



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID-EL-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Sciences des Gestion

السنة الجامعية 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية

تخصص : اقتصاد نقدي وبنكي

- تحت إشراف

د. ملوكي أوس

من إعداد الطالبتين :

موساوي عائشة

بورقبة شيماء

الملخص

أصبحت الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية في الوقت الحالي وظيفة متشابكة و تفاعلية ، وذلك في ظل الأفاق الجديدة والناجمة عن التطورات الحديثة في الوظيفة البنكية . إن البنوك الجزائرية بذلت جهود من أجل الاستجابة لتطلعات الزبائن ، السوق و القوانين سارية المفعول ، وفي إطار الاستجابة لهذه التطلعات ظهرت هناك أخطار عديدة ومتعددة منها التشغيلية و القانونية و مخاطر السمعة والتي تميز الوظيفة البنكية ، والتي فرضت علينا علينا تحديد مواطنها و تسييرها بغرض الوقاية و الحماية من أثارها السلبية .

الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على دراسة مقارنة بين حالتين لدراستين سابقتين حول مخاطر الإدارة الإلكترونية المتمثلة في المخاطر التشغيلية و القانونية و مخاطر السمعة ، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بمخاطر الإدارة الإلكترونية وتحليل تأثيرها على أداء البنوك التجارية ، بالإضافة إلى منهج المقارنة وهي بين حالتين ومن بين نتائج الدراسة ما يلي : غياب لنظام الحماية ضد هذه المخاطر بالإضافة إلى وجود مخاطر لها علاقة باختلالات داخلية أو هجوم الكتروني خارجي ، بالإضافة إلى أن استخدام البنوك للإدارة الإلكترونية منحها العديد من المزايا كتقليل المسافات و تخفيض في التكاليف .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية – البنوك التجارية – المخاطر التشغيلية – مخاطر السمعة – المخاطر القانونية .

Résumé

La gestion électronique dans les banques commerciales est désormais devenue une fonction imbriquée et interactive, à la lumière des nouveaux horizons résultant des évolutions récentes de la fonction bancaire. Les banques algériennes ont fait des efforts pour répondre aux aspirations des clients, le marché et les lois sont en vigueur, et dans le cadre de la réponse à ces aspirations, les dangers sont nombreux et multiples, notamment les risques opérationnels, juridiques et de réputation qui caractérisent les fonction bancaire, ce qui nous a obligé à déterminer ses emplacements et à le gérer à des fins de prévention et de protection contre ses effets négatifs.

L'objectif de cette étude est de s'appuyer sur une étude comparative entre deux cas de deux études antérieures sur les risques de la gestion électronique représentés dans les risques opérationnels, juridiques et de réputation. L'approche descriptive a été suivie par la présentation de divers concepts liés aux risques de la gestion électronique et l'analyse leur impact sur la performance des banques commerciales, en plus de La méthode de comparaison, qui est entre deux cas. Parmi les résultats de l'étude, on peut citer : L'absence d'un système de protection contre ces risques en plus de la présence de risques liés à des déséquilibres internes ou à des attaques électroniques externes, en plus du fait que l'utilisation par les banques de la gestion électronique leur a apporté de nombreux avantages tels que la réduction des distances et la réduction des coûts.

Mots clés : gestion électronique - banques commerciales - risques opérationnels - risques de réputation - risques juridiques.

إهداء

الحمد لله و الصلاة والسلام على النبي المصطفى ، الحمد
لله حمدا كثيرا و طيبا و مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهك
و عظيم سلطانك ولا إله إلا أنت

الحمد لله الذي وفقني ومكنني من إتمام هذه المذكرة ، الحمد لله
على تمام نعمه وكمال فضله عرفانا بالجميل و إجلال
بجميل الصنع

الله الذي علم بالقلم علمتني معاناتي أن الحياة ألم يخفيه أمل ، و أمل يحققه
عمل ، و عمل ينهيه أجل و بعد يجزى المرء بما فعل
أهدي هذا العمل المتواضع ، إلى من نزل فيهما قوله تعالى " واخفض لهما جناح
الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ... " صدق الله العظيم
الوالدين الكريمين حفظهما الله .

إلى من ترعرعت معهما ونما غصني بينهما إلى من هما سندي في الحياة
أختي " فطيمة " و أخ " علي "

إلى من تطيب أيامي بقربها صديقتي العزيزة رفيقة دراستي و ذراعي
الأيمن " عائشة "

إهداء

أهدي تخرجي إليكما يا من أحمل أسمكما بكل افتخار
إليكما يا قدوتي الذي ينير دربي إليكما يا من أعطيتموني ولا زال
عطائكما بلا حدود فمهما وصفت فيكم أو عبرت عن
مشاعري فلم أوفى حقكم فأنتم رحمة الله لي .
يا بسمه حياتي و سر وجودي يا من دعائكي سر نجاحي يا
نبع الحنان و جنة الدنيا وقره عيني و مصباح حياتي
وضياؤها أُمي الحبيبة .
إلى أحب الناس إلى قلبي إخوتي : "حسام ، ريان ، عمار "
إلى كل من جمعني بهم القدر وعشت معهم أحلى الأيام و أجمل الأوقات
إلى صديقتي وأختي التي لم تلدها أُمي ، إلى من شاركتني
حزني قبل فرحي إلى أطيّب قلب "شيماء"
إلى كل من كان لهم أثر جميل على حياتي ، وإلى كل من أحبهم قلبي و
نسيهم قلبي .

شكر وعرفان

نتقدم بخالص تشكراتنا إلى الأستاذ الفاضل

"ملوكي أوس"

الذي أعاننا كثير في إنجاز

هذه المذكرة و لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

القيمة فجزاه الله خيرا على كل ما قدمه لنا

كما لا ننسى أن تقدم بالشكر الجزيل إلى كافة

الأساتذة المحترمين، ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو

بعيد ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل

المتواضع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(24)	الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية	الشكل رقم 1-1
(38)	عناصر الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم 1-2
(46)	مركبات المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفق لجنة بازل	الشكل رقم 2-2

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 1-1	الفرق بين البنوك التجارية و البنوك المتخصصة	(19-18)
جدول رقم 2-1	مقارنة بين البنوك الإسلامية و البنوك التجارية	(20-19)
جدول رقم 3-1	ميزانية البنوك التجارية	(27)
جدول رقم 1-2	الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	(40-39)
جدول رقم 1-3	مقارنة نقاط قوة المخاطر بين الحالة الأولى و الحالة الثانية	(62)
جدول رقم 2-3	مقارنة نقاط ضعف المخاطر بين الحالة الأولى و الحالة الثانية	(64-63)

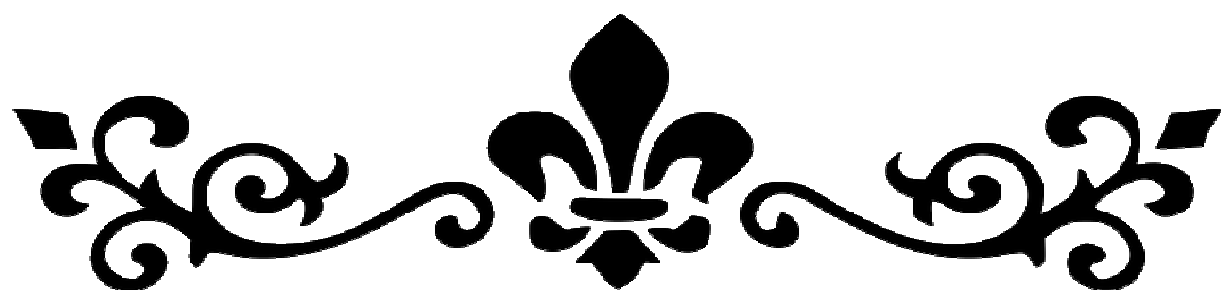
فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
i	– ملخص
ii	– Résumé
iii	– إهداء
v	– شكر وعرفان
vi	– قائمة الأشكال
vii	– قائمة الجداول
viii	– فهرس المحتويات
(1)	– المقدمة
(7)	– الفصل الأول: عموميات حول البنوك التجارية
(8)	– تمهيد
(9)	– المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية
(9)	المطلب الأول: نشأة و مفهوم البنوك التجارية
(10)	المطلب الثاني: خصائص و أهداف البنوك التجارية
(13)	المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية
(15)	– المبحث الثاني: أنواع البنوك التجارية وأهم فروقها مع البنوك الأخرى وعملياتها المصرفية
(15)	المطلب الأول: أنواع البنوك التجارية
(18)	المطلب الثاني: مقارنة البنوك التجارية مع المؤسسات المالية الأخرى
(20)	المطلب الثالث: العمليات المصرفية للبنوك التجارية
(22)	– المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية و ميزانيته
(22)	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية
(25)	المطلب الثاني: موارد البنوك التجارية

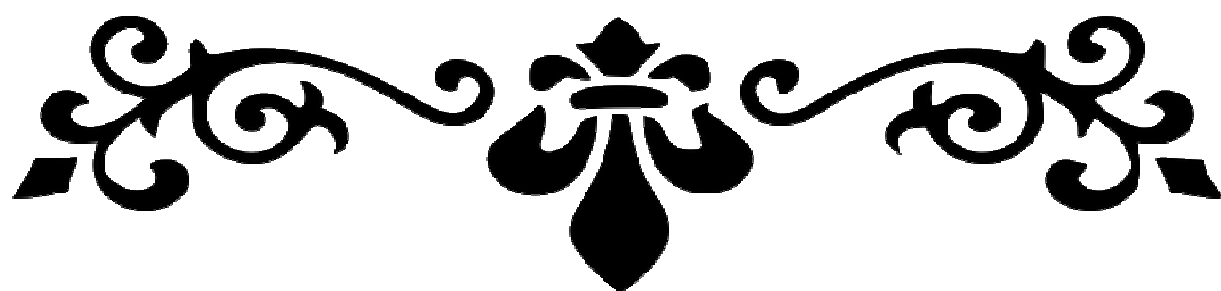
(26)	المطلب الثالث: استخدامات البنوك التجارية.....
(28)	- خلاصة الفصل الأول.....

(29)	- الفصل الثاني: عموميات حول الإدارة الإلكترونية
30)	- تمهيد
(31)	- المبحث الأول :ماهية الإدارة الالكترونية
(31)	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الالكترونية ومبادئها
(33)	المطلب الثاني :أهمية الإدارة الإلكترونية و أهدافها.....
(35)	المطلب الثالث :خصائص و عناصر الإدارة الالكترونية
(39)	- المبحث الثاني :وظائف و مجالات و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
(39)	المطلب الأول : وظائف الإدارة الالكترونية.....
(42)	المطلب الثاني : مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية.....
(44)	المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
(45)	- المبحث الثالث :مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية
(45)	المطلب الأول :المخاطر التشغيلية في البنوك.....
(46)	المطلب الثاني :مخاطر السمعة في البنوك.....
(47)	المطلب الثالث :المخاطر القانونية في البنوك
(49)	خلاصة الفصل الثاني
(50)	- الفصل الثالث: دراسة مقارنة بين حالتين حول مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك
(51)	- تمهيد
(52)	- المبحث الأول : دراسة الحالة الأولى حول مخاطر الإدارة الإلكترونية (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية أم البواقي)
(52)	المطلب الأول : تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر التشغيلية.
(54)	المطلب الثاني :تلخيص النتائج المتعلقة بمخاطر السمعة

(55)	المطلب الثالث : تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر القانونية .
(57)	المبحث الثاني :دراسة الحالة الثانية حول إدارة المخاطر في البنوك التجارية (دراسة حالة بنك BNA , CPA, BEA لولاية أم البواقي.
(57)	المطلب الأول :تحليل أثر المخاطر التشغيلية على الخدمة في الوكالات محل الدراسة.
(58)	المطلب الثاني: تحليل أثر مخاطر السمعة على أداء البنوك في الوكالات محل الدراسة.
(60)	المطلب الثالث :تحليل أثر المخاطر القانونية على أداء البنوك في الوكالات محل الدراسة.
(61)	– المبحث الثالث :مقارنة بين الحالة الأولى والثانية حول مخاطر الإدارة الإلكترونية .
(61)	المطلب الأول : أوجه التشابه و أوجه الاختلاف .
(62)	المطلب الثاني :نقاط القوة .
(63)	المطلب الثالث :نقاط الضعف .
(65)	خلاصة الفصل الثالث .
(66)	– خاتمة
(70)	– قائمة المراجع
(75)	– الملاحق



المقدمة



المقدمة :

تعتبر التطورات التكنولوجية السريعة من التغيرات الرئيسية و الحاسمة في التأثير على النشاط الاقتصادي ، حيث عرفت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة ، و أصبح تبني هذا المفهوم مبنغى أغلب المؤسسات ، ونظرا للأهمية البالغة لهذه التكنولوجيا فقد أصبح استخدامها ضرورة حتمية في معظم القطاعات الاقتصادية بما فيها القطاع البنكي . إذ تعد البنوك التجارية متعاملا اقتصاديا فعالا و محركا هاما للتنمية الاقتصادية في أي بلد ، والقلب النابض لأي نشاط اقتصادي . ومع ظهور الانترنت و تطور تكنولوجيا المعلومات و أساليب الاتصال ، أصبح من الضروري للبنوك التجارية الانتقال من مرحلة إلى أخرى ، أي من إدارة تقليدية ورقية إلى إدارة إلكترونية حديثة ، بالإضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجهها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية في مختلف المجالات : التجارة الإلكترونية ، التسويق الإلكتروني ، التعليم الإلكتروني وغيرهم .

بالرغم من المكاسب المحققة و تحقيق الإدارة الإلكترونية للكثير من الآثار الإيجابية على أعمال البنوك التجارية ، وذلك من خلال إدخال خدمات الصيرفة الإلكترونية ، لما تتميز به من تقليص المسافات ، تخفيض في التكاليف ، تقليص الوقت والجهد، بالإضافة إلى الحد من الإجراءات الروتينية التي عانت منها البنوك التجارية . وفي ظل العديد من المزايا التي وفرتها الإدارة الإلكترونية ، إلا أنه لا يمكن إغفال خفايا أخرى أو وجه آخر للإدارة الإلكترونية على مستوى البنوك التجارية ، ألا وهو المخاطر الكثيرة و السلبيات المتعددة التي تنبع من تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (مخاطر التشغيلية ، مخاطر السمعة ، المخاطر القانونية) والتي من شأنها أن تؤثر على أداء البنك في تقديم خدماته ، هذه المخاطر تعد بمثابة عراقيل تهدد عمل مثل هذه الإدارة الإلكترونية و تصعب السيطرة عليها .

1- إشكالية الدراسة :

في ظل الايجابيات و المزايا التي وفرتها الإدارة الإلكترونية للبنوك التجارية عموما ، إلا إن تطبيقها قد يواجه مجموعة من المخاطر ، و التي لها تأثير على أداء البنوك التجارية لخدماتها ووظائفها على أحسن وجه .

من هنا تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهرى التالي :

" فيما تتمثل مخاطر الإدارة الإلكترونية التي تواجهها البنوك محل الدراسة "

من خلال السؤال المحوري يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما مدى تأثير المخاطر التشغيلية على البنوك محل الدراسة ؟
- ✓ ما مدى تأثير مخاطر السمعة على البنوك محل الدراسة ؟
- ✓ ما مدى تأثير المخاطر القانونية على البنوك محل الدراسة ؟

2- فرضيات الدراسة :

انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، تم وضع مجموعة من الفرضيات سيتم إثبات صحتها أو نفيها من خلال السياق العام للدراسة، وتتمثل في:

- ✓ للمخاطر التشغيلية تأثير كبير على البنوك محل الدراسة.
- ✓ لمخاطر السمعة تأثير كبير على البنوك محل الدراسة .
- ✓ للمخاطر القانونية تأثير كبير على البنوك محل الدراسة.

3- أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ الرغبة في الاطلاع على وضع البنوك العمومية الجزائرية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .
- ✓ محاولة مقارنة المواضيع السابقة من خلال معرفة مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية الجزائرية.
- ✓ الأهمية التي يكتسبها الموضوع من خلال دراسة الجانب النظري والوقوف على الواقع الحقيقي في البنوك التجارية الجزائرية .
- ✓ اختيارنا لهذا الموضوع يرجع أساسا إلى معرفة مخاطر الإدارة الإلكترونية من أجل تقييم أداء البنوك.

4 - أهمية الدراسة :

يكتسي البحث أهميته المستمدة من خلال الحديث عن الإدارة الإلكترونية ، بحيث تركز الدراسة على تبيان أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية و القضاء على الأساليب التقليدية الممارسة من جهة ، ومن جهة أخرى معرفة مخاطر الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية لذلك قمنا بدراسة مقارنة لبعض الدراسات السابقة بغية التعرف على أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك .

5-أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى جملة من الأهداف نذكر منها :

- ✓ إزالة الغموض و التعرف على مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية .
- ✓ إبراز أهم آليات الصيرفة الإلكترونية المستخدمة في البنوك التجارية .
- ✓ إدراك تأثير مخاطر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك التجارية.

6- منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية بحثنا و إثبات أو نفي الفرضيات المصاغة أعلاه ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من أجل الإلمام بالجوانب النظرية و التطبيقية للموضوع ، من خلال عرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بمخاطر الإدارة الإلكترونية وتحليل تأثيرها على أداء البنوك التجارية .

بالإضافة إلى الاعتماد على منهج المقارنة من خلال دراسة مقارنة بين دراستين لحالتين من البنوك بخصوص مخاطر الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها عليها.

8- الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من عدة زوايا منها دراسات أجنبية و أخرى وطنية ، والتي تتقاطع مع دراستنا في مجموعة من النقاط ، حيث تختلف دراستنا عن سابقتها في التركيز على ثلاث أهم مخاطر الإدارة الإلكترونية و المتمثلة في المخاطر التشغيلية و القانونية ومخاطر السمعة و ما مدى تأثيرها على البنوك محل الدراسة . وعليه نذكر أهم الدراسات سابقة فيما يلي :

📌 صفاء إدريس عبودي وآخرون (2018) : الإدارة الإلكترونية مدخلا لتحقيق التفاعل الاجتماعي .

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق التفاعل الاجتماعي، حيث تم التوصل إلى تباین مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية إضافة إلى تباین أبعاد التفاعل الاجتماعي التي تعتبر أحد العوامل الأساسية التي ترفع من مستوياته وذلك بزيادة مستويات التأثير و القوة بين الموظفين ، فضلا عن وجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها ووجود أثر معنوي للإدارة الإلكترونية في التفاعل الاجتماعي .

📌 كنزه فيلا لي (2017) : تقييم أداء البنوك التجارية في ظل الإدارة الإلكترونية

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على المجال البنكي و ذلك من خلال تقييم أداء البنوك التجارية في ظل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ، حيث تم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم

بشكل كبير و فعال في تحسين ورفع أداء البنك مما يحقق له النجاح و التميز ، بالإضافة إلى أن استخدام البنوك للإدارة الإلكترونية منحها العديد من المزايا كتقليص المسافات و تخفيض في التكاليف ... بالرغم من العراقيل التي واجهتها. وتختلف دراسة الطالبة عن هذه الدراسة من خلال التركيز على الآثار السلبية للإدارة الإلكترونية و معرفة مدى تأثيرها على أداء البنك .

✚ عبد القادر عبان (2016) : تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، حيث تم التوصل إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية ، و نذكر منها التحديات البشرية والتي تخص نقص الإجراءات و الاستراتيجيات الإدارية و التحديات الاجتماعية تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى التحديات التقنية .

✚ K. bouchenoua et L.belaidene (2016) : impact des tic sur la performance bancaire . cas des banques de la ville de bejaia.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء البنك ، حيث تم التوصل إلى أن التكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا متزايدا في تطور الخدمات المصرفية ، حيث لجأت بنوك مدينة بجاية إلى مبدأ التجمع من أجل إدخال تكنولوجيا جديدة ، مثل عمليات الدفع الإلكتروني توفر أفضل أداء و إستراتيجية داخل البنوك .

9- صعوبات الدراسة :

واجهتنا بعض الصعوبات أثناء عملية البحث و كان أغلبها متعلق بالجانب الميداني فبسبب الأزمة الصحية الناتجة عن فيروس كورونا لم يتم قبولنا لإجراء تقرير تربص بأي بنك من البنوك المتواجدة في ولاية الطارف من أجل ذلك قمنا بدراسة مقارنة لحالات سابقة متعلقة بموضوع بحثنا

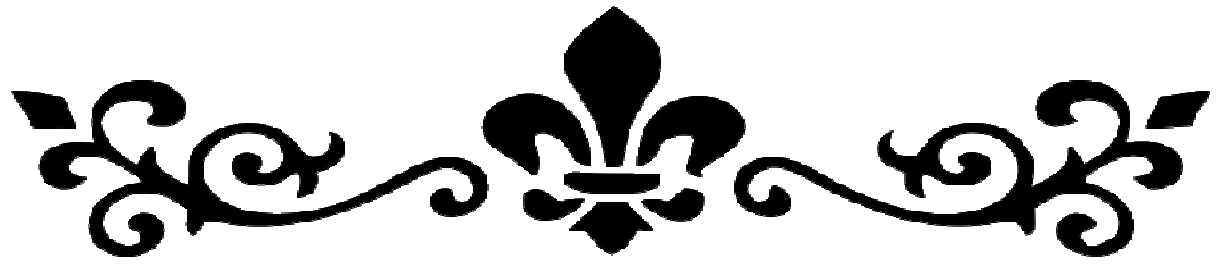
10- هيكل الدراسة :

انطلاقاً من المبررات السابقة ، تمت هيكلة خطة الدراسة ضمن مقدمة عامة و ثلاث فصول، بالإضافة إلى خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها .

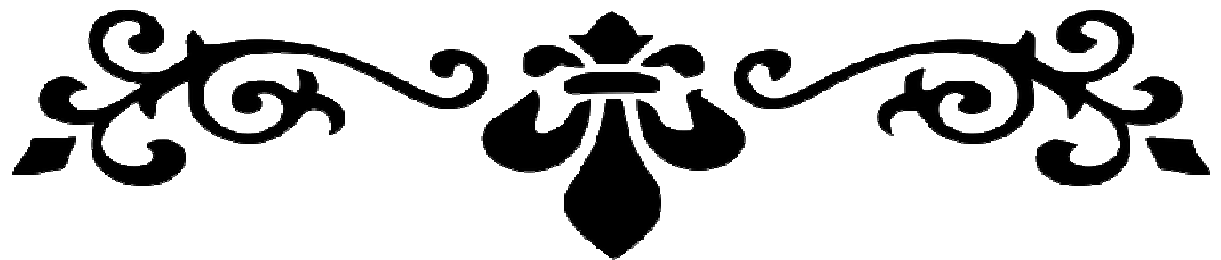
الفصل الأول بعنوان "عموميات حول البنوك التجارية " حيث تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول ماهية البنوك التجارية تم التطرق فيه إلى نشأة ومفهوم البنوك وخصائصها وأهدافها بالإضافة إلى وظائفها أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى أنواع البنوك و أهم فروقها مع البنوك الأخرى و عملياتها المصرفية و المبحث الثالث تم تقسيمه إلى الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية وميزانيته .

أما الفصل الثاني بعنوان "عموميات حول الإدارة الإلكترونية " بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية من حيث المفهوم و المبادئ و الأهمية التي تكتسبها وأهدافها بالإضافة إلى عناصره وخصائصها ، أما المبحث الثاني فتتضمن وظائف ومجالات و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، أما المبحث الثالث فخصصناه لأهم المخاطر الناتجة عن الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية والمتمثلة في المخاطر التشغيلية و القانونية و مخاطر السمعة .

أما الفصل الثالث بعنوان " دراسة مقارنة بين حالتين حول مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك " ، بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أيضاً ، تناول المبحث الأول دراسة الحالة الأولى حول مخاطر الإدارة الإلكترونية (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية أم البواقي) من خلال تلخيص أهم النتائج وتحليلها حول المخاطر التشغيلية والقانونية و مخاطر السمعة ، أما المبحث الثاني فلقد تتضمن دراسة الحالة الثانية حول إدارة المخاطر في البنوك التجارية (دراسة حالة بنك BNA , CPA, BEA لولاية أم البواقي) تناول أثر المخاطر على أداء البنوك ، أما المبحث الثالث فقد خصصناه للمقارنة بين الدراستين من خلال التعرف على أوجه التشابه و الاختلاف بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف .



الفصل الأول



تمهيد :

تعتبر البنوك مؤسسة من المؤسسات المالية الحيوية التي تلعب دورا هاما في دفع عجلة تنمية أي اقتصاد من اقتصاديات الدول، وفي تنفيذ أهداف و مكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية و النقدية، ونظرا للأهمية التي تحتلها البنوك في كونها الممول الرئيسي للمشاريع الاقتصادية التي تحتل هذه الأخيرة أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني بحيث تعتبر الضرورة الإستراتيجية لتحقيق التنمية الشاملة وكذا العمود الفقري لأي نخضة اقتصادية .والمشاركة الفعالة للجهاز المصرفي في تحقيق انتعاش اقتصادي تطلب منه تعبئة المدخرات من مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني و تقديمها في صورة قروض مصرفية تكون في خدمة المجتمع كما أنها تعتبر أساس النشاط البنكي و الوسيلة المناسبة لتحويل رأس المال من شخص لآخر .وللتعرف أكثر على البنوك التجارية تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

➤ المبحث الأول : ماهية البنوك التجارية

➤ المبحث الثاني : أنواع البنوك التجارية وأهم فروقها مع البنوك الأخرى و عملياتها المصرفية.

➤ المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية و ميزانيته .

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية .

تقوم البنوك التجارية بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو الآجال محددة، كما تمنح القروض بما يحقق أهدافها و يدعم الاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مباشرة عمليات تنمية الادخار و الاستثمار المالي بما ذلك إنشاء المشروعات و ما تتطلبه من عمليات مصرفية و تجارية.

المطلب الأول : نشأة و مفهوم البنوك التجارية

أولاً : نشأة البنوك التجارية: إن نشأة البنوك برزت من خلال تطور نشاط الصيرافة الذين كانوا يقبلون الودائع (المعادن الثمينة) مقابل إيصالات أو شهادات إيداع، بمبلغ الوديعة و يحصلون مقابل ذلك على عمولة، و تدريجياً الحظ هؤلاء الصيرافة أن هذه الإيصالات أخذت تلقي قبولا عاما في التداول وفاء لبعض الالتزامات أي تلعب دور النقود في الوفاء بالالتزامات و أن أصحاب هذه الودائع لا يتقدمون لسحب ودائعهم دفعة واحدة بل بنسبة معينة، أما باقي الودائع فتبقى مجمدة لدى الصراف، لذلك فكر هذا الأخير في إقراضها، ومن هنا أخذ البنك في شكله الأول يدفع فوائد إلى أصحاب الودائع لتشجيع المودعين، فبعد أن كان الغرض من عملية الإيداع هو حفظ المادة الثمينة من السرقة و الضياع أصبح المودع يتطلع إلى الحصول على فائدة، لذلك تطور نشاط البنك في مجال تلقي الودائع مقابل فائدة و تقديم القروض بناء على هذه الودائع لقاء فائدة كذلك، و عائد البنك يتمثل في الفرق بين الفائدة التي يتقاضاها على القروض و الفائدة التي يدفعها أصحاب الودائع. انطلاقاً منها نشأت البنوك التجارية، فظهر أول بنك سنة 1517 بالبنديقية، ثم بنك أمستردام عام 1609 ، و بعدها بدأت تنتشر البنوك في مختلف أنحاء العالم .¹

ثانياً : مفهوم البنوك التجارية : أعطيت للبنوك التجارية تعاريف عديدة نوجز بعضها فيما يلي :

التعريف الأول : يمكن تعريف البنك التجاري بأنه "المنشأة أو المؤسسة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد و الهيئات (الأشخاص المعنوية) تحت الطلب أو لأجل ، ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات و تقديم القروض (الائتمانية) بقصد الربح."²

¹ - بوعتروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية عمليات، تقنيات و تطبيقات، رئيس دائرة المحاسبة و الجباية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة متنوري قسنطينة ، ص 05.

² - سليمان بوزيات، " اقتصاديات النقود و البنوك " ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1996 ، ص 113 .

التعريف الثاني : هي المؤسسات التي تقوم بقبول الودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة و تزاوّل عمليات التمويل الداخلي و الخارجي، و خدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية و دعم الاقتصاد القومي و تباشر عمليات التنمية و الادخار و الاستثمار المالي في الداخل و الخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات و ما يستلزم من عمليات مصرفية تجارية و مالية، وفقاً للأوضاع التي يقرها البنك المركزي .¹

التعريف الثالث : يعرف قانون النقد و القرض 90-10 في مادته (114) البنوك التجارية على أنها "أشخاص معنوية مهمتها الأساسية و العادية إجراء العمليات الموضحة في المواد 110 إلى 113 من هذا القانون، بحيث يتضمن هذه المواد وصف الأعمال التي كلفت بها البنوك و هي تنحصر فيما يلي :

- العمل على جمع الودائع و المدخرات من الجمهور .
- القيام بمنح القروض .
- توفير وسائل الدفع اللازمة و وضعها تحت تصرف الزبائن و السهر على إدارتها .

التعريف الرابع : تعرف البنوك التجارية على أنها حلقة ربط بين أصحاب الفائض المالي و أصحاب العجز المالي تقوم بها المؤسسات المالية و النقدية .

و عليه فبنك تجاري هو منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على حشد الموارد المالية و النقود الفائضة عن حاجة الجمهور، منشأة الأعمال و الدولة لغرض توظيفها أو إقراضها لآخرين وفق أسس و تقنيات معينة.²

المطلب الثاني: خصائص و أهداف البنوك التجارية

أولاً: خصائص البنوك التجارية: تمثل البنوك التجارية النوع الثاني من أشخاص النظرية النقدية، أي أنها تأتي في الدرجة الثانية بعد البنك المركزي ضمن الجهاز المصرفي لدولة ما، وهي تتميز بعدة خصائص منها القدرة على ترتيب ميزانيتها بشكل يمكنها من تأدية وظائفها بتقنية عالية و مجزية. ويمكن تحديد خصائص البنوك التجارية بما يلي:³

❖ **مؤسسات مالية تقوم على الائتمان:** أي قبول ودائع من الأفراد المودعين و منح القروض و هي ائتمان المقترضين على أموال البنك و تحصل البنوك على فرق الفائدة ما بين الإقراض و الاقتراض.

¹ - عبد الغفار حنفي ، الأسواق و المؤسسات المالية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 24 .

² - بوعتروس عبد الحق، نفس المرجع السابق، ص 06.

³ - محمد ركي الشافعي، مقدمة في النقود و البنوك، دار النهضة العربية 1982 ، ص 232.

❖ **مؤسسات مالية تتعامل بالنقد:** أي أن جميع عمليات البنوك تقوم على أساس استخدام النقود فالقروض أخذ و عطاء و الفوائد عليها كلها نقدية إضافة إلى أنها تتسلم ودائع من الأفراد بالنقد الأساسية و تقوم بإصدار نقود ودائع أكبر منها.

❖ **ظاهرة تركز البنوك:** أي تركيز أعمال البنوك في عدد قليل واضح من خلال عدد البنوك الصغيرة في معظم الدول.

❖ **تسع البنوك التجارية إل الربح بعكس البنك المركزي :** تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأسمالية، هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر من الربح وبأقل نفقة ممكنة، وهي غالبا ما تكون مملوكة من الأفراد أو الشركات، وهذا الهدف مختلف عن أهداف البنك المركزي التي تتلخص في الإشراف وإصدار النقود القانونية وتنفيذ السياسة النقدية.

ثانيا : أهداف البنوك التجارية: تتسم البنوك التجارية بثلاث أهداف هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال، و تتعلق هذه الأهداف بالربحية، و السيولة، و الأمان. و ترجع أهمية تلك الأهداف إلى تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك، وفيما يلي نستعرض باختصار كل سمة من هذه السمات الثالث:

➤ **الربحية:** يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني وفقا لفكرة الرفع المالي، أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثرا بالتغيير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضا ثار الرفع المالي فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر، و على العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر. و هذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات و تجنب حدوث انخفاض فيها.

و إذا كان للاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية بعض الجوانب السلبية نتيجة لالتزام البنك بدفع فوائد عليها، سواء حقق أرباح أم لم يحقق، فإن الاعتماد على الودائع ميزة هامة، فالعائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه مالكه، ومن ثم إذا اعتمد البنك على أموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يقفل أبوابه منذ اليوم الأول، بل وربما لا يفتح أبوابه على الطالق. أما الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فيحقق للبنك جافة صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك

الودائع، و بين الفوائد المدفوعة عليها، و بالطبع يذهب الفرق إلى مالك البنك، مما يجعل العائد الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الاستثمار. هذا و يطلق أحيانا على جافة صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية أي العائد الناجم عن الاعتماد أموال الغير في تمويل الاستثمارات .

➤ **السيولة:** يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، و من ثم يكون البنك مستعدا للوفاء بها في أي لحظة، و تعد هذه السمة من أهم السمات التي يتميز بها البنك عن المنشآت الأعمال الأخرى، ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات و لو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع، و يدفعهم فجأة لسحب ودائعهم، مما قد يعرض البنك للإفلاس، و يزودنا التاريخ بدروس مستفادة في هذا الصدد، فمثال اضطر بنك اثرا اللباني إلى التوقف عن دفع مستحقات المودعين و أقفل أبوابه في 14 تشرين الثاني لعام 1966 .و ذلك نتيجة لزيادة مفاجئة في السحوبات لم يتمكن البنك من مواجهتها بما لديه من موارد نقدية .

➤ **الأمان:** يتسم رأس مال البنك التجاري بأنه صغير نسبيا، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% عادة. و هذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار. فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءا من أموال المودعين، و النتيجة هي إفلاس البنك.¹

و تفرض السمات المشار إليها ثلاثة أهداف تتهدي بها إدارة البنك التجاري، و تتمثل في :

- **الهدف الأول:** في تحقيق أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات طالما أن الجانب الأكبر من التكاليف هو من النوع الثابت. و أن أي انخفاض في الإيرادات كفيل بأن يصاحبه انخفاض أكبر في الربح كما ذكرنا سابقا..

- **الهدف الثاني:** فيتمثل في تجنب التعرض لنقص شديد في السيولة لما لذلك من تأثير كبير على ثقة المودعين فيه

- **الهدف الثالث:** في تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين على أساس رأس مال صغير، و لا يكفي لتحقيق الحماية المنشودة لهم.

¹ - سامر جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان ، 2009، طبعة الأولى ، ص 12 .

المطلب الثالث : وظائف البنوك التجارية .

أولاً : الوظائف التقليدية : تزاوّل البنوك التجارية بعدة وظائف منها النقدية و غير النقدية، كما تقدم العديد من الخدمات التي تقدمها للعملاء وهي كالتالي: ¹

- **تلقي أو قبول الودائع:** من مختلف الجهات، و تعتبر الودائع من أهم مصادر التمويل للبنوك التجارية لذلك تحرص البنوك على تنميتها من خلال تنمية الوعي المصرفي والادخاري، بالتوسع في فتح المزيد من الوحدات المصرفية، وتبسيط إجراءات التعامل من حيث السحب والإيداع، ورفع كفاءة الأوعية الادخارية .وتبني سياسة الودائع للبنك التجاري على جذب المزيد من الودائع، وتتفاوت الودائع من حيث آجالها، والنشاط الاقتصادي للمودعين، والقطاعات التي ينتمون إليها .ويمكن تصنيف هذه الودائع إلى :
- **ودائع جارية:** و هي تلك الودائع التي يستطيع أصحابها سحبها دون إنذار
- **ودائع لأجل:** و هي تلك الودائع التي لا يستطيع أصحابها السحب منها إلى بعد انقضاء المدة المحددة والمتفق عليها مسبقاً بين البنك و المودع .
- **ودائع بإخطار:** وفيها يخطر المودع بنكه بالتاريخ الذي يرغب فيه سحب وديعته، أو يخطر بنكه برغبته في السحب بعد مدة زمنية متفق عليها .
- **تقديم القروض :** البنوك التجارية تقدم قروضا لمحتاجيها، و هي على نوعين: قروض بدون ضمان تمنح للمتعاملين الرئيسيين مع البنك كونه متأكد من مركزهم المالي، أنه في الأصل البنك التجاري لا يقدم قروضا بدون ضمان، و قروضا بضمانات مختلفة يمكن ذكر منها ما يلي:
- قروض بضمان سلع مختلفة.
- قروض بضمان أوراق مالية
- قروض بضمان شخصيالخ.
- **التعامل بالإتمادات المستندية :** و يتم عن طريقها تسهيل عمليات التجارة الخارجية، بحيث بموجبها يتم تسوية الالتزامات فيما بين المستورد والمصدر عن طريق انتقال مبالغ السلع المستوردة من حساب المستورد في الداخل إلى حساب المصدر في الخارج، و يتم ذلك بين البنوك بتقديم الوثائق الخاصة بالبضاعة موضوع الصفقة كوثائق الشحن

¹ - عبد الحق بوعترس، مرجع سبق ذكره، ص 16-17 .

- التعامل بالأوراق المالية و التجارية: البنوك التجارية قد تتدخل بائعة أو مشتريّة للأوراق المالية في السوق المالي سواء لحسابها أو لحساب و لصالح متعاملينها، كما يمكن أن تقوم بخصم الأوراق التجارية و تحصيلها لصالح عملاءها.
 - شراء و بيع العملات الأجنبية: و ذلك بالأسعار المحددة من قبل البنك المركزي أو حسب التنظيم الساري العمل به في مجال سوق الصرف، و كل ذلك مقابل عمولة تحصيل الشيكات الواردة إليها من عملائها و لحسابهم
 - تأجير خزائن حديدية للأفراد مقابل عمولة محددة.
 - تقديم مختلف أنواع الخدمات للمتعاملين و طلبها.
- ثانيا: الوظائف الحديثة : نتيجة لمراحل تطورات النشاطات الاقتصادية والتحول الجذري من مرحلة القيام بعمليات الإقراض والإيداع على مستوى الدولة إلى الدخول إلى عالم الاستثمار وامتلاكها للعديد من المشروعات الصناعية والخدمة التجارية هذا ما أدع بظهور وظائف حديثة تتماشى مع التطورات الحاصلة على مستوى البنوك التجارية ونذكر منها :¹
- الاستثمار في الأوراق المالية من خلال بيع وشراء الأسهم والسندات تبعا لارتفاع وانخفاض أسعارها ويسمى الاستثمار في هذه الحالة بالاستثمار الغير مباشر.
 - تمويل التجارة الخارجية إذ تقوم البنوك بدور الوسيط في المعاملات الخارجية، وهي عبارة عن بنوك أجنبية تتعامل معها بصفة منتظمة كما تقوم البنوك أيضا بعمليات بيع وشراء العملات الأجنبية وفقا للقانون.
 - تحليل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة وصرف الشيكات المسحوبة عليها.
 - المساهمة في إصدار أسهم وسندات الشركات المساهمة.
 - شراء وبيع الأوراق المالية لحساب العملاء
 - تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.
 - إصدار الشيكات السياحية
 - خدمات البطاقات الائتمانية.
 - خدمات بطاقة الصراف الآلي.

¹ - عبد المطلب عبد المجيد، النظرية الاقتصادية وتحليل جزئي وكلي للمبادئ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2003، ص 346

- تقديم بعض الخدمات الأخرى كتأجير خزائن شخصية للعملاء وتسوية الحسابات بينهم وقبول والقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات لخدمة العملاء وغيرها من الخدمات مدخراتها الكثيرة التي أدخلت البنوك في مرحلة البنوك الشاملة

- تقديم كفالات وخطابات الضمان للعملاء.

- تحويل الأموال الضرورية للعملاء إلى الخارج.

المبحث الثاني: أنواع البنوك التجارية وأهم فروقها مع البنوك الأخرى و عملياتها المصرفية.

المطلب الاول : أنواع البنوك التجارية

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقا للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك و ذلك على النحو التالي:

أولا : من حيث نشاطها و مدى تغطيتها للمناطق الجغرافية

1- البنوك التجارية العامة : و يقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة،أو في إحدى المدن

الكبرى،و نشاطها من خلال فروع على مستوى الدولة أو خارجها ،و تقوم هذه البنوك بكافة الأعمال

التقليدية تباشر للبنوك التجارية ،و تمنح الائتمان قصير و متوسط الآجال كذلك تباشر كافة مجالات الصرف

الأجنبي ،و تمويل التجارة الخارجية .

2- البنوك التجارية المحلية : و يقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة

نسبية،مثل محافظ معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد . و يقع المركز الرئيسي للبنك و الفروع في هذه المنطقة

المحددة، و تتميز هذه البنوك بصغر حجمها ، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها،و ينعكس ذلك على مجموعة

الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمه¹ .

ثانيا : من حيث حجم النشاط:

- بنوك الجملة : و يقصد بها البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء و المنشآت الكبرى .

- بنوك التجزئة : و يقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع صغار العملاء،و المنشآت الصغرى،لكنها تسعى للاجتذاب

أكبر عدد ممكن و تتميز هذه البنوك بما تتميز به فهي منتشرة جغرافيا و تتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من

خلال خلق المنافع الزمنية و المكانية،و منفعة التملك و التعامل للأفراد،و بذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع

خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي .

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة البنوك ، دار المناهج ، طبعة 1 ، 2007 ، ص 32

ثالثا : من حيث عدد الفروع :

1- البنوك التجارية ذات الفروع : و هي تلك البنوك التي تتخذ في الغالب شكل شركات المساهمة كشكل قانونيا، لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة و لاسيما الأماكن الهامة، و تتبع اللامركزية في تسيير أمورها، حيث يترك للفرع تدبير شؤونه، فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي بنص عليها في لائحة البنك، و بطبيعة الأمور، فإن البنك الرئيسي يضع السياسة العامة التي تهدف بها الفروع . و يتميز هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق الوطني و يخضع للقوانين العامة للدولة، و ليس للقوانين المحفوظات التي يقع الفرع في نطاقها الجغرافي، كما تقوم بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية و تقدم القروض قصيرة الآجال و المتوسطة الآجال كما تتعامل في مجالات الصرف الأجنبي¹.

2-بنوك المجموعات: و هي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتملك معظم رأسمالها و تشرف على سياستها و تقوم بتوجيهها، و لهذا النوع من البنوك طابع احتكاري ، و قد انتشرت مثل هذه البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية و دول غرب أوروبا .

3-البنوك الفردية : و هي منشآت صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص، و يقتصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة أو تتميز عن باقي أنواع البنوك بأنها تقتصر توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق المالية و الأوراق التجارية المضمومة، و غير ذلك من الأصول القابلة للتحويل إلى نقود في وقت قصير و بدون خسائر ، و يرجع السبب في ذلك إلى أنها لا تستطيع تحمل مخاطر توزيع أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الأجل لصغر حجم مواردها .

4-البنوك المحلية : و هي تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة، قد تكون مقاطعة أو ولاية أو محافظة أو حتى مدينة محددة، و إذا كان نظام الحكم المحلي في الدولة تتفاوت فيه قوانين المناطق الجغرافية، فإن البنك المحلي يخضع للقوانين المحلية و إشراف سلطات الرقابة على البنوك في منطقة عمله².

¹ - هلال كهيبة ، إجراءات منح القروض من طرف البنوك التجارية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود مالية و بنوك ، المركز الجامعي ، البويرة 2008-2009 ، ص 12 .

² - بخراز يعدل فريدة ، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي ، ديوان الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، طبعة 3 ، 2007 .

المطلب الثاني : مقارنة البنوك التجارية مع المؤسسات المالية الأخرى

أولاً - الفرق بين البنوك التجارية و المؤسسات المالية: بالنسبة للبنوك التجارية تعتمد في مصادر استخدامها أساساً على الأموال التي حصلت عليها من الغير في شكل ودائع و تستخدمها لحسابها الخاص و ليس لحساب أصحاب الودائع، كما أن رأسمالها هو مجرد ضمان لمواجهة حقوق المودعين و لا يمثل في الاستخدام إلا نسبة ضئيلة . أما المؤسسات المالية تعتمد أساساً على رؤوس أموالها، فتستخدم أموالها المملوكة و تعمل لحسابها و يكون استخدامها لأموال الغير في حالات استثنائية، كمواجهة تزايد احتياجات الاستثمار و إشباع رغبة الأفراد و ذلك لحساب أصحابها مقابل عمولة. أما العامل الثاني في التفرقة بين المؤسسات المالية و البنوك التجارية هو أقل أهمية و هو طبيعة العمليات التي تقوم بها، فعمليات البنوك التجارية تتركز في الائتمان قصير الأجل في حين أن المؤسسات المالية تقوم بعمليات الاستثمار، و قد ظهر هذا المعيار حديثاً نتيجة تقارب وظائف كل من المؤسسين

ثانياً - الفرق بين البنوك العامة و البنوك الخاصة : القطاع العام ارتبط بتطور الاقتصاد الرأسمالي و تحوله من الليبرالية إلى الاقتصاد المختلط، و نظراً للدور الذي تقوم به البنوك في تجميع الإيداعات، خلق الائتمان، توفير احتياجات التمويل للنشاط الاقتصادي، فقد خضعت المؤسسات المصرفية للدولة رقابتها و ظهر قطاع مصرفي يخضع لرقابة و سيطرة الدولة من خلال ملكيتها لرأس المال أو المشاركة فيه جزئياً أو تأثيرها في البنوك التجارية من خلال الودائع الحكومية، أو رقابة البنك المركزي عليها دون أن تصل إلى مرحلة البنوك العامة . أما البنوك الخاصة فهي مؤسسات ذات رؤوس الأموال الخاصة تتخذ شكل شركات مساهمة أو مؤسسات تعاونية و أشكال قانونية أخرى.

ثالثاً- التفرقة بين البنوك الوطنية و البنوك الأجنبية : إن للبنوك الأجنبية وصف يتضمن خضوع رأس المال لسلطة الأجانب سواء كان البنك مملوكاً لأجانب مقيمين في إقليم الدولة أو خارجها أو تابع لمؤسسة متعددة الجنسيات أو مجرد مشاركة بأغلبية أجنبية أو فرع لبنك أجنبي مركزه الرئيسي خارج الإقليم . و تخضع هذه البنوك أو لا تخضع لرقابة البنك المركزي تبعاً للتنظيم الاقتصادي و هناك بعض البلدان أسست البنوك الأجنبية و البعض الآخر جعلتها وطنية عن طريق مشاركة الجانب الوطني المحلي في ملكية رأس المال بنسبة معينة تحقق السيطرة لهذا الجانب مثل المملكة العربية السعودية . و يمكن هذه البنوك ممارسة كافة أنشطة البنوك التجارية مثل تلقي الودائع الوطنية والأجنبية و أن تستخدمها في منح الائتمان داخل الحدود الوطنية أو تحويلها إلى الخارج لاستثمارها في أسواق النقد و المال الدولية و إيداعها في مراكزها الرئيسية في الخارج في شكل ودائع بنكية، كما يمكنها أن تفتح حسابات أجنبية مثل: حسابات الأورو دولار داخل حدودها الوطني .

1- الفرق بين البنوك التجارية و البنوك المتخصصة

جدول رقم 1-1 : الفرق بين البنوك التجارية و البنوك المتخصصة

البنوك المتخصصة	البنوك التجارية
هدفها الأساسي ليس الربح و إنما التنمية	هدفها الأساسي هو الربح
تعتمد التسليف و الاقتراض متوسط و طويل الآجل	تعتمد الآجل و الاقتراض قصير
اعتمادها الأساس على مصادر التمويل الذاتي ودعم الدولة لها والقروض	تعتمد أساسا على ودائع الجمهور
ارتباطها بالدولة قوي، فأما أن تكون مملوكة لها، أو ذات علاقة قوية معه	غالبا لا علاقة لها بالدولة، ما لم تكن مملوكة لها، أي مؤمنة
توظيف أموالها يكون حصرا في القطاع الذي يحمل اسمها	توظيف أموالها في مجالات متنوعة
أسعار الفائدة و شروط القرض تكون معتدلة و معقولة و مناسبة للمقترض، حيث لا تشكل عبئا كبيرا على المقترض	أسعار الفائدة عالية نسبيا لان هدفها الأساس هو الربح التجاري
لها شخصية اعتبارية متنقلة و تتمتع بكثير من الإعفاءات و الامتيازات من الدولة	عادة تخضع لقانون الشركات
تكون مجالس إدارتها حكومية (إذا كانت ملكا لها)، أو على الأقل وجود ممثلين حكوميين عن القطاع المختص	لا يشترط تواجد ممثلين حكوميين في مجالس إدارتها
تقوم بإنشاء مشروعات جديدة ضمن تخصصها، أو تدخل شريكا في القائم منها، إضافة إلى تقديم الاستشارات و الخبرات الفنية	عادة نشاطها يقتصر على تقديم السل ف، و القروض قصيرة الآجل، و خصم الأوراق التجارية
يتطلب من العاملين المعرفة و التخصص في شؤون ال قطاع الذي يخدمه المصرف	العاملون فيها يتمتعون بمعلومات مصرفية عامة
بطء دوران رأس المال بسبب طول فترة استرداد القرض	سرعة دوران رأس المال لقصر فترة سداد القرض
عادة تلتزم الدولة بالتنمية	لا يشترط ذلك في نشاطها

تعرضها لمخاطر عالية بسبب طول مدة القرض	درجة المخاطرة في نشاطها اقل نسبيا
يتوجه إليها المقترضون	تبحث أحيانا عن المقترضين
- لا يحق لها توليد نقود الودائع	قدرتها في توليد نقود الودائع كبيرة

المصدر: الدكتور عبد الله الطاهر، النقود و البنوك و المؤسسات المالية، مركز يزيد للنشر و التوزيع، ص272.

1- مقارنة بين البنوك الإسلامية و البنوك التجارية : يمكن أن نوجز أهم الاختلافات فيمايلي:

جدول رقم 1-2: مقارنة بين البنوك الإسلامية و البنوك التجارية

البنوك الإسلامية	البنوك التجارية
علاقة البنك بالمدودعين في الودائع الاستثمارية هم شركاء مع البنك أو مقرضين قرضا حسنا لحساب الائتمان	العملاء المدودعين دائنين للبنك
استخدامات الموارد تكون في الاستثمارات الحقيقية	استخدامات الموارد تكون في الاستثمارات المالية و عمليات الاقتراض
المساهمة في استثمارات طويلة الأجل في كافة المجالات	عمليات ائتمانية قصيرة الأجل غالبا
لا تستطيع توليد نقود الودائع	لديها القدرة على توليد نقود الودائع
- لا تتعامل بالفائدة في معاملاتها أو استثماراتها	تتعامل بالفائدة أخذا و عطاء في كل معاملاتها
عوائدها غالبا من الأرباح و عوائدها الخدمات المصرفية	غالبا ما تكون عوائدها من فروق أسعار الفوائد
يملك الأصول الثابتة و أسهم في الشركات	تتجنب تملك الأصول الثابتة و الأسهم في الشركات إلا في حدود منخفضة خوفا من الوقوع في مشكلة السيولة
استثماراتها متنوعة في كل الأنشطة الاقتصادية	استثماراتها في تمويل التجارة قصيرة الأجل
خضوعها للرقابة الشرعية بجانب رقابة البنك المركزي	خضوعها لرقابة البنك المركزي

ليس الربح هدفها الأول و الأساسي إذ لها اهتمام بمصلحة المجتمع عند النظر في المشاريع إلى تمويلها	هدفها الأساسي الاهتمام بالمصلحة الذاتية للبنك من حيث العائد الخاص
تعد بنوك شاملة بالمعنى الحقيقي	تسعى بان تكون بنوك شاملة لكن في مجال الاستثمارات المالية المختلفة و التي تخدم أساسا التجارة و التجار.

المصدر: الطاهر عبد الله، النقود و البنوك و المؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره ص 656

المطلب الثالث : العمليات المصرفية التقليدية و الحديثة

تعددت العمليات المصرفية في الوقت الراهن ، بسبب ما عرفه العالم من تطور في التكنولوجيا ، حيث تنوعت و أصبحت في تجدد مستمر ، ويمتكن تقسيمها على عمليات تقليدية و أخرى حديثة

أولا : العمليات المصرفية التقليدية :

1- تلقي الودائع البنكية : يقوم البنك التجاري بتلقي الودائع من عملائه ، الأفراد و المشروعات و الهيئات ،

فهناك عدة أنواع للودائع تختلف بحسب الغرض : فهناك الودائع التي توضع في البنوك بمجرد الاحتفاظ بها ومنها ما ينتظر أصحابها تحقيق العوائد من ورائها ، ومنها :¹

 **ودائع لأجل :** وهي الوديعة التي تودع لدى المصرف ولا يجوز لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها مع المصرف .

 **ودائع تحت الطلب :** وهي الودائع التي تودع لدى المصرف دون قيد ويستطيع صاحبها أن يسحبها في أي وقت ولا يدفع البنك فائدة على هذا النوع من الودائع .

 **ودائع بشرط الإخطار :** هي ودائع لا يستطيع العملاء طلب استرداد النقود المودعة في أي وقت ، وإنما يتعين عليهم أن يخطر المصرف بنية السحب قبل إجرائه بمدة يحددها العقد ، وتكون الفائدة الممنوحة ضئيلة .

¹ - رشا العصار ، رياض الحلبي ، النقود والمصارف ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن 2000 ، ص 70 .

❖ **ودائع التوفير** : وهي الودائع التي يكون مصدرها غالبا من صغار المودعين لتشجيعهم على الادخار .

2- القروض المصرفية : تعتبر القروض أهم استخدامات البنك إذ أنها تأخذ الحصة الأكبر من جانب الأصول ، وعائدها يعتبر أكبر إيراد تتحصل عليه البنوك ، لهذا على مسير البنك أن يكون حذرا في منحها من خلال وضعه لسياسات محكمة وملائمة وتتضمن سلامتها من الضياع، ويمكن تقسيم القروض حسب عدة معايير تتمثل في :¹

❖ **حسب أجالها** : قروض قصيرة ، متوسطة وطويلة الأجل .

❖ **حسب طبيعة المقترضين** : قروض عامة للدولة و مؤسساتها ، قروض خاصة للأفراد و المؤسسات غير الحكومية .

❖ **حسب الضمانات المقدمة** : قروض استغلال ، قروض استثمار و قروض لتمويل التجارة الخارجية .

3- فتح الحسابات البنكية : فتح الحسابات الجارية وما يتعلق بها من إصدار الشيكات و البطاقات الائتمانية ، أو الحسابات الاستثمارية و الادخارية .

ثانيا : العمليات المصرفية الحديثة

1- عمليات القروض الحديثة (الائتمان الإيجاري) : الائتمان الإيجاري أو التأجير التمويلي هو قيام البنك

بتمويل شراء مجموعة معينة من الأصول الثابتة أ والمنقولة ، والقيام بتأجيرها للغير لفترة معينة ووفقا لشروط محددة ، وينقسم إلى نوعين هما :

❖ **الائتمان الإيجاري حسب طبيعة العقد** : وينقسم إلى نوعين :

✓ الائتمان الإيجاري العملي

✓ الائتمان الإيجاري المالي .

❖ **الائتمان الإيجاري حسب طبيعة موضوع التمويل** : وينقسم إلى نوعين :

✓ الائتمان الإيجاري للأصول المنقولة .

✓ الائتمان الإيجاري للأصول غير المنقولة .

¹ - نادية عبد الرحيم ، تطور الخدمات المصرفية و دورها في تفعيل النشاط الاقتصادي -دراسة حالة الجزائر - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود و بنوك ، جامعة الجزائر 03 ، 2010 ، ص 19 .

2- الاستثمار في الأوراق المالية : وهي الأسهم و السندات ، حيث تقدم البنوك على شرائها عندما تتوقع ارتفاع أسعارها و العكس تباع ما لديها من أوراق مالية إذا توقعت انخفاضاً في أسعارها و يسمى الاستثمار في هذه الحالة بالاستثمار غير المباشر ، أما إذا ساهمت البنوك مباشرة في إنشاء بعض المشروعات فيصبح الاستثمار مباشر و هو ما يحدث بنسبة معينة .¹

3- تمويل التجارة الدولية : وهو ما يطلق عليه بالتوسط أو الوساطة في المعاملات الخارجية ، حيث تستطيع البنوك القيام بدور هام في إنجاز عمليات التجارة الدولية ، وبالتالي تعمل على تمويل التجارة تصديراً واستيراداً ، وتقوم البنوك أيضاً بعمليات بيع و شراء العملات الأجنبية كمجال مرتبط بهذا النشاط الاقتصادي الهام .

4- خلق وسائل دفع جديدة : وتشمل وسائل الدفع في الاقتصاديات الحديثة المتمثلة في النقود الإلكترونية وغيرها .

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية و دراسة ميزانيتها .

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية

ليس هناك شكل تنظيمي موحد للبنوك التجارية وإنما يختلف هذا الشكل باختلاف مزيج الخدمات التي يقدمها البنك ، بالإضافة إلى أن حجم البنك يؤثر على الهيكل التنظيمي الذي يتخذه ، و من المتفق عليه أن الهيكل التنظيمي لابد و أن يعكس الأنشطة التي يتم ممارستها . ويتم رقابة هذه الأخيرة من خلال الإيرادات المختلفة . وتتضمن كل إدارة عدد من الأقسام التي تتولى مهام ووظائف هذه الإدارة ، وتتمثل في أربعة إدارات موضحة و مختصرة في الشكل رقم 01 الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية وهي :²

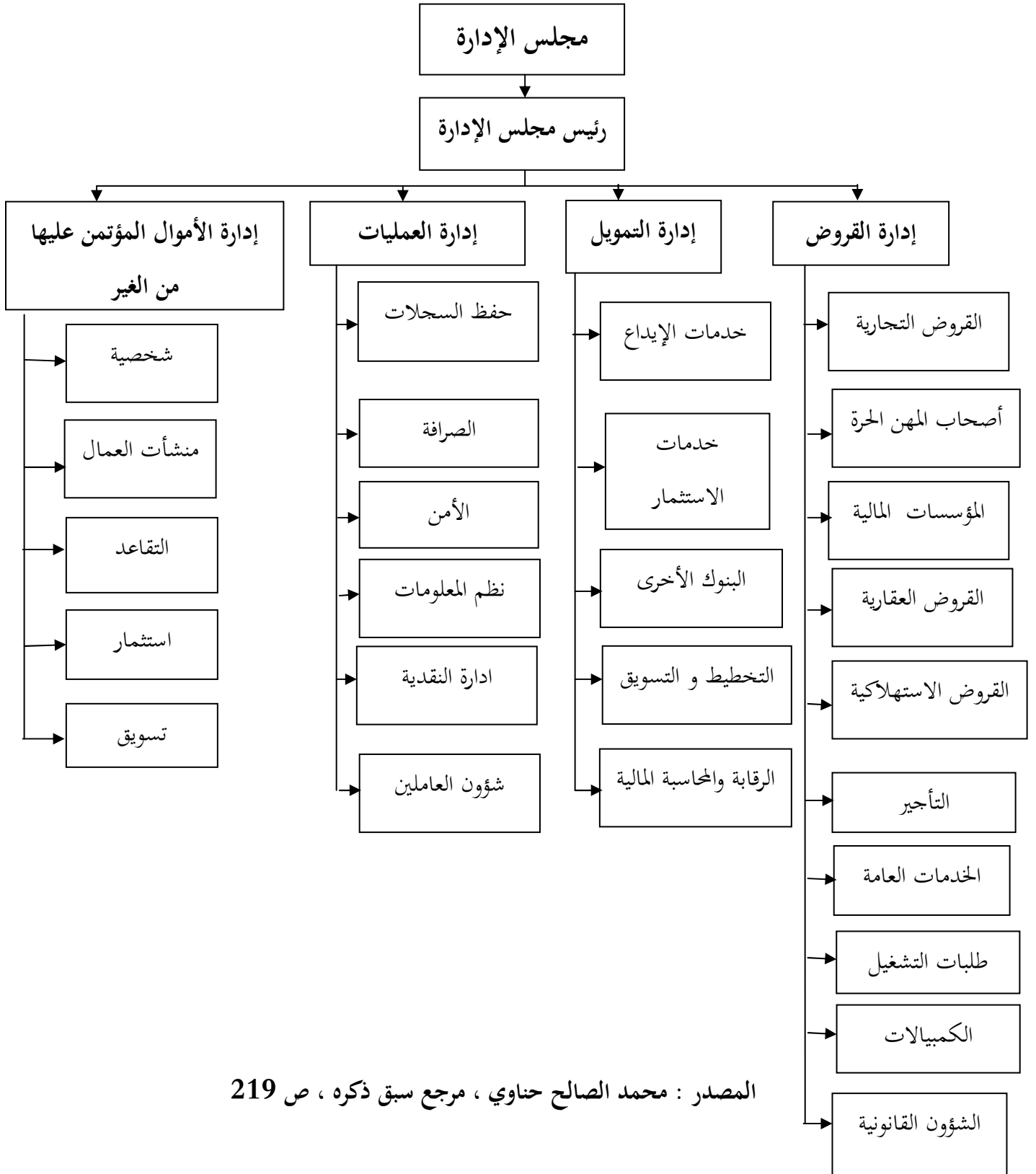
1- إدارة القروض : تعمل هذه الإدارة على تقديم مختلف أنواع القروض للمتعاملين مع البنك من مؤسسات و أفراد ، وتحتوي هذه الإدارة على أقسام نذكر منها قسم القروض التجارية المقدمة لأصحاب الشركات الكبرى ، قسم القروض الموجهة للمتعاملين في الأوراق المالية ، كما أن هناك قسم للقروض العقارية و آخر للقروض الاستهلاكية. وكذلك أقسام لكل من: التأجير، الخدمات العامة، تحليل طلبات الائتمان، الكمبيالات و الشؤون القانونية.

¹ - عبد المطلب عبد الحميد ، اقتصاديات النقود و البنوك (الأساسيات و المستحدثات) ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007، ص 124.

² - محمد الصالح حناوي ، " المؤسسات المالية ، البورصة و البنوك التجارية " ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998 ، ص 218 .

- 2- **إدارة التمويل:** تعمل هذه الأخيرة على إيجاد المصادر و الحصول على الأموال المستخدمة في إدارة القروض، و تشرف هذه الأخيرة على قسم خدمات الاستثمار الذي يتولى الاستثمارات الخاصة بالبنك سواء في أذونات الخزينة أو السندات أو الأسهم ، وقسم البنوك الأخرى الذي يختصر بتلقي الشيكات المحلية و الخارجية التي يودعها الزبائن برسم التحصيل على البنوك الأخرى وذلك بإرسال البنك المعني أو عن طريق غرفة المقاصة في البنك المركزي ، وكذا قسم التسويق و التخطيط المهتم بتوفير الخدمات المالية ، و أخيرا قسم الرقابة و المحاسبة و المالية الذي بدوره يتولى مراقبة الدفاتر المالية ، والتأكد من سلامة المعاملات المالية واحتساب رواتب الموظفين .
- 3- **إدارة العمليات:** تتولى هذه الإدارة شؤون البنك فيما يتعلق بقسم حفظ السجلات وقسم الأمن وذلك للحفاظ على أملاك المودعين وممتلكات البنك من خلال التحليل و البرمجة و التشغيل و كذلك لكل من خدمة العميل و الإدارة النقدية و شؤون العاملين.
- 4- **إدارة الأموال المؤتمن عليها من الغير :** تقوم هذه الإدارة على تقديم العديد من الخدمات الائتمانية سواء الأفراد أو المؤسسات بخلاف المهمة الرئيسية لإدارة القروض و الائتمان و هي تقديم القروض بأنواعها المختلفة ، ومن أمثلة هذه الخدمات التي تقوم بها : تتولى بذلك أموال التقاعد سواء بالنسبة للعاملين بالبنك نفسه أو المؤسسات ، وكذلك القسم الذي يتولى إدارة شؤون الأملاك العينية للزبائن ، بالإضافة إلى القسم الخاص بتقديم خدمة المتاجرة في الأوراق المالية لصالح الزبائن وتقديم النصائح و الخدمات التسويقية لهم .

الشكل رقم 1-1 : الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية



المصدر : محمد الصالح حناوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 219

المطلب الثاني : موارد البنوك التجارية

باعتبار البنك التجاري مؤسسة نقدية يحصل على موارد مالية من المساهمين والمقرضين، وتقوم بتوظيفها أو استخدامها في عمليات مالية مربحة، أي أن هدفه الأول هو الربحية بأقل تكلفة ممكنة، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا إذا تم التوفيق بين الربحية والسيولة

ويتمثل هذا الجانب في المصادر المختلفة لموارد البنك التي تعد التزامات تجاه الغير، وتشتمل على ما يلي:

1- الموارد الذاتية (الداخلية): ويشمل :

 **رأس المال:** ويتكون من الأموال التي دفعها أصحاب البنك التجاري لتكوين رأس المال الاسمي للبنك، وهو لا يشكل إلا نسب ضئيلة من إجمالي الخصوم وأنه بمثابة حساب مدين للمؤسسين ، ومع ذلك فهو يعتبر مؤشرا لثبات المركز المالي للمصرف، وعادة تفرض التشريعات المصرفية حدودا دنيا على رأس المال ولا تمنع من زيادته بعد التأسيس، ولكنها تحول دون سحبه إلا في حالة إشهار الإفلاس أو مواجهة خسارة ما لتلبية غرض استثماري معين ¹ .

 **الاحتياطيات:** وهي عبارة عن ذلك الجزء المقتطع من أرباح البنك خلال سنوات عمله وتقسم إلى قسمين :

- الاحتياطي القانوني: وهو ما يلزم به البنوك التجارية باحتجازه كنسبة معينة من الأرباح سنويا لتكوينه.
- الاحتياطي الخاص: ويحدده مجلس إدارة البنك، وهو نسبة من الأرباح السنوية، ويحتفظ به لتدعيم المركز المالي أو لمواجهة خسارة غير متوقعة ، ويعتبر هذا الاحتياطي اختياري ² .

2- الموارد غير الذاتية (الخارجية): وتشمل :

 **الودائع:** ويمثل هذا القسم من الحسابات أكبر مبلغ من خصوم البنك، ويتكون من المبالغ يودعها العملاء في الحسابات الجارية، وحسابات الودائع التي يحصل منها البنك على فوائد وحسابات التوفير

 **شيكات وحوالات واعتمادات دورية مستحقة الدفع:** هي عبارة عن ذمم والتزامات على البنك يكون ملزما بتسديدها عند تاريخ الاستحقاق ³.

¹ - محمد يونس، عبد المنعم مبارك، النقود وأعمال البنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص247

² - عادل أحمد حشيش، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص210

³ - زينب عوض الله، اقتصاديات النقود والمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص123 .

🚩 **مستحق للبنوك:** ويمثل التزامات البنك التجاري لبنوك أخرى محلية كانت أو أجنبية، حيث تنشأ هذه الالتزامات عند نقص السيولة .

المطلب الثالث: استخدامات البنوك التجارية

ويقصد بها كافة حقوق البنك لدى الغير، ويعبر عن الجانب الدائن في ميزانية البنك، وتبين الاستخدامات المختلفة لأموال البنك، وهي كما يلي:

1- **الأرصدة النقدية الحاضرة:** وتمثلها النقود الحاضرة التي يحتفظ بها البنك في خزائنه، والتي تتخذ أساساً شكل الأوراق النقدية القانونية والنقود المساعدة، وما يكون في حيازته من عملات أجنبية، وهي تمثل خط الدفاع الأول لمواجهة طلبات السحب الفورية لعملاء البنك

2- **الحوالات المخصصة:** وتعني كل ورقة قابلة للخصم لدى البنك التجاري، وهي نوعان:

- **أذونات الخزينة:** وهي عبارة عن دين قصير أجل تصدره الدولة، وذلك لتغطية نفقاتها لعدم التوافق الزمني بين الإيرادات بميزانية الدولة. وتقوم البنوك التجارية بشراؤها للاحتفاظ بها حتى يحين موعد استردادها، وهذا بعد فترة قصيرة لا تتجاوز 3 أشهر.

- **الأوراق التجارية:** وتشمل الكمبيالة والسند الإذني تقبل البنوك التجارية بخصمها للعملاء، وغالبا تكون هذه الأوراق مستحقة داخل الدولة، ولكنها قد تكون مستحقة الدفع في الخارج في بعض الأحيان، ويتوقف حجم التوظيف على سياسة كل بنك، والموقف المنتظر لأصحاب الودائع والتقلبات التي يتعرض لها أصحاب القروض.

3- **محفظة الأوراق المالية:** وتتضمن استثمارات البنك التجاري (ممتلكات البنك من أوراق سواء كانت الأوراق المالية خاصة، وهي الأسهم والسندات التي تصدرها المشروعات الخاصة) والأوراق المالية العامة، وهي السندات التي تصدرها الدولة.¹

4- **القروض والسلفيات:** تستخدم البنوك التجارية جزء لا يستهان به من الودائع في عمليات الإقراض والسلفيات قصيرة الأجل بصفة أساسية والمتوسط وطويل الأجل، ولكن في الحدود التي لا تؤثر على سيولة البنك.² وفي الجدول الآتي نبين العناصر الأساسية المكونة لميزانية البنك التجاري:

¹ - صبحي تادرس قرصية، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 139

² - أحمد زهير شامية، النقود والمصارف، دار زهران للنشر، عمان، 1993، ص 268

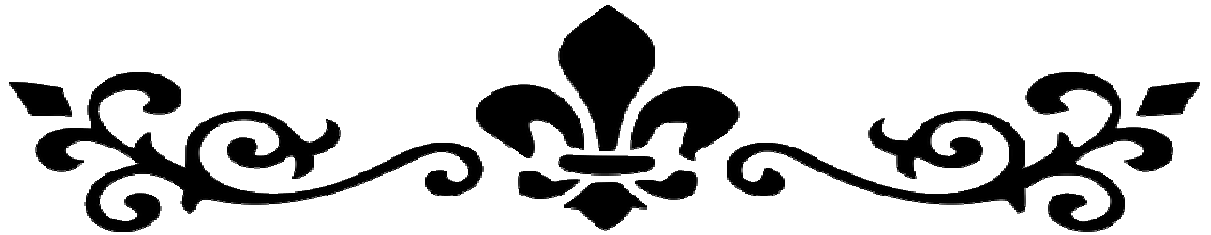
جدول رقم 1-3 : ميزانية البنوك التجارية .

الأصول (الاستخدامات)	الخصوم (الموارد)
1-الأرصدة النقدية الحاضرة : - نقود حاضرة في خزانة البنك . -أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي . - شيكات و حوالات و أوراق مالية تحت التحصيل . 2-حوالات مخصومة : - أذونات الخزينة و أوراق تجارية . 3-محفظة الأوراق المالية (استثمارات البنك) - أوراق مالية خاصة أسهم وسندات خاصة - أوراق مالية عامة (سندات حكومية 4- قروض وسلفيات : - قصيرة الأجل و متوسطة الأجل و طويلة الأجل.	1- الموارد الذاتية - رأس المال. - الاحتياطات. (احتياطي قانوني-احتياطي خاص). 2- الموارد غير الذاتية - شيكات وحوالات واعتمادات - دورية مستحقة الدفع. - مستحق للبنوك. - الودائع (الجارية - لأجل - لإخطار- التوفير)
مجموع الأصول	مجموع الخصوم

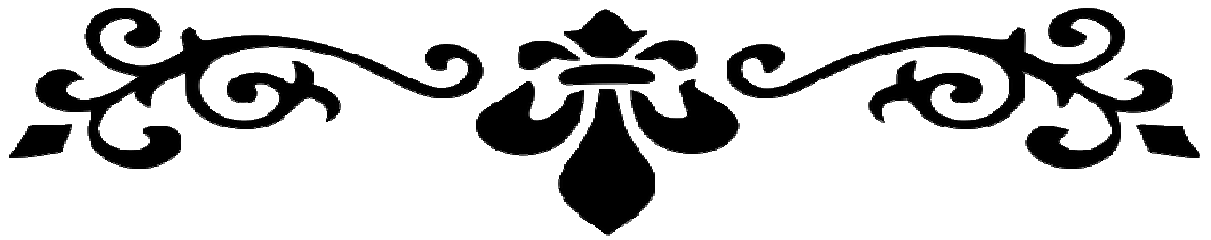
المصدر: مستنتجة من طرف الطالبان من المعلومات السابقة.

خلاصة الفصل :

ما يمكننا قوله والإشارة إليه أن للبنوك دورا هاما وأساسيا في العمليات المصرفية، بحيث يعرف بصفة أدق بأنه يقبل الأموال ويقترضها ويستفيد من ذلك وأنه يقدم للمتعاملين تقنيات وطرق مختلفة سواء قصيرة الأجل أو المتوسطة ، بالإضافة إلى الدور التي تقوم به البنوك التجارية حيث أنها تمثل التجارة الخارجية بطرق ووسائل مختلفة وتعتبر كذلك مؤسسات ائتمانية تسعى إلى تحقيق الربحية من خلال الأموال التي يقدمها لها مختلف الأعوان الاقتصاديين في البلاد ومن جهة أخرى فإنه على البنك التجاري أن يعمل جاهدا من اجل توظيف هذه الموارد توظيفا رشيدا من خلال استخداماته المختلفة .



الفصل الثاني



تمهيد :

يعيش العالم اليوم ثورة تكنولوجية في القطاعات المالية عامة والصرفية خاصة، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أحد مقومات بيئة الأعمال في الوقت الراهن، وأصبح من الضروري على كل المؤسسات مواكبة التطورات في ظل توفر انتشار شبكة المعلومات العالمية " الإنترنت " ونتيجة ذلك التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية .فنشأ ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي تمثل اتجاهات جديدة في عائد الإدارة، تسعى إلى تحويل المؤسسات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم الحاسب الآلي وشبكات الإنترنت لتقليص الإجراءات واختصارها والسرعة في تنفيذها.

ونظرا للجوانب الإيجابية لإدارة الإلكترونيات في البنوك التجارية، فقد أصبحت هذه الأخيرة تتسابق عما يخدم زبائنها بصورة أفضل من خلال عمليات الصيرفة الإلكترونية، إلا أن تطور الإدارة الإلكترونية وتوسع تطبيقها في البنوك التجارية يمكن أن تنعكس سلبا على خدماتها، وذلك في حالة عدم مقدرتها لتصدي مختلف المخاطر الناتجة عن تبني هذا النوع من الإدارة ، وبالتالي تتضح لنا الصورة عن الوجه الآخر للإدارة الإلكترونية، وهذا ما يشكل تهديدا كبيرا على القطاع البنكي ككل، وذلك من خلال المخاطر التي تعيق سير عمل البنوك التجارية.

وللتعرف أكثر على الإدارة الإلكترونية تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني : وظائف و مجالات و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية بين العوائد والمخاطر .

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية.

المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية ومبادئها

يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، أهدافها وأهميتها.

أولاً : مفهوم الإدارة الإلكترونية : قبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد أن نوضح مفهوم مصطلح الإدارة بصفة عامة و التي تعرف على أنها : " عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية و غير البشرية باستعمال وظائف التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الإشراف و الرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب و بأقصى كفاية ممكنة " .¹

ويمكن القول أن الإدارة هي عملية صنع قرار بواسطة وظائف إدارية لتحقيق هدف ما بكفاءة و فعالية .

كما تعرف أيضا أنها : " استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية و تنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة عالية و بوسائل إنسانية و ضمن المشروعية " .²

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن الإدارة هي مفهوم شامل لكل الوظائف و الفعاليات و الأنشطة التي تقوم بها من تخطيط وتنظيم و توجيه و تنفيذ و رقابة و متابعة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف محدد .

أما بالنسبة للإدارة الإلكترونية فقد وضع العلماء أكثر من تعريف حيث نجد :

التعريف الأول : "هي عملية قائمة على جميع الوظائف و الأنشطة الإدارية من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني من أجل تيسير تبادل المعلومات ، وتقديم الخدمات بشكل واسع و مكثف وسريع "

التعريف الثاني : " الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من إنجاز المعاملات ، وتقديم الخدمات العامة من الطريقة

التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني ، من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد " .³

التعريف الثالث : " الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة كالإنترنت و شبكات

الأعمال في التخطيط و توجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمؤسسة و الآخرين دون حدود من أجل

تحقيق أهداف المؤسسة " .

¹ - علي فلاح ألزغبى وعبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013 ، ص 30

² - أيمن عودة المعاني ، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، 2010 ، ص 19 .

³ - صدام الحماسة ، الحكومة الإلكترونية : الطريق نحو الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ، 2013 ، ص 78 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف شامل للإدارة الإلكترونية :

الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في العمليات الإدارية لتحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إلكترونية ، لتبسيط الإجراءات و إنجاز الوظائف الإدارية و المعاملات الكترونيا بشكل متقدم ، و تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت و جهد و كلفة ممكنة لاتخاذ القرارات بشكل جيد و سليم .

ثانيا : مبادئ الإدارة الإلكترونية :

مبادئ الإدارة الإلكترونية .توجد مبادئ أساسية تحكم عملية تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية، كما تمثل هذه المبادئ في الوقت نفسه معايير مهمة لتقييم مستوى النجاح المتحقق أثناء و بعد عملية تطبيق البرامج الجديدة المرتبطة بالمشروع، و أهم المبادئ الهادية لتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية هي¹ :

1- التفكير بالمستفيد لا بالدائرة الحكومية: تتولى الإدارة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكييفية تنظيم

الحكومة من منظور المواطن و المستفيد والوظائف التي يجب أن تقدمها لهم، وللوصول إلى هذا الهدف وجب التركيز على احتياجات الزبائن قبل كل شيء، وبعد ذلك يتم العمل باتجاه نظم تساعد على تلبية هذه الاحتياجات، و عند وضع إستراتيجية العمل فمن الضروري توجيه هذه الإستراتيجية لدعم عملية التكامل بين الوظيفة و احتياجات المواطنين .

2- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هو جزء من مشروع الحكومة

الإلكترونية وسيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط و البعيد، هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب النظر إليه على أنه استثمار سيعود بالعائد الإيجابي السريع بالإضافة إلى المنافع المكتسبة من تنفيذ الحكومة الإلكترونية .

3- تطبيقات ذات قيمة مضافة و تكلفة منخفضة: إن اعتماد برامج الحكومة الإلكترونية على تكنولوجيا

الانترنت والشبكات الداعمة الأخرى Intranet و Extranet يساعد في بناء نظم إلكترونية مرنة و مفتوحة لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة المضافة بجودة عالية و تكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة الأنشطة التقليدية.

4- التوازن بين شفافية المعلومات و خصوصية المواطن: توفر مبادرات الحكومة الإلكترونية بيئة مفتوحة

لتبادل ونشر و توزيع المعلومات لكن يجب احترام حقوق المواطن في الخصوصية، و حقوق المواطن الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الحكومة الإلكترونية .

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص 84 .

5- الحكومة الإلكترونية ليست بديلاً للوسائل التقليدية: إن الخدمات التي تقوم بتجهيزها الحكومة الإلكترونية للمواطنين و مؤسسات الأعمال وفي الإدارات و هيئات و مؤسسات الدولة لا يمكن أن تكون بديلاً نهائياً للوسائل التقليدية المتبعة في تخزين و توثيق البيانات و معالجتها، وخاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الحكومة الإلكترونية. حيث يعتمد نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية على ضمان توفير مستلزمات و شروط تنظيمية و تقنية و التزام تقوده الإدارات لتغيير نظم و أساليب العمل الإداري التقليدي بصورة شاملة و جذرية.

6- التركيز على النتائج: ينصب اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، و أن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، و المال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة .

7- التغيير المستمر: وهو المبدأ الأساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس .¹

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية و أهدافها

أولاً : أهمية الإدارة الإلكترونية: تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي :²

✓ تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن أُرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية و إمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

✓ سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين و الزبائن و المراجعين.

✓ سهولة تخزين و حفظ البيانات و حمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة و هو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث .

✓ الفرص و المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال .

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

² - أحمد فتحي الحيت ، مبادئ الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2015 ، ص 28 .

ثانيا : أهداف الإدارة الإلكترونية : تهدف الإدارة الإلكترونية إلى :¹

- ✓ السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة و مباشرة .
- ✓ العمل على تبسيط الإجراءات و سرعة الانجاز ، ورفع مستوى أداء الخدمات .
- ✓ تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول و أنظمة و التي من شأنها تطوير
- ✓ العمل الإداري ، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف و خلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات .
- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .
- ✓ تحسين الانتعاش الاقتصادي و جذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة .
- ✓ تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات و الخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة و الانجاز السريع للمعاملة .
- ✓ تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية و إمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- ✓ سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين و الزبائن و المراجعين.
- ✓ سهولة تخزين و حفظ البيانات و حمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة و هو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث .
- ✓ الفرص و المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال .

¹ - أحمد فتحي الحيت ، مبادئ الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره ، ص 26 ص 27 .

المطلب الثالث : خصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية

أولاً : خصائص الإدارة الإلكترونية : يمكن إجمال خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية¹ :

1- السرعة والوضوح: إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي رسخت و بقيت لسنوات بسبب

حواجز البيروقراطية التي تعطل قوانينها و ظروف أعمالها الورقية في إنجاز المعاملات التي يمكن أن تتلاشى و تصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية. ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضاً نسخ أكثر من نسخة منها إذا استلزم الأمر، و حفظها و إرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها و إمكان تكرار ذلك مرات و مرات في حال وقوع خطأ ما، و ربما بدأ المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد، و الاحتراز منه بنسبة 100 % مستحيل، فضلاً عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تختفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم، فهذه المشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة العامة الإلكترونية التامة على معلوماتها و معاملاتها، و أيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة و إرسالها و استقبالها .

2- عدم التقيد بالزمان والمكان: من خصائص الإدارة العامة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها و انتشارها

في مختلف الإدارات، أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها و مكاتبها و دواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، و إنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسب الآلي و ملحقاتها و يصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلاً عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم و خيارات إلكترونية و ليس أمام موظفين، فيتقلص عدد الأفراد من موظفي الإدارة بشكل كبير، و يحل الحاسب الآلي محلهم، حيث يجيب عن أسئلة المراجع و أيضاً يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات و الأوامر التي يتيحها للمتعامل مع الإدارة الإلكترونية .

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

3- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها و جهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، كما تهتم بإدارة الملفات و ليس الاحتفاظ بها و تكديسها فوق بعضها على رفوف أرشيف الإدارة، حيث تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، و يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات (الملف) سابقا بطلب معاملة ما، و بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، و أيضا تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات و كثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، و هذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة و المهمة المنوطة بها .

4- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية و بفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان و صعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية .

5- الرقابة المباشرة و الصادقة: من خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات و الكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، و كذلك على منافذها و أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور و هكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، و تتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات و التقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية :¹

1- إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والمفكرات والبريد الإلكتروني والإلكترونية و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية

¹ - فريد كورتل و أسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان ، 2015 ، ص.28-29 .

- 2- إدارة بلا مكان: تعتمد أساسا على الاتصال الإلكتروني و الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية و غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- 3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد .
- 4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة .

ثانيا : عناصر الإدارة الإلكترونية .

يتم التطرق في هذا المطلب إلى عناصر الإدارة الإلكترونية و أهم وظائفها .

أولا : عناصر الإدارة الإلكترونية : لتطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفير العناصر الضرورية لعملها ، ومن تلك العناصر نذكر :

- 1- عتاد الحاسوب : ويقصد به أجهزة الحاسوب و ملحقاتها، و نظرا لتطوير برامج الحاسوب و الزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما :¹
 - ✓ توفير تكاليف التطوير المستمر و تكاليف الصيانة .
 - ✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية و برمجيات نظم المعلومات .

2- البرامج Software : هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي و الاستفادة من إمكاناته المختلفة و تسمى البرمجيات ، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي :²

- ✓ برمجيات التشغيل : وهذا النوع خاص بتشغيل الجهاز و جعله قابلا للتعامل مع البرمجيات و يكون عادة داخل الجهاز .
- ✓ برمجيات الترجمة : وهذه البرمجيات تعني بتفسير الأوامر و التعليمات التي ترد إلى الجهاز إلى لغة الجهاز Machine Cod.

¹ - موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، جامعة بكرة-الجزائر ، 2011 ، ص 89 .

² - خليفة بن صالح بن خليفة بن مسعود ، المتطلبات البشرية و المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ز التخطيط ، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية المتحدة 2008 ، ص 41 .

✓ **البرمجيات التطبيقية :** وهذه البرمجيات تستخدم كتطبيق للاستفادة من قدرات الحاسوب في إجراءات العمليات و المهارات المختلفة ومن الأمثلة عليها معالج النصوص ، و قاعدة البيانات ، و البيانات المجدولة .

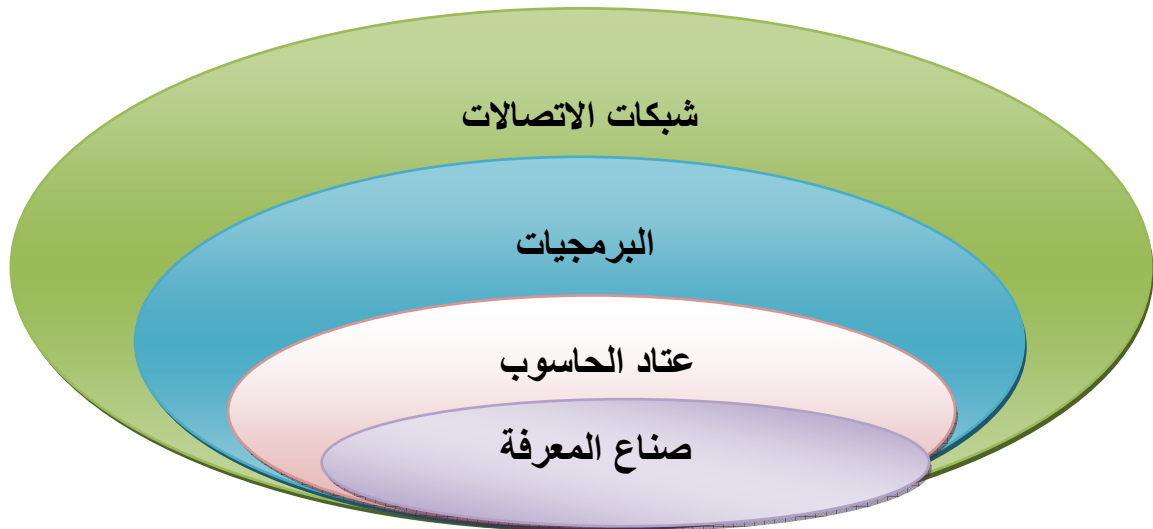
✓ **البرامج التعليمية :** وهذا النوع من البرمجيات يعني بتدريس الطلاب محتوى تعليميا معينا عن طريق الحاسوب .

3-شبكات الاتصالات : وتعرف شبكة الاتصالات ببساطة بأنها الربط بين حاسبتين معا ، إما من خلال الأسلاك أو أدوات الربط اللاسلكي ، إذ يتيح هذا الربط للحاسبتين إمكانية اقتسام الملفات (المشاركة في الملفات) و الطابعات حتى التواصل بواسطة الانترنت من خلال ما يطلق عليه "شبكات الخادم" .

4-صناع المعرفة : وهم المديرون والمحللون للموارد المعرفية و رأس المال الفكري في المنظمة ، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة و تغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة لآخرى .¹

ومن خلال الشكل الأتي يتبين أن العنصر البشري الخبير و المتخصص هو قلب الإدارة الإلكترونية التي يتم بناء بقية عناصر الإدارة الإلكترونية عليه ، بداية من عتاد الحاسوب ثم البرمجيات ثم شبكة الاتصالات .

الشكل رقم 2-1 : عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر : سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها الإلكترونية ، الإدارة العامة للطباعة والنشر ، الرياض

2005 ، ص 24

¹ - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية و افاق تطبيقاتها العربية ، الإدارة العامة للطباعة والنشر ، الرياض 2005 ، ص 24 .

ثانيا : وظائف الإدارة الإلكترونية :

تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية في التخطيط الإلكتروني ، التنظيم الإلكتروني ، القيادة الإلكترونية ، والرقابة الإلكترونية ، ويمكن توضيح هذه الوظائف كما يلي :

1- التخطيط الإلكتروني : ويعرف التخطيط الإلكتروني على أنه عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة

والآنية قصيرة الأمد و قابلة للتحديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من

أجل تنفيذها في السنة القادمة ، وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط .¹

وهنا تبرز أهم الفوارق الجوهرية بين التخطيط الذي تمارسه الإدارة التقليدية و بين التخطيط الذي تمارسه الإدارة

الإلكترونية في الجدول التالي :

جدول رقم 2-1 : الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال و اتجاه الشركة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة)	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة و الزبائن و حاجاتهم الآنية و المحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند تنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون و العاملون و هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين بدرجة عالية
الأهداف محددة واضحة و قابلة للقياس	الأهداف عامة ، غامضة ، واحتمالية بدرجة عالية

¹ - نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، دار المريخ للنشر ، الرياض 2004 ، ص 237 .

الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق و في الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة .	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه

المصدر : نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، دار المريخ

للنشر ، الرياض 2004 ، ص 243

يتضح من الجدول السابق أن وظيفة التخطيط الإلكتروني تختلف عن وظيفة التخطيط التقليدية ، لما أدخلته الإدارة الإلكترونية من تطوير لهذه الوظيفة خاصة من حيث السرعة والمرونة .

2- التنظيم الإلكتروني : التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وهو الذي يعطيها

شخصيتها و مميزاتها الإدارية ويعزز من وزنها و قدراتها على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية .¹

3- القيادة الالكترونية : أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقليه

نوعية ، كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية و التي تنقسم إلى :²

القيادة التقنية العلمية : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت ، وتتسم بزيادة

توفير المعلومات و تحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها و هي التي تعرف بقيادة الإحساس

بالثقة ، والبرمجيات ، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني

في الأجهزة و البرمجيات و الشبكات و التطبيقات ، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت ،

بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة ، والاستجابة و المبادرة على

تسيير الأعمال و اتخاذ القرارات .

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 244 .

² عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2009/2010 ، ص 31-32 .

✚ **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 و الوصول إلى السوق ، وبالتركيز على عنصر التحديد في توفير الخدمات للمتعاملين .

✚ **القيادة الذاتية :** تركز القيادة الذاتية على جملة المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ، والتركيز على انجاز المهمات و الرغبة في المبادرة ، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع المستجدات البيئية المتغيرة .

4- الرقابة الإلكترونية : تعرف بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل و قياس الأداء و الانجاز الفعلي له و مقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية ، بحيث تحدد الانجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها و الانحرافات السلبية التي يجب معالجتها و تلاقيها مستقبلا ، و بالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة¹ . مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استعمالا فعالا لأنظمة و شبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة أنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان و بتكلفة ووقت محدودين) وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها في النقاط التالية:²

✓ تنفيذ الرقابة الإلكترونية في الوقوف على مدى نجاح الخطط الإدارية ، أو إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ، وبناء على تلك الرقابة تقرر الإدارة مدى صلاحية الخطة المعتمدة للاستمرار فيها أو حاجة الخطة للتعديل أو حتى التغيير التام و استبدالها بخطة أخرى .

✓ تتوافر للرقابة الإلكترونية صفة الآنية ، بمعنى تمكن الإدارة من معاينة تفاصيل العمل ، ووجود البرامج التي تضمن ظهور ما ينبئ بالخلل وقت حدوثه ، مما يضمن لهذه الإدارة سرعة تلافي الخطأ و الخلل ، وهذا يعني أن الرقابة في الإدارة الإلكترونية رقابة قائمة على الحاضر و ليست رقابة تتبع أحداث ماضية وقعت بعد التبليغ عنها ، أو ظهور ما يفيد بوجود خلل من خلال النتائج .

¹ - يوسف محمد يوسف أبو أمونة ، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2009 ، ص 60 .

² - حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية - المفاهيم - الخصائص - المتطلبات ، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن 2011 ، ص 101 - 100 .

في ظل هذا النظام الرقابي المحكم تكون الإدارة على درجة عالية من الأمان و الثقة ، نظرا إلى أنها لا تتوقع مفاجآت داخلية متعلقة بنظام عملها ، فالوضع كله تحت سيطرة الإدارة منذ البداية .

المطلب الثاني : مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتم التطرق في هذا المطلب إلى مجالات الإدارة الإلكترونية و التي تتمثل في الحكومة الإلكترونية ، التعليم الإلكتروني ، الصحة الإلكترونية ، التسويق الإلكتروني ، التجارة الإلكترونية و الصيرفة الإلكترونية .

أولا : الحكومة الإلكترونية : تعرف على أنها تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها ، و ذلك من خلال تعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحرير حركة المعلومات من أجل التغلب على القيود و العوائق المادية الموجودة في الأوراق و الأنظمة التقليدية .¹

ومن مزايا الحكومة الإلكترونية :

- تحسين جودة الخدمات الموجهة للمواطنين .
- تحسين إنتاجية وكفاءة المصالح الحكومية و المؤسسات الخاصة .
- تشجيع النظام القانوني و تطبيق القانون ، و مساندة ودعم القطاعات الاقتصادية .
- تقديم معلومات ذات درجة عالية من الشفافية و الالتزام القوي بنشر و تداول المعلومات .

ثانيا : التعليم الإلكتروني : طريقة للتعليم و التدريب و إدارة المعرفة باستخدام التكنولوجيا الرقمية و خصوصا الويب و الوسائط المتعددة من صوت و صورة و رسومات ، ومحركات بحث ، ومكتبات إلكترونية ، وكذلك بوابات الإنترنت سواء أكان عن بعد أو في الفصل الدراسي و استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت و أقل جهد و أكبر فائدة.²

ومن مزايا التعليم الإلكتروني :

- زيادة إمكانية الاتصال بين الطلبة فيما بينهم ، وبين الطلبة و المدرسة، من خلال سهولة الاتصال من عدة اتجاهات مثل : البريد الإلكتروني .

¹ - عبد الحكيم حطاش، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن(CRM) دراسة تقييمية لمشروع الإدارة الإلكترونية 2013، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2017 ، ص 25 .

² - خيرى مصطفى كنانة، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2009 ، ص 277 .

- يتيح التعليم الإلكتروني سهولة كبيرة في الحصول على المعلم و الوصول إليه في أسرع وقت وذلك خارج أوقات العمل الرسمية ، لأن المتعلم أصبح بمقدوره أن يرسل استفساراته للمعلم من خلال البريد الإلكتروني ، و هذه الميزة مفيدة للمعلم أكثر بدلا من أن يظل مقيدا على مكتبه .

ثالثا : الصحة الإلكترونية : تعمل الصحة الإلكترونية على تقليل أوقات الانتظار للمريض و تسهيل التعامل مع الأطباء أو جهات الإدارة الطبية ، كما تقوم بتوفير بعض الخدمات الخاصة بالأدوية و خاصة الأدوية الدقيقة التي يصعب الحصول عليها التسويق الإلكتروني لمنتجات جديدة طبية و علاجية و إرشادات صحية حديثة .¹

وتتجلى مزايا الصحة الإلكترونية :

- دعم الجمهور عن طريق توفير معلومات حديثة حول الصحة و الرعاية الصحية .
- دعم المرضى و تزويدهم بالخدمات المتعلقة بهم أساسا ، بطريقة سريعة و مريحة دون خلل.
- دعم الموظفين من خلال الاتصالات الإلكترونية الفعالة ، و إدارة التعلم و المعرفة بشكل أفضل و توفير الوقت بالحصول على المعلومة ، و تسهيل الدخول نحو المزيد من الخبرة .

رابعا : التسويق الإلكتروني : هو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية² ، بما في ذلك تقنيات المعلومات و الاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق و عملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية و العمليات النشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة ، و تقديم السلع و الخدمات إلى العملاء و أصحاب المصلحة في المنظمة .

خامسا : التجارة الإلكترونية : هي مزاوله أنشطة الشراء و البيع للسلع و الخدمات و تبادل المعلومات و البيانات عبر الانترنت ، سواء كانت هذه البيانات مطلوبة لإبرام صفقات البيع و الشراء للسلع و الخدمات المعروضة أو كانت هذه المعلومات أو البيانات المطلوبة لذاها و يتم الحصول عليها بمقابل .³

سادسا : الصيرفة الإلكترونية : تعرف عل أنها إجراء العمليات المصرفية بطرق الكترونية أي استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الجديدة سواء تعلق الأمر بالأعمال المصرفية التقليدية أو الجديدة ، وفي ظل هذا النمط لن يكون العميل مضطر للتنقل إلى البنك إذ أمكنه القيام بالأعمال التي يريد بها من بنكه من أي مكان و في أي زمان .

¹ - عمر أحمد أبو هاشم الشريف و أسامة محمد عبد العليم و هشام محمد بيوني ، الإدارة الإلكترونية : مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن 2013 ، ص 69 .

² - حميد الطائي ، بشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث - مدخل شامل ، الطبعة العربية ، دار اليازوزي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن 2009 ، ص 258 .

³ بوزيدة حميد ، النظام الضريبي الجزائري و تحديات الإصلاح الاقتصادي في الفترة (1992-2004) ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص ص 258-259.

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

من المتطلبات المتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و إخراجها إلى الواقع العملي بنجاح، و هي كالتالي :

1- المتطلب السياسي (القيادة الإلكترونية):

تتمثل القيادة الإلكترونية في صياغة و تفعيل التحول نحو الإدارة الإلكترونية بل إن عملية التحول نحو هذه الإدارة هي في حد ذاتها نتيجة اقتناع و تصميم القيادة في المنظمات، و لكي تتحقق عملية التحول التي تمت الإشارة إليها بنجاح فإن الضرورة و الحاجة تقتضيان توافر عدد من الموظفين المنتخبين، و كذلك توافر عدد من الإداريين و المخططين القادرين على التعامل والتكيف ، فقرار التحول هو قرار سيادي يتخذ على أعلى المستويات في المنظمة و من دون ذلك تبقى الإدارة الإلكترونية مجرد فكرة على ورق لا قيمة لها إطلاقاً¹.

2- المتطلبات الإدارية: و تتمثل فيما يلي² :

وضع الاستراتيجيات و خطط التأسيس:

يتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط و متابعة و تنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة و مقاييس الإدارة الإلكترونية، كما تستعين معظم التجارب ببيوت الخبرة العالمية و شركات الاستشارات و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتزويد المكونات البرمجية و تسهيلات بناء القاعدة التقنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

الهيكلة التنظيمية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغيير في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية و ذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، و إعادة النظر في الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع و أكثر كفاءة و فعالية مع مراعاة إتمام ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

تعليم و تدريب العاملين، توعية و تثقيف المتعاملين:

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها و هذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية

¹ - صدام حسين علي وعلاء أحمد حسن، "مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة مديرية العامة للتربية نينوى" مجلة تنمية الرافدين(104)، 2011، ص ص 64-65.

² - موسى عبد الناصر و محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة- الجزائر)" مجلة الباحث (09)، 2011، ص ص 90-91.

لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.

3- المتطلبات البشرية: حيث ينبغي توفر عدد كاف من الكوادر البشرية من ذوي المهارة التي تمكنهم من متابعة إدارة و تشغيل عمل النظام المتراخي الأطراف و صيانتته و ضمان انسياب المعلومات في جميع الاتجاهات داخل الشبكة

4- المتطلبات التكنولوجية: تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية و التي تشمل تطوير و تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة و جاهزة للاستخدام و استيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد.¹

المبحث الثالث : مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية:

يصاحب تقديم العمليات المصرفية الإلكترونية مخاطر متعددة ، مما يستدعي للسلطات الرقابية دراسة انعكاسات استخدام البنوك لقنوات توزيع الصيرفة الإلكترونية على المخاطر التي تتعرض لها هذه البنوك ، وفيما يلي عرض لأهم هذه المخاطر.

المطلب الأول : المخاطر التشغيلية في البنوك .

تنشأ مخاطر التشغيل من عدم التأمين الكافي للنظم ، أو عدم ملائمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة ، وكذا نتيجة إساءة الاستخدام من قبل العملاء و ذلك على النحو التالي :²

✓ **عدم التأمين الكافي للنظم :** تنشأ هذه المخاطر عن إمكان اختراق غير المرخص لهم لنظم حسابات البنك ، بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء و استغلالها سواء تم ذلك من خارج البنك أو من العاملين به ، بما يستلزم توفر إجراءات كافية لكشف و إعاقه ذلك الاختراق .

✓ **عدم ملائمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة :** وهي تنشأ من إخفاق النظم لمواجهة متطلبات المستخدمين و عدم السرعة في حل هذه المشاكل و صيانة النظم ، وخاصة إذا زاد الإعتماد على مصادر خارج البنوك لتقديم الدعم الفني بشأن البنية الأساسية اللازمة .

¹ - موسى عبد الناصر و محمد قريشي، مرجع سابق الذكر، ص.91.

² - وسيم محمد الحداد و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 201

✓ إساءة الاستخدام من قبل العملاء : ويرد ذلك نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية ، أو بسماعهم لعناصر إجرامية بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين أو القيام بعمليات غسيل الأموال باستخدام معلوماتهم الشخصية أو قيامهم بعدم إتباع إجراءات التأمين الواجبة .

وعلى غرار هذه المخاطر فقد عملت لجنة بازل على إبراز أهم المخاطر التشغيلية لدى البنوك و الموضحة في الشكل التالي

الشكل رقم 2-2: مركبات المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفق لجنة بازل



المصدر : عبد الرزاق خليل ، حمزة طيبي ، إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية .

المطلب الثاني : مخاطر السمعة في البنوك .

تنشأ في حالة توافر رأي عام سلبي تجاه البنك ، الأمر الذي قد يمتد إلى التأثير على بنوك أخرى ، نتيجة عدم مقدرة البنك على إدارة نظامه بكفاءة أو حدوث اختراق مؤثر لها . وكلما ازداد اعتماد البنك على قنوات تقديم الخدمة الإلكترونية ، ازدادت احتمالات مخاطر السمعة ، وإذا ما واجه أحد البنوك الإلكترونية مشاكل تؤدي بالعملاء إلى فقدان الثقة في قنوات تقديم الخدمات الإلكترونية في مجموعها أو إلى اعتبار فشل البنوك قصورا في الإشراف على نطاق النظام كله ، فإن هذه المشاكل يمكنها أن تؤثر في النهاية على الموردين الآخرين للخدمات المصرفية الإلكترونية .

يمكن أن تتعرض سمعة البنك لأضرار فادحة في حال عدم توفير الخدمات المصرفية وفق معايير الأمان و السرية و الدقة و التوقيت و الاستمرارية و الاستجابة الفورية لحاجات و متطلبات عملائه ، من أجل حماية البنك من أية أوضاع سلبية

يمكن أن تسبب الأضرار لسمعته ، فإن هذا البنك يتعين عليه تطوير و رقابة و متابعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الإلكترونية¹.

أن نجاح المصارف في أداء أعمالها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمعة التي تؤسسها كمؤسسات جديرة بالثقة في التعامل معها وتنشأ مخاطر السمعة فيما يتعلق بعمليات المصارف الإلكترونية في حال فشل المصرف في إرساء شبكة موثوقة وآمنة لتقديم هذه الخدمات أو عند تقديم خدمات غير كفاءة وعند عدم انتظام تقديم الخدمة، أو في حالة نقص متطلبات الإفصاح اللازمة للعملاء أو عند حدوث انتهاكات للخصوصية واختراقات أمنية على موقع المصرف في شبكة الانترنت.

المطلب الثالث: المخاطر القانونية في البنوك .

إذ يمكن للبنوك توسيع النطاق الجغرافي لخدماتها عن طريق المعاملات الإلكترونية بدرجة أسرع ، لكن في بعض الحالات ، قد لا تكون لدى البنوك المعرفة الكاملة بالقوانين و اللوائح المحلية المطبقة في بلد ما قبل أن تبدأ في تقديم خدماتها فيه ، سواء أكان ذلك بترخيص أم بدون ترخيص . وعندما لا يكون الترخيص مطلوباً ، فإن البنك الافتراضي الذي يفتقد الاتصال مع الجهة المشرفة في الدول المضيفة له ، قد يجد الأمر أكثر صعوبة في البقاء على علم بالتغيرات التنظيمية ، وعليه فإن البنوك الافتراضية قد تنتهك بدون علم قوانين البنك المتعامل معه في الخارج ، مما يعرضه لخسائر عن طريق الدعاوي القانونية أو الجرائم التي لا تجري ملاحقتها بسبب تناهز الاختصاص .

وقد تقع هذه المخاطر في حالة انتهاك قوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة عمليات غسل الأموال ، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق و الالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات المصرفية الإلكترونية ، ومن ذلك عدم وضوح قواعد حماية المستهلكين في بعض الدول ، أو لعدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقيات المبرمة باستخدام وسائل الوساطة الإلكترونية².

وهناك تعريف آخر للمخاطر القانونية و هي تلك التي تقع هذه في حالة انتهاك القوانين والقواعد والضوابط المقررة من قبل السلطات أو قد تقع من جراء عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن التعاملات المصرفية الإلكترونية والنقص في متطلبات الإفصاح المرتبطة بذلك، كما تأتي هذه المخاطر نتيجة الإخفاق في توفير السرية المطلوبة لمعاملات العملاء أو نتيجة الاستخدام غير السليم للبيانات والمعلومات ،وما يعزز هذه المخاطر النقص في التشريعات

¹ - صلاح حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

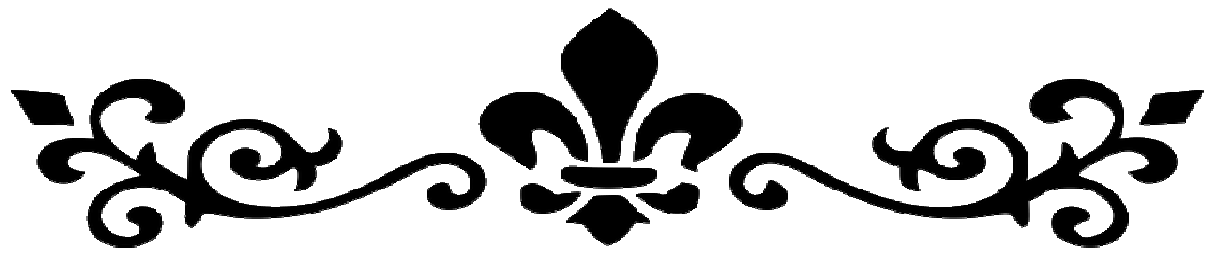
² - وسيم محمد الحداد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 201

المصرفية المتعلقة بالتعاقدات والعمليات الإلكترونية والأدوات القانونية لضبط هذه التعاقدات والتعاملات مع تزايد أمكانية حدوث عمليات الاحتيال المالي نتيجة لغياب المبادئ والمعايير الفعالة التي يمكن الاستناد إليها للتحقق والتثبت من هوية العملاء المتعاملين في إطار الطبيعة المفتوحة لشبكة الانترنت.

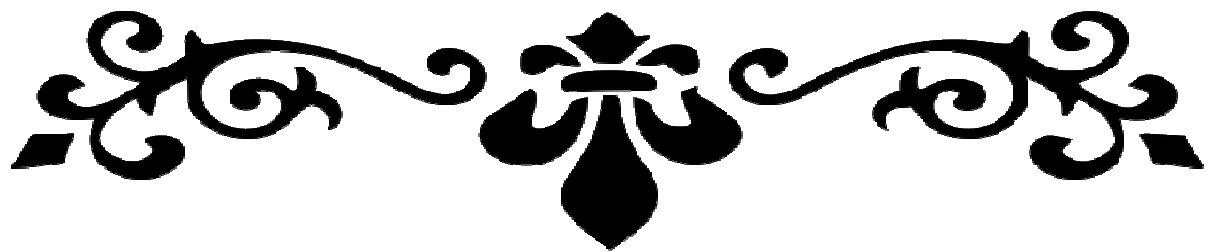
خلاصة الفصل :

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي أحد الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتلبية حاجات ورغبات الأفراد بعيدا عن الروتين والديمقراطية ، فهي تقوم على بنية مختلفة و أساسيات غير التي تقوم عليها الإدارة التقليدية ، فنجد أنها تعتمد على الشبكات الإلكترونية التي تسييرها ، وتستفيد منها عدة عناصر مركزها و أهمها صناع المعرفة ، مستخدمة عدة أنظمة الكترونية ، هذا ما جعل من وظائف الإدارة وظائف إدارية إلكترونية تؤدي بسهولة وأمان إلى حد ما و بسرعة فائقة .

و بتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية كان له العديد من الإيجابيات كتقليص المسافات و الحصول على الخدمة بسرعة عالية ، وبالرغم من هذه الإيجابيات إلا أن الإدارة الإلكترونية تواجه عدة مخاطر من أبرزها : المخاطر التشغيلية باعتبارها العامل الرئيسي ، إضافة إلى المخاطر الناجمة عن الجرائم الإلكترونية كإساءة استعمال البطاقات الإلكترونية ، عمليات القرصنة وغيرها ، وإن حدوث مثل هذه المخاطر سيشكل لا محالة عائقا أمام الخدمات البنكية .



الفصل الثالث



تمهيد :

نظرا لصعوبة التحصل على المعلومات اللازمة بسبب الأوضاع الصحية التي تمر بها البلاد بسبب فيروس كورونا لم نستطع إجراء تقرير تربص بأي بنك من البنوك المتواجدة في ولاية الطارف ، و بغية الوصول إلى نتائج حول موضوع بحثنا قمنا بإجراء دراسة مقارنة بين حالتين قد تم دراستهما سابقا حيث تمت الحالة الأولى على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية أما الحالة الثانية فكانت على مستوى كل من البنوك التالية BNA ، BEA ، CPA لولاية أم البواقي ومن أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية :

✓ دراسة الحالة الأولى لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية أم البواقي حول مخاطر الإدارة الإلكترونية لولاية أم البواقي.

✓ دراسة الحالة الثانية حول إدارة المخاطر في البنوك التجارية (دراسة حالة بنك CPA ، BNA ، BEA لولاية أم البواقي.

✓ مقارنة بين الحالة الأولى والثانية حول مخاطر الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول : دراسة الحالة الأولى حول مخاطر الإدارة الإلكترونية (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية أم البواقي)

في هذا المبحث تم الوقوف على المخاطر التالية و المتمثلة في المخاطر التشغيلية و مخاطر السمعة و المخاطر القانونية والذي تم على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية أم البواقي .

المطلب الأول : تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر التشغيلية و اختبار فرضيات الدراسة .

يمكن تلخيص نتائج هذا البعد فيما يلي :

أولا : تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر التشغيلية .

اعتمدت هذه الدراسة على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاتجاه لفقرات بعد المخاطر التشغيلية معتمدين على 6 مفردات وهي : يوجد قصور في سلامة و مصداقية النظام الإلكتروني ، يوجد اعتداءات داخلية و خارجية على الأنظمة و المنتجات ، هناك تصاعد في إمكانيات الاحتيال و الغش على الشبكة المفتوحة الإنترنت ، يوجد تحصين أمني للإدارة الإلكترونية من عمليات القرصنة ، وجود اختراق لنظم حسابات البنك لسرقة أرقام البطاقات الائتمانية الخاصة بالعملاء أو الموظفين ، إساءة استخدام العميل للمنتجات و الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال إنكار عمليات قام بها ، وكانت نتائج هذه الدراسة التي يوضحها الملحق رقم (1) كما يلي :¹

نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (06) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.02 و بانحراف معياري مقدر ب 0.892 و بتكرار و بنسب متقاربة ، و هذا دليل على أن العميل قد يسيء استخدام المنتجات والخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال إنكار عمليات قام بها ، في حين تحتل المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي 1.98 و بانحراف معياري 0.753 و الدالة على أن هناك تصاعد في إمكانيات الاحتيال و الغش على الشبكة المفتوحة الإنترنت وتقابل المجال محايد. ليعكس ذلك عدم اختلاف الأفراد كثيرا في إجاباتهم على هذه الفقرة مقارنة بالفقرة السابقة، ثم تأتي العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.96 و انحراف معياري 0.767 و بنسب متقاربة لأراء الموظفين (موافق ، غير موافق ، محايد) مما يدل على وجود اعتداءات داخلية و خارجية على أنظمة ومنتجات الوكالات محل

¹ إيمان موجب ، " مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أم البواقي " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي، 2019 ، ص 107

الدراسة ، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة (04) الدالة على أنه يوجد تحصين أمني للإدارة الإلكترونية من عمليات القرصنة بمتوسط 1.87 وانحراف معياري 0.894 ، وبالنظر إلى إجابات الموظفين نجد أن معظمهم ضمن الرأي غير الموافق بنسبة 46.7 % وهذا دليل على أن الوكالات محل الدراسة لا تتوافر على أنظمة لحماية عملياتها من القرصنة لكن تقابل المجال محايد ، وفي المرتبة الخامسة و السادسة العبارتين رقم (01) و (05) والتي تدل على وجود قصور في سلامة و مصداقية النظام الإلكتروني ووجود اختراق لنظم حسابات البنك لسرقة أرقام البطاقات الائتمانية الخاصة

بالعملاء أو الموظفين بمتوسط حسابي 1.76 و 1.73 و انحراف معياري مقدر ب 0.780 و 0875 على التوالي و يتواجدان ضمن المجال محايد . وعليه فإن بعد المخاطر التشغيلية تقابل المجال محايد بمتوسط حسابي 1.89 و انحراف معياري مقدر ب 0.386 ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة لا يوجد اختلاف كبير حول فقرات بعد المخاطر التشغيلية ، ومعظمها تقابل المجال محايد و هذا يدل على عدم التأكيد على وجود المخاطر التشغيلية بالوكالة محل الدراسة من عدمها .

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة (المخاطر التشغيلية)

اعتمدت هذه الدراسة على القيمة الحسابية (F) و القيمة المعنوية و معامل التحديد و الارتباط لاختبار صحة الفرضية من عدمها. والجدول الذي يوضح هذه النتائج بالملحق رقم (02) : ¹ من الجدول يتضح أن قيمة $R = 0.348$ نقول أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغيرين المخاطر التشغيلية للإدارة الإلكترونية و أداء البنك ، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.121 ، مما يعني أن 12.1 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء البنك) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل : مخاطر الإدارة الإلكترونية .

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي تظهر في الجدول أعلاه فإن قيمة F الحسابية و التي تقدر ب 0.003 عند مستوى معنوية (0.05) و بما أن (sig= 0.959) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية رقم 2 ونقول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية و أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية أم البواقي .

¹ - إيمان موجب ، نفس المرجع السابق ، ص 121 .

المطلب الثاني :تلخيص النتائج المتعلقة بمخاطر السمعة و اختبار فرضيات الدراسة

يمكن تلخيص نتائج هذا البعد في ما يلي:

أولاً : تلخيص النتائج المتعلقة بمخاطر السمعة.

اعتمدت هذه الدراسة على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاتجاه لفقرات بعد مخاطر السمعة معتمدين على 4 مفردات وهي : حدوث اختراقات أمنية يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء بمقدرة البنك على الإدارة الكفؤة و السليمة للمعاملات ، توجد مشاكل كبيرة مع شبكات الاتصال تؤدي إلى تعطيل دخول العملاء إلى بيانات حساباتهم و أموالهم الخاصة ، توجد انطباعات سلبية عن تصرفات موظفي البنك تفقده سمعته ، عدم توفير الخدمات المصرفية عبر الانترنت وفق معايير الأمان و السرية و الدقة و التوقيت و الاستمرارية و الاستجابة لحاجات و متطلبات عملائه. وكانت نتائج هذه الدراسة التي يوضحها الملحق رقم (03) كما يلي :¹

نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (1) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.29 و بانحراف معياري مقدر ب 0.895 و بنسبة 57.8% ضمن الرأي موافق لإجابات الموظفين محل الدراسة ، والتي تدل على حدوث اختراقات أمنية يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء بمقدرة البنك على الإدارة الكفؤة و السليمة للمعاملات المصرفية الإلكترونية و هذا يعتبر بمثابة حل عن عدم الوقوع في الخطر ، في حين تحتل المرتبة الثانية العبارة (2) الدالة على وجود مشاكل كبيرة مع شبكات الاتصال تؤدي إلى تعطيل دخول العملاء إلى بيانات حساباتهم و أموالهم الخاصة بمتوسط حسابي 2.13 و بانحراف معياري 0.919 ليعكس ذلك عدم اختلاف الأفراد كثيراً في إجاباتهم ، ثم تأتي العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.04 و انحراف معياري مقدر ب 0.796 و الدليل على ذلك آراء موظفي الوكالات محل الدراسة ، فأغلبيتهم بين الرأي الموافق والمحايد .

ومن هنا يمكن القول أن هناك انطباعات سلبية عن تصرفات موظفي البنك قد تفقده سمعته ، وكذلك الأمر بالنسبة للعبارة رقم (04) واتدل على عدم توفير الخدمات المصرفية عبر الانترنت وفق معايير الأمان و السرية و الدقة و التوقيت و الاستمرارية و الاستجابة لحاجات و متطلبات عملائه بمتوسط 1.96 و انحراف معياري 0.903 و بنسب متقاربة.

¹ - إيمان موجب ، ص ص 100 - 110 .

وعليه فإن بعد مخاطر السمعة يقابل المجال محايد بمتوسط حسابي 2.11 و انحراف معياري مقدّر ب 0.454 ، مما يعني اتفاق إجابات أفراد العينة حول مخاطر السمعة ، كما يمكن القول أن هذا البعد له اتجاه محايد أي أن موظفو الوكالة محل الدراسة يسعون إلى إعطاء سمعة جيدة للبنك .

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة (مخاطر السمعة)

اعتمدت هذه الدراسة على القيمة الحسابية (F) و القيمة المعنوية و معامل التحديد و الارتباط لاختبار صحة الفرضية من عدمها. والجدول الذي يوضح هذه النتائج بالملحق رقم (04) :¹

من الجدول يتضح أن قيمة $R = 0.348$ نقول أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغيرين مخاطر السمعة للإدارة الإلكترونية و أداء البنك ، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.121 ، مما يعني أن 12.1 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء البنك) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل : مخاطر الإدارة الإلكترونية .

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي بينها الجدول أعلاه ، فإن قيمة الحسابية F و التي تقدر ب 22.036 عند مستوى معنوية 0.05 و بما أن $SIG = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإننا نقبل الفرضية 3 ونقول بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر السمعة و أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية أم البواقي .

المطلب الثالث: تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر القانونية واختبار فرضيات الدراسة .

يمكن تلخيص نتائج هذا البعد في الجدول التالي :

أولا : تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر القانونية.

اعتمدت هذه الدراسة على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاتجاه لفقرات بعد مخاطر السمعة معتمدين على 3 مفردات وهي :عدم توافر قواعد قانونية منظمة بطريقة دقيقة وواضحة ، متعلقة بعمليات مصرفية جديدة ، عدم كفاية العقود الموقعة مع البنك من خلال سلامة شروطها وتركيزها على عنصر السرية ، التشدد في السياسات الضريبية التي

¹ - إيمان موجب ، مرجع سبق ذكره، ص 122 .

تفرض على أداء الخدمات و المعاملات المصرفية الإلكترونية . وكانت نتائج هذه الدراسة التي يوضحها الملحق رقم (05) كما يلي :¹

نلاحظ من الجدول أن جميع فقرات البعد ضمن المجال محايد ، حيث أن العبارة رقم (3) والتي تدل على التشدد في السياسات الضريبية التي تفرض على أداء الخدمات و المعاملات المصرفية الإلكترونية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.20 و بانحراف معياري مقدّر ب 0.757 ، و بالنظر لإجابات الموظفين بالوكالات محل الدراسة نجد أن البنك قد يخضع لسياسات ضريبة صارمة ، في حين تحتل المرتبة الثانية العبارة رقم (1) الدالة على عدم توافر قواعد قانونية منظمة بطريقة دقيقة و واضحة ، متعلقة بعمليات مصرفية جديدة بمتوسط حسابي 1.87 و بانحراف معياري مقدّر ب 0.842 . ليعكس ذلك عدم اختلاف الأفراد كثيرا في إجاباتهم على هذه الفقرة مقارنة بالفقرة السابقة ، ثم تأتي العبارة رقم (02) والتي تدل على عدم كفاية العقود الموقعة مع البنك من خلال سلامة شروطها و تركيزها على عنصر السرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.67 و انحراف معياري مقدّر ب 0.769 .

وعليه فإن بعد المخاطر القانونية يقابل المجال محايد بمتوسط حسابي 1.91 وانحراف معياري مقدّر ب 0.411 ، مما يدل على اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة ، ويمكن القول أن الوكالة محل الدراسة تعمل وفق قوانين منظمة و دقيقة لتسهيل مختلف العمليات المصرفية .

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة (مخاطر القانونية)

اعتمدت هذه الدراسة على القيمة الحسابية (F) و القيمة المعنوية و معامل التحديد و الارتباط لاختبار صحة الفرضية من عدمها. والجدول الذي يوضح هذه النتائج بالملحق رقم (06) :²

من الجدول يتضح أن قيمة $R = 0.348$ نقول أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغيرين المخاطر القانونية للإدارة الإلكترونية و أداء البنك ، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.121 ، مما يعني أن 12.1 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء البنك) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل : مخاطر الإدارة الإلكترونية .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 111.

² - إيمان موجب ، مرجع سبق ذكره، ص 123 .

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي بينها الجدول أعلاه ، فإن قيمة الحسابية F و التي تقدر ب 2.191 عند مستوى معنوية 0.05 و بما أن $SIG = 0.146$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نقول بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر القانونية و أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية أم البواقي.

المبحث الثاني : دراسة الحالة الثانية حول إدارة المخاطر في البنوك التجارية (دراسة حالة بنك BNA , CPA, BEA لولاية أم البواقي)

في هذا المبحث تم الوقوف على المخاطر التالية (المخاطر التشغيلية ومخاطر السمعة والمخاطر القانونية) الذي تمت على مستوى البنك الوطني الجزائري BNA ، والبنك الخارجي الجزائري BEA ، والقرض الشعبي الجزائري CPA ، لولاية أم البواقي .

المطلب الأول : تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر التشغيلية واختبار فرضيات الدراسة

تتمثل أبعاد المخاطر التشغيلية في الوكالات محل الدراسة في مايلي :

أولا : تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر التشغيلية.

اعتمدت هذه الدراسة على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاتجاه ل فقرات بعد مخاطر السمعة معتمدين على 5 مفردات وهي: يتأكد البنك من هوية العملاء و شرعيتها بالنسبة للحسابات المصرفية ، يعمل البنك على مراقبة مختلف العمليات و يتحكم فيها بشكل ملائم ، إعداد خطط مناسبة تتضمن الاستجابة للحوادث ، و الحد منها وخفض المشكلات الناشئة عن الحوادث غير المتوقعة ، الاهتمام بوضع منهج شامل في إدارة علاقات البنك مع الأطراف الخارجية وإتباع سياسات مراقبة فعالة للإدارة على المخاطر، ضمان سرية النظم و البيانات و إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية و إرشادهم لعدم السماح بدخول عناصر إجرامية لحساباتهم . وكانت نتائج هذه الدراسة التي يوضحها الملحق رقم (07) حيث قدرت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.79 ، وانحراف معياري قدره 0.543 ، وهو عند مستوى قبول مرتفع، ذلك ما يشير إلى أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين الخدمة البنكية الإلكترونية للوكالات البنكية محل الدراسة.¹

¹ - سارة بن غيده ، سعيدة حركات ، " إدارة المخاطر الإلكترونية و أثرها على الخدمة البنكية الإلكترونية - دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي BEA-CPA-BNA "، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، العدد التاسع ، جوان 2018 ، الجزائر ، ص 678.

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة (المخاطر التشغيلية)

اعتمدت هذه الدراسة على القيمة الحسابية (F) و القيمة المعنوية و معامل التحديد و الارتباط بالإضافة إلى المتغيرين α و β لاختبار صحة الفرضية من عدمها. والجدول الذي يوضح هذه النتائج بالملحق رقم (08) :

يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق ، حيث يشير إلى أن 36.1 % من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي للمخاطر التشغيلية و أن الباقي 63.9 % ترجع إلى عوامل أخرى ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة 0.473 تشير إلى عوامل أخرى ، تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية ، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار و هو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 32.593 و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.647 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فأى تحسين في إدارة المخاطر التشغيلية بمقدار درجة واحدة تقابلها تحسين في الخدمة البنكية الالكترونية للبنك بمقدار 0.0647 و للمعلمة مستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل ، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 1.086 تحت مستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها ، و بالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية الاهتمام بالمخاطر التشغيلية للوكالات البنكية محل الدراسة

من خلال ما سبق يمكن القول أن المخاطر التشغيلية لها أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على الخدمة البنكية الالكترونية للوكالات محل الدراسة بأم البواقي في عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ¹.

المطلب الثاني : تلخيص النتائج المتعلقة بمخاطر السمعة واختبار فرضيات الدراسة.

تتمثل أبعاد مخاطر السمعة في الوكالات محل الدراسة في مايلي :

أولا : تلخيص النتائج المتعلقة بمخاطر السمعة .

اعتمدت هذه الدراسة على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاتجاه لفقرات بعد مخاطر السمعة معتمدين على 5 مفردات وهي :تقديم المعلومات المناسبة في مواقعها على الانترنت و مراقبتها بصورة دورية و منتظمة ، القدرة على خدمة العملاء بالجودة و السرعة المطلوبة و إرساء علاقة وطيدة معهم، للعملاء ثقة كبيرة في الخدمات البنكية الإلكترونية تتولد

¹ - سارة بن غيده ، سعيده حركات ، نفس المرجع السابق ، ص 680.

نتيجة المشاكل الكبيرة مع شبكات الاتصال ، تجنب الاختراقات الأمنية على موقع البنك و إرشاد العملاء لكيفية استخدام أسماء المستخدمين و كلمات المرور ، التطبيق الملائم للنظم المصرفية الإلكترونية من خلال محاربة الاعتداءات الداخلية والخارجية عليها . وكانت نتائج هذه الدراسة التي يوضحها الملحق رقم (09) حيث قدر بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 0.630 هذا ما يجعلنا نقر بأهمية إدارة مخاطر السمعة في تحسين الخدمات البنكية للبنوك.¹

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة (مخاطر السمعة)

اعتمدت الدراسة على القيمة الحسابية (F) و القيمة المعنوية و معامل التحديد و الارتباط بالإضافة إلى المتغيرين α و β لاختبار صحة الفرضية من عدمها. والجدول الذي يوضح هذه النتائج بالملحق رقم (10):²

يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق ، حيث يشير إلى أن 35.3% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي لمخاطر السمعة و أن الباقي 64.7% ترجع إلى عوامل أخرى ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة 0.476 تسيّر كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية ، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لشكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 31.438 و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن مستوى المعنوية المحسوبة لقيمة (F) أقل من 0.05 ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.093 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في إدارة مخاطر السمعة بمقدار درجة واحدة تقابلها تحسين في الخدمة البنكية الإلكترونية بمقدار : 0.553 و للمعلمة مستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل ، أم بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.301 تحت مستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها .

من خلال ما سبق يمكن القول أن مخاطر السمعة لها أثر إيجابي على الخدمة البنكية الإلكترونية للوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي و هي ذات معنوية إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

¹ - سارة بن غيده ، سعيدة حركات ، مرجع سبق ذكره ، ص 678

² - نفس المرجع السابق ، ص ص 680-681 .

المطلب الثالث : تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر القانونية واختبار فرضيات الدراسة

تتمثل أبعاد المخاطر القانونية في الوكالات محل الدراسة في ما يلي :

اولا : تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر القانونية .

اعتمدت هذه الدراسة على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاتجاه لفقرات بعد مخاطر السمعة معتمدين على 4 مفردات وهي :إنشاء وكالة خاصة للمراقبة لتضييق الخناق على الاستعمال غير الشرعي للخدمات المصرفية ، اتخاذ الإجراءات المناسبة الكفيلة بالالتزام بخصوصية العملاء في طار الالتزامات التشريعية و القانونية من خلال وضع إطار قانوني و تشريعي يحارب كل استعمال غير شرعي ، محاربة النشاطات المختلفة للقرصنة وما يمكن أن تشكله من خطر على نظام الشبكة الإلكترونية ، وضع نظم و قواعد قانونية منظمة بطريقة صحيحة وواضحة خاصة بالتوقيع الإلكتروني. وكانت نتائج هذه الدراسة التي يوضحها الملحق رقم (11) حيث قدر بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 0.711 هذا ما يجعلنا نقر بأهمية إدارة المخاطر القانونية في تحسين الخدمات البنكية للبنوك.¹

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة (مخاطر القانونية) .

اعتمدت هذه الدراسة على القيمة الحسابية (F) و القيمة المعنوية و معامل التحديد و الارتباط بالإضافة إلى المتغيرين α و β لاختبار صحة الفرضية من عدمها. والجدول الذي يوضح هذه النتائج بالملحق رقم (12):²

يظهر معامل التحديد (R^2) و هو مقياس لجودة التوفيق ، حيث يشير إلى أن 25.2% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي للمخاطر القانونية و أن الباقي 74.8% ترجع إلى عوامل أخرى ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة 0.512 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية ، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار و هو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 19.451 و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.414 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في إدارة المخاطر القانونية بمقدار درجة واحدة تقابلها تحسين في الخدمة البنكية الالكترونية للبنك بمقدار 0.414 ، وللمعلمة مستوى معنوية معلمة الميل ، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.028 تحت مستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها ، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمي الانحدار يشير

¹ - سارة بن غيده ، سعيدة حركات ، مرجع سبق ذكره ، ص 678.

² - نفس المرجع السابق ، ص 681 .

إلى أهمية إدارة المخاطر القانونية في تحسين الخدمة الالكترونية للوكالات البنكية . من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المخاطر القانونية لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الخدمة البنكية للوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

المبحث الثالث :مقارنة بين الحالة الأولى و الثانية حول مخاطر الإدارة الإلكترونية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الاختلافات و التشابه بين الحالتين السابقتين والتعرف على أهم نقاط القوة و الضعف التي تعرضت لها البنوك محل الدراسة .

المطلب الأول : أوجه التشابه و الاختلاف بين البنوك محل الدراسات السابقة

تتمثل أهم أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين البنوك محل الدراسة فيما يلي :

أولا : أوجه التشابه :

- ✚ كل من البنوك محل الدراسة تتعرض إلى نفس المخاطر المتعلقة بالنشاط المصرفي و المتمثلة في المخاطر التشغيلية و القانونية و مخاطر السمعة .
- ✚ تعتمد كافة البنوك على أساليب لتغطية و إدارة المخاطر التي تتعرض لها هذه البنوك
- ✚ تهدف كلا البنوك إلى تسيير نشاطها وفقا للقواعد القانونية المعمول بها بطريقة واضحة و دقيقة
- ✚ الثقة عنصر مهم في البنوك و أي رأي سلبي قد يؤثر على سمعة البنك .
- ✚ تتمتع الوكالات محل الدراسة بأداء جيد و هذا نتيجة استخدام مظاهر الإدارة الإلكترونية التي ساهمت في تغير مسار أدائها نحو الأفضل مع حدوث بعض المخاطر.
- ✚ تتمتع الوكالات بتقديم خدمات بنكية متطورة .
- ✚ وجود تأثير إيجابي بين إدارة المخاطر البنكية و العمليات المصرفية الإلكترونية .

ثانيا : أوجه الاختلاف :

- ✚ المخاطر التشغيلية في الحالة الثانية لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على البنوك ، على عكس الحالة الأولى التي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية و أداء بنك .

- ✚ المخاطر القانونية في الحالة الثانية لها أثر إيجابي في الخدمة البنكية الإلكترونية للبنوك .على عكس بنك الحالة الثانية فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر القانونية و أداء البنك.
- ✚ تختلف الحالتين السابقتين في طريقة إدارة المخاطر البنكية التي تتعرض لها البنوك .
- ✚ يكمن الاختلاف أيضا في طبيعة وسائل الدفع الإلكترونية المعمول بها في كل بنك وبالتالي يختلف نوع الخطر من وسيلة إلى أخرى .

المطلب الثاني :نقاط القوة .

هناك العديد من نقاط القوة الناتجة عن مخاطر الإدارة الإلكترونية نذكر منها مايلي :

الجدول رقم 3-1 : مقارنة نقاط قوة المخاطر بين الحالة الأولى و الحالة الثانية

الحالة الأولى	الحالة الثانية
- وجود تعاون و تنسيق بين فروع ووحدات. - المنافسة مع البنوك الأخرى في تقديم الخدمات و تحسين ظروف العمل و توفير أحسن الخدمات للعميل .	- وجود موارد بشرية مؤهلة لممارسة الخدمات البنكية الإلكترونية. - يعمل البنك على توفير بنية تحتية لازمة للخدمات الإلكترونية.
- مرونة الموظف وسرعته في عمله من شأنه إعطاء سمعة جيدة وانطباع إيجابي لأداء البنك وخدماته .	- قيام البنك بدراسة تحليلية لرغبات الزبائن والسوق المصرفي وتقييم أساليب تقديم وتطوير الخدمات المصرفية.
- وجود سياسات ضريبية مشجعة تشجع على انتشار العمليات البنكية الإلكترونية .	- وضع نظم وقواعد قانونية منظمة بطريقة صحيحة وواضحة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على النتائج المذكورة للدراسة الأولى و الثانية .

إن تحليل وتحديد نقاط قوة المخاطر دور إيجابي في تحسين أداء البنوك حيث يساعد على معرفة مزاياها و إمكاناتها و الاستفادة منها و تقويتها مما يساعد على القضاء على الصعوبات مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة و فعالية البنوك و يؤدي إلى تطويرها حيث نلاحظ من الجدول السابق أن مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك كان له العديد من الايجابيات التي ساهمت في التأثير على أداء البنك ومن خلال تحديد نقاط القوة التي إذا تم التحكم فيها من شأنها إعطاء نتائج إيجابية كالسرعة في تقديم الخدمة للزبون بشكل متقون و توفر الحماية اللازمة له عن طريق وضع قوانين منظمة و واضحة و تطبيق سياسات ضريبية كما أن وجود موارد بشرية مؤهلة لممارسة الخدمات البنكية الإلكترونية من شأنه زيادة المنافسة مع البنوك الأخرى في تقديم الخدمات و تحسين ظروف العمل و توفير أحسن الخدمات للعميل .

المطلب الثالث :نقاط الضعف .

هناك العديد من نقاط الضعف الناتجة عنمخاطر الإدارة الإلكترونية نذكر منها مايلي :

الجدول رقم 3-2 : مقارنة نقاط ضعف المخاطر بين الحالة الأولى و الحالة الثانية

الحالة الأولى	الحالة الثانية
المخاطر التشغيلية - إساءة استخدام العميل للمنتجات والخدمات المصرفية الإلكترونية . - نقص الكفاءة أو الخبرة قد يؤدي إلى حدوث أخطاء وبالتالي تؤثر على أداء البنك	- سوءاستخدام الزبون والتصميم الغير المناسب للخدماتالبنكيةالإلكترونية. - صعوبة الاستخدام (مثل صعوبة اللغة أو عدم توفر النشرات الإرشادية)
مخاطر السمعة - تصرفات موظفي البنك السلبية اتجاه الزبائن قد تفقده سمعته . - عدم توفير الخدمات المصرفية عبر الانترنت وفق معايير السرية و الدقةبسبب عمليات التجسس و القرصنة .	- وجود معلومات سلبية أو غير صحيحة عن خدمات البنك يؤدي إلى تردد الزبائن - خوف العملاء من التقنيات الحديثة وعدم الدراية الكافية بها بالإضافة إلى نقص الثقافة الإلكترونية.

- غياب عنصر الرقابة الذي يساهم في تضيق الخناق على الاستعمال الغير الشرعي . - عدم توفر الدعم الحكومي الذي يوسع من انتشار الخدمة البنكية الإلكترونية .	- عدم توفر البنك على أنظمة لحماية عملياتها من القرصنة . - تصاعد إمكانيات الاحتيال و الغش على الشبكة المفتوحة الانترنت . - وجود اعتداءات داخلية وخارجية على أنظمة البنوك .	المخاطر القانونية
--	--	---------------------------------

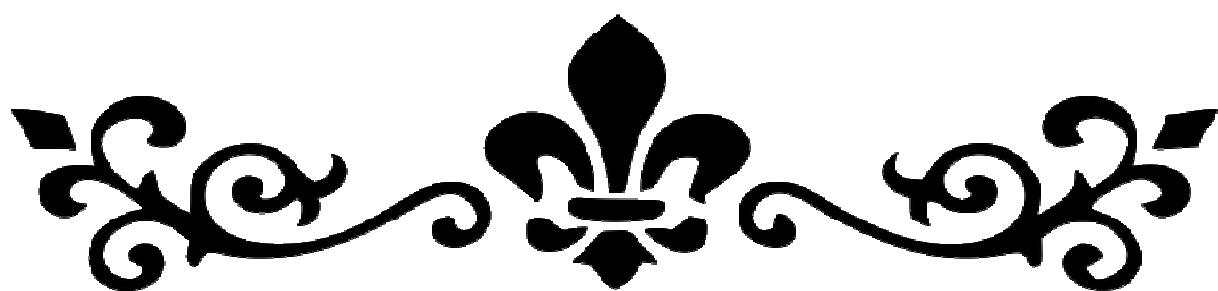
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على النتائج المذكورة للدراسة الأولى و الثانية .

من خلال الجدول السابق يوضح أن البنوك تتضمن مجموعة من الصعوبات أو ما تسمى بنقاط ضعف التي من شأنها أن تؤدي بالبنوك إلى الفشل في الوصول إلى أهدافها و بالتالي تصبح غير قادرة على المنافسة ، فغياب عنصر الثقة و الأمان و السرية و الحماية اللازمة من عمليات القرصنة والتجسس أمر لا بد من توفره بالإضافة إلى خوف العملاء من التقنيات الحديثة وعدم الدراية الكافية بها يؤثر على أداء البنك لذلك على البنوك الجزائرية مساعدة العملاء على التأقلم و التجاوب مع البنية الإلكترونية الجديدة باستعمال برامج ملائمة .

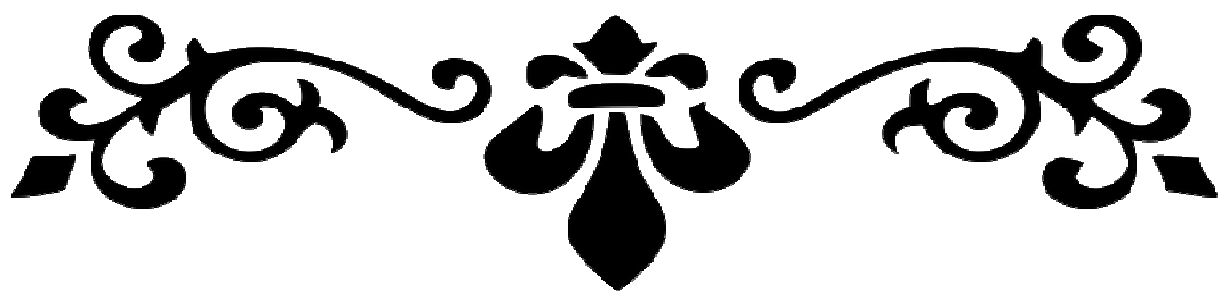
خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة مقارنة بين الحالة الأولى لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و الحالة الثانية لبنوك BNA , CPA, BEA لولاية أم البواقي من أجل التعرف على أهم مخاطر الإدارة الإلكترونية و المتمثلة في مخاطر التشغيلية و السمعة و المخاطر القانونية ومدى تأثيرها على أداء الوكالات محل الدراسة وذلك من خلال تلخيص النتائج المتحصل عليها على مستوى هذه البنوك من أجل تحديد أثر المتغيرات على أداء البنوك . ويمكن القول من خلال ما توصل إليه أن:

- أن البنوك محل الدراستين تسعى إلى كسب ولاء الزبائن من خلال تقديم خدماتها البنكية الإلكترونية في وقت قصير و بأقل تكلفة .
- أن البنوك كافة تسعى إلى توفير أجهزة الحماية و الأمن اللازمة لتجنب المخاطر المصاحبة لذلك.
- العمل على تطوير أداء البنوك و تطبيق آليات لإدارة المخاطر الإلكترونية
- رغم وجود العديد من نقاط القوة للإدارة الإلكترونية إلا أنه يصاحبه العديد من المخاطر التي قد تعوق عمل البنوك.
- ضرورة إتباع الإجراءات الأمنية الكفيلة لحماية أنظمة البنك من عمليات القرصنة .



الخاتمة



الخاتمة :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية يعد بمثابة حلول جيدة و مبتكرة للتغلب على المشكلات و المعوقات التي تحد من فعالية جهود المؤسسات المصرفية ، ذلك باعتبارها مرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي و الانفتاح على المجتمعات العالمية و هو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات المصرفية ، وبالمقابل لا يمكن تجاهل ما قد ينجر من المخاطر التشغيلية و القانونية ومخاطر السمعة التي تعرقل سير عمل البنوك ، وبالخصوص تلك المخاطر التي تأتي جراء استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال ، و التي هي في أيامنا تلقى رواجاً كبيراً و شهرة واسعة ، الأمر الذي يعني أنه لا مفر من مخاطر تطبيق الإدارة الإلكترونية .

وعليه تطرقنا في هذه الدراسة إلى الإشكالية التالية فيما تتمثل مخاطر الإدارة الإلكترونية التي تواجهها البنوك محل الدراسة ؟" والفرضيات المتمثلة في :

- ✓ المخاطر التشغيلية ليس لها تأثير كبير على أداء البنوك محل الدراسة .
- ✓ لمخاطر السمعة تأثير كبير على البنوك محل الدراسة .
- ✓ المخاطر القانونية ليس لها تأثير كبير على البنوك محل الدراسة .

لإثبات صحتها من عدمها من خلال دراسة المقارنة بين حالتين قد تم دراستهما سابقا حيث تمت الحالة الأولى على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية أما الحالة الثانية فكانت على مستوى كل من البنوك التالية BNA، CPA, BEA لولاية أم البواقي.

ومن بين النتائج المستمدة من هذه الدراسة ما يلي :

- ✓ تعد الإدارة الإلكترونية هي الخيار الحتمي و الاستراتيجي في عصرنا الحاضر فضلا عن المستقبل لإمكانية القدرة على التوافق مع بقية دول العالم .
- ✓ الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر التي تساعد على أداء الأعمال و مختلف الوظائف الإدارية .
- ✓ النهوض بالقطاعات و التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة للتخلص من الغموض في أداء الأعمال الإدارية .

- ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لا اختيارية لمواكبة التطورات العالمية و الدخول للاقتصاد الجديد، وتعمل على زيادة فعالية و كفاءة العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الفعالة في رفع إنتاجية العاملين ، توفير الوقت و الجهد و تقليل التكاليف ...
- ✓ ساعدت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت ممكن و بأقل التكاليف ، هذا ما جعل الإدارة الإلكترونية تحظى بثقة الأفراد و رضاهم عنها في كافة مجالاتها ووظائفها .
- ✓ لم تكن الإدارة الإلكترونية الحديثة مثالية بالمقارنة مع أساليب الإدارة التقليدية في المجال البنكي بل أفرزت العديد من المخاطر التي عرقلت تطبيقها كعمليات الاحتيال و القرصنة .
- ✓ أن تبني الإدارة الإلكترونية في البنوك السابقة الذكر من شأنه أن يواجه مخاطر مرتبطة بتبني هذا النوع من التكنولوجيا ، ووجود هذه المخاطر من شأنه أن يؤثر على أداء البنك لخدماته
- ✓ لا توجد تأثير للمخاطر التشغيلية على أداء البنوك محل الدراسة و هو ما ينفي صحة الفرضية الاولى.
- ✓ توجد تأثير لمخاطر السمعة و هو ما يثبت صحة الفرضية الثانية .
- ✓ لا توجد تأثير للمخاطر القانونية على أداء البنوك محل الدراسة و هو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة .
- ✓ تتمتع البنوك محل الدراسة بأداء جيد و هذا نتيجة استخدام مظاهر الإدارة الإلكترونية التي ساهمت في تغيير مسار أدائها نحو الأفضل.

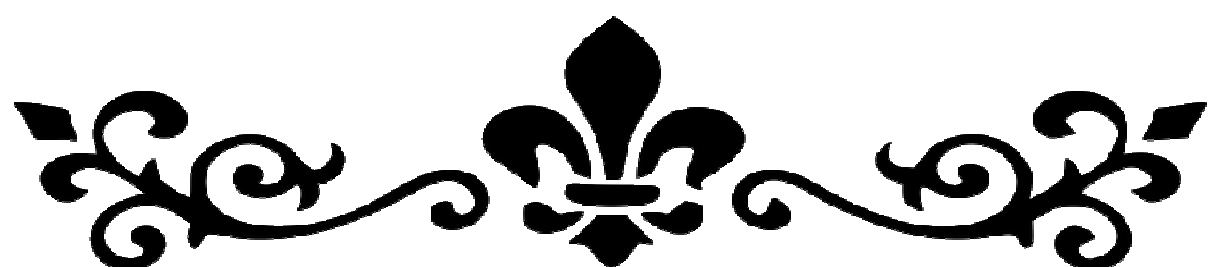
ومن بين توصيات الدراسة :

- ✓ التخطيط الجيد لإعداد العاملين و تهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم .
- ✓ ضرورة إتباع الإجراءات الأمنية الكفيلة بحماية أنظمة الدفع من عمليات القرصنة .
- ✓ تطوير الإطار القانوني لإجلال بيئة من الثقة و الأمن لمعلوماتي.
- ✓ توظيف خريجي الجامعات الحاملين للشهادات في اختصاصات تكنولوجيا المعلومات .

أفاق البحث العلمي :

وختاماً ، وفي إطار الحديث عن مخاطر تبني الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية تثار العديد من القضايا التي تحتاج إلى المزيد من البحث و التوسع، فالبحث العلمي يحتوي على العديد من النقائص لهذا نقترح مجموعة من العناوين كي تكون مواضيع أبحاث علمية في المستقبل :

- ✚ تأثير مخاطر الإدارة الإلكترونية على البورصات الجزائرية .
- ✚ تأثير مخاطر الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية .
- ✚ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية الجزائرية .



المراجع



أولاً: الكتب

- أحمد زهير شامية، "النقود والمصارف"، دار زهران للنشر، عمان، 1993 .
- أحمد فتحي الحيت، "مبادئ الإدارة الإلكترونية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2015 .
- أيمن عودة المعاني ، "الإدارة العامة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، 2010 .
- بخراز يعدل فريدة ، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي ، ديوان الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، الطبعة 03، 2007 .
- حسين محمد الحسن ، "الإدارة الإلكترونية - المفاهيم - الخصائص - المتطلبات"، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن 2011 .
- حمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- حميد الطائي ، بشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث - مدخل شامل ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن 2009 .
- خيرى مصطفى كتنه، التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن الطبعة الأولى، 2009.
- رشا العصار ، رياض الحلبي ، النقود والمصارف ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى 2000 .
- زينب عوض الله، "اقتصاديات النقود والمال"، الدار الجامعية، بيروت ، 1991.
- سامر جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 .
- سعد غالب ياسين ، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها الإلكترونية"، الإدارة العامة للطباعة والنشر ، الرياض 2005 .
- سليمان بوذيات، "اقتصاديات النقود والبنوك"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1996 .

- صبحي تادرس قرصية، مدحت محمد العقاد، "النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية"، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1981
- صبحي تادرس قرصية، مدحت محمد العقاد، "النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية"، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1981 .
- صدام الخمايسة، "الحكومة الإلكترونية: الطريق نحو الإصلاح الإداري"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، 2013 .
- عادل أحمد حشيش، "أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
- عبد الغفار حنفي، "الأسواق والمؤسسات المالية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- عبد المطلب عبد الحميد ، "اقتصاديات النقود و البنوك (الأساسيات و المستحدثات)"، الدار الجامعية ، الإسكندرية الطبعة الأولى ، 2007.
- عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية وتحليل جزئي وكلي للمبادئ ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2003.
- علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013 .
- عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت ، 2006.
- عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت ، 2006.
- عمر أحمد أبو هاشم الشريف و أسامة محمد عبد العليم و هشام محمد بيوني ، " الإدارة الإلكترونية : مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن 2013 .
- فريد كورتل و أسيا تيش سليمان، "الإدارة الإلكترونية"، زمزم ناشرون و موزعون، عمان ، 2015 .
- محمد الصالح حناوي ، " المؤسسات المالية ، البورصة والبنوك التجارية " ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998 .
- محمد زكي الشافعي، مقدمة في النقود والبنوك، دار النهضة العربية 1982 ،ص232.

- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة البنوك ، دار المناهج ، الطبعة الأولى ، 2007.
- محمد يونس، عبد المنعم مبارك، النقود وأعمال البنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003
- نجم عبود نجم ، " الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات "، دار المريح للنشر ، الرياض 2004 .
- وسيم محمد الحداد و اخرون ، الخدمات المصرفية الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن 2012 .

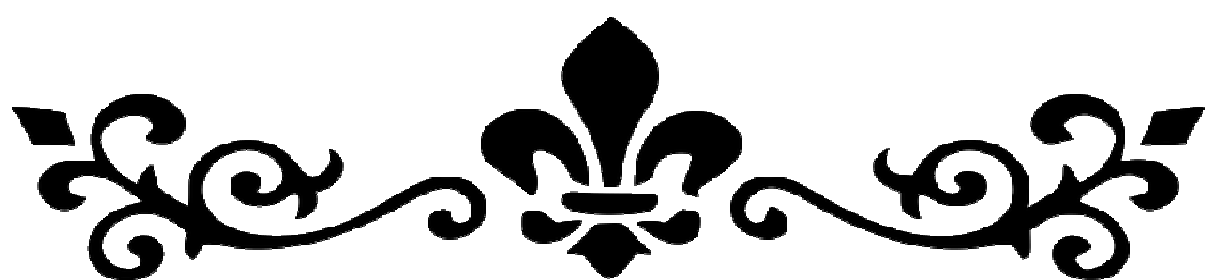
ثانيا : المجالات

- سارة بن غيده ، سعيدة حركات ، " إدارة المخاطر الإلكترونية و أثرها على الخدمة البنكية الإلكترونية — دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي BEA-CPA-BNA "، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، العدد التاسع ، جوان 2018 ، الجزائر .
- صدام حسين علي وعلاء أحمد حسن، "مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية :دراسة حالة مديرية العامة للتربية نينوى" مجلة تنمية الرافدين(104) ، 2011.
- موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، جامعة بسكرة- الجزائر ، 2011 .

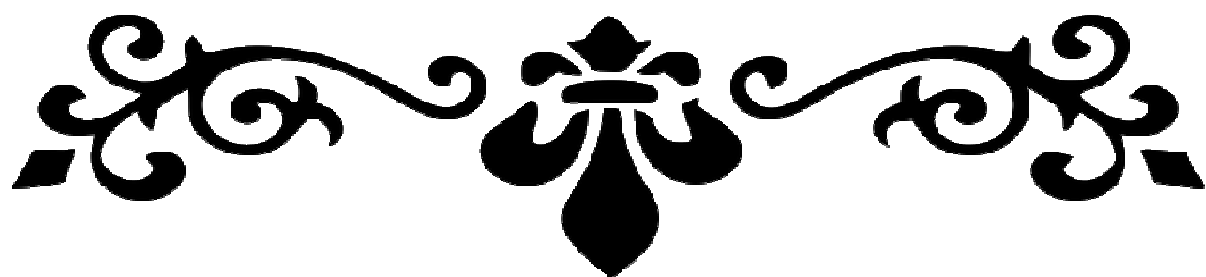
ثالثا : الأطروحات و المذكرات الأكاديمية .

- إيمان موجب ، " مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية — دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أم البواقي " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي، 2019 .
- بوزيدة حميد ، " النظام الضريبي الجزائري و تحديات الإصلاح الاقتصادي في الفترة (1992-2004) "، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005.
- خليفة بن صالح بن خليفة بن مسعود ، "المتطلبات البشرية و المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية المتحدة 2008 .

- عبد الحكيم حطاش، " دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن(CRM) دراسة تقييمية لمشروع الإدارة الإلكترونية 2013 " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2017 .
- عبد الكريم عاشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2010/2009 .
- نادية عبد الرحيم ، "تطور الخدمات المصرفية و دورها في تفعيل النشاط الاقتصادي —دراسة حالة الجزائر " — ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود و بنوك ، جامعة الجزائر 03 ، 2010 .
- هلال كهينة ، إجراءات منح القروض من طرف البنوك التجارية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود مالية و بنوك ،المركز الجامعي ، البويرة 2008-2009 .
- يوسف محمد يوسف أبو أمونة ، " واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2009 .



الملاحق



الملحق رقم 01

تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر التشغيلية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية				فقرات بعد المخاطر التشغيلية	
				محايد	غير موافق	موافق	المقياس		
محايد	05	0.857	1.76	10	23	12	التكرارات	يوجد قصور في سلامة و مصداقية النظام الإلكتروني	1
				22.2 %	51.1 %	26.7 %	النسبة		
محايد	03	0.767	1.96	19	14	12	لتكرارات	يوجد اعتداءات داخلية و خارجية على الأنظمة و المنتجات	2
				42.2 %	31.1 %	26.7 %	النسبة		
	02	0.753	1.98	20	13	12	التكرارات	هناك تصاعد في إمكانيات الاحتيال و	

3	الغش على الشبكة المفتوحة الإنترنت	النسبة	26.7 %	%28.9	44.4 %				محايد	
4	يوجد تحصين أمني للإدارة الإلكترونية من عمليات القرصنة	التكرارات	9	21	15	1.87	0.894	04	محايد	
		النسبة	%20	%46.7	33.3 %					
5	وجود اختراق لنظم حسابات البنك لسرقة أرقام البطاقات الائتمانية الخاصة بالعملاء أو الموظفين	التكرارات	9	21	15	1.73	0.780	06	محايد	
		النسبة	% 20	46.7%	33.3 %					
6	إساءة استخدام العميل للمنتجات و الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال إنكار عمليات قام بها	التكرارات	18	17	10	2.02	0.892	01	محايد	
		النسبة	%40	%37.8	22.2 %					
	بعد المخاطر التشغيلية									محايد
						1.89	0.386	/		

الملحق رقم 02

اختبار فرضيات الدراسة (المخاطر التشغيلية)				
البيان	القيمة الحسائية (F)	القيمة المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط
	0.003	0.959	0.121	0.348
عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$				

الملحق رقم 03

تلخيص النتائج المتعلقة بمخاطر السمعة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية				فقرات بعد المخاطر السمعة	
				المقياس	موافق	غير موافق	محايد		
محايد	01	0.895	2.29	التكرارات	26	13	6	1	حدوث اختراقات أمنية يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء بمقدرة البنك على الإدارة الكفؤة و السليمة للمعاملات المصرفية الإلكترونية
				النسبة	57.8 %	28.9 %	13.3 %		
محايد	02	0.919	2.13	التكرارات	22	16	7	2	توجد مشاكل كبيرة مع شبكات الاتصال تؤدي إلى تعطيل دخول العملاء لآلى بيانات حساباتهم و أموالهم الخاصة
				النسبة	48.9 %	35.6 %	15.6 %		
محايد	03	0.796	2.04	التكرارات	15	13	17	3	توجد انطباعات سلبية عن تصرفات موظفي البنك تفقده سمعته
				النسبة	33.3 %	28.9 %	37.8 %		

محايد	04	0.903	1.96	9	19	17	التكرارات	عدم توفير الخدمات المصرفية عبر الأنترنت وفق معايير الأمان و السرية و الدقة و التوقيت و الاستمرارية و الاستجابة لحاجات و متطلبات عملائه	4
				20 %	42.2%	37.8 %	النسبة		
محايد	/	0.454	2.11	بعد مخاطر السمعة					

الملحق رقم 04

اختبار فرضيات الدراسة (مخاطر السمعة)				
البيان	القيمة الحسابية (F)	القيمة المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط
	22.036	0.000	0.121	0.348
عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$				

الملحق رقم 05

تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر القانونية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية				فقرات بعد المخاطر القانونية
				محايد	غير موافق	موافق	المقياس	
محايد	02	0.842	1.87	13	19	13	التكرارات	1 عدم توافر قواعد قانونية منظمة بطريقة دقيقة وواضحة ، متعلقة بعمليات مصرفية جديدة
				28.9 %	42.2 %	28.9 %	النسبة	
محايد	03	0.769	1.67	14	23	8	التكرارات	2 عدم كفاية العقود الموقعة مع البنك من خلال سلامة شروطها وتركيزها على عنصر السرية
				31.1 %	51.1 %	17.8 %	النسبة	
محايد	01	0.757	2.20	18	9	18	التكرارات	3 التشدد في السياسات الضريبية التي تفرض على أداء الخدمات و المعاملات المصرفية الإلكترونية
				40%	20%	40%	النسبة	
محايد	/	0.411	1.91	بعد مخاطر القانونية				

الملحق رقم 06

اختبار فرضيات الدراسة (مخاطر القانونية)				
البيان	القيمة (F)	الحسابية	القيمة المعنوية	معامل التحديد
	2.191		0.146	0.121
			0.348	
عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$				

الملحق رقم 07

تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر التشغيلية

الفقرة	المخاطر التشغيلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	يتأكد البنك من هوية العملاء و شرعيتها بالنسبة للحسابات المصرفية	3.98	0.664	2	موافق
2	يعمل البنك على مراقبة مختلف العمليات و يتحكم فيها بشكل ملائم	4.12	0.952	1	موافق
3	إعداد خطط مناسبة تتضمن الاستجابة للحوادث ، و الحد منها وخفض المشكلات الناشئة عن الحوادث غير المتوقعة	3.96	0.990	3	موافق
4	الاهتمام بوضع منهج شامل في إدارة علاقات البنك مع الأطراف الخارجية وإتباع سياسات مراقبة فعالة للإدارة على المخاطر	3.58	0.790	4	موافق
5	ضمان سرية النظم و البيانات و إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية و إرشادهم لعدم السماح بدخول عناصر إجرامية لحساباتهم	3.39	1.028	5	محايد
	بعد المخاطر التشغيلية	3.79	0.543	/	موافق

الملحق رقم 08

اختبار فرضيات الدراسة (مخاطر التشغيلية).

معامل التحديد 0.361					
الخطأ المعياري للتقدير 0.473					
قيمة F 32.593					
مستوى المعنوية 0.000					
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.086	0.415	-	2.623	0.000
المخاطر التشغيلية	0.647	0.114	0.601	5.710	0.000

الملحق رقم 09

تلخيص النتائج المتعلقة بمخاطر السمعة

الفقرة	مخاطر السمعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تقديم المعلومات المناسبة في مواقعها على الانترنت و مراقبتها بصورة دورية و منتظمة	4.13	1.076	2	موافق
2	القدرة على خدمة العملاء بالجودة و السرعة المطلوبة و إرساء علاقة وطيدة معهم	3.88	0.912	3	موافق
3	للعلماء ثقة كبيرة في الخدمات البنكية الإلكترونية تتولد نتيجة المشاكل الكبيرة مع شبكات الاتصال	3.76	1.030	4	موافق
4	تجنب الاختراقات الأمنية على موقع البنك و إرشاد العملاء لكيفية استخدام أسماء المستخدمين و كلمات المرور	3.19	0.970	5	محايد
5	التطبيق الملائم للنظم المصرفية الإلكترونية من خلال محاربة الاعتداءات الداخلية والخارجية عليها	4.26	0.796	1	موافق بشدة
	بعد مخاطر السمعة	3.85	0.630	/	موافق

الملحق رقم 10

اختبار فرضيات الدراسة (مخاطر السمعة).

معامل التحديد 0.353					
الخطأ المعياري للتقدير 0.476					
قيمة F 31.438					
مستوى المعنوية 0.000					
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.301	0.384	-	3.395	0.001
مخاطر السمعة	0.553	0.099	0.594	5.608	0.000

الملحق رقم 11

تلخيص النتائج المتعلقة بالمخاطر القانونية

الفقرة	المخاطر القانونية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	إنشاء وكالة خاصة للمراقبة لتضييق الخناق على الاستعمال غير الشرعي للخدمات المصرفية	3.59	0.966	2	موافق
2	اتخاذ الإجراءات المناسبة الكفيلة بالالتزام بخصوصية العملاء في طار الالتزامات التشريعية و القانونية من خلال وضع إطار قانوني و تشريعي يحارب كل استعمال غير شرعي	3.44	1.012	3	موافق
3	مكافحة النشاطات المختلفة للقرصنة وما يمكن أن تشكله من خطر على نظام الشبكة الإلكترونية	3.37	1.009	4	محايد
4	وضع نظم و قواعد قانونية منظمة بطريقة صحيحة وواضحة خاصة بالتوقيع الإلكتروني	3.69	0.984	1	موافق
	بعد المخاطر القانونية	3.53	0.711	/	موافق

الملحق رقم 12

اختبار فرضيات الدراسة (مخاطر القانونية).					
الخطأ المعياري للتقدير 0.512			معامل التحديد 0.252		
			قيمة F 19.451		
			مستوى المعنوية 0.000		
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.028	0.324	-	6.279	0.000
المخاطر القانونية	0.414	0.095	0.502	4.411	0.000