المبادلات .

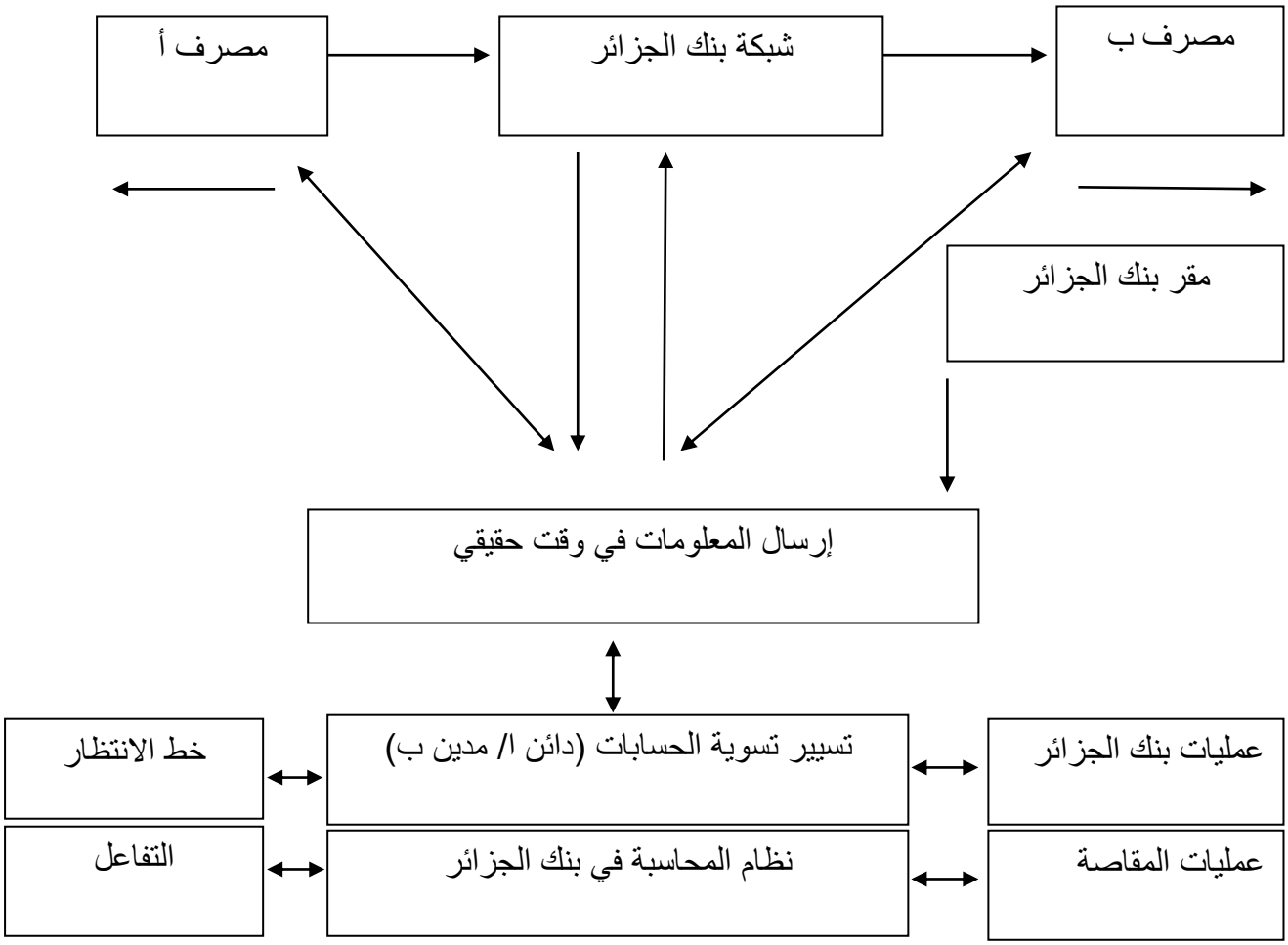
من الثالثة إلى الرابعة :تسديد المبالغ التي تمت في اليوم الأخير وتسوية أو رفض الأوامر التي كانت في الانتظار.

– الساعة الرابعة :اختتام وغلق الحسابات وإرسال إخطارات حصيلة الحسابات، واستخراج حسابات المشاركين، وإفراغها في جهاز المحاسبة العامة لبنك الجزائر.

5–هندسة نظام التسوية الإجمالية ال فورية:RTGS

المتمركز ببنك الجزائر عن طريق مقراتهم RTGS إن كل المشاركين يتم ربطهم بجهاز يمكن من إرسال وتلقي أوامر التحويل وكل المعلومات الضرورية، Pate Forme باستعمال القاعدة المتعلقة بعمليات المعالجة بواسطة النظام، وتكون مؤمنة للغاية ويمكن توضيح نظامRTGSفي الشكل التالي:[1]

الشكل(1/2): تسوية المبالغ الحقيقية في وقت حقيقي



المصدر: فاطمة بلحاج، العولمة الاقتصادية وأثرها على النظام المصرفي الجزائري، جامعة وهران، مذكرة ماجستير،2013

1– المرجع السابق، ص:6

وقد ارتفع عدد العمليات المسجلة بعنوان 2007 إلى 176900 عملية تسوية مسجلة في دفاتر بنك الجزائر بمبلغ إجمالي 313373 مليار دينار، عمل النظام في 2007 خلال 251 يوم كمتوسط شهري تم القيام ب 705 عملية تسوية أنجزت في حسابات التسوية المفتوحة، في النظام تمثل مبلغا يوميا متوسطا قدره 1248.5مليار دينار مقارنة مع سنة 2006 عرف النظام زيادة بنسبة % 24 من حيث الحجم و % 85 من حيث القيمة، تمثل العمليات التي أنجزت من طرف البنوك لفائدة زبائنها % 41.9 من حيث الحجم و % 72من حيث القيمة، وهو يمثل ارتفاعها بنسبة % 37 من حيث الحجم و % 39من حيث القيمة مقارنة بنسبة2006 في الاستغلال أثرا هاما على تسيير خزينة البنوك على أساس RTGS ولقد كن لدخول نظام أن كل تدفقات المدفوعات بين البنوك تتم عن طريق دفع مبلغ يفوق أو يساوي مليون دينار وان المدفوعات المستعجلة تم عبورها عبر هذا النظام.إن الأرصدة التي ألقت بها غرف المقاصة على أدوات ورقية ونظام المقاصة الإلكترونية

وكذلك الأرصدة التي تم إرسالها في النظام المسير من قبل التسوية القبلية بين البنوك من أجل المدفوعات المنجزة في السوق يتم تسويتها (Algérie clearing) طرف الوديع المركزي خلال فترات مضبوطة لكل نوع من العمليات RTGS .من طرف نظام لقد سهل كل من إدارة النظام من طرف أعوان أرسلهم بنك الجزائر) متعاملون–مراقبون– ومسيرو النظام (والانخراط النشط للمشاركين في النظام تكيف المستعملين مع النظام الجديد وتبنيهم له كأداة مدفوعة ناجعة في خدمة الساحة البنكية ومستعملي خدمات الدفع[1].

ثانيا–نظام المقاصة الإلكترونية للمدفوعات صغيرة الحجم:

إن عملية عصرنة نظام الدفع عرفت دفعة جديدة بإنشاء نظام مكمل لنظام RTGS هو المقاصة الإلكترونية (أتكي) حيث دخل في الإنتاج في 15 ماي2006 ، بمقاصة الشيكات وقد تم إدخال أدوات دفع أخرى تدريجيا.

خلال سنة 2007، أنجز نظام 6.926 مليون عملية دفع بمبلغ إجمالي يقدر 5452.188 مليار دينار وهو ما يعادل متوسط شهري يقدر ب 0.577 مليون عملية مبلغ متوسط يقدر ب454.349 مليار دينار.

على أساس أدوات الدفع يهيمن الدفع بواسطة الشيكات، بحجم يساوي 5.6 مليون شيك تمت مقاصته، تمثل أداة الدفع هذه % 80.7 من إجمالي العمليات التي تمت مقاصتها، أما حجم التحويلات الذي يرتفع إلى 1.011 مليون عملية فإنه يمثل % 14.6 من الحجم الكلي للعمليات المعالجة.

1– التقرير السنوي للبنك الجزائري 2007 مرجع سابق ص ص :(141–140).

كما قام نظام" أتكي "بمقاصة % 87 من المدفوعات بالتجزئة، معالجة غرف المقاصة الجهوية على أساس الأوراق التي هي في طريق الإغلاق في 2007 حجما يمثل % 13 من عمليات الدفع لم يدخل نظام "أتكي "بعد عمليات التحويل المتعدد (الدفع الشهري للرواتب)، حيث أن حل المبادلات للمعطيات المعلوماتية (EDI) لم يشرع في تطبيقه بعد دخل هذا النظام حيز التنفيذ باشتراك بنك الجزائر، كل البنوك، اتصالات الجزائر، بريد الجزائرSATIM جمعية البنوك والمؤسسات المالية(ABEF)، مجمل فروعها ومكاتبها عبر كامل التراب الوطني حيث يهدف هذا النظام إلى ما يلي:[1]

1. التسيير المحاسبي اليومي وإعطاء نضرة شاملة وحقيقية عن وضعية الخزينة في السوق المالية الوطنية
2. تقليص آجال المعالجة، فيتم قبول أو رفض العملية في أجل أقصاه 5 أيام على أن يتم اختزالها إلى 3أيام ثم 48 ساعة.
3. تامين أنظمة الدفع العام.
4. إعادة الثقة للزبائن في وسائل الدفع خاصة الصكوك.
5. مواجهة عملية تبييض الأموال في الجزائر.

المطلب الثاني: مظاهر استعمال الادارة الالكترونية في النظام المصرفي الجزائري

ينجر عن استخدام متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في النظام المصرفي ظهور وسائل دفع الكترونية، فبالتطورات التي عرفتها وسائل الدفع الإلكترونية في العالم، وتوسع نطاق استخدامها ليشمل مختلف المجالات، بقيت الجزائر في منأى عن هذه المستجدات رغم أن العديد من الدول العربية قد قطعت أشواطا كبيرة في هذا المجال، وما نستطيع أن نتحدث عنه في هذا المطلب هو بطاقات السحب وتفعيل بعض الآليات الأخرى.

اولا–بطاقات السحب:

تم إنشاء بطاقة السحب الخاصة بكل مصرف فقد أنشأت شركة ما بين المصارف الثمانية وهي :البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، بنك البركة الجزائري، هذه المصارف أنشأت في سنة1995 ، هذه الشركة هي شركة ذات أسهم رأسمالها يقدر ب 267 مليون دينار جزائري وذلك من أجل:

–تحديث وسائل الدفع للنظام المصرفي الجزائري.

1– التقرير السنوي للبنك الجزائري 2007 مرجع سابق ص ص :(141–140).

- ✓ تطوير وتسيير التعاملات النقدية ما بين المصارف.
- ✓ تحسين الخدمة المصرفية وزيادة حجم تداول النقود
- ✓ وضع الموزعات الآلية في المصارف والتي تشرف عليها الشركة.

وتقوم هذه الشركة بصنع البطاقات المصرفية الخاصة بالسحب حسب المقاييس المعمول بها دوليا وطبع الإشارة السرية، وتنشأ هذه الخدمة عن طريق عقد يبرمه المصرف مع شركةSATIM الذي يحدد التزام الطرفين خاصة فيما يتعلق بآجال وإجراءات التسليم بالإضافة إلى عملية الربط بين الموزعات الآلية ومصالح SATIM بواسطة شبكة اتصال، حيث يسمح بالقيام بعمليات السحب سواء كانت داخلية أو محمولة، بالإضافة إلى سجل متصل بهيئة المقاصة لتصفية الحسابات ما بين المصارف.[1]

1-الشبكة النقدية ما بين المصارف:

في سنة 1996 أعدت شركة SATIM مشروعا لإيجاد حل للنقد ما بين المصارف، وأول مرحلة لهذا المشروع الذي بدأ في العمل سنة 1997 تمثلت في إعداد شبكة نقدية إلكترونية بين المصارف في الجزائر، هذه الشركة لا تغطي إلا الخدمات المتعلقة بإصدار البطاقات المصرفية الخاصة بالسحب من الموزع الآلي محليا وبالتالي يمكن للمصارف الوطنية والأجنبية الخاصة والعامة أن يقدموا إلى كل زبائنهم خدمة سحب الأموال بواسطة الموزع الآلي، كما تعملSATIM على ضمان حسن سير عملية السحب وتكامل الموزعات الآلية مع عدد من المصارف هذا بالإضافة إلى تأمين قبول البطاقة في جميع مصارف المشاركين وإجراء عمليات المقاصة لصفقات السحب بين المصارف، هذا بالإضافة إلى تأمين تبادل التدفقات المالية بين المشاركين والمؤسسة المسؤولة عن المقاصة، كذلك تعمل هذه الشركة على مراقبة البطاقات المزورة وكشف كل التلاعبات.

2-مركز معالجة النقدية ما بين المصارف:

تشرف شركةSATIM على مركز المعالجة النقدية بين المصارف، وتعمل على ربط مختلف مراكز التوزيع مع المؤسسات المشاركة لوظيفة السحب، حيث يتولى هذا المركز ربط الموزع الآلي، بمقدم الخدمة بواسطة خطوط عبر الشبكة الوطنية ومركز للاعتراض على البطاقات الضائعة أو المزورة، فعملية السحب تتم بطلب ترخيص يوجه إلى مركز الترخيص بالوكالة الذي يقبل أو يرفض الطلب، وفي حالة القبول يراقب المركز السقف

1 -رشيد بوعافية، **الصيرفة الالكترونية والنظام المصرفي الجزائري**، الآفاق والتحديات مذكرة، ماجستير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة البليدة سعد دحلب2005 ,ص155.

المسموح به أسبوعيا لكل زبون، كما يراقب هذا المركز الإشارة السرية، كما ان السحب الذي يتم بالبطاقة لا يمكن الرجوع فيه بعد ذلك وعلى الساعة الصفر يقوم المركز بمعالجة كل الصفقات التي قامت في ذلك اليوم وتنظمها حسب كل مصرف موجود في الشبكة بين المركز وجمع المصارف المشاركة وتسجل العمليات لدى جميع المصارف ويتم إجراء عملية المقاصة في مركز الصكوك البريدية التي لها حسابات المصارف. ولهذا يمكن القول أن عملية السحب تتم في أسلوب نصف مباشر فتوجد شبكة بين المصارف وشركةSATIM وهذا ما يخلق نوعا من المخاطر إضافة إلى إحجام الناس عن التعامل بهذه الوسائل مما يجعل الإقبال عليها ضعيفا لأسباب عديدة، منها كثرة الأعطاب والأخطاء ، والميول للحرية والإحجام عن إظهار أية معلومات أمام الناس إضافة إلى التوزيع غير الجيد للموزعات الآلية، ورغم هذا تبقى النقود العادية الأكثر استعمالا في المعاملات بين الجزائريين لانعدام الثقة في الوسائل الأخرى، ويدل هذا على أن النظام المصرفي الجزائري مازال متأخر كثيرا في هذا الميدان[1]

المطلب الثالث: اثار اعتماد الصيرفة الإلكترونية على النظام المصرفي الجزائري

إن تبني الصيرفة الإلكترونية في الجزائر سيؤدي إلى حدوث العديد من التغيرات الإيجابية على الاقتصاد بصفة عامة، والنظام المصرفي الجزائري بصفة خاصة، اي حدوث اثار بالنسبة على مستوى الاقتصاد الجزائري وكذا النظام المصرفي الجزائري

الفرع الاول: اثار الصيرفة الإلكترونية على الاقتصاد الجزائري

إن مرور الاقتصاد الجزائري بفترة انتقالية نحو اقتصاد السوق جعله مستعدا لتبني الوسائل التي تؤدي إلى الاستقرار ونحن هنا نتحدث عن الصيرفة الإلكترونية، وما ستضيفه للاقتصاد الجزائري وما يمكن أن تقدم لمكونات هذا الاقتصاد[2]

اولا: تأثير الصيرفة الإلكترونية على الاقتصاد ومحاربة الاقتصاد الموازي

تعمل الصيرفة الإلكترونية على زيادة تحسين الادارة واقتصاد الوقت والتكلفة والاستفادة من خدمات بجودة عالية وبتكلفة وجهد أقل.

1- المرجع السابق، ص: (156-157).

2- بودلال علي، محمد سعيداني، **فعالية النظام المصرفي الجزائري بين النظرية والتطبيق**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية، جامعة قالمة، ماي 2005، ص 8.

لقد فرض تأخر وسائل الدفع في المنظومة المصرفية الجزائرية على المتعاملين التجاريين التعامل خارج الدائرة المصرفية، هذا التعامل قد ساعد على تداول النقود خارج هذا الإطار الذي ساهم بدوره في بروز ظاهرة الاقتصاد الموازي (غير الرسمي) وتفشي ثقافة الاكتناز، كلها عوامل ساعدت على ارتفاع السوق الموازية، وهذا الأمر أصبح يهدد الاقتصاد الوطني الذي ما زال هشا، وبالتالي فإن اعتماد الصيرفة الإلكترونية وإقامة أنظمة دفع إلكترونية سوف يسهل دخول النقود المتداولة في السوق الموازي إلى دائرة السوق المصرفية وبالتالي المساهمة في التخفيف من حدة الاقتصاد غير الرسمي والسوق الموازية وبالأخص في ظل توفير بيئة مناسبة لذلك.

ثانيا: إيجاد وتطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر

إن أساس ظهور وتطور التجارة الإلكترونية يعود في الأصل إلى مدى انتشار استخدام وسائل الدفع الإلكترونية، وفعالية الصيرفة الإلكترونية، ولا أحد يخفى عليه أهمية التجارة الإلكترونية وبالتالي على الجزائر تدعيم الصيرفة ووسائل الدفع الإلكترونية لإيجاد وسط مناسب لهذا النوع من التجارة[1].

ثالثا :إعطاء دفع للحكم الإلكتروني في الجزائر

لقد أصبحت فكرة إنشاء الحكومة الإلكترونية أمرا لابد منه في ظل انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي وتشجيعها للاستثمارات الأجنبية، وتزايد المطالب الشعبية بضرورة تخفيف الأعباء البيروقراطية، وهذا المشروع يتطلب توفير بنية أساسية للانطلاق أحد دعائمها الصيرفة الإلكترونية.

رابعا: بناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر

ان تبني نظام الصيرفة الإلكترونية يكون القاعدة نحو الانطلاق في مشاريع رقمية أخرى تنقل الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد رقمي.

الفرع الثاني: اثار الصيرفة الإلكترونية على النظام المصرفي الجزائري

إن اعتماد الصيرفة الإلكترونية في النظام المصرفي الجزائري سوف يتيح للنظام دخول العصرنة من أبوابها الواسعة، سواء تعلق الأمر بالبنوك التجارية أو بنك الجزائر أو المؤسسات المالية الأخرى، وهي تمنح عدة امتيازات مثل:

1. تخفيض النفقات التي تتحملها المصارف في أداء الخدمات وإنشاء فروع جديدة في مناطق مختلفة، خاصة أن الجزائر مساحتها واسعة، والتواجد على الانترنت قادر على التكفل بالوصول إلى عدد كبير

[1] -المرجع السابق، ص 9

من الزبائن وتقديم خدمات جيدة ومتنوعة وبتكلفة أقل، إضافة إلى إمكانية تسويق خدماتها المصرفية، فضلا عن التعاملات بين المصارف والمبادلات الإلكترونية.

2. إن استخدام الانترنت في المصارف الجزائرية يشكل نافذة إعلامية لتعزيز الشفافية، وذلك من خلال التعريف بهذه المصارف وترويج خدماتها، والإعلام بالنشرة وتطورات المؤشرات المالية لوضعها تحت تصرف الباحثين وسائر الأطراف الأخرى المعنية بالأمر.
3. تساهم ثورة الاتصالات والمعلومات في شؤون الحياة اليومية وذلك بتحسين وتسهيل معيشة العائلات والأفراد بترقيتها للأفضل، وتطوير المجتمع بتمكينه من وسائل جديدة.
4. تفعيل دور بورصة القيم المنقولة بالجزائر من خلال إقامة سوق مالية إلكترونية ولإقامة أنظمة دفع إلكتروني تساهم في تطور أدائها وترقيتها.
5. مواكبة المصارف الجزائرية للتطورات العالمية في ميدان الخدمات المصرفية الإلكترونية: وهي تستعد للاندماج في الاقتصاد العالمي وتبحث عن جلب الاستثمار الأجنبي رغم كل هذه المميزات التي تقدمها الصيرفة الإلكترونية إلا أنه يجب علينا عدم إغفال حجم المخاطر التي تتولد عن هذا النوع من الخدمات إذا تم اعتماده بشكل متسرع وغير واعي.[1]

1 -المرجع السابق، ص 10.

خلاصة الفصل الثاني:

تعبر الخدمات المصرفية الالكترونية عن تلك الخدمات المصرفية التقليدية أو المتطورة التي تقدم بطريقة الكترونية عبر شبكة الانترنت، أو الخدمات عبر الخط وتتواجد في العديد من المجالات، كما أن لها أهداف وأهمية بالغة، كالاقتصاد في الوقت والتكاليف، وهي وسيلة لإتاحة طلبات العملاء وكذا دعم التجارة الالكترونية والاقتصاد الوطني.

حيث عرفت الصيرفة الإلكترونية عدة أنواع من وسائل الدفع الالكترونية وأنظمة التحويل المالي الالكتروني وأجهزة الصراف الآلي والانترنت المصرفي، وعلى ضوء نتائج الدراسات الحالية، فإن البنوك الجزائرية تعاني من نقص في الخدمات المصرفية الالكترونية، حيث ينحصر نطاق تعاملها على بعض البطاقات البنكية، والذي مازال في البداية رغم العدد الهائل من البرامج المعدة التي لم تعرف النور بعد.

وفي ظل التغيرات المستجدة، ينبغي على البنوك الجزائرية الاستعداد لتطبيق ثقافة مصرفية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستمرة في أوضاع السوق المصرفية من خلال مجموعة من الإجراءات والتوصيات.

كما أن خلق كيان مصرفي قادر على المنافسة في ظل العولمة المالية والمصرفية لا يكون إلا بتبني استراتيجيات مدروسة ومناسبة، وتأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات الحديثة في الإدارة والتسيير.

كما أنه من الضروري توسيع شبكات الانترنت من خلال إدخال البث عن طريق ال ADSL.

يجب على البنوك الجزائرية أن تستعد لتطبيق هذه التقنية من خلال تحديث خدماتها فضلا عن تطوير الإعلام المصرفي للمساهمة في نشر ثقافة مصرفية إلكترونية في المجتمع.

كما يجب أيضا الدخول الحقيقي في عمليات الاندماج المصرفي، والتحول إلى البنوك الشاملة، كخطوة لمواجهة المنافسة العالمية الشرسة، بالإضافة إلى تقوية شبكة المعلومات المصرفية إلكترونيا.

الملحق رقم:01 الاستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: استبيان موجه الى الموظفين

أخي الموظف/اختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ،الذي يحتوي على مجموعة من الاسئلة ،و التي نرجو منكم التفضل بالإجابة عنها متوخين في ذلك الموضوعية و الصراحة ، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا ،علما ان كافة البيانات التي سنتحصل عليها لن تستخدم الا في اغراض البحث العلمي ، و سوف تحاط بالسرية التامة و ستكون محفوظة ،بالإضافة الى انها سوف تؤخذ بعين الاعتبار دون أي تحريف او تغييرفي مضمونها وهذا في اطار التحضير للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة و تسيير مؤسسة تحت عنوان :اثر الادارة الالكترونية على كفاءة النظام المصرفي الجزائري

لكم منا خالص الامتنان والشكر

الجزء الاول -المعلومات الشخصية:

1-الجنس: ذكر □ انثى □

2-العمر: اقل من 25سنة □ من25الى 35سنة □

من 36الى45 سنة □ من46 الى55سنة□

56سنة فأكثر □

3-المستوى التعليمي:

ثانوي□ تقني سامي□ ليسانس □ دراسات عليا□

4-سنوات الاقدمية:

اقل من 5سنوات□ من5الى10سنوات□ من11الى15سنوات□

من16الى20سنوات□ أكثر من 21 سنة□

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة				
المحور الاول	**-مدى توافر متطلبات الادارة الالكترونية في البنك الوطني الجزائري**	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	**الامكانات المادية:** - هناك دعم مالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية - هناك دعم مالي لصيانة الاجهزة والبرامج - هناك دعم مالي لتدريب العاملين على استخدام البرامج الالكترونية الجديدة - هناك دعم مالي لاقتناء برامج الكترونية جديدة					
2	**الامكانات البشرية:** - يستقطب البنك اصحاب الخبرات في مجال العمل الالكتروني - يتمتع العاملون بسرعة الاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم الادارية - يوجد خبراء لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية - هناك خطط لتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة - للعاملين قدرة كافية على التعامل مع اجهزة الاعلام الالي					

3	**الامكانات التقنية:** – لدى البنك اجهزة الاعلام الالي لتطبيق الادارة الالكترونية بشكل جديد – يوجد لدى البنك موقع الكتروني على شبكة الانترنيت – لدى البنك القدرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات – لدى البنك نظام امين لحماية وسرية المعلومات – لدى البنك سرعة تحديث البرامج المطبقة					
4	**الامكانات الادارية:** – تدعم الادارة العليا برامج تطبيق الادارة الالكترونية في البنك –يتم مشاركة العاملين في وضع الاهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الالكترونية –تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالخبراء الخارجيين لتقديم المشورة حول تطبيق الادارة الالكترونية – هناك خطة زمنية واضحة لتطبيق الادارة الالكترونية – هناك رقابة من قبل الادارة العليا لضمان سير الاعمال الكترونيا					

المحور الثاني	استخدام الادارة الالكترونية في زيادة فعالية اداء النظام المصرفي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	• يؤدي تطبيق استخدام الادارة الالكترو نية في البنك الى: 1-سرعة الحصول على المعلومات					
	2-سرعة انتقال المعلومات بين اقسام البنك وفروعه					
	3-جودة العمل بدون اخطاء وبصورة متكاملة ودقيقة					
	4-توفير وقت وجهد للعاملين					
	5-التغلب على العقبات التي تخفض مستوى اداء البنك					
	6-سرعة تنفيذ القرارات الإدارية					
	7-الاستغلال الامثل لمصادر المعلومات المتاحة					
	8-الحد من تأثير العلاقات الشخصية في انهاء المعاملات					
	9-الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها والضعف لمعالجتها في العمل الإداري					
	10-متابعة الخطط والاعمال اليومية					
	11-تحقيق التواصل مع افراد المجتمع بصفة مستمرة					
	12-تخفيض تكلفة اجراءات التخطيط الإداري					
	13-توفير الخطط الادارية البديلة اثناء الحاجة					
	14-ايجاد مناخ تنظيمي يتسم بالدقة والمرونة					
	15-التخلص من النظام البيروقراطي في انجاز المعاملات					

الملحق رقم:02 قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	14	93,33
	Exclu[a]	1	6,6
	Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملحق رقم :03 قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للمتغير المستقل الإدارة الالكترونية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	19

الملحق رقم: 04قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للمتغير التابع زيادة فعالية أداء النظام المصرفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,664	15

الملحق رقم: 05 درجات ارتباط المحورين

Corrélations

			total	xx	yy
Rho de Spearman	total	Coefficient de corrélation	1,000	,818**	,607*
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,021
		N	14	14	14
	Xx	Coefficient de corrélation	,818**	1,000	,153
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,603
		N	14	14	14
	Yy	Coefficient de corrélation	,607*	,153	1,000
		Sig. (bilatéral)	,021	,603	.
		N	14	14	14

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم:06 البنوك والمؤسسات المالية الناشطة

اولا: البنوك

BNA البنك الوطني الجزائري

BEA البنك الخارجي الجزائري

BDLبنك التنمية المحلية

BADR بنك الفلاحة والتنمية الريفية

CPA القرض الشعبي الجزائري

CNEP الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

THE HOUSING FOR TRADE AND FINANCE بنك هاو سينغ للتجارة المالية

CITI BANKسيتي بنك الجزائر

AL SALAM BANQUE ALERIE السلام بنك الجزائر

GULF BANK ALGERIA بنك الخليج الجزائر

BNP PARIBAS بنك بي ان بي باريبا الجزائر

NATEXIS BANKبنك ناتيكسيس ال جزائر

بنك HSBCالجزائر

FRANSA BANK ALGERIE فرانسا بنك الجزائر

ARAB BANK ALGERIE بنك العرب الجزائر

TRUST BANK تراست بنك الجزائر

BARAKA BANK ALGERIE بنك البركة الجزائر

CALYON BANK بنك كالييون الجزائر

Société générale Algérie الشركة العامة الجزائر

ARAB BANKING CORPORATION Algérie المؤسسة العربية المصرفية الجزائر

ثانيا: المؤسسات المالية

société de refinancement hypothécaire شركة إعادة التمويل للرهن العقاري

Sofinance سوفينانس

cetelenشركةالجزائر

MAGHREB LEASING ALGERIE (MLA)المغرب للتأجير

ARAB LEASING CORPORATION(ALC) الشركة العربية للتأجير المالي

اهداء

بعد السجود لله عز وجل شكرا على حسن توفيقه على اتمام هذه المذكرة والذي لولاه لما وصلت اليه من نعمة اهدي هذا العمل المتواضع:

الى من غمرتني بحنانها وأخلصت دعواتها، إلى قرة عيني أمي عزيزتي؛

إلى من منحني كرم الحياة وكان سندا لي، أبي العزيز، الى اخوتي

والى كل من يكن لي الاحترام والمودة.

إلى كل هؤلاء وإلى كل من شاركني في هذا العمل المتواضع من قريب او من بعيد اهدي لهم هذا العمل المتواضع.

إن أصبت فمن الله عز وجل وإن اخطأت فمن نفسي والشيطان.

سمية ولد معمر

خاتمة عامة:

نستخلص مما سبق ان الإدارة الإلكترونية تمثل مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تقدم حلولا للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

لذا أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام المؤسسات التي تقدم خدمات، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

بذلك مثلت الإدارة الالكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الالكترونية ، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري ، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي ، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني ، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية ، الرامي الى القضاء على التحديات البيروقراطية، وتسهل مهمة طالبي الخدمات العمومية ، فالخدمات العامة الالكترونية نسق خدمي بديل ، يكرس الرقابة والشفافية ، ويمنع المحاباة ، والرشوة والمحسوبية ، خاصة اذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تتنقل ،وهو ما جعل الإدارة الالكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمة العامة .

من هذا المنطلق جاءت إشكالية الموضوع:

❖ **ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء النظام المصرفي الجزائري؟**

ومن خلال العرض السابق أمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة، من خلال فرضيات الدراسة المقدمة في النقاط التالية:

1- الفرضية الاولى والتي تنص على انه يوجد دعم مالي لاقتناء برامج الكترونية جديدة ، هي فرضية صحيحة لان المتوسط الحسابي المرجح بلغ 3.57وهو محصور في المجال (3.4-4.19)

2- الفرضية الثانية والتي تنص على انه يوجد بالبنك سرعة تحديث البرامج المطبقة، فرضية خاطئة كون المتوسط الحسابي المرجح بلغ 2.36وهو محصور في المجال (1.8-2.59)

3- الفرضية الثالثة والتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الحصول على المعلومات لدى البنك الوطني الجزائري عند مستوى الدلالة (0.05) sig هي فرضية صحيحة

4- الفرضية الرابعة والتي تنص على انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العينة حول مدى استخدام الإدارة الالكترونية تعزى الى البيانات الشخصية وهي فرضية صحيحة

1-أهم نتائج الدراسة:

- تمثل الإدارة الالكترونية منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج.

- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية.

- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها.

- تطبيق الإدارة الالكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات.

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف...الخ.

2-توصيات الدراسة:

نقدم فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة، املة من ادارات المؤسسة المعنية بالدراسة الاخذ بها لتطور الانشطة الادارية لديها وللاستفادة من هذا المجال في تعزيز التوجه نحو الادارة الالكترونية وهذه التوصيات هي:

1- ضرورة قيام مديريات المؤسسة بالتوجه الرسمي والعملي نحو الادارة الالكترونية وانظمتها.
2- التعاون والتنسيق بين المديريات فيما يخص التحول الى الادارة الالكترونية.
3- توفير الدعم المالي المقدم لمراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في قيادة التغيير الى الادارة الالكترونية.
4- الاستفادة من ادوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الموجودة في عملية التغيير للإدارة الالكترونية.

3-آفاق الدراسة :

في ختام هذه الدراسة، فإننا نقترح على من يرغب في إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها بالتوجه إلى المواضيع التالية:

1-أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة المؤسسة.

2-أثر الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

3-دور الإدارة الإلكترونية في بتخفيض تكاليف النفقات المالية الادارية.

4-أثر ثقافة المجتمع على استعمال أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

5-واقع التعليم الإلكتروني واستخداماته المعاصرة في المؤسسة الجزائرية.

6-أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية.

"تم بحمد الله"

قائمة الرموز والاختصارات:

الرمز	شرح الرمز
Internet	شبكة الانترنيت
e-management	الادارة الالكترونية
e-business	الاعمال الالكترونية
e-government	الحكومة الالكترونية
e-commerce	التجارة الالكترونية
e-engineering	الهندسة الالكترونية
Lans	الشبكات المحلية
Extranet	الاكسترانت
Intranet	الانترانت
ICT	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات information communication technology
e-banking	المصارف الالكترونية
e-marketing	التسويق الالكتروني
e-mail	البريد الالكتروني
IBM	شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات وهي جاءت اختصارا ل international business machines
New group	خدمة منتديات الحوار
File transfer Protocol	خدمة اجراءات نقل الملفات
Chating	خدمة المحادثات
Telecomunication network	خدمة تبادل الاتصال عن بعد
World wide web	شبكة الويب
Pass word	كلمة المرور
Citizen oriented	خدمات موجهة للمواطنين
results oriented	التركيز على النتائج
Hard ware	عتاد الحاسوب
Soft ware	البرمجيات
Operating systems	نظم التشغيل
Digital leaderships	القيادات الرقمية
e-planing	التخطيط الالكتروني

قائمة الرموز والاختصارات:

e-oganizing	التنظيم الالكتروني
e-controlling	الرقابة الالكترونية
Technology sense	بمعنى التكنولوجيا
Video conferencing	مؤتمرات الفيديو
System d'EDI	هو نظام ضمن التجارة الإلكترونية يتكون من مجموعه من العمليات والمعاير لتبادل البيانات والاعمال بين الشركات إلكترونيا
System de SATIM	هو نظام يهدف إلى تطوير استعمال أدوات الدفع الالكترونية

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حمدا كثيرا مباركا، الحمد لله والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه عدد خلقه ورضاء نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، والحمد لله والشكر لله الذي خلق الكون فنظمه ومن خلق الإنسان وكرمه، وسبحانه ما أعلى مكانه وعظمته، وصلى الله على سيدنا محمد وأكرمه، وعلى آله وأصحابه أجمعين إلى يوم الدين.

أتوجه بالشكر إلى/ الأستاذ بوعزيز عبد الرزاق الأستاذ المشرف على هذه الدراسة الذي منحني من وقته واحاطني بملاحظاته القيمة، إلى كل من كان لي عونا، إلى كل من تمنى لي الخير، وحمل لي في قلبه ذرة الإخاء والحب.

إلى الذين أرجو لهم من الله أن يوفقهم إلى ما يحب ويرضى.

والسلام ختام

سمية ولد معمر

فهرس المحتويات

العنوان **الصفحة**

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

قائمة الرموز والاختصارات

مقدمة عامة .....أ-ح

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية

تمهيد 02

المبحث الاول: الادارة بين الماضي والحاضر.....03

المطلب الاول: الادارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الالكتروني 03

المطلب الثاني: نشأة الادارة الالكترونية 06

المطلب الثالث: التفريق بين الاعمال الالكترونية والادارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية.....07

المبحث الثاني: الادارة الالكترونية البنية والاساسيات 12

المطلب الاول: البناء الشبكي للإدارة الالكترونية 12

المطلب الثاني: اساسيات الادارة الالكترونية 14

المطلب الثالث: خطوات ومجالات تطبيق الادارة الالكترونية 24

المبحث الثالث: التحول للإدارة الالكترونية 28

المطلب الاول: اسباب التحول نحو الادارة الالكترونية 28

المطلب الثاني: مراحل الانتقال السليم من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية 29

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية 30

خلاصة الفصل 35

الفصل الثاني: نظرة عامة حول النظام المصرفي الجزائري

تمهيد 37

المبحث الاول: عموميات حول النظام المصرفي الجزائري 38

المطلب الاول: ماهية النظام المصرفي الجزائري 38

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الحالي للنظام المصرفي ومهامه 42

المطلب الثالث: مؤشرات النظام المصرفي الجزائري 47

المبحث الثاني: تطورات واصلاحات النظام المصرفي الجزائري 53

المطلب الاول: اصلاحات النظام المصرفي 53

المطلب الثاني: شروط اصلاح النظام المصرفي الجزائري 61

المطلب الثالث: اثار الاصلاحات المصرفية على التنمية في الجزائر 64

المبحث الثالث: أثر تطبيق الادارة الالكترونية على النظام المصرفي الجزائري 64

المطلب الاول: نشأة ومفهوم الصيرفة الالكترونية والخطوات الاولى لها بالجزائر.....65

المطلب الثاني: استعمال وسائل الدفع الالكتروني في النظام المصرفي الجزائري 72

المطلب الثالث: اهمية اعتماد الصيرفة الالكترونية في النظام المصرفي الجزائري 74

خلاصة الفصل.....77

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

تمهيد 79

المبحث الاول: بطاقة تعريفية للبنك الوطني الجزائري 80

المطلب الاول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري 80

المطلب الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري 81

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الوطني الجزائري 83

المبحث الثاني: منهجية الدراسة 85

المطلب الاول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة 85

المطلب الثاني: ادوات الدراسة 86

المطلب الثالث: ثبات وصدق اداة الدراسة 88

المبحث الثالث: بيان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية 92

المطلب الاول: تحليل الجزء التعلق بالبيانات الشخصية 92

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة 96

خلاصة الفصل 110

الخاتمة العامة 112

قائمة المراجع 117

قائمة الملاحق 124

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
(1)	تطور الموارد المجمعة لدى المصارف العمومية (بما فيها صندوق التوفير) والمصارف الخاصة	48
(2)	توزيع الودائع حسب القطاعات	49
(3)	توزيع القروض حسب المصارف العمومية (بما فيها صندوق التوفير) والمصارف الخاصة	50
(4)	توزيع القروض حسب فترة النضج	52
(5)	نسب الاستبانات الصالحة للتحليل	86
(6)	نسب الاستبانات الصالحة للتحليل	87
(7)	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	89
(8)	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	91
(9)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	92
(10)	تقييم مفردات العينة لبعد الإمكانات المادية	97
(11)	تقييم مفردات العينة لبعد الإمكانات البشرية	99
(12)	تقييم مفردات العينة لبعد الإمكانات التقنية	101
(13)	تقييم مفردات العينة لبعد الإمكانات الادارية	103

(14)	مفردات العينة لمحور استخدام الإدارة الالكترونية في زيادة فعالية أداء النظام المصرفي	105

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
(1)	أبعاد مفهوم الادارة الإلكترونية	05
(2)	الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد	09
(3)	علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة والأعمال الإلكترونيتين	11
(4)	عناصر الإدارة الإلكترونية	17
(5)	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	26
(6)	هيكل القطاع المصرفي الجزائري	46
(7)	النظام البنكي والمالي بعد قانون 10/90	60
(8)	تسوية المبالغ الحقيقية في وقت حقيقي	70
(9)	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	84
(10)	نسب متغير الجنس لعينة الدراسة	93
(11)	نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر	94
(12)	نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي	95

(13)	نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالأقدمية	96

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوانه	الصفحة
01	الاستبيان	128
02	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للاستبيان	132
03	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للمتغير المستقل الإدارة الالكترونية	132
04	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للمتغير التابع زيادة فعالية أداء النظام المصرفي	132
05	درجات ارتباط المحورين	133
06	البنوك والمؤسسات المالية الناشطة	134

أولا: المراجع باللغة العربية:

I. الكتب

1. احمد بري، تطبيقات الإدارة لإلكترونية في العمليات المنظومة، دار المعارف الإسكندرية، 2005
2. احمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1991،
3. بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2004،
4. د طارق عبد العال، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
5. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الدولي الثاني للجمعية السعودية للإدارة القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، مارس2004
6. الزيادات محمود عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حر حوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
8. السالمي علاء عبد الرزاق، السليطي خالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008.
9. شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
10. طارق طه، ادارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، الإسكندرية، دار المقر الجامعي، 2000
11. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية 2003
12. عادل أحمد حشيش، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار الجامعة الجديدة، سنة2004.
13. عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر،2007
14. عبد الحليم فضيلي وكمال رزيق، الإصلاح المالي والمصرفي: المسار والأولويات، برنامج نت-منتدى المال والأعمال-قسم البرامج المالية والإدارية ،2008
15. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006

16. عبد الفتاح. بيومي حجاري، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الكتاب الأول، الإسكندرية دار الفكر الجامعي، 2003

17. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار العرب الإسلامي، 2006.

18. فريد النجار، الاقتصاد الرقمي، الانترنيت وإعادة هيكلة الاستثمار والبنوك الالكترونية، الإسكندرية، الدار الجامعية,2007.

19. فريدة يعدل، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000

20. محمد محمود الطعامنة، طارق الشريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.

21. محمود حميدات، مدخل التحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996

22. نائل عبد الحافظ العوامة، إدارة التنمية، الأسس–النظريات–التطبيقات العلمية، الجامعة الأردنية،2003.

23. النجار فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية: دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة ثانية،

24. النجار فريد، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008

25. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ

26. نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية،2004

27. نهلة احمد قنديل، التجارة الالكترونية، بدون دار نشر، القاهرة 2004

28. الهوش، أبوبكر محمود، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006

29. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة،2005

30. ياسين سعد غالب، العلاق بشير عباس، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014

II. الرسائل والمذكرات

1. رشيد بوعافية، الصيرفة الالكترونية والنظام المصرفي الجزائري، الآفاق والتحديات مذكرة ماجستير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة البليدة سعد دحلب، 2005
2. سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، لا توجد سنة نشر
3. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، في الو-م-ا والجزائر، مذكرة ماجيستير، جامعة قسنطينة،2009
4. عياش قويدر، إصلاح السياسة النقدية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ،1999
5. فاطمة بلحاج، العولمة الاقتصادية وأثرها على النظام المصرفي الجزائري، جامعة وهران، مذكرة ماجستير، 2013

III. الملتقيات والمؤتمرات

1. بلعزوز بن علي، أكوش عاشور، واقع المنظومة المصرفية ومنهج الإصلاح، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات،الشلف،14-15 ديسمبر2004.
2. بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، تقييم آداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية،جامعةالشلف2005
3. بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في المنظومة المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والتحديات-جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر،2004.
4. بودلال علي، محمد سعيداني، فعالية النظام المصرفي الجزائري بين النظرية والتطبيق، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية، جامعة قالمة، ماي2005

5. بوقموم محمد، معطى الله خير الدين، المعلوماتية والجهاز البنكي، حتمية تطوير الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة الشلف، 14-2004/12/15.

6. رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الدولي الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، مارس2004

7. زايري بلقاسم، أثر تحرير الخدمات المالية على النظام المصرفي الجزائري " الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، 25/24 أفريل2006.

8. عبد الغني ربوح، نور الدين غردة، " تطبيق الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والآفاق"، المؤتمر الدولي العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة ورقلة، 11-12، 2008

9. كمال آيت زيان، حورية آيت زيان، " الصيرفة الإلكترونية في الجزائر "، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، يومي14-15 ديسمبر جامعة الشلف، 2004

IV. المجلات والنشرات

1. بريش عبد القادر، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد 01، 2006.

2. عبد المنعم محمد الطيب، العولمة الاقتصادية وأثارها على المصارف، نظرة شمولية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد03، ديسمبر2005.

ثانيا: المراجع الأجنبية

I. Les livres :

1. Hocine Benissad: << La réforme économique en Algérie>>, 2 éme édition office des publications.
2. Philippe ،d'avisenent، jean et piette petit: économie internationale la places des banques، paris dunod.

3. Amour ben Halima، le système bancaire algérienne textes et réalité، Edition: dahleb، Alger، 2001 .
4. c.kenneth laudon, jane p.lauden, management information system, Prentice hall, new jersey, usa, 9th ed, 2006.
5. Mahfoud Laacheb organisation mondial de commerce (OMC) office des Publication universitaires، collection droit économique، 1ére édition 2006، p99.
6. R.wayne Monday, robert Mc noe, human Resource management, Pearson, New jersey, usa ,4th ed, 2005.
7. Stephen haog, maeve gummineys, Donald j-mc cubbrey, management information system- information for the information age, mc graw-hillirwin, NY, usa, 3rd ed-2002

II. **Revues** :

1. Jaques, sauret, « efficacité de l'administration et service à l'administration » : Les enjeux de l'administration électronique, revue française d'administration publique Ecole nationale d'administration, n° 110, 2004.

III. المراجع الالكترونية:

1. 3www.bank-of-algeria.dz,rapport bancaire 2015.visité le :15/02/2017
2. Fahad-bandr.blogspot.com/2011/07/blog-post_6623-html.visité le :15/02/2017
3. http://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria.visité le :02/03/2017
4. www.bank-of-algeria.dz visité le : 25/12/2016

5. www.bank-of-algeria.dz/pdf/rapport2008arabe.visité le :23/03/2017

IV. المواد والقوانين:

1. القانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 86-12 جاء ببعض الأحكام المتضمنة إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات المالية.
2. قانون رقم 90-10 المؤرخ في 14أفريل 1990: والمتعلق بالنقد والقرض.
3. النظام رقم 93-01 المؤرخ في 03 جانفي 1993 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية.
4. الأمر رقم3/11 المؤرخ في:2003/8/16 المتعلق بالنقد والقرض الذي يؤكد على سلطة البنك المركزي النقدية وقوة تدخل الدولة في المنظومة المصرفية.
5. التنظيم رقم 01-04 الصادر في 04 مارس 2004: الخاص بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية التي تنشط داخل الجزائر.
6. القانون رقم 03-04 الصادر في 04مارس 2004: يخص نظام ضمان الودائع المصرفية.
7. التنظيم رقم 02-04 الصادر في 04 مارس: يحدد شروط تكوين الاحتياطي الإجباري لدي دفاتر بنك الجزائر.

مستخلص:

في هذا البحث نهدف إلى التعرف على أي مدى يمكن استعمال الإدارة الالكترونية في تحسين أداء وكفاءة النظام المصرفي الجزائري، و لمعالجة هذا قمنا بتقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الالكترونية باعتبارها مدخل إداري حديث ، حيث ركزنا على بنيتها و أساسياتها و كذا بناءها الشبكي مع محاولة إسقاط جوانب هاته الأخيرة على أداء النظام المصرفي الجزائري بالإضافة إلى الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث و ذلك بالاعتماد أداة استبيان خاصة، تم تصميمها لهذا الغرض ،فيما تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss.v20) و أخيرا توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية و الميدانية التي تم الاستناد إليها لتقديم مجموعة من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، النظام المصرفي الجزائري

Summary :

In this research, we aim to identify what extent the use of electronic management to improve the performance and efficiency of the Algerian banking system, and to address this we have made a theoretical framework that identifies and defines the various concepts related to electronic governance as an administrative entrance to the modern, where we focused on the structure and fundamentals and well built networking with an attempt to drop these circumstances the last aspects of the Algerian banking system performance in addition to the practical side by conducting a pilot study on the research sample, and depending special questionnaire tool, designed for this purpose, while the use of statistical program (spss.v20) and finally reached The study to a group of theoretical conclusions and field that have been relied upon to provide a set of recommendations consistent with these conclusions.

Keywords : electronic administration، Algerian banking system

تمهيد:

تكتسي مسالة تطوير نظم الإدارة والتسيير في المؤسسات الاقتصادية والإدارية الجزائرية في الوقت الحاضر أهمية كبرى نظرا لما لها من تأثير مباشر وقوي على نتائج عمل هذه المؤسسات ومستوى أدائها العام، وكذلك تحسين شروط اندماجها في البيئة الاقتصادية الوطنية والعالمية، كما إن ربح معركة التسيير يتطلب اللجوء أكثر فأكثر إلى عصرنة الطرق والأساليب التي تستخدمها الهياكل الإدارية المختلفة في المؤسسة أثناء قيامها بوظائفها وتعاملاتها المختلفة مع الأطراف الأخرى.

إن القيام بهذه المهمة يتمثل بالخصوص في التحكم في مدة وتكاليف الإجراءات الإدارية المختلفة التي تقوم بها هذه الهياكل والتقليل من الجهد المصروف على انجازها، ولأجل ذلك كان بين إحدى الجوانب المهمة لعصرنة الوظائف والأعمال الإدارية هو تطبيق منهج الإدارة الالكترونية، وهذا ما يتمثل في تكثيف مجال استعمال الوسائل الالكترونية لمعالجة وإيصال المعلومات والتقليل من الوقت والجهد اللازمين لتصريف مختلف المعاملات، لما لهذا الجانب من تأثير بالغ في حياة الفرد والمجتمع.

كما تسعى مختلف المؤسسات و الشركات إلى انجاز أنشطتها و مختلف تعاملاتها الكترونيا و ذلك بهدف ربح الوقت و الجهد و التقليل من الوقت الضائع الذي يمكن إهداره و التكاليف الزائدة التي تتحملها هذه الشركات بإتباعها الأساليب القديمة لتصريف أعمالها , فالربط الالكتروني يسمح بتسهيل تدفق المعلومات و إيصال الملفات إلى مختلف الشركاء الداخليين و الخارجيين في أحسن الظروف و يساهم بالتالي في تخفيض تكاليف الإجراءات و العمليات الإدارية و ربح الوقت , نفس الحديث بالنسبة للبنوك الجزائرية حيث شهدت الساحة المصرفية خلال العشرية الاخيرة توسعا كبيرا في التكنولوجيا البنكية من ابرز مظاهرها انتشار البنوك الالكترونية التي تعد اتجاها حديثا و مختلفا عن البنوك التقليدية لما تحققه من مزايا عديدة , فبظهور الصيرفة الالكترونية و التي هي نتاج تطبيق الادارة الالكترونية على البنوك, اصبحت تجرى العمليات المصرفية بشكل الكتروني حيث تعد الانترنيت من اهم أشكالها هي بذلك بنوك افتراضية تنشئ لها مواقع الكترونية على الانترنيت لتقديم خدمات البنوك من سحب و دفع و تحويل دون انتقال العميل اليها .

الاشكالية: في ضوء ما اشير اليه اعلاه يمكن طرح الاشكالية الرئيسية للبحث كالتالي:

❖ **ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء النظام المصرفي الجزائري؟**

بناءا على الاشكالية الرئيسية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

1-هل يوجد دعم مالي لتطبيق الإدارة الالكترونية بالبنك الوطني الجزائري؟

2- هل يتوفر تحديث البرامج المطبقة؟

3-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الحصول على المعلومات لدى البنك الوطني الجزائري؟

4-هل يوجد تباين في اتجاهات العينة حول مدى استخدام الإدارة الالكترونية تعزى البيانات الشخصية؟

الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية العامة وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة نطرح الفرضيات التالية كإجابات أولية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح:

1-يوجد دعم مالي لاقتناء برامج الكترونية جديدة.

2-يوجد بالبنك سرعة تحديث البرامج المطبقة.

3-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الحصول على المعلومات لدى البنك الوطني الجزائري.

4- لا يوجد تباين في اتجاهات العينة حول مدى استخدام الإدارة الالكترونية تعزى الى البيانات الشخصية.

أهمية الدراسة:

تعتبر مسالة العصرنة وتطوير أساليب الإدارة والتسيير في مؤسساتنا الوطنية من الانشغالات الأساسية للسلطات المركزية في بلادنا، التي تدفعها باستمرار إلى البحث على العوامل المساعدة على

حلها، حيث لفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات الإدارية الوطنية إلى أهمية تطبيق منهج الإدارة الالكترونية وتوضيح آثاره الايجابية وفوائده على الفرد والمجتمع

أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى تقديم عرض شامل لأهم المداخل الرئيسية لمفهوم الإدارة الالكترونية وتوضيح شروط وفوائد تطبيقها وكذا التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية والتحديات التي تواجهها في هذا الميدان وتوضيح المزايا والصعوبات التي تعترض تطبيق الإدارة الالكترونية كإدارة عالية الجودة في بيئة متعددة الصعوبات كالمؤسسة الجزائرية.

منهج الدراسة:

لمعالجة موضوعنا اتبعنا المنهج الوصفي والتحليلي للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات,حيث اخترنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الإدارة الالكترونية بهدف الحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، ويتجلى ذلك من خلال سرد ووصف وتحليل أهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية، وكذا التطرق لمفهوم النظام المصرفي الجزائري بالإضافة الى المنهج التحليلي من خلال إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على مؤسسة التطبيق لاختبار الفرضيات المطروحة وتقييم الجوانب الايجابية والسلبية لتطبيق منهج الإدارة الالكترونية في البنوك الجزائرية.

دوافع الدراسة:

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

1.الأسباب الذاتية:

-تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في تخصص إدارة الأعمال؛

-الاهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة في البحث و الاطلاع ؛

-الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

2.الأسباب الموضوعية:

وتنبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية، إضافة إلى توفر عنصر الجد في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعني به وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.

الدراسات السابقة:

- رسالة ماجيستر من إعداد إيهاب خميس احمد المير، تحت عنوان: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، بجامعة نايف بالبحرين، سنة 2007، أبرزت هذه الدراسة مدى مساهمة البرامج التدريبية على تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق أهداف الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين
- رسالة ماجيستر من إعداد عبد الرحمان سعد القرني, تحت عنوان: تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية ,جامعة نايف للعلوم الأمنية, الرياض,2007 ,و التي خلصت إلى أهمية الحفاظ على امن المعلومات و استخدام التقنية المتطورة في حماية الخصوصية خلال المراسلات الالكترونية و إن المعدات و البرمجيات المنية المستخدمة في مراكز تكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى تحديث لتكون قادرة على حماية المعلومات الالكترونية بكفاءة , كما أوصت الدراسة بتدريب وتطوير موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات في مجال أمن المعلومات واستخدام التوقيع الإلكتروني في مراكز تكنولوجيا المعلومات.
- محمد بن عبد العزيز الصافي، رسالة ماجيستر تحت عنوان: إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الالكترونية، جامعة البتراء ,2006، والتي أفضت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود غموض وقصور في مفهوم الحكومة الإلكترونية، وعدم توفر الكفاءات البشرية بالشكل المطلوب. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتنميتها، الاهتمام بالبنية التحتية ووضع الخطط في جميع المؤسسات الحكومية وإعطاؤها الدعم القانوني والتشريعي اللازم وذلك، لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري على البنك الوطني الجزائري وذلك لاعتبارها مؤسسة خدمية
2. الحدود الموضعية: ركزنا في دراستنا على توضيح ماهية الإدارة الإلكترونية من حيث مهامها وخصائصها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها علة النظام المصرفي الجزائري وأهم انعكاسات ذلك
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أراء موظفي وعمال البنك الوطني الجزائري وكالة المدية
4. الحدود الزمانية: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة فضلت دراسة وتحليل الفترة الزمنية من خلال استبيان لفترة الدراسة.

صعوبات الدراسة:

تمثلت أبرز الصعوبات التي اعترضت السير الحسن لموضوع الدراسة في:

1.صعوبة إجراء مقابلات مع المسئولين في المنظمة محل الدراسة.

2.صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من الجهات الرسمية والمتمثلة أساسا في البنك الوطني الجزائري و كالة المدية.

3.كثرة الإجراءات المتخذة للحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي من قبل المسؤولين.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الموضوع، واختبار صحة الفرضيات المقدمة ارتأينا تقسيم البحث لقسمين كالتالي:

الجانب النظري: خصص لعرض المفاهيم النظرية إذ تناولنا في الفصل الأول (الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية)، بثلاث مباحث حيث ورد في المبحث الأول الإدارة بين الماضي والحاضر، بينما المبحث الثاني الإدارة الالكترونية بنيتها وأساسياتها، في حين المبحث الثالث التحول للإدارة الالكترونية

أما الفصل الثاني (نظرة عامة حول النظام المصرفي الجزائري) أيضا تناولنا ثلاث مباحث ففي المبحث الأول عموميات حول النظام المصرفي الجزائري أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى تطورات وإصلاحات النظام المصرفي الجزائري وبينما في المبحث الثالث فورد أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على النظام المصرفي الجزائري

أما الفصل الثالث فيشمل الجانب التطبيقي للدراسة حيث خصص لدراسة حالة أداء هذا البنك كأحد أطراف النظام المصرفي الجزائري حيث يتناول المبحث الأول بطاقة تعريفية للبنك الوطني الجزائري، والمبحث الثاني يتناول منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث تم التطرق إلى بيان وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وفي الأخير خاتمة البحث والمتمثلة في عرض حصيلة البحث والتي هي عبارة عن مجموعة النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها بعد إجراء الدراسة