جامعة ابن خلدون – تيارت–

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها

– تجارب دولية –

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبتين:

- بورحلي أمينة
- بوعزة مخطارية

الأستاذ المشرف:

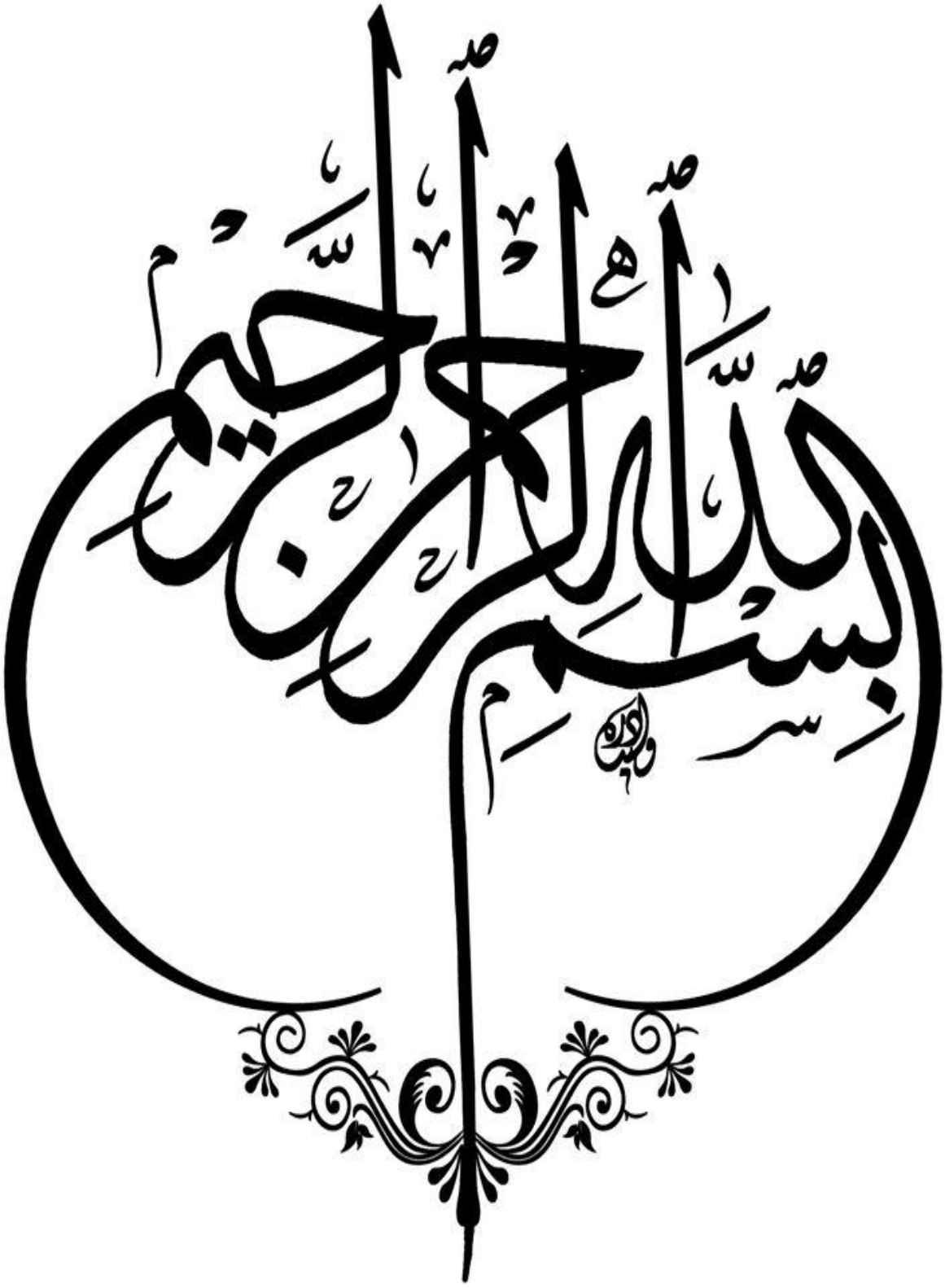
أ. مسري الجيلالي

لجنة المناقشة:

أ.د شريط عابد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.مسري الجيلالي	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
أ.بن قطيب علي	أستاذ مساعد "ب"	مناقشا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.../...../2019

السنة الجامعة: 2018–2019


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

{ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين} سورة النمل الآية 19.

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بعظمة جلالته وله الشكر بكافي نعمه وأفضل الصلاة على أنبيائه المرسلين وسيد الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، وإذا كان لابد من الشكر فإننا لانبالغ إن قلنا أن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها، فمن باب العرفان بالفضل نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ مسري جيلالي.

الذي كان عونا وسندا لنا في كل أطوار هذا العمل ولم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته السديدة، وكذلك صبره وحرصه الدائم لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما نحيي فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة، أطال الله في عمره وجعله في ميزان الحسنات ودوام الصحة والعطاء.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين سننالوا شرف مناقشتهم لبحثنا وتقييمه.

نشكر كل أصدقائنا وزملائنا وكل من رافقنا في سبيل إتمام هذا العمل.

ونشكر كل من ساهم معنا ولو بكلمة، دعوة أو حتى إبتسامة.

إهـــــــــداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب الدنيا إلا بذكرك ولاتطيب الآخرة إلا بعفوك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى معنى الحب والحنان، إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب

أمي....أمي....أمي

إلى تاج رأسي وقرة عيني، إلى أحن وأكبر قلب، إلى صاحب الفضل الجزيل والدعم المتواصل، إلى من خط لي المبادئ والأخلاق على صفحة بيضاء

أبي العزيز

إلى من نشأت وترعرعت بينهم إخوتي.

إلى أختنا الغالية مريم التي نتمنى لها النجاح في شهادة التعليم المتوسط

وأخونا محمد الذي نتمنى له النجاح في شهادة الماستر.

كما نهديها للأخت إيمان وحكيمة والكتكوت الصغير أيوب.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتنا ولم تسعهم مذكرتنا

إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا

فـهـرس المـحتويـات

فـهـرس المـحتويـات

العنوان	الصفحة
البسملة	**أ**
شكر وعرفان	**ب**
إهداء	**ج**
فهرس المحتويات	**د**
قائمة الجداول	**ح**
قائمة الأشكال	**ك**
قائمة الإختصارات	**م**
مقدمة	**1**
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	**10**
تمهيد	**11**
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	**12**
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها	**12**
أولا: مفهوم الإدارة الإلكترونية	**12**
ثانيا: نشأة الإدارة الإلكترونية	**14**
المطلب الثاني: الفرق بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة	**17**
المطلب الثالث: أسباب ودوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	**20**
المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية	**22**
المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها	**22**
أولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية	**22**
ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية	**23**
المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية وفوائدها	**24**
أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية	**24**
ثانيا: فوائد الإدارة الإلكترونية	**26**
المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية ومميزاتها	**27**

فـهـرس المـحتويـات

أولا: خصائص الإدارة الإلكترونية	**27**
ثانيا: مميزات الإدارة الإلكترونية	**28**
المبحث الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية	**30**
المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية وأساليبها	**30**
أولا: عناصر الإدارة الإلكترونية	**30**
ثانيا: أساليب الإدارة الإلكترونية	**33**
المطلب الثاني: نموذج الإدارة الإلكترونية	**34**
المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية	**37**
خلاصة الفصل	**43**
الفصل الثاني: التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	**44**
تمهيد	**45**
المبحث الأول: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية	**46**
المطلب الأول: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	**46**
المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**47**
أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**47**
ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**49**
المطلب الثالث: سلبيات الإدارة الإلكترونية	**51**
المبحث الثاني: البنية التقنية للإدارة الإلكترونية	**54**
المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات	**54**
المطلب الثاني: شبكات الإدارة الإلكترونية	**57**
المطلب الثالث: أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية	**60**
المبحث الثالث: آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية	**63**
المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**63**
المطلب الثاني: التجارة والصيرفة الإلكترونية	**68**
أولا: التجارة الإلكترونية	**68**

فـهـرس المـحتويـات

ثانيا: الصيرفة الإلكترونية	**74**
المطلب الثالث: الحكومة الإلكترونية	**81**
خلاصة الفصل	**85**
الفصل الثالث: تجارب دولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية	**86**
تمهيد	**87**
المبحث الأول: تجربة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية	**88**
المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية	**88**
المطلب الثاني: التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية	**94**
المطلب الثالث: الصيرفة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية	**99**
المبحث الثاني: تجربة الإدارة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة	**110**
المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة "دبي"	**110**
المطلب الثاني: التجارة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة	**114**
المطلب الثالث: الصيرفة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة	**119**
المبحث الثالث: تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر	**135**
المطلب الاول: الحكومة الإلكترونية في الجزائر	**135**
المطلب الثاني: التجارة الإلكترونية في الجزائر	**142**
المطلب الثالث: الصيرفة الإلكترونية في الجزائر	**150**
خلاصة الفصل	**166**
خاتمة	**168**
قائمة المراجع	**175**

قائمة الجداول

قـــائـمة الجـداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أبرز الفوارق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية	18
1-3	تطور ترتيب الو.م.أ وفق مؤشر EGDI وEPI خلال الفترة 2001-2018	92
2-3	مؤشر التجارة الإلكترونية للولايات المتحدة الأمريكية 2018	98
3-3	تطور عدد بطاقات الإئتمان حسب نوعها بالملايين خلال الفترة 2000 -2017.	102
4-3	الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من طرف أهم البنوك الأمريكية	104
5-3	تطور عدد وقيمة المعاملات التي يعالجها نظام ACH خلال الفترة 2009-2018	105
6-3	تطور عدد وقيمة التحويلات خلال الفترة 2009-2018	106
7-3	تطور عدد وقيمة المعاملات المعالجة بواسطة نظام CHIPS خلال الفترة 2010-2019	108
8-3	تطور عدد وقيمة المعاملات التي عالجها نظام خدمة الأوراق المالية خلال الفترة 2009-2018	109
9-3	الترتيب العالمي للإمارات العربية المتحدة ضمن مؤشر EGDI وEPI خلال الفترة 2004-2018	112
10-3	مؤشر التجارة الإلكترونية للإمارات العربية المتحدة وترتيبها العالمي سنة 2018	117
11-3	البطاقات المعتمدة في بعض بنوك الإمارات العربية المتحدة	123
12-3	تطور عدد أجهزة الصراف الآلي في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة 2013-2018	124
13-3	الخدمات المصرفية المقدمة من طرف مواقع أهم البنوك الإماراتية	126

قـــائـمة الجـداول

14-3	الخدمات المصرفية الإلكترونية للبنوك في الإمارات العربية المتحدة عبر مختلف الوسائط	127
15-3	تطور عدد العمليات التي تتم بنظام FTS في الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة 2014-2018	129
16-3	تطور إستخدام نظام مقاصة الشيكات بإستخدام صورها في الإمارات العربية المتحدة 2009-2017	130
17-3	تطور عدد العمليات التي تتم عن طريق مقسم الإمارات الإلكتروني في الإمارات العربية المتحدة 2009-2017	131
18-3	تطور عمليات دفع الأجور عبر نظام WPS بدولة الإمارات خلال الفترة 2009-2018	133
19-3	مكانة الجزائر داخل مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية ومؤشر المشاركة الإلكترونية خلال الفترة 2003-2018	138
20-3	تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة 2000-2019	147
21-3	ترتيب الجزائر العالمي وفق مؤشر التجارة الإلكترونية لسنة 2018	148
22-3	تطور عدد أجهزة الصراف الآلي في الجزائر خلال الفترة 2004-2017	159
23-3	الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها بعض البنوك الجزائرية	160
24-3	تطور نظام ARTS خلال الفترة 2006-2017	162
25-3	تطور نظام ATCI في الجزائر في الفترة 2009-2017	164

قائمة الأشكال

قـائــمـة الأشـكــال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	تطور المدارس الإدارية	15
2-1	التطور التكنولوجي للإدارة الإلكترونية	16
3-1	عناصر الإدارة الإلكترونية	31
4-1	نموذج الإدارة الإلكترونية	35
1-2	العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات	55
2-2	شبكة الإتصال المحلية LAN	58
3-2	أشكال التجارة الإلكترونية	70

قائمة الإختصارات

قــائمة الإختصارات

الإختصار	أصل الإختصار
E-HRM	Electronic Human Resource Management
DAB	Distributeur Automatique du Billet
GAB	Guichet Automatique Bancaire.
TPE	Terminal de Payment Electronic
RTGS	Real Time Gross Settlement.
EFT	Electronic Funds Transfer.
ACH	Automatic Clearing House
SWIFT	Society For World Wide Interbank Financial Telecommunication
EGDI	E-Government Development Index
EPI	Electronic Participation Index
OSI	Online Service Index
TII	Telecommunication Infrastructure Index
HCI	Human Capital Index
NACHA	National Automated House Association
PayCo	Payment Company
ETA	Electronic Transactions Association
CHIPS	Clearing House Interbank Payments System
EFTPoS	Electronic Funds Transfer at Point of Sale
FTS	Funds Transfer System of the UAE
ICCS	Image Cheque Clearing System
wps	Wage Protection System in UAE
SATIM	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique

قــائمة الإختصارات

CIB	Carte Inter Bancaire
RMI	le Réseau Monétaire Interbancaire
ABEF	Association professionnelle des Banques et des Etablissement Financiers
AEBS	Algeria E-Banking Service
EDI	Electronic Data Interbancaire
GIE Monétique	Groupement d'Intérêt Economique de Monétique
CoMI	Comité Monétique Interbancaire
CCP	Compte Courant Postal
ARTS	Algeria Real Time Settlements
ATCI	Algerie Télé Compensation Interbancaire
MTCN	Money Transfer Control Number
DZ	هو امتداد خاص بالعناوين الإلكترونية للمواقع التي تنتمي لدولة الجزائر.

مـقـدمـة

مقدمــة

يشهد العالم تطوراً وتقدما نحو عالم إفتراضي تحكمه شبكات إتصال قوية وبرمجيات وحواسيب متطورة، وهذا في مختلف الميادين والمجالات بما فيها الإدارة، مما جعل الباحثين والمهتمين يبحثون عن بعث جديد للإدارة التقليدية، وتحوّل في المفاهيم والآليات التي تحكمها وهذا عن طريق إستغلال تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تسيير العملية الإدارية التي تتحرك بطريقة متزامنة مع كل التطورات الفكرية والإقتصادية في العالم بغرض التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من طرفها. ولقد واكبت معظم الدول الأجنبية والعربية هذا التطور التكنولوجي وقامت بتطبيق تقنياته الحديثة في مختلف المجالات من حكومة، تجارة، صيرفة وغيرها.

إن كل هذا دفع بظهور الإدارة الإلكترونية والتي أصبحت توجها عالميا تسعى كل المنظمات إلى الإستفادة منها للتخلص من السلبيات العديدة للإدارة التقليدية والحصول على ميزة السرعة في الأداء وتوفير الجهد والوقت والمال، وهذا ما جعل من توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتبع مراحل تطبيقها أمراً أساسيا للرفع من كفاءة وفعالية المنظمة وفي سبيل تنمية قدراتها التنافسية والقضاء على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ما يجعل منها تنتقل من تحقيق الميزة التنافسية إلى تأكيدها.

باعتبار الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، فقد أدت التطورات في مجال الإتصال وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الإستفادة من منجزات الثورة الرقمية، باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشاكل التي من أهمها التزاحم والوقوف في طوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح الإدارية، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطوّر النظم الإدارية الحالية بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الجهد. وبهذا الصدد قامت العديد من دول العالم برسم إستراتيجيات واضحة المعالم وعلى المدى الطويل، تبدأ بوضع الأسس الأولى ومتابعتها وتقييمها وتستهدف مختلف القطاعات للنهوض بإقتصادياتها والإستفادة من أحدث الإبتكارات.

وعموما يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة من تغيير في أسلوب العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية

مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

1. إشكالية الدراسة: ضمن هذا الإطار العلمي وعلى ضوء ما سبق تبرز ملامح إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن للإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها أن تسهم في تفعيل الأجهزة الإدارية في مختلف المجالات ؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟
- ماهي أهم العناصر التي يجب توفرها لإعتماد الإدارة الإلكترونية من قبل المنظمات وهل ينحصر تطبيقها ضمن مجال معين؟
- ما مدى مواكبة الهياكل الإدارية لكل من الولايات المتحدة الأمريكية، الإمارات العربية المتحدة والجزائر للتطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإلكترونية ؟

2. فرضيات البحث: تستند هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- يمكن إعتبار الإدارة الإلكترونية بديل جذري للإدارة التقليدية؛
- قد تكون شبكات الإتصال والبرمجيات من أهم العناصر التي يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المنظمات؛
- إن الرغبة في الإنفتاح على التطور العالمي الذي يحتم تبني مظاهر التكنولوجيا، والتي تعد الإدارة الإلكترونية من أبرزها، تجسدت من خلال الإستراتيجيات والمشاريع التي طبقتها معظم الدول من أجل رقمنة أجهزتها الإدارية.

3. أسباب إختيار الموضوع: يعود إختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية .

أ. الأسباب الذاتية: وتعود إلى:

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع والرغبة في اكتشاف هذا الجانب الحديث للإدارة باعتباره عنصر يدخل ضمن نشاطاتنا اليومية؛

- الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي في هذا المجال والإطلاع على خلفية ريادة بعض الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- السعي لدراسة التطور التكنولوجي والإلكتروني في تسيير شؤون المنظمات.

ب. الأسباب موضوعية: وتعود إلى:

- القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية إضافة إلى توفر عنصر الجدية في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي؛
- المكانة التي تلعبها الإدارة الإلكترونية كونها تعد أهم وسائل التكنولوجيا الحديثة لنجاح واستمرارية أي منظمة كانت خدماتية أو إنتاجية؛
- الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الإدارات في مختلف المجالات.

4. أهمية البحث: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتطرق لأحد أهم المواضيع المعاصرة والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية والتي جاءت على إثر التطور النوعي والسريع في مختلف المجالات وانتشار تطبيقات الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية ويكمن استخلاص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- الإهتمام الكبير الذي أولته مختلف الدول في إطار إعداد بيئة حاضنة وداعمة للإدارة الإلكترونية؛
- نتائج الدراسة قد تفيد في إبراز التحديات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- يمكن أن تفيد الدراسة في الفهم الجيد لآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5. أهداف البحث: هناك عدة أهداف نريد تحقيقها من البحث من بينها ما يلي:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وإبراز أهميتها في إدارة المؤسسات؛
- إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات؛
- إزالة الغموض والتعرف على مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- التعرف على درجة تطبيق وفعالية الإدارة الإلكترونية في بعض الدول، ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري.

6. **حدود البحث**: يمكن تقسيم حدود البحث إلى:

- **حدود مكانية**: اشتملت الدراسة على تجربة الإدارة الإلكترونيةفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية، الإمارات العربية المتحدة والجزائر؛
- **حدود زمانية**: لكون أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء في بداية النصف الثاني من التسعينات من القرن الماضي تزامنا مع الظهور العام لخدمات الإنترنت لصالح المواطنين. فإن الحدود الزمنية للدراسة امتدت من تلك الفترة إلى سنة 2019.
- **حدود موضوعية**: تتناول هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها من حكومة إلكترونية تجارة وصيرفة إلكترونية إضافة إلى التعرف على أهم الدول التي تبنت الإدارة الإلكترونية في هذه المجالات.

7. **منهج البحث**: وفقا للإشكالية المطروحة سلفاً والفرضيات الموضوعة من خلالها، إعتمدنا على المنهج التاريخي، المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من أجل الإلمام بالجوانب العامة للإدارة الإلكترونية، حيث يظهر المنهج التاريخي من خلال التطرق إلى تتبع تطورات الإدارة الإلكترونية، أما المنهج الوصفي فقد أُستخدم في وصف أهم الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى المنهج التحليلي الذي أُستخدم في تحليل بعض المؤشرات لمعرفة واقع الإدارة الإلكترونية في الدول موضوع الدراسة، كما أُستخدم منهج دراسة حالة من خلال دراسة تجربة كل من الولايات المتحدة الأمريكية، الإمارات العربية المتحدة والجزائر في تطبيقها للإدارة الإلكترونية على ثلاث مستويات الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية.

8. **أدوات البحث**: إعتمدنا من خلال دراستنا على مختلف الوسائل، كتب ودراسات مختلفة أجنبية وعربية، بالإضافة إلى البحوث المقدمة في رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه وكذلك الدراسات والبحوث والمجلات على شبكات الإنترنت ومختلف التقارير السنوية الصادرة عن الهيئات الدولية والبنوك المركزية للدول الخاضعة للدراسة، وكذا المواقع الإلكترونية التي استفدنا منها بشكل كبير فيما يخص الإحصائيات المتعلقة بالدول محل الدراسة.

9. الدراسات السابقة: إعتمدت دراستنا على عدة دراسات سابقة منها:

أ. دراسة عبد الله بن سعيد آل دحوان، بعنوان: **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع**، (مذكرة ماجيستير، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة ملك سعود، الرياض، غ م)، المملكة العربية السعودية، 2008. وقد جاءت بالإشكالية التالية: **ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها المنوط بها في تهيئة بيئة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟**

وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- إن أفراد الدراسة غير موافقين على قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالثقافة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- هناك اتساق في رؤية أفراد الدراسة حول قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها؛
- تساهم إدارة التطوير الإداري في تحديث الهياكل التنظيمية لكي تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ب. دراسة عشور عبد الكريم، بعنوان: **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، (مذكرة ماجيستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، غ م)، 2009-2010. جاءت هذه الدراسة بالإشكالية التالية: **إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟**

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية؛

- عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية والإستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول مع ضرورة إشراك الفاعلين في تنفيذ برامج التحول؛
- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الإلكترونية، ولحماية المتعامين على الشبكات الإلكترونية خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الإتصالات.

ج. دراسة لطرش فيروز، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية إتخاذ القرار، مجلة الأبحاث والدراسات،** جامعة زياني عاشور، شلف، الجزائر، المجلد07، العدد 20، 2015، جاءت بالإشكالية التالية: **كيف أصبح إتخاذ القرار في ظل الإدارة الإلكترونية؟**

وقد توصلت للنتائج التالية:

- لاتختلف الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية في كونهما نشاط يقوم على إنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكنهما يختلفان في طريقة أو وسيلة إنجاز تلك الأعمال والمعاملات والوصول إلى تلك الأهداف؛
- أصبحت الأعمال تقريبا تتنافس في عالمين المادي الملموس والذي يراه ويلمسه المديرون والعالم الرقمي المصنوع من المعلومات والذي يقوم على الإنترنت، ومع تطور وتصاعد العصر الشبكي كان من الضروري التنسيق بين الوظائف الإلكترونية عن طريق الإدارة الإلكترونية؛
- إن التوجه نحو توظيف إستخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرار ليس السبب الوحيد الذي يدفع المؤسسة إلى تبني الإدارة الإلكترونية، وإنما يمتد ذلك إلى وجود الإنفصال بين فروع المؤسسة ومالكيها، والذي يظهر أهمية الرقابة والتنظيم،كذلك رغبة المؤسسات في الإندماج في الإقتصاد الرقمي.

د. أما فيما يخص دراستنا فإنها تختلف عن الدراسات السابق ذكرها كونها تضمنت الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات من حكومة، تجارة ومجال البنوك كما أنها لم تقتصر على المستوى المحلي بل تعدت ذلك بدراسة واقع الإدارة الإلكترونية على مستوى دول العالم باختيار ثلاث تجارب مهمة مع ابراز أهم المؤشرات وأحدث الإحصائيات الموافقة لهذه الدول.

10. **صعوبات الدراسة:** لقد أصطدمنا بالعديد من الصعوبات في دراستنا لهذا الموضوع ولعل أبرزها كان كالآتي:

- قلة المراجع خاصة من الكتب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية؛
- صعوبة الحصول على إحصائيات حديثة بالنسبة لحجم وقيم التعامل بوسائل، وسائط وأنظمة الدفع الإلكترونية في الدول الخاضعة للدراسة، ومن أبرز الصعوبات هي الحصول على الإحصائيات الخاصة بالجزائر؛
- قلة المراجع باللغة العربية إذ لم نقل إنعدامها فيما يخص مجال الصيرفة الإلكترونية المتعلقة الولايات المتحدة الأمريكية؛

11. **هيكل البحث:** سعياً للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقا للأهداف المرجوة من البحث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول.

- **الفصل الأول:** جاء بعنوان "**الإطار النظري للإدارة الإلكترونية**" حيث سنستعرض في هذا الفصل التمهيدي مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي لنبرز بعد ذلك أهم الأسس التي ترتكز عليها وأهميتها على مستوى المنظمات وعلى المستوى القومي، كما تعرضنا إلى أهم العناصر التي يجب توفرها للقيام بالوظائف المنوطة بها؛
- **الفصل الثاني:** والذي يحمل عنوان "**التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية**" حيث تناولنا في هذا الفصل الخطوات اللازمة لضمان تنفيذ سليم للإدارة الإلكترونية، حيث قمنا بإستعراض مجموعة من المتطلبات التي يحتاجها مشروع الإدارة الإلكترونية وأهم المعوقات التي يمكن أن تعرقل عملية تنفيذه، كما أبرزنا البنية التقنية اللازمة للإدارة الإلكترونية لتطبيقها في شتى المجالات؛
- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان "**تجارب دولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية**" وذلك بإعطاء صورة شاملة عن واقع الإدارة الإلكترونية في بعض الدول ومدى تطبيقها في مجالات الحكومة الإلكترونية، التجارة والصيرفة الإلكترونية، حيث قمنا باستعراض تجارب الدول المتقدمة عالميا كدولة الولايات المتحدة الأمريكية والإمارات العربية المتحدة من خلال التطرق إلى أهم

المبادرات والإستراتيجيات الداعمة لمواكبة التطورات الحاصلة بالإضافة إلى تحليل واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر مع إبراز أهم المؤشرات والإحصائيات الموافقة لهذه الدول.

الفصل الأول

تمهيد:

يتسم هذا العصر بالتقدم العلمي والتكنولوجي، حيث ظهرت الكثير من المصطلحات التي تعبر عن التقدم من بينها الإدارة الإلكترونية التي تمثل اتجاهات جديدة في عالم الإدارة، تسعى إلى تحويل المنظمات إلى منظمات إلكترونية تستخدم الحاسب الآلي وشبكات الإنترنت في إنجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة بسرعة فائقة.

إن موضوع الإدارة الإلكترونية هو من الموضوعات الهامة والتي تلقى اهتماما من مختلف الأطراف والإدارة الإلكترونية ليست مسألة فنية وحسب، لكنها مسألة حضارية وثقافية، فهي ترتبط بتغيير قيم ومفاهيم وعادات سائدة، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الإدارية يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفعالية، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية؛

المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية؛

المبحث الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الإنترنت وشبكات الإتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الإستفادة من تلك التقنية، لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، لإعتبارها القوة الدافعة للتحولات الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية على المستوى العالمي وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع المجالات.

وفي هذا المبحث سنتناول مصطلح الإدارة الإلكترونية بصفة عامة وأهم الأسس والمبادئ التي يرتكز عليها هذا المصطلح، ومعرفة أهم الخصائص والسلبيات.

المطلب الأول :مفهوم الإدارة الإلكترونية و نشأتها

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجا لتطور المدارس الإدارية وصولا لثورة المعلومات والإتصالات والتقنيات الحديثة، فقد أصبحت تمثل الإتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لإستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا متطورة وشبكة إتصالات واسعة بالإضافة إلى استخدام التطبيقات المتطورة للحواسيب الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وإنجاز كل وظائفها بسرعة ودقة فائقة.

أولا: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعُتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ظهر نتيجة لتطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر والتي تمثلت في الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات وشبكة الإتصالات، مما أدى إلى التحول للعمل الإلكتروني بعيدا عن التعاملات الورقية والذي أحدث تحولا مهما في أداء المنظمات لتحسين إنتاجها وسرعة أدائها وجودة خدماتها. وبالرغم من حداثة هذا المصطلح إلا أن الباحثين قد تناولوه في عدة تعاريف منها:

- أنّ الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الإتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت، إن الصفة الديناميكية المتجددة للإدارة الإلكترونية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة؛ [1]
- وتعرف على أنها عملية مُكننة لجميع مهام ونشاطات المنظمة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا؛[2]
- كما تعرف على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛[3]
- وكذلك عرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية على أنها مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية و القرارات المتعلقة بها و التي تؤثر على مختلف نواحي الحياة. [4]

وكمفهوم شامل فإن الادارة الالكترونية تعبر عن مصطلح إداري معاصر يحمل في طياته هدف تحويل العمل الإداري المجهد إلى عمل ذو جودة إدارية ومعاملات سريعة بالإعتماد أساسا على الإمكانات التكنولوجية والتقنية بالتنسيق مع الموارد البشرية والمادية المتاحة على مستوى المنظمة لبلوغ المستوى المطلوب للمنافسة وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

---

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوزي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص:12.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص: 34.

[3] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص: 43.

[4] حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غ م)، الجزائر،2007، ص:6.

ثانيا: نشأة الإدارة الإلكترونية

ظهرت الإدارة الإلكترونية ببساطة مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي بعد إدخال الآلة إلى العمل الإداري وتعززت في السبعينيات والثمانينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية لقدرته الفائقة على التعامل مع البيانات.

ولتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية أكثر فقد طُرحت أبعاد تطورها على مستويات متعددة كالآتي:

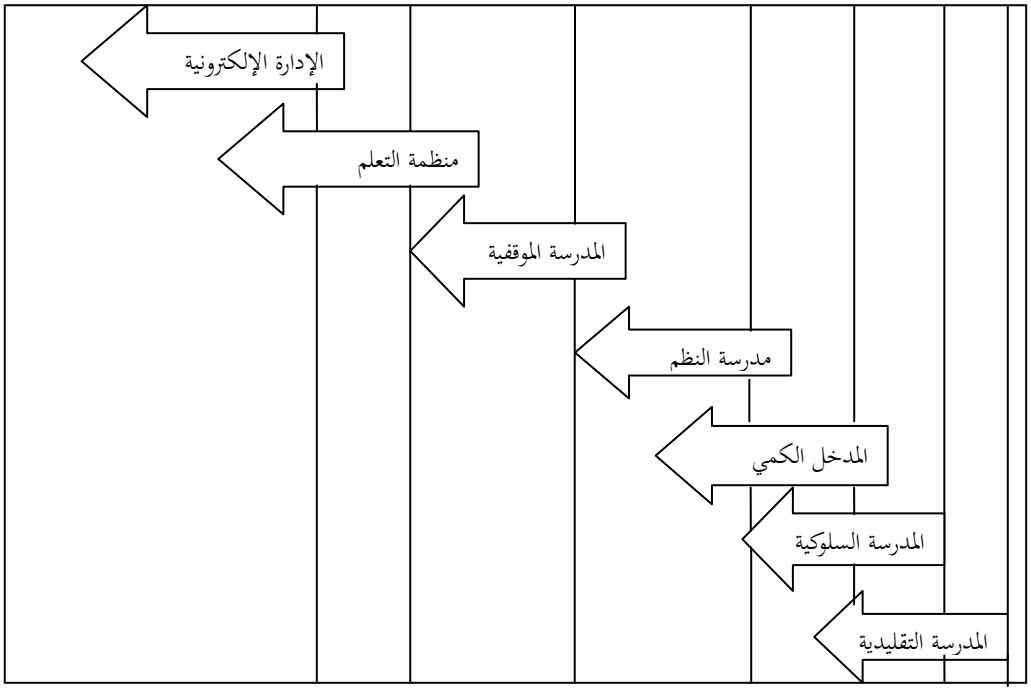
1. **الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزتها:** إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المتخصصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن.

فمن المدرسة الكلاسيكية والتي تعتبر أول مساهمة في الفكر الإداري، أنها ترتكز حول افتراض أساسي وهو زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية، كما تضمنت هذه المدرسة مبادئ الإدارة العلمية، وظائف الإدارة والنموذج البيروقراطي، إلى المدرسة السلوكية والتي تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية. حيث اهتمت هذه الأخيرة بدراسة تصرفات وسلوكيات العنصر البشري في المنظمة وكافة العوامل المؤثرة في هذه السلوكيات. حيث تم التأكيد على ضرورة الاهتمام بالأفراد في المنظمة وعلى أهمية التنظيم الرسمي وهذا ما ذهبت إليه المدرسة السلوكية وبعد ذلك إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية والذي استند على الأساليب الكمية في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.

ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات حيث تميزت هذه المدرسة بفكرة أساسية و هي النظر إلى المنظمة كنظام يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة و متفاعلة فيما بينها. تليها المدرسة الموقفية في الستينات والتي تفترض أن المبادئ و الأساليب الإدارية المناسبة لمنظمة ما تتحدد في ظل الموقف الذي تعمل فيه هذه المنظمة .فلا توجد مبادئ واحدة تنطبق على كافة المنظمات. لتظهر منظمة التعلم في الثمانينات حيث تعتبر بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون، فهي التي تسعى إلى توفير فرص

التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف، لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بظهور الإدارة الالكترونية وتميزها.[1]

الشكل رقم (1-1): تطور المدارس الإدارية

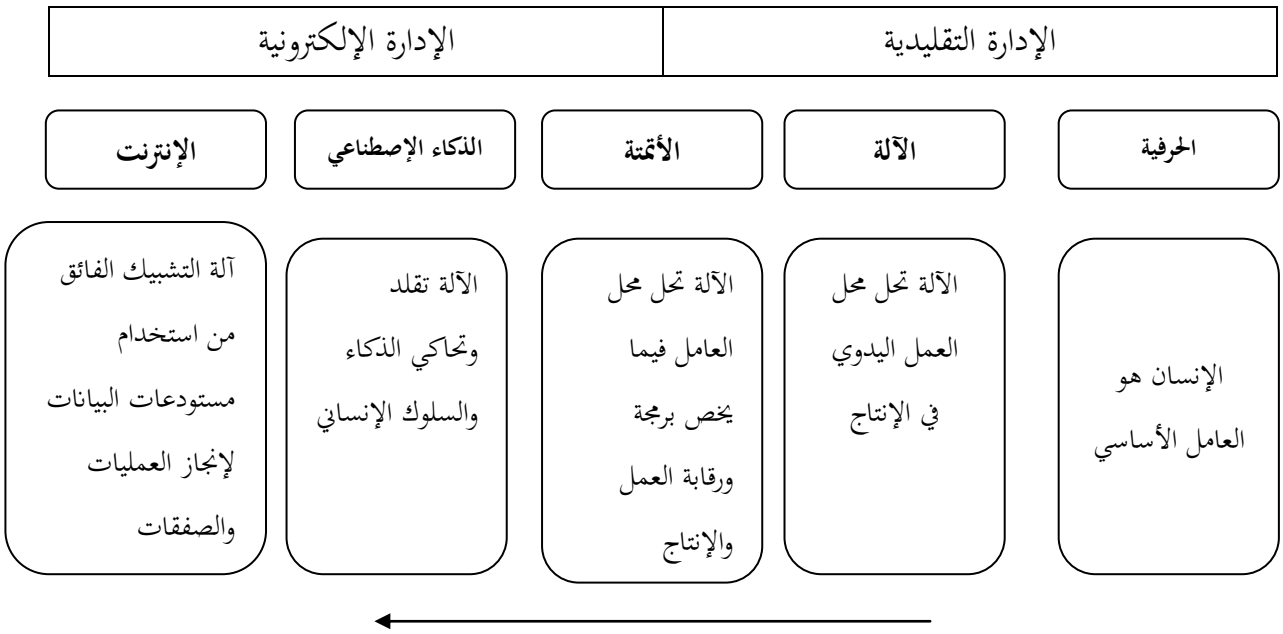


المصدر: عادل حرحوش المخرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ب ط، 2007، ص7.

2. **الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:** إن التطور التكنولوجي إتجه في البداية إلى إحلال الآلة محل العامل وكان ينحصر على العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، لينتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التخطيط والتصميم بمساعدة الحاسوب. لينتقل فيما بعد إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي وصولا إلى استخدام الإنترنت لإنجاز العمليات و هذا ما يوضحه الشكل رقم(1-2).

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **الإدارة الإلكترونية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص-ص:10-20.

الشكل رقم (1–2): التطور التكنولوجي للإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية–مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، دار اليازوزي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص:163.

إن الإنترنت والشبكات هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة والأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا. وهذا ما يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا ينحصر على الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال و الصفقات رقميا عن بعد.[1]

3. **الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكترونية**: كمجال تخصص ضيق بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة

[1] عبد السلام معيوف علي محمد المسماري، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية**، (مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، غ م)، ليبيا، 2012، ص:4.

مع الإستخدام الكبير للإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية داخل المنظمة مع المحيط الخارجي له وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب وجميع مستخدمي الإنترنت.[1]

4. **من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:** نظرت الإدارة في بدايتها إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية حيث نادت بفصل العلاقات الشخصية عن العمل لأنه يؤدي إلى تنظيم غير رسمي. لكن بعد ذلك خاصة في الإدارة السلوكية نظرت اليه نظرة إيجابية لما له من آثار إيجابية على تحقيق أهداف العمل من خلال تحقيق التعاون بين العاملين والإدارة داخل المنظمة مع صعوبة الإتصال والتعاون الخارجي فبدأت في إيجاد طرق لمواجهة القيود التنظيمية و الجغرافية والفنية لبعد المسافة،[2] من خلال تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات الإلكترونية، حيث تعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل منظماتها، والإرتقاء بمستوى أداء الأفراد والمنظمات، الأمر الذي تترتب عليه تبسيط الاجراءات وسهولة تواصل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية وبالتالي تحسن مستوى أدائها وقدرتها على المنافسة.[3]

المطلب الثاني: الفرق بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة

لقد تحولت الإدارة التقليدية الى عبء ثقيل وسبب في إتلاف القيمة وإعاقة تدفقها في ظل التطور التكنولوجي الذي اكتسى العالم، وذلك لاعتمادها على العنصر البشري والمعاملات الورقية التي تتطلب وقت وجهد، في حين أن الإدارة الإلكترونية توفر لنا مصدر لتكامل الأبعاد المادية المتوفرة في الإدارة التقليدية مع الأبعاد الرقمية المتوفرة في الإدارة الرقمية والجمع بينهما كنموذج للإدارة عبر نموذج المنظمة المزيجية. إن ما يميز الإدارة الإلكترونية ملء الثغرات التي وُجدت في الإدارة التقليدية من خلال مواكبة التطور التكنولوجي وإحداث الفارق للوصول إلى الأهداف المنشودة في ظل بيئة تنافسية.

---

(1) رشاد خيضر وحيد الدايني، **اثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة** ، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، غ م)، الأردن، 2010، ص:16.

(2) محمد نعمان علوان، **مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، غ م)، فلسطين، 2017، ص:16.

(3) زرزار العياشي، **الإدارة الالكترونية : نظرة جديدة لإدارة المنظمات**، **مجلة الحقيقة**، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 14، العدد 33، جوان 2015، ص: 158.

ومن خلال ما سبق، يمكن الوقوف على أبرز الفوارق بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة من خلالالجدول رقم (1-1):

الجدول رقم(1-1): أبرز الفوارق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

العامل	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
عامل الخدمة	يحتاج إنجاز المعاملات فيها إلى ساعات وربما أيام لكثرة المراجعين ومحدودية ساعات وأيام الدوام الرسمي فلا تتم المعاملة إلا في مكان تقديم الخدمة	تتميز بإنجاز المعاملات والحصول على الخدمة في وقت قصير وفي أي وقت يشاء خارج مكان تقديم الخدمة وبعيدا عن الموظف المختص عن طريق شبكة الانترنت
التوثيق والضبط للمعاملات	يتم توثيق الأوراق والمستندات للمعاملات في ملفات ورقية وتخزينها وفق أرقام متسلسلة في مخازن وفق أرشفة يدوية مجهدة، مما يتطلب أيدي عاملة والدقة والحماية فقد تتعرض إلى التلف أو فقدان الوثائق المهمة مع إتاحة الإطلاع على الوثائق للجميع مما يقلل من جودة الخدمة المقدمة للعملاء.	يتم توثيق وحفظ الوثائق الإلكترونية لجميع المعاملات في قواعد بيانات بكل تفاصيلها دون الحاجة الى استخدام الورق في إنجاز المعاملات وتقوم بعض المنظمات بتخزين تلك البيانات على أكثر من وسيط تخزيني لزيادة الأمان، كل ذلك بفضل التقنيات المستخدمة فيها مما يضمن أعلى مستوى من الدقة، الحماية والأمان للوثائق لأنه لا يستطيع أحد رؤيتها إلا الشخص المختص.
التكاليف	يكلف الأسلوب الورقي وضرورة احتفاظ الإدارة بهذا الركام من الملفات والأوراق الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات وصيانة مكان الأرشيف الذي تحفظ فيه.	تعتبر غير مكلفة فكل ما تحتاجه يتمثل في تكاليف وسائط التخزين أو الأجهزة المحملة عليها البيانات، دون حملهم أماكن التخزين، الأرشفة، فغرفة صغيرة تفي بهذا الغرض.
الضياع	إحتمال ضياع وفقدان معاملات وملفات المراجعين الكثيرة والمتزايدة فيها كبير لأنه قد تتعرض تلك المعاملات للتلف سواء بفعل فاعل أو ضياعها جراء التخزين الخاطئ لها، مما يعرض أصحابها والمسؤولين عنها لتبعات خطيرة من قبل الإدارة.	من الصعب ضياع وفقدان بيانات ومعاملات وملفات المراجعين ولا سبيل لذلك لأنه يتم حذفها إلكترونيا على الشبكة إلاّ إذا حدثت مشكلة في الشبكة نفسها لكن نادرا ما يحصل ذلك لأنه يخزن في شبكات أخرى.

الاسترجاع	يعتبر إسترجاع البيانات والمعلومات أمر بالغ الصعوبة نظرا لتكدس الملفات والمعاملات في الأرشيف.	إن استرجاع البيانات والمعلومات لا يكلف المسؤول عن أرشيف الشبكة الإلكترونية أكثر من الضغط على أيقونة محددة في البرنامج ليخرج تاريخ معاملات المراجعين كاملا وتفاصيلها
مدى استثمار الموارد	تعتمد بصفة أساسية على الإمكانيات البشرية بالإضافة إلى استثمار أمثل للإمكانيات المادية في تحقيق الأهداف	تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية في استخدام التكنولوجيا للقيام بوظائفها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق الأهداف
المكان	يتطلب توفير مخازن ضخمة لحفظ الوثائق المتعلقة بالمعاملات الورقية مع توفير طاقم عمالة يختص بإدارة المخازن والحصول على الملفات.	هذا الأمر ربما لا يدخل في حساباتها على الإطلاق، حيث تتسع شبكاتها لملايين بل مليارات الملفات، في حين قد لا يحتاج مجموع الأجهزة التي تحمل عليها تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.
التفاعل	يتسم التفاعل بين أطراف التعامل في هذا النظام بالبطء النسبي وغالبا ما يحتاج المراجعين إلى انتظار وقت كافي حتى ينجزون معاملاتهم.	تتميز بالتفاعل السريع، إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات والرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعا بسرعة فائقة وفي وقت واحد.
الإجراءات	الإلتقاء المباشر بين المراجعين أو المستفيدين من الخدمات أساس العمل ونجاحه، لأنه لا يستطيع إنجاز الأعمال بدون هذه الإجراءات والتي تعتبر روتينية.	إجراءات العمل في الأغلب ليست مباشرة ،لا يلتقي المراجعين للمعاملات بالموظفين مباشرة لأنه قد يتعامل مع برنامج حاسوبي نظمت خلاله عمليات دقيقة محددة ينفذها المراجع عبر الإنترنت
الحماية	فحماية وتأمين الملفات والمعاملات موجودة، لكن يوجد احتمال الوصول إلى المعلومات والتلاعب بها.	تؤمن الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على: محمد نعمان علوان، **مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم بقطاع غزة**، (مذكرة ماجيستير، قسم إدارة الإعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2017، ص:24.

المطلب الثالث: أسباب و دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن الجدير بالذكر أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لم يكن قرار يتخذ صدفة بل كان وليد التغيرات التي طرأت على اقتصاديات ومجتمعات الدول مما أجبرها على مواكبة التطورات التي أحدثت ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات وشبكة الإتصالات.

حيث هناك دوافع مختلفة تدفع منظمات دولة ما إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب الوضع الإقتصادي والسياسي لهذه الدولة. ومن أهم هذه الدوافع ما يلي:

- **تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به:** إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المنظمات وإتاحة الفرص لها للاستثمار في قطاع التكنولوجيا والإستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي؛
- **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:** حيث أُعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها؛
- **التحولات الديمقراطية** : وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية و الدولية، بالإضافة إلى تغير الأوضاع الدولية التي أثرت على سياسات واقتصاديات الدول؛[1]
- **الإستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:** إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات و المجتمعات يحتم على كل دولة مواكبة التطور تجنبا لاحتمالات العزلة و التخلف عن عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناءً على معايير

[1] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين**، دار الغرب الاسلامي، بيروت، لبنان، ط 1، 2006، ص- ص : 183- 184.

السهولة، الفعالية، الكفاءة، النوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأي دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعاده المختلفة؛[1]

- **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل، كذلك تتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية، كما أنها تمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع واستقرار أكبر؛
- **التنمية الإقتصادية:** لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطور الإقتصادي يكون لديها دافع قوي للإتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، خاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الإستثمارات الأجنبية وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب إلتزامها في اجراء تغييرات للدخول الى اقتصاد المعرفة.[2]

وبالإضافة إلى ما تم ذكره فإن هناك دوافع وأسباب كثيرة أدت إلى التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية منها:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المنظمة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس.

---

[1] محمد جمال .أكرم عمار، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2009، ص 32- 33.

[2] حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 14-15.

المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية

بلغت الإدارة الإلكترونية مكانة مهمة داخل المنظمات، لاعتمادها على أسس ومفاهيم حديثة تساير التغير الذي فرضته تطورات تكنولوجيا الاعلام والاتصال، حيث سعت هذه المنظمات لتبني النظام الالكتروني لما له من أهمية بالغة ومبادئ يرتكز عليها في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها

إن الفلسفة الرئيسة للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية مبادئ ترتكز عليها في سبيل تحقيقها للأهداف.

ولتوضيح ذلك فسنقوم في هذا المطلب بالتعريف أولا بأهم مبادئ الادارة الالكترونية ثم نعرج بعد ذلك لنبرز أهم أهدافها.

أولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن الإدارة دائما تركز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية؛
2. **سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع:** ونقصد بهذا المبدأ تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في أي مكان وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية كما أن هذا النظام يقوم على أساس سهولة الإستعمال، بحيث يمكن ربط الإتصال بين الأفراد والإدارات بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة؛[1]

[1] حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 14-15.

3. **تخفيض التكاليف:** وهذا يعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم؛
4. **التركيز على النتائج:** ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن الأفراد يهمهم بالدرجة الأولى الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان؛[1]
5. **التغير المستمر:** وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في المنافسة.[2]

ونستخلص مما سبق أن الإدارة الإلكترونية تسعى لاستخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة قدرة المنظمات على توفير المعلومات والخدمات للزبائن ورجال الأعمال بسهولة ويسر، مما يجعل مبادئ الإدارة الإلكترونية ذات طبيعة استراتيجية.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية بصفة عامة إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين، إضافة إلى الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- **الفعالية في الأداء:** عن طريق الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الاجراءات؛[3]
- **الأرشفة الإلكترونية للوثائق:** لما تحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الملفات والوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت؛

---

[1] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

[2] عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، غ م)، الجزائر، 2009-2010، ص :16.

[3] برمان نور الدين، مرزق محمد الأمين، **دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري**، (مذكرة ماستر، قسم الحقوق، تخصص إدارة مالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، غ م)، الجزائر، 2016-2017، ص: 17.

- **الأداء عن بعد:** من خلال إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يساهم في الحد من البيروقراطية كما أن الإدارة الإلكترونية تطمح إلى تحقيق الشفافية؛[1]
- **تعظيم دور المعلومات وتيسير اتخاذ القرار:** من خلال التوجه نحو شفافية المعلومات وعرضها أمام المستفيدين و الموظفين، وتوفيرها لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب؛[2]
- **الإقتصاد في التكاليف:** وذلك من خلال الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق، وما يتبعه من تكاليف الحفظ والتوثيق؛
- **بناء قاعدة بيانات المنظمة:** وذلك في إطار نظام المعلومات داخل المنظمة والذي يُمكن من بناء قاعدة بيانات تتعلق بكل مكونات المنظمة من مصالح وأقسام وإمكانات وغيرها، مما يتيح إمكانية متابعة وإدارة كافة المصالح وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛
- **تأمين المنظمة:** وذلك فيما يخص سرية المحافظة على الوثائق وتأمين المعلومات وتداول البيانات، والتقليل من مخاطر ضياعها أو سرقتها.[3]

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية وفوائدها

تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمات وسرعتها في الإستجابة لمتطلبات السوق، حيث توفر كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والمعاملات المختلفة، حيث لها أهمية بالغة وفوائد جمة فيما يتعلق بتوظيف المعرفة والاستفادة منها.

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في دعمها للمنظمات ومساعدتها على مواكبة التطور المستمر في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من ابتكارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي

---

(1) أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، **دور الادارة الالكترونية في تحقيق الابداع الاداري**، (مذكرة ماجستير، قسم القيادة والادارة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، غ م)، فلسطين، 2018، ص:20.

(2) يوسف رجب عابد، **أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام**، (مذكرة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2015، ص: 13.

(3) عبد الرزاق غزال، **الإدارة الإلكترونية وحركة تداول المعلومات بالمؤسسة دراسة حالة–مؤسسات الاتصالات–، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة مسيلة، الجزائر، العدد04، 2013، ص–ص:136–137.

تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت.

ويمكن الاشارة إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تظهر على مستويين الأول على مستوى المنظمات والثاني على المستوى القومي.

1. على مستوى المنظمات: إن الإدارة الإلكترونية تساهم في:

- **إنخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة:** وذلك راجع إلى أن الشكل الإلكتروني للإدارة يتطلب عمالة قليلة ولا يتقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات؛
- **اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة:** حيث أنها تلغي الحدود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الإتصالات الإلكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين البدائل المتعددة والمتاحة؛[1]
- **توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن:** إذ يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن واستنادا على هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن؛
- **تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة:** حيث أن الإدارة الإلكترونية تتيح للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكّن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها فضلاً عن رفع مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة المنافسة؛
- **تلافي مخاطر التعامل الورقي:** وذلك راجع إلى أن الإدارة الإلكترونية ترتكز على استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.[2]

---

[1] أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2015، ص: 29.

[2] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **الإدارة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

2.على المستوى القومي: إن الإدارة الإلكترونية تساهم في:

- تحسين مستوى أداء منظمات الحكومة؛
- الإستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة؛
- زيادة الصادرات وتدعيم الإقتصاد الوطني؛
- تدعيم جانب الواردات في الدولة؛
- زيادة قدرة المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية.[1]

ثانيا: فوائد الإدارة الإلكترونية

إن الإهتمامات المتزايدة باستخدام تقنيات المعلومات لم تأت من فراغ، بل لتحقيق الفوائد الناجمة عن هذا الاستخدام، مما حفزت الكثير من المنظمات في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات، ومن أهم الفوائد ما يلي:

- توفير الشفافية والمسائلة وتشجيع المبادرات، الإبداع والإبتكار؛
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات؛
- معالجة البيروقراطية والرشوة؛[2]
- تخفيض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء؛
- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار؛[3]
- الدّقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى داخل وخارج بلد المنظمة؛[4]

---

[1] عبد الله بن سعيد آل دحوان، **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإالكترونية**، (مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، غ م)، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:23.

[2] يوسف مسعداوي، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة قطاع البريد والإتصالات، مجلة دراسات**، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 21أ، 2014، ص: 158.

[3] كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإفتراضية الدولية، (غ م))، 2008، ص: 38.

[4] أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، **دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية ومميزاتها

إن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمجموعة من الأساسيات والتي جعلتها محل اهتمام العديد من الدول والمنظمات، وهذا المطلب يهدف إلى التعرف على الخصائص الواجب توفرها للإدارة الإلكترونية مع ذكر أهم مميزاتها بشكل عام في المنظمات.

أولا: خصائص الإدارة الإلكترونية

تُقدم الإدارة الإلكترونية وجها مغايرا لوجه الإدارة التقليدية، نظرا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، لما تتمتع به من خصائص فريدة تميزها عن غيرها، ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

1. **السرعة والوضوح**: الإدارة الإلكترونية أزالت الحواجز والإجراءات البيروقراطية التي تقلل من سرعة إنجاز المعاملات، وتلاشت الكثير من العقبات والمعوقات الإدارية في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية على المعلومات والمعاملات مع ضمان سرعتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، ووضوحها ووصول المعلومات للجهات المعنية؛
2. **المرونة**: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الادارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية؛[1]
3. **إدارة بلا زمان ومكان**: تعتبر من أهم خصائص الإدارة الإلكترونية لأن مهمتها الأساسية القضاء على الروتين والإجراءات، التي تحتاج إلى وقت كبير والإنتقال من مكان إلى آخر، فبإمكان المستفيد مراجعة قضاياه عن طريق الصفحة الإلكترونية وهكذا يتخلص من طول الإنتظار؛[2]
4. **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها**: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها

---

[1] محمد نعمان علوان، **مدى قدرة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين**، مرجع سبق ذكره، ص:41.

[2] محمد جمال أكرم عمار، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة ودورها في تحسين أداء العاملين**، مرجع سبق ذكره، ص:35.

حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمة، كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرشيف الإدارة؛

5. **الرقابة المباشرة والصادقة:** من خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية؛

6. **السرية والخوصصة:** تعتبر من خصائص الإدارة الإلكترونية حيث أنها تحجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللتان تتمتع بهما الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية.[1]

ثانيا: مميزات الإدارة الإلكترونية

إن ما يميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية، أنها تعتمد على أساليب و تقنيات إدارية متطورة تساهم في تحسين أداء المنظمات، من خلال تواصلها المستمر مع بيئتها الداخلية والخارجية، وسنبرز أهم المميزات في النقاط التالية:

1. **بالنسبة للمنظمة:**

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية؛
- الدقة والسرعة في انجاز الأعمال؛
- زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة؛
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً؛

(1) بن سالم عبد الحكيم، مقدم عبد الجليل، **الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي**، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، العدد 03، 2017، ص 297.

- زيادة الإنتاجية الإدارية.[1]

2. بالنسبة للمتعاملين مع المنظمة:

- امكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان؛
- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة؛
- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية؛
- تقديم الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات؛
- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغباتهم.

3. بالنسبة للعاملين في المنظمة:

- سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية؛
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام بيسر وسهولة؛
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم على الإبداع؛
- استمرار الإتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.[2]

---

[1] رشاد خضير وحيد الداني، **أثر الادارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة**، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

[2] أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الادارة الالكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص 32 .

المبحث الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية

نظرًا لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من نوعية الخدمات والمنتوجات التي تقدمها للعملاء والتي تتم بالجودة والسرعة المطلوبة وبطريقة إلكترونية، فإنها تعتمد لتحقيق نوع من الإرتقاء بالعمل الإداري على مجموعة من العناصر والتي تساهم بشكل كبير في دعم وضبط أنشطة المنظمات، بالإضافة إلى نموذج وشبكة محددة تعمل من خلالها، حيث تربط جميع الموارد الداخلية والخارجية لتحويلها إلى مخرجات تدعم تسييرها للمنظمة وتعطي الوظائف التقليدية الشكل اللازم لمواكبة التطور التكنولوجي والقدرة على المنافسة.

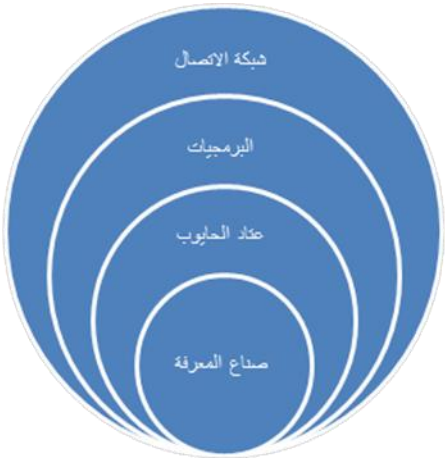
المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية وأساليبها

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال إلكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحوّل الإلكتروني في الإدارة التقليدية وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب والتطبيقات التي تساهم في دعم إدارة المنظمات لبلوغ المكانة المرغوبة والقيام بأنشطتها بكفاءة وفعالية.

أولا: عناصر الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنيعة الامتزاج لثلاثية: عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكات الاتصال ويدعم هذه الثلاثية عنصر أساسي يتمثل في صناع المعرفة من الخبراء والمتخصصين كما هو موضح في الشكل رقم (1-3).

الشكل رقم (1–3): عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: محمد طالب بسيسو، **أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة تطبيق العمليات الإدارية**،(مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين،2010، ص:18.

من خلال الشكل السابق فإن عناصر الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

1. **صُناع المعرفة**: وهم الخبراء والمتخصصون العاملون في حقل المعرفة أي الذين يمثلون البنية الانسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.[1]
2. **عتاد الحاسوب**: يتمثل في جهاز الحاسوب وملحقاته، ونظرًا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات، فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين:
   - توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة؛
   - ملاءمة العتاد للتطورات التكنولوجية.

[1] أحمد محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، **مجلة جامعة بابل** ، العراق، مجلد العلوم الإنسانية 64، العدد4، 2016، ص: 3394.

وبطبيعة الحال يرافق الأجهزة معدات كثيرة أساسية وأخرى كمالية كالطابعات، عارض المعلومات، أجهزة البصمة الإلكترونية، أجهزة التصوير الرقمية، وسائط التخزين، الماسحات الضوئية، أجهزة الصوت وغيرها.[1]

3. **برامج الحاسوب**: هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب والاستفادة من إمكانياته المختلفة.[2]حيث تضم حزمة متكاملة من برامج النظام، برامج التطبيقات، برامج القاعدة النصية والبيانات وقاعدة رسوم الحاسوب. تقوم برامج القاعدة النصية بتلبية احتياجات المدير التنفيذي حيث تعتبر النصوص من أكثر أنماط المعلومات استخداما من قبل المديرين في الإدارة العليا.

أمّا برامج قواعد البيانات فهي تمثل المصدر المهم من البيانات للنظام والتي قد تكون موجودة داخل المنظمة، (وربما تشكل مستودعًا للبيانات) والبيانات الموجودة في قواعد بيانات خارجية تحتوي على موارد ومعلومات مهمة.[3]

4. **شبكات الإتصال**: هي عبارة عن دوائر اتصال متصلة ببعضها من خلال مقاسم معينة على متطلبات ونوعية الخدمات المراد تقديمها، خصصت هذه الدوائر والمقاسم لنقل البيانات والصور.

كما عرّفت بأنها ارتباط مجموعة من أجهزة الكمبيوتر معًا باستخدام قنوات الاتصال السلكية واللاسلكية، أو مزيج منها حسبما تستدعيه الحاجة، مما يتيح نوعا من التشغيل والمعالجة المتكاملة للبيانات والبرامج الخاصة بالتطبيقات المتوفرة على أي كمبيوتر في الشبكة لكل المشتركين في الشبكة من أجهزة كمبيوتر، وكل ذلك يتم على أساس موّحد من القواعد التي يطلق عليها البروتوكولات.[4]

---

(1) يوسف محمد يوسف أبو أمونه، **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في الجامعات الفلسطينية النظامية–قطاع غزة–**، (مذكرة ماجستير ،قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2009، ص: 37 .

(2) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة –الجزائر–)**، **مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011، ص: 90.

(3) سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2009، ص- ص:170-171.

(4) بدر محمد السيد القزاز، **دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2015، ص:375.

ثانيا: أساليب الإدارة الإلكترونية

يقصد بأساليب أو تطبيقات الإدارة الإلكترونية مجموعة البرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية لتنظيم ودعم وظائف المنظمات ورفع كفاءة وفعالية أدائها.

1. **إدارة التخطيط**: هي مجموعة البرامج والأنظمة التي تساعد المنظمة في تخطيط مهامها والتقييم الشامل لإدارتها والعاملين بها على أسس علمية سليمة أهمها الدّقة في تنفيذ المطلوب، والانتهاء من العمل المحدد سلفا في التوقيت المناسب، بما يساهم في تعظيم العائد ومراقبة معدل أداء المنظمة أو الإدارة أو الفرد، ويتم ذلك بشكل إلكتروني؛[1]
2. **إدارة التكليفات**: تهدف إلى التقييم الإلكتروني لأداء العمل داخل المنظمة ومتابعة الأعمال والمهام التي تم تكليف الإدارات أو الأشخاص بها، حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها في الوقت المناسب من خلال الرد أو المتابعة، كما يمكن من خلالها توجيه مهام وتكليفات داخلية من قبل رؤساء القطاعات أو مديري الإدارات للعاملين؛[2]
3. **إدارة المعرفة**: تتبنى إدارة المعرفة منهاجًا متكاملًا لتشخيص والتقاط واسترجاع الأصول المعرفية لمشروع ما والتشارك فيها وتقييمها. ويمكن أن تتضمن هذه الأصول: المعلوماتية، قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات وكذلك الخبرات الضمنية غير الملتقطة (أي التي لم تتجاوز دائرة صاحبها) وكذلك التجارب المخزنة لدى الأشخاص. فإن مجال إدارة المعرفة يتسع ليشمل بالضرورة فئات كثيرة من ذوي الخلفيات المتنوعة تعليمًا وتجريبًا؛[3]
4. **إدارة المحتوى**: تتعلق بعملية بناء الموقع الخاص بالمنظمة على شبكة الانترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وأسعارها وإدارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميز والمساعدة على جذب العملاء؛

---

(1) يوسف رجب عابد، **أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام**، مرجع سبق ذكره، ص20.

(2) رأفت رضوان، **الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة**، سلسة مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، القاهرة، مصر، 2004، ص10.

(3) حسني عبد الرحمن الشيمى، **إدارة المعرفة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص83.

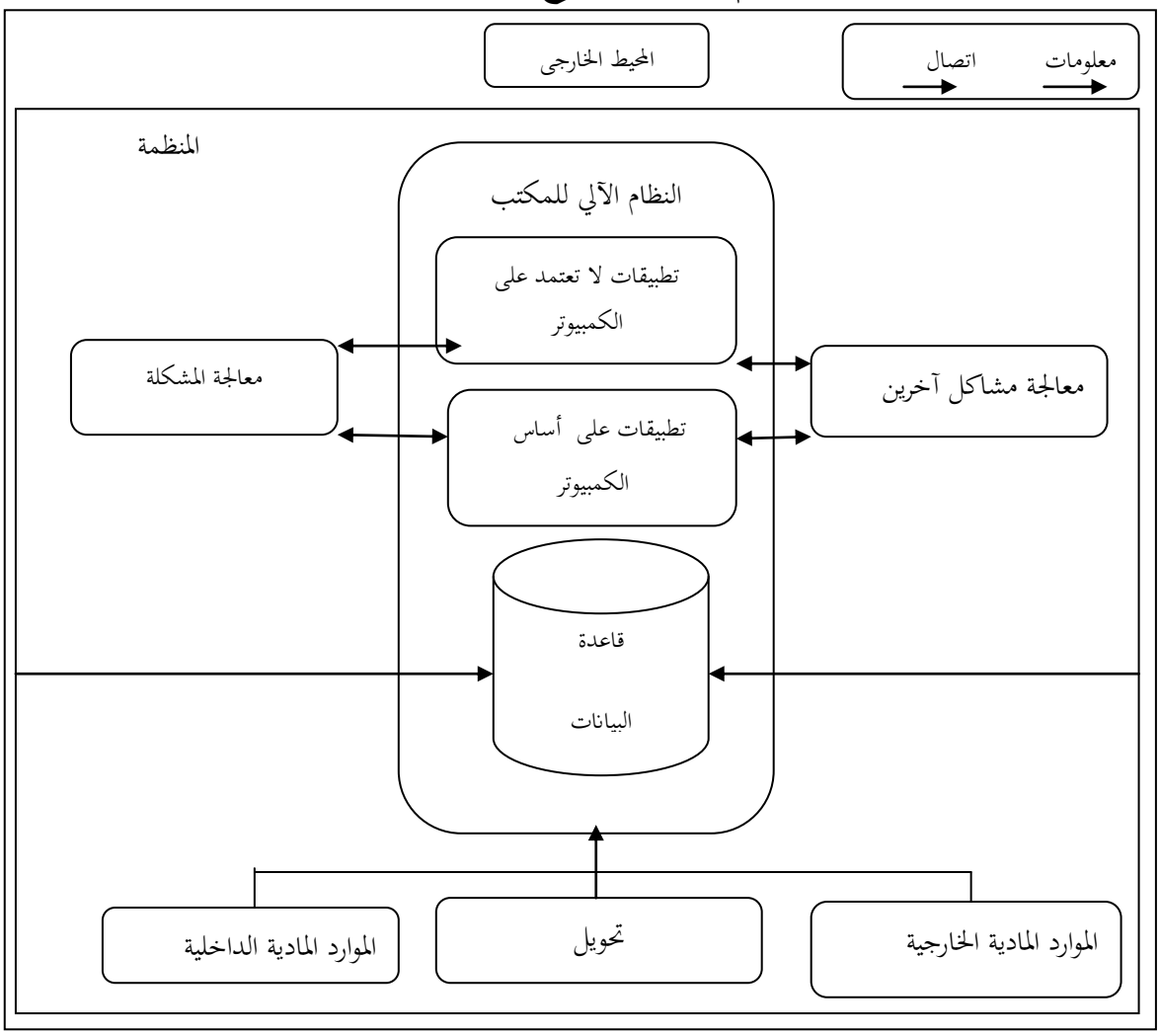
5. **الإدارة بالعائد:** تعتبر المظلة التي تجمع تحتها جميع الأساليب الإدارية السابقة فهي ترتكز على جميع القرارات الخاصة بالمنظمة من منظور واحد وهو العائد أو الفائدة أو الربحية التي سوف تعود عليها نتيجة اتخاذ هذا القرار وتنفيذه. وذلك من خلال توظيف النظريات الإدارية والاقتصادية الحديثة واستخدام أحدث الأساليب الحسابية والإحصائية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، وبالتالي فإن الإدارة بالعائد إلكترونيا تساعد المنظمة أو الإدارة العليا في عملية اتخاذ قراراتها المتعلقة بسياساتها التسويقية والتوزيعية والتسعيرية الخاصة بأعمالها الإلكترونية بما يضمن لها بيع المنتج المناسب للمستهلك المناسب وبالسعر المناسب.[1]

المطلب الثاني: نموذج الإدارة الإلكترونية

في عصر أصبحت فيه إدارة موارد المنظمات وتوظيفها بشكل سليم إحدى سمات التقدم ومن العناصر الأساسية في تقييم المنظمات ومدى قدرتها على الاستمرار والارتقاء. ولهذا أصبحت الإدارة الإلكترونية تعتمد على نموذج مدّعم بأحدث تكنولوجيات هذا القرن، حيث لا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا. وهذا النموذج موضح في الشكل رقم (1-4).

[1] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص55.

الشكل رقم (1–4): نموذج الإدارة الإلكترونية.



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ب ط، 2006، ص:35.

من ملاحظة الشكل رقم (1–4) يتضح ما يلي:

1.أن هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات؛

2.يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:

- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب؛
- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب؛
- قاعدة بيانات.

3. مدخلات النظام هي:

- موارد مادية داخلية؛
- المعالجات؛
- الموارد المادية الخارجية؛
- معلومات من المحيط الخارجي.[1]

4. يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصوّر عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة؛

5. إن عمل هذا النموذج يكون بالشكل التالي:

أ. يتم إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للمنظمة الموجودة أسفل النموذج حيث يتم معالجتها ومن ثم تدخل إلى قاعدة البيانات؛

ب. يمكن استخدام هذه المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:

- معالجة الكلمات؛
- البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد؛
- التحاور عن طريق الحاسوب؛
- إعداد بيانات إدارية مختلفة؛
- التطبيقات الأخرى.

ج. كما أن هذا النموذج يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على آلة الحاسوب كالتشاور السمعي أو التلفزيوني)؛

د. نجد الأتمتة الجديدة ستساعد في إنجاز المهام عن طريق الإتصال بين المستفيدين مع بعضهم البعض ومع البيئة المحيطة عن طريق الحاسوب والإتتصالات.[2]

---

[1] يوسف محمد يوسف أبو أمونه، **واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية**، مرجع سبق ذكره ص52.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، **الإدارة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص36.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

لا شك أن التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية من قبل أي إدارة يعكس الرغبة الصادقة لهذه الأخيرة في إعطاء الطابع الإلكتروني لأنشطتها ووظائفها حيث أن الشكل الإلكتروني للإدارة أسهم في تطوير وتحديث وظائفها التقليدية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وهذا ما سنبرزه فيما يلي.

أولا: التخطيط الإلكتروني

يتمثل التخطيط في الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوّر وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. ومعنى هذا أن المدير عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق، والفروض المعقولة والقيود، ومن هذا كله يقوم بتصوّر وتكوين الأنشطة اللازمة وكيف ستتم وماهي مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة حيث تقوم عملية التخطيط على التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له.[1]

أما في ظلّ الثورة الإلكترونية المعاصرة فإن التخطيط يعتمد على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية،[2]ولذلك نجد التخطيط الإلكتروني يتميز عن التخطيط التقليدي في مجموعة من السمات الأساسية:

- التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية قصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل؛
- أنّه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- أنّه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان؛

---

[1] بلال خلف السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص36.

[2] ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، (مذكرة ماجستير، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، غ م)، مصر، 2011، ص41.

- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا لما تتميز به من سرعة في التغير، عبر الشبكات المحلية و العالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.[1]

ثانيا: التنظيم الالكتروني

يتمثل التنظيم في عملية تجميع المهام والوظائف للوصول إلى وحدة تنظيمية متكاملة تعمل من خلالها السلطة بقصد تحقيق هدف محدد، والتنظيم لا يتضمن الوظائف فحسب ولكن هناك الأفراد الذين يلزم توجيههم وإثارة اهتمامهم وتنسيق نشاطهم بقصد تحقيق أهداف التنظيم.[2]

وبما أن التنظيم هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، كان لابد أن يظهر ما يسمى بالتنظيم الإلكتروني، كمحصلة للتغيير في المكونات التنظيمية، ونتيجة لإعادة هندسة نظم المعلومات التي تعتمد على تطبيق الإدارة الإلكترونية لذلك هناك عدة عناصر تدخل ضمن هذه الوظيفة ستتأثر بالجانب التقني لتطبيقات الإدارة الإلكترونية،[3]تتمثل فيما يلي:

1. **الهيكل التنظيمي**: ويتمثل فيما يلي:

- الإنتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي ؛
- الإنتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية؛
- الإنتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة؛
- الإنتقال من التنظيم العمودي من الأعلى للأسفل إلى التنظيم الأفقي؛
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل غير المحدد.

---

(1) عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غ م) ، الجزائر، 2015-2016، ص:82.

(2) محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصّحن، **الإدارة العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ب ط، 1996، ص:260.

(3) محمد بن سعيد، محمد العريشي، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة**، (مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، (غ م))، المملكة العربية السعودية، 2008، ص39.

2. **التقسيم الإداري:** الذي يجمع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام خاصة، ويتم التجميع على أساس الوظيفة، أو المنتج أو الخدمة، أو المنطقة الجغرافية.

3. **سلطة الأوامر أو وحدة الأوامر:** وتتمثل فيما يأتي:

- الإنتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية؛
- الإنتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيًا؛
- الإنتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدّد الرؤساء المباشرين.

4. **الرسمية:** وتتمثل في:

- الإنتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة؛
- الإنتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا؛
- الإنتقال من جداول العمل القياسية المجدولة مسبقًا إلى جداول العمل المرنة المتغيرة.

5. المركزية واللامركزية: وهما يرتبطان بالمستوى التنظيمي الأعلى، حيث أن المركزية تؤدي إلى نطاق رقابة ضيق، من خلال تعدّد سلسلة اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية، في حين أن اللامركزية تعيد توزيع السلطات، وتؤدي إلى نطاق رقابة أوسع، من خلال تقليل المستويات التنظيمية، والهيكل التنظيمي المسطح.

من الملاحظ أن تطور الفكر الإداري أحدث تغييرات كثيرة على مكونات التنظيم التقليدي، وخاصة بوجود شبكة الانترنت، وهذا ما أكدّه بعض الباحثين في قولهم أن شبكة الانترنت أدت إلى تجاوز الهرمية في الاتصالات والمعلومات، وحيث لا توجد هرمية بين مواقع الويب لأن لدى كل موقع الأسبقية نفسها على الويب.[1]

ثالثا: القيّادة الإلكترونية

القيّادة عبارة عن وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل، وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير والتي

[1] ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، مرجع سبق ذكره، ص42.

تعتبر من الوظائف الصعبة. والسبب في ذلك راجع إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلاّ القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها.[1]

ومع ظهور عصر متطور من الانترنت وتكنولوجيا المعلومات، لابد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية، ويظهر ذلك في تكوين قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزء من الميزة التنافسية للمنظمة.[2]وتنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاث أنواع:

1. **القيادة التقنية العملية:** حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.
2. **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
3. **القيادة الذاتية:** ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارات العالية، ومرونة التكيّف مع مستجدات البيئة المتغيرة.[3]

---

[1] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ب ط، 1984، ص323.

[2] يوسف محمد يوسف أبو أمونه، **واقع ادارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية**، مرجع سبق ذكره، ص58.

[3] عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص31.

رابعا: الرقابة

الرقابة هي إحدى وظائف المدير التي يهتم من خلالها بمتابعة الأداء لتكوين تصوّرات عن مدى التطابق أو الانحراف عن الأهداف المخططة وهي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالأفعال الصحيحة التي تضمن التحسن المسبق لمنع حدوث الأخطاء أو معالجتها وتعزيز الإيجابيات أينما كانت هناك حاجة لذلك، ومن خلال هذه العملية فإن المدير يحقق الترابط والانسجام بين النشاط المطلوب أداؤه والأهداف التي ينبغي تحقيقها عبر وسائل متعددة.[1]مثل نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى وكل هذا يجعل التقرير الذي يقدم متأخرًا كثيرًا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية. وعليه نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات، أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفء وبذلك أصبح يطلق عليها بالرقابة الإلكترونية وتعرف بأنها متابعة العمل، والرقابة بالحاسوب أي اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر بدقة أكبر، كما أن الرقابة الإلكترونية تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمنظمة ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المنظمات.[2]

كما تمتلك الرقابة الإلكترونية مجموعة من الخصائص منها:

- قاعدة معلومات تحتوي على معلومات عن أداء وأنشطة التشكيلات التنفيذية لتكون جاهزة عند الإدارة العليا لاتخاذ القرار في مجال معين؛

[1] صلاح عبد القادر، **الإدارة**، دار اليازوزي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2013، ص155.

[2] يوسف محمد أمونه، **واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية**، مرجع سبق ذكره، ص60.

- القدرة على تحقيق وفرات بالكلف مقابل نتائج عالية الدّقة، بمعنى أن تكون ذات جدوى اقتصادية أي فعّالة من الناحية المالية والاقتصادية؛
- القدرة على تحقيق وفورات عالية في الوقت مقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام اليدوي؛
- العمل عن بعد حيث يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لإنجاز العمل، أي أن العمل ينجز من دون احتكاك مع موظفي التشكيلات التنفيذية، فيمكن للمفتش والمراقب أن يؤدي عمله من أي مكان دون الحاجة لتدّخل المفتش في عمليات البحث والتحري.[1]

[1] برمان نور الدّين، مرزق محمد الأمين، **دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص62.

خلاصة الفصل

إن الإدارة الإلكترونية هي ثورة أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والإتصال، فمن خلال ما سبق نجد أن الإدارة الإلكترونية هي إحدى أهم المظاهر الحديثة في الأجهزة الإدارية والمحرك الرئيسي له ولقد أصبحت في وقتنا الحالي عنصر فعال لتنشيط الأعمال الإدارية.

فالإدارة الإلكترونية باتت تنافس الإدارة التقليدية من حيث الحجم، قلة التكاليف، ربح الوقت كما يُكسب متعامليها قدرات ذات كفاءة وفعالية لأنها تعتمد على وسائل حديثة، والإدارة الإلكترونية كأي مشروع حضاري يتطلب مجموعة من العناصر التي تساعد المنظمات في تطبيق مختلف المجالات باعتمادها على وسائل إلكترونية حديثة ومتطورة من شبكات ونظم المعلومات كما تواجه الإدارة الإلكترونية عدة معوقات تعيق تطبيقها وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفـصل الثــانـي

تمهيد

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم العمليات لأي منظمة وهذا لاعتمادها على وسائل متطورة من شبكات الإتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت. إذ تشكل حجرة الزاوية في الثورة التي تشهدها وسائل الإعلام والإتصال في الوقت الراهن كما يعود إليها الفضل في حالة تقرب المواطنين من المنظمة بالإضافة إلى تسيير مختلف المعاملات بسرعة وكفاءة في مختلف المجالات من الحكومة، التجارة والصيرفة، وبهذا قد إرتأينا في هذا الفصل توضيح المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- **المبحث الثاني**: البنية التقنية للإدارة الإلكترونية؛
- **المبحث الثالث**: آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحوّلاً شاملاً في المفاهيم والأساليب والهياكل التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكوّنات المادية والمعنوية، والتي تتطلب دراسة مسبقة لتحديد متطلبات التحوّل والعمل على معرفة المتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة هذا التحوّل، وذلك لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها، لضمان التطبيق السليم لنظام الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع العملي.

المطلب الأول: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

عند اتخاذ قرار مبدئي لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمة ما لابد من التأكّد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة، وما هي القيمة الإضافية التي ستحققها الإدارة الإلكترونية لهذه المنظمة، وما إذا كانت المنتجات التي ستقدمها هذه الإدارة تتوافق والكُلف التي خصصت لها. وغيرها من تساؤلات تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:

1. **إعداد دراسة أولية:** ولتتم هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق يضّم متخصصين وخبراء في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على معرفة تامة بكل النواحي المالية والفنية والبشرية، حيث يتوصل الفريق في نهاية هذه الخطوة إلى أحد القرارات التالية:
   - تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
   - وجود تكنولوجيا معلومات سابقة لكن تحتاج إلى تطوير؛
   - الإنسجام مع آخر التطورات الحديثة وإستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
   - عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير إقتصادية.[1]

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، **الإدارة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص:64.

2. **وضع خطة التنفيذ:** بعد توّصل فريق الدراسة إلى قرار نهائي في المرحلة السابقة، واتخاذ الإدارة العليا بالمنظمة قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية استنادًا على توصية الفريق بذلك، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ؛
3. **تحديد المصادر:** بعد إعداد خطة التنفيذ لا بد من تحديد المصادر اللازمة لتطبيقها، حيث تشمل هذه المصادر العنصر البشري بالإضافة إلى الأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة أي تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المنظمة؛[1]
4. **تحديد المسؤولية:** عند تنفيذ الخطة، لا بد من تقسيم المسؤوليات وتحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المخصصة لها؛
5. **متابعة التقدم التقني:** نظرًا للتطّور السريع في مجال تقنية المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الإبتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الإبتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من إتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.[2]

المطلب الثاني: متطلبات ومعوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات ولذلك فهي تعدّ مشروعًا قيد التجربة، يستلزم توفير مجموعة من العناصر بالاضافة إلى تهيئة مسبقة لبيئة تطبيقه، إلاّ أنّ هذا المشروع الحضاري قد تعترضه عدّة معيقات تعيق عملية تنفيذه.

أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إنّ نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له ويؤكد هذا مجموعة من الباحثين حيث يرون ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات، وسنبرز أهمها فيما يلي:

---

[1] أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص:44.

[2] يوسف مسعداوي، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص:165.

1. **المتطلبات الإدارية:** تتمثل المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس من خلال وجود رؤيا مستقبلية مشتركة واضحة حول مشروع التحوّل للعمل الإلكتروني؛
- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الإتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحوّل التي تستدعي شبكة واسعة. والمستوعبة للكم الهائل من الإتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها وإتاحتها للأفراد والمنظمات؛
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الإدارية وفق تحوّل تدريجي بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز؛
- متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصّصة، وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادًا معرفيًا يحيط بمبادئ التقدّم التقني، ولها من الخبرة ما يمّكنها من أن تصبح موردًا بشريًا مؤهلًا لاستخدام تقنيات المعلومات؛
- وضع التشريعات القانونية اللازمة، أي إصدار أنظمة وقوانين وإجراءات تسهّل التحوّل نحو الإدارة الإلكترونية، ووضع قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية؛[1]
- الإصلاح الإداري، ويشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات والوثائق. أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التصرفات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني وحمايته.[2]

[1] محمد طالب بسيسو، **أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص-ص:19-20.

[2] عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص-ص:73-74.

2. **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** وتشمل العمل على خلق تعبئة إجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحوّل للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الإستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية(ثقافة تكنولوجية)، مع ضرورة توفير المخصّصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الإستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ [1]

3. **المتطلبات الأمنية:** على الرغم من كل ما يقدّمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من إمتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب أغلبها حول سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونيًا أو المحافظة على سرّيتها بين المنظمات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات محاور متنوعة منها السرية، التكامل، توفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمنها ؛

4. **المتطلبات المالية:** توفر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمّكن التمويل من إجراء صيانة دورية وتدريب الإطارات الإداريين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطوّر في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية.[2]

ثانيا: معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إنّ مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحوّل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة تنفيذ وعمل استراتيجية الإدارة الإلكترونية، ومن بين أهم هذه العوائق نذكر ما يلي:

---

[1] يوسف مسعداوي، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر– دراسة حالة قطاع البريد والإتصالات–**، مرجع سبق ذكره، ص:164.

[2] محمد أحمد عبد العزيز الخطيب، **دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص-ص:26-27.

1. **معوّقات أمنية:** التخوّف من التقنّية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عمّا يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصريّ الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الإئتمان، وهي أحد المعوّقات الأمنية التي واجهت الإدارة الإلكترونية. إذ أن من مظاهر أمن المعلومات بقاء هاته المعلومات وعدم حذفها وتدميرها، والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات؛
- العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات؛
- العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.[1]

2. **معوّقات مالية وتقنية:** حيث تتمحور حول:

- إرتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحدّ من تقدّم مشاريع التحوّل الإلكتروني؛
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والإستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية؛
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت، نتيجة إرتفاع تكاليف الإستخدام لدى الكثير من الأفراد.[2]

3. **معوّقات بشرية:** وتتجسد في:

- أميّة المواطن للتقنيات الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛

---

[1] مروش أمال، **معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر–دراسة ميدانية بمنظمة الضمان الإجتماعي**، **مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية**، دار كنوز الحكمة، الجزائر، المجلد 3، العدد 6، ديسمبر 2015، ص:5.

[2] عبد الحق زغدار، صابر حمونة، **الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية لمحاربة الجريمة المنظمة**، **المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، جامعة باتنة1، باتنة، الجزائر، العدد10، جانفي2017، ص:186.

- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الإلكتروني؛
- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها؛[1]
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية؛[2]
- مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية، بالإضافة لطبيعة الإنسان وميله لمقاومة التغيير؛
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة؛
- قلة العاملين الذين يلّمون بالمهارات الأساسية للحاسب الآلي وشبكة الانترنت.[3]

المطلب الثالث: سلبيات الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الإيجابيات والمزايا العديدة للإدارة الإلكترونية إلاّ أنه توجد بعض السلبيات التي تعيبها، فمشروع الإدارة الإلكترونية لن يحل جميع المشاكل المتعلقة بالفساد وقلة الكفاءة. والواقع يشير إلى أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الإستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، آخذين بعين الإعتبار وجود خطط بديلة في حال تعثّر الإدارة الإلكترونية في عملها بسبب السلبيات المحتملة لها. وتتلخص سلبيات الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

1. **التجسّس الإلكتروني:** بعد ثورة المعلومات التي إجتاحت العالم، قلصّت دول العالم خاصة المتطورة منها إعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسّس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرّضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسّس

---

(1) نوال معزيلي، **الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة**، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، المجلد 10، العدد1، 2017، ص:502.

(2) عيشاوي وهيبة، **فاعلية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية**، **مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية**، جامعة البليدة2 علي لونيسي، البليدة، الجزائر، العدد17، جوان 2017، ص:9.

(3) حسن عبد السلام علي عمران، فتيحة عيسى الهوني، **معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية**، **مجلة دراسات وأبحاث**، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سبها، سبها، ليبيا، العدد30، مارس 2018، ص:30.

على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسّس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسّس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون؛
- الفئة الثانية هي الهاكر؛
- الفئة الثالثة هي أجهزة الإستخبارات العالمية للدول. [1]

وفيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة إحتياطية عن الموقع، فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الإطّلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المنظمات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الإستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

2. **زيادة التبعية للخارج**: من المعلوم أن الدول العربية ليست دولاً رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، رغم وجود العديد من المختصين العرب في هذا المجال، وبما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد كلياً على التكنولوجيا الغربية، فإن ذلك سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الصناعية الكبرى، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة، فالإعتماد

[1] إياد خالد عدوان، **مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية–دراسة حالة قطاع غزة–**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2007، ص–ص:69-70.

الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها، هو تعريض للأمن الوطني والقومي للخطر.[1]

3. **شلل الإدارة:** إن التطبيق غير الصحيح والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والإنتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية، دون اعتماد التسلسل والتدرّج في الإنتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، فعندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي، ولم ننتقل للنمط المعاصر بصفة كاملة وصحيحة، مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة، أو إيقافها ريثما يتم الإنتقال التام إلى النظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي، وهذا ما لا يجوز أن يحصل عند تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية.
4. **زيادة نسبة البطالة:** تعتبر زيادة معدلات البطالة من الأسباب التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم ممّا يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لو تم الإستغناء عنها في مجالات عملهم فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الإعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.[2]

---

[1] كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2] آيت مهدي إيمان، **تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية**، (أطروحة دكتوراه، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، سطيف، غ م)، الجزائر، 2017-2018، ص40.

المبحث الثاني: البنية التقنية للإدارة الإلكترونية

لقد أصبحت المعلومات عنصراً هاما، له دور فعّال في تحديد فعالية وكفاءة المنظمة، لذلك إتجهت المنظمات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة المنظمة وذلك لضمان وصول معلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم والوقت المناسب. من خلال شبكات ذات نطاق محلي وعالمي من أجل تنظيم معاملات المنظمة واستخدامها في بناء قراراتها.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات

باستقرار التغيرات التي صاحبت الفترة الأخيرة يمكن ملاحظة تغييرين هامين على مستوى العالم أثّرا على بيئة الأعمال. يتمثل المتغير الأول في ظهور الكيانات الإقتصادية العالمية القوية، أمّا المتغير الثاني فهو تحوّل الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد الخدماتي والإقتصاد المبني على المعرفة والمعلومات التي تعتبر كمورد إستراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والإستمرارية في مجال الأعمال.

أولا: مفهوم نظم المعلومات

تعرّف نظم المعلومات على أنها النظم التي تعزز جودة إلتقاط ومعالجة البيانات للتوّصل إلى معلومات تُستخدم لمساعدة متخذ القرار، وهي كذلك النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لنقل المعلومات وتخزينها ومعالجتها وعرضها في عملية أو أكثر.[1]

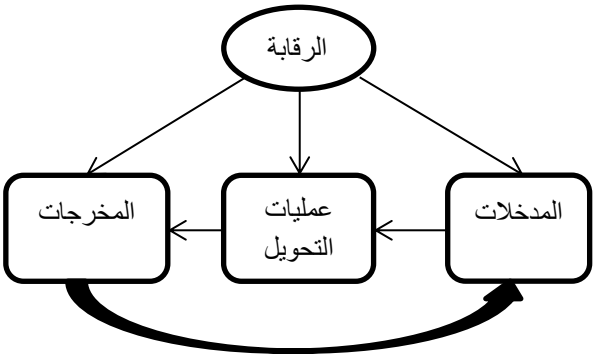
كما تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة العمليات والمعطيات والبرامج المنظِمة لمعالجة المعلومات وهو الوسيلة التي تساهم في توصيل المعلومات عبر مصالح المنظمة عند طلبها، ويتكون نظام المعلومات من ثلاثة عناصر أساسية: المدخلات، عمليات التحويل والمخرجات،[2]كما هو موضح في الشكل رقم(2-1):

---

[1] زيد أحمد العبادي، **نظام المعلومات الفعالة في إدارة الأزمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص:17.

[2] إبراهيم بختي، **التجارة الإلكترونية مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، الجزائر، ب ط، 2005، ص-ص:15-16.

الشكل رقم (2-1): العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات



المصدر: إبراهيم بختي، **التجارة الإلكترونية، مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، الجزائر، ب ط، 2005، ص-ص: 15-16.

ثانيا: أنواع نظم المعلومات

يوجد أنواع مختلفة من نظم المعلومات والتي يمكن تصنيفها في إتجاهين أساسيين، نظم المعلومات الوظيفية التي تتعامل مع المستويات الإدارية، ونظم المعلومات الإدارية التي تخدم كل مستوى.

1. أنظمة المعلومات الوظيفية: يمكن تقسيمها إلى:

أ. **نظام معلومات الموارد البشرية**: هي عبارة عن نظام معلومات يُنتج المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، فهو مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، الأداء الوظيفي، تدريب ودعم تعويضات العمال وتطوير المسار الوظيفي. إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية؛[1]

ب. **نظام المعلومات التسويقي**: وتسمى أيضا معلومات المبيعات والتسويق ويشتمل على إدارة علاقات الزبائن والتسويق المتفاعل والبيع المحسوب وتعمل هاته النظم في إطار النشاطات التالية:

- يساعد المنظمة في تحديد الزبائن وتوّجهاتهم نحو المنتجات والخدمات؛
- تساعد مثل هذه النظم على تطوير وتحسين وتزويد المنظمة بدعم مستمر لمنتجاتها وخدماتها؛

[1] فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص:98.

- عدد من نظم معلومات المبيعات والتسويق تقوم بنشاطات أخرى، من ضمنها إجراءات الطلبات وتحليل السوق وتحليل الأسعار وتوقعات توجهات المبيعات.

ج. **نظام المعلومات الإنتاجي**: وهو نظام يزوِد المنظمة بمعلومات تخص التخطيط، تطوير وجدولة الإنتاج والخدمات كما أنه يحتوي على معلومات تتعلق بالسيطرة على إنسيابية المنتجات والخدمات؛[1]

د. **نظام المعلومات المحاسبي**: تمثل نظم المعلومات المحاسبية أساس العمل الإداري لأي منظمة، فمن خلالها يتم تحديد الحالة المالية للمنظمة وإنتاج البيانات والتقارير بصورة دقيقة بتكلفة مقبولة وفي الوقت المناسب.[2]

2. أنظمة المعلومات الإدارية: وتنقسم إلى:

أ. **نظام معالجة البيانات**: وهو نظام يقوم بإعداد البيانات والعمليات اليومية للتنظيم وإخراجها في شكل تقارير عن النشاط اليومي للمنظمة. فهذا النظام يمثل عملية إدخال الآلية على عملية إعداد البيانات التي تخص العمليات الأساسية والروتينية للمشروع. وقبل وجود الحاسب الآلي كانت هذه العملية تتم يدويا أو باستخدام بعض الآلات البسيطة؛[3]

ب. **نظام دعم القرار**: عبارة عن مجموعة منظمة من العاملين، الإجراءات، البرامج، قواعد البيانات والأجهزة المستخدمة لدعم عملية صنع القرار وحل المشاكل. وتخدم مثل هذه النظم العاملين في مستوى الإدارة؛[4]

ج. **النظام الخبير**: يرتكز النظام الخبير على معرفة الخبير وتفكيره وإدراكه، أو على طريقته في تعقيل وفهم الأشياء إن صحّ التعبير، حيث ظهرت النظم الخبيرة كثمرة للجهود التي ركزت على إدارة المجالات التخصيصية للمعرفة والبحث عن حلول لمشكلات هذه المعرفة أثناء تطبيقها.[5]

---

(1) عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص-ص:91-92.

(2) فريد كورتل، حناش حبيبة، **نظم المعلومات ودورها في إتخاذ القرارات**، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص:93.

(3) إسماعيل المجيد محمد السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارت الإدارية**، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط، ص:16.

(4) نبيل محمد مرسى، **نظم المعلومات الإدارية**، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2006، ص44.

(5) سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، مرجع سبق ذكره، ص:208.

المطلب الثاني: شبكات الإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على بناء متنوع من الشبكات الإلكترونية تعمل بالتوازي وتتكامل فيما بينها،كما تأخذ أشكالا مختلفة تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها. ومن خلال هذا المطلب سنبرز أهم الشبكات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية.

أولا: مفهوم الشبكات

تعتبر الشبكات عنصراً هامًا وأساسيًا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها. حيث تعرف الشبكات على أنها النظام الذي يربط مجموعة من الحاسبات مع بعضها البعض ومع الأجهزة الطرفية الأخرى المستخدمة في إطار نظام المعلومات بهدف تحقيق المشاركة في الموارد المتاحة وأيضًا في المعلومات المتولّدة عن نظام المعلومات.[1]

ثانيا: أنواع الشبكات حسب النطاق الجغرافي

تنقسم الشبكات بشكل عام ومن الناحية الجغرافية إلى ثلاثة أقسام:

1. **شبكة الإتصال المحلية Local Area Network**: تحتل شبكة الإتصال المحلية أهمية تقنية بالغة التأثير في الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر منطلق لنسج اتصالات في الداخل أولاً قبل الشروع في بناء وصلاتها مع الأطراف المستفيدة أو المؤثرة في الخارج.[2]وتعرف شبكة الإتصال المحلية اختصارًا بـLAN، وهي شبكة محلية مصممة لربط نظم الحاسوب الشخصية مع الأجهزة الرقمية الأخرى بحدود 2000 foot radius، وتربط هذه الشبكة عدد من أجهزة الحاسوب في مكتب واحد، وكذلك في عدة مكاتب وفي مبنى واحد. ويمكن أن تمتد إلى مباني متقاربة في مجال واحد. وفي بعض الحالات ترتبط الشبكة المحلية الواحدة LAN بشبكة أخرى عن طريق أسلاك توصيل أو خطوط التلفون أو عن طريق الأقمار الصناعية، لتشّكل ما يعرف بالشبكة الواسعة. ومن خلال الشبكة المحلية

---

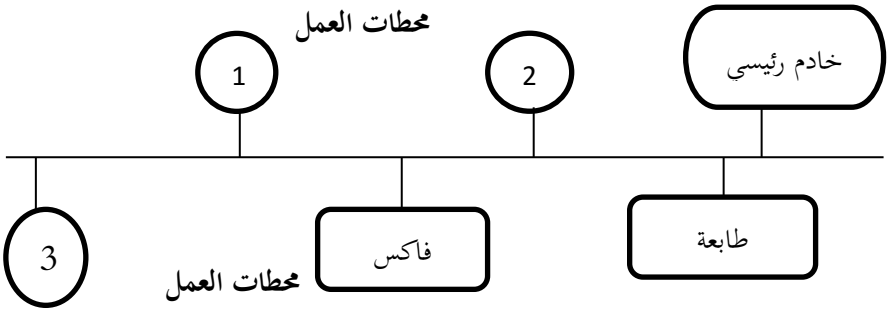
(1) محمد الطائي، **صيانة وإدامة نظم المعلومات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص:229.

(2) محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص:232.

LAN تستطيع المنظمة أن تربط مجالاتها الوظيفية الرئيسية بما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وطلب التقارير في أيّ وقت.[1]

تتكون شبكة الاتصال المحلية من كمبيوتر وجهاز خدمة رئيسي Main server يقوم بالتحكم في البرامج، وفي مرور المعلومات وتنظيمها، ومحطات العمل Work station التي تتصل بالشبكة والأجهزة الملحقة مثل الطابعات والراسمات بالإضافة إلى قنوات الإتصالات من كابلات وغيرها. يوضح الشكل رقم (2-2) نموذج بسيط لشبكة الإتصال المحلية.

الشكل رقم (2-2): شبكة الإتصال المحلية LAN.



المصدر:سعد غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص257.

2. **الشبكة الإقليمية Netropolitan Area Network**: والمعروفة إختصار بـ (MAN) وهي عبارة عن شبكة تقوم بربط المستخدمين مع بعضهم ومع الحاسوب المصدر بحدود جغرافية أكبر من التي تغطيها الشبكة المحلية، حيث تستطيع الشبكة الإقليمية أن تعمل بسرعة كبيرة جدا؛[2]

3. **الشبكات الواسعة Wide Area Network**: والمعروفة إختصار بـ (WAN) وهي أوسع الشبكات وأكبرها من الناحية الجغرافية، حيث تمتد البقعة الجغرافية لها لتضم بلد بأكمله أو عدد غير

---

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص:165.

[2] صباح بلقيدوم، **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، (أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، غ م)، الجزائر، 2012-2013، ص:144.

محدود من البلدان ومن أمثلتها الشبكة العنكبوتية للإنترنت وكذلك الشبكات الخاصة بالمنظمات الكبيرة والعملاقة.[1]

ثالثا:عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية بأم الشبكات الإنترنت، الشبكات المحلية، شبكة المنظمة الداخلية الإنترانت، وشبكة الإكسترانت، وأي منظومة إلكترونية تقدّم الخدمات المباشرة للعملاء، الموردين، أو الأطراف المستفيدة الأخرى.

1. **شبكة المنظمة الداخلية: الإنترانت Intranet**: تعتبر الإنترانت وسيلة لتجميع المعلومات والمعرفة في مكان رئيسي داخل المنظمة، مما يمثل مصدراً للمعلومات وخبرات المنظمة متاحاً لكل من الإدارة والموظفين، حيث يتيح للمدراء الحصول على المعلومات وتحليلها عن طريق برامج ذكية، وبالتالي تساعده في اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعّال ومفيد للشركة لتحقيق أهدافها. تمثل الإنترانت ببساطة مجموعة من أنظمة توزيع للمعلومات تقوم بتطبيق تكنولوجيا الإنترنت والمعايير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للمنظمة. إن هذه الشبكة تربط كل مصادر المنظمة من معلومات وملفات وبرامج مثل البريد الإلكتروني المحلي وغيرها. بحيث يتم تبادل المعلومات وتداولها بطريقة منظمة كلّ حسب الصلاحية الممنوحة له. إن الإنترانت ما هي إلا مشروع للإتصالات بين الموظفين في المنظمات وفي نختلف الأقسام والفروع التابعة لها.[2]
2. **شبكة المنظمة الخارجية: الإكسترانت Extranet** : تقوم شبكة المنظمة الخارجية بتلبية احتياجات المستخدمين في بيئة الأعمال من الموردين، الزبائن، مجموعات المؤثرين وحملة الأسهم. تعتبر شبكة Extranet شبكة المنظمة الخاصة التي تصمّم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في السوق. وتستخدم الشبكة تقنيات الحماية لمنع محاولات الدخول الغير شرعي إلى ملفات وبرامج ونظم وقواعد الشبكة. وتستند شبكة Extranet على تقنيات شبكة Intranet وتوجه إلى البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها المنظمة،

---

(1) هيثم حمود الشلبي، **الحاسوب نماذج وتطبيقات في إدارة الأعمال والتسويق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،2009، ص:35.

(2) خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص:45.

ويمكن القول أن شبكة المنظمة الخارجية هي تكنولوجيا متطورة عن نظام التبادل الإلكتروني للبيانات لأن كل منهما يؤسس جسور اتصال مع مجتمع الأعمال والزبائن في خارج المنظمة إلا أن شبكة Extranet على عكس نظام التبادل الإلكتروني للبيانات الذي يعالج البيانات بأنماط مسبقة تستطيع أن تتعامل مع جميع أنساق الرموز الرقمية من بيانات، معلومات، أشكال، أصوات، صور وأفلام.[1]

3. **الإنترنت**: وهي شبكة الشبكات ترتبط فيها نظم الحاسوب المحلية بالشبكات الإقليمية ومن ثم بأنظمة الشبكات العالمية ذات السعات العالية، وكل خط فيها هو عبارة عن موقع يعتمد على نظام حاسوب ترتبط جميعاً ببعضها من خلال وسائط ربط مختلفة، وكل حاسوب على الشبكة مربوط مع نظم الحاسوب الأخرى عبر بروتوكولات أو ما يعرف بالوسائل الآلية للربط اللغوي، والبروتوكولات هي التي تمكن المشتركين من الارتباط بالشبكة والوصول إلى المعلومات.[2]

المطلب الثالث: أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية

تعتبر مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أمن المعاملات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل، ويعتبر ضعف الأمن في مجالات العمل الإلكتروني ضعفاً للثقة مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية.

أولا: مفهوم أمن المعلومات

يعرّف أمن المعلومات على أنه حماية التجهيزات الحاسوبية وغير الحاسوبية والتسهيلات والبيانات والمعلومات من الأخطار فهي مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على المعلومات وسريتها سواء من الأخطار الداخلية أو الخارجية، كالحفاظ عليها من السرقة والتلاعب والإختراق أو الإتلاف غير المشروع، سواء قبل أو خلال أو بعد إدخال المعلومات إلى الحاسب من خلال تدقيق المدخلات وحفظها في مكان أمين وتحديد الأشخاص المخولين لهم التعامل مع هذه البيانات.[3]وهناك عدة عناصر للثقة تمثل الأمن المعلوماتي وبالتالي لابد من تحقيقها وهي:

---

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص:171.

[2] سعد غالب ياسين، باشير عباس العلاق، **التجارة الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015، ص:96.

[3] فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص:235.

- **التوثيق أو التحقق من المستخدم:** بمعنى التأكد من أن الأطراف المشتركة في العملية هم نفس الأشخاص المعنيون؛
- **التصديق:** أي التأكيد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية المحددين فقط؛
- **التكامل:** وتعني تأكيد أنه لم يجد أن تعديل أو تلاعب بالبيانات أثناء نقلها منذ اللحظة التي أُرسلت فيها من المنشئ إلى اللحظة التي وصلت فيها إلى المستقبل؛
- **السرية:** وتعني تأكيد عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لها بالإطلاع على تلك المعلومة؛
- **مكافحة الإنكار(المسؤولية):** التأكد بأن مرسل البيانات ومستقبلها قد حصلا على إثبات تبادل البيانات مما يمنع احتمال لإنكار أي من الطرفين بأنه قد عالج هذه البيانات. [1]

ثانيا: مستويات أمن المعلومات

يتمثل هدف أمن المعلومات في دقة وسلامة وأمن العمليات ومصادر نظام المعلومات، كما أن إدارة الأمن يمكن أن تقلل الأخطاء والخسائر في النظام الذي يربط المنظمة بعملائها وأصحاب المصالح. ويتم ذلك من خلال أربع مستويات:

1. **الحماية المادية:** وتشمل كافة الوسائل التي تمنع الوصول إلى نظم المعلومات وقواعدها كالأقفال والغرف المحصنة وغيرها من وسائل الحماية المادية التي تمنع الوصول إلى الأجهزة الحساسة؛
2. **الحماية الشخصية:** وهي تتعلق بالموظفين العاملين على النظام التقني المعني من حيث توفير وسائل التعريف الخاصة بكل منهم وتحقيق التدريب والتأهيل للمتعاملين بوسائل الأمن إلى جانب الوعي بمسائل الإعتداء على المعلومات؛
3. **الحماية الإدارية:** وهي سيطرة الإدارة على نظم المعلومات وقواعدها كالتحكم بالبرمجيات الخارجية، مسائل التحقيق باختلالات الأمن، مسائل الإشراف والمتابعة لأنشطة المراقبة؛

[1] شائع بن سعد مبارك القحطاني، **مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون– دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية–**، (مذكرة ماجيستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، غ م)، المملكة العربية السعودية، 2006، ص:34.

4. **الحماية الإعلامية:** كالسيطرة على عملية إتلاف مصادر المعلومات الحساسة عند إتخاذ القرار وبعد إستخدامها.[1]

5. **حماية المعلومات في الإنترنت:** ويمكن تحقيق أمن المعلومات في الإنترنت باستخدام عدة نظم أمنية.

- **حاجز الحماية: الجدران النارية (Fire walles)**: وهي عبارة عن مجموعة من الحاسبات الإلكترونية والبرمجيات المصاحبة لها، والتي تقوم بعملية فصل الشبكات الخاصة للمنظمة عن الشبكات العامة، حيث تقوم بعض هذه الجدران النارية بعملية تصفية للبيانات والطلبات والتي تنتقل من شبكة الإنترنت العامة إلى الشبكة المحلية الخاصة بالمنظمة والمبنية على عناوين شبكات العمل للحاسوب والذي يقوم بعملية الإرسال والإستقبال للطلبيات أو البيانات؛[2]
- **النفاذ إلى الإنترنت:** وهي تقنية تسمح باتصال الشبكة المحلية مع الإنترنت باتجاه واحد، أي تسمح بالنفاذ من شبكة (LAN) إلى الإنترنت وتمنع المرور المعاكس للملفات وتستطيع هذه التقنية أن تزود المنظمات بإمكانية التحكم بنفاذ المستخدمين من ضمن شبكاتها الخاصة إلى الإنترنت.[3]
- **البروتوكولات الأمنية:** يتكون البروتوكول من بروتوكولين، بروتوكول سيطرة الإرسال أو النقل، يقوم بنقل بيانات التطبيق الصادرة عن المستخدم النهائي وتقسيمها وتجزئتها إلى مجموعة من الرسائل التي توجه دفعة واحدة يطلق عليها Data gram، وكل مجموعة من هذه الرسائل تشتمل على جزء رئيسي يحمل عنوان الحاسوب المرسل، ومعلومات تؤكد على أن مجموعة الرسائل تلك لم تفقد ولم يحدث لها شيء، أمّا البروتوكول الثاني المرافق فهو بروتوكول الإنترنت، الذي يستلم رسائل البروتوكول الأول ثم يقوم بتقسيم وتجزئة الرسائل مرة أخرى ويشتمل جزء رئيسي منه على عنوان المستلم، ويقوم بيانات ومعلومات بروتوكول سيطرة الإرسال وتوجيه Data gram من المرسل إلى المستلم، وبهذا فإن البروتوكول يضمن وثوقية عالية لوصول النص المرسل إلى هدفه دون تشويه.[4]

---

(1) بودلال علي، **تثمين دور الحكومة الإلكترونية في إرساء الخدمة العمومية (مشروع القرن الحادي والعشرين –التجربة الجزائرية–)**، **المجلة الجزائرية للمالية العامة**، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، العدد3، ديسمبر2013، ص:175.

(2) خضر مصباح الطيطي، **التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ب ط، 2008، ص: 248.

(3) محمد سمير أحمد، **التسويق الإلكتروني**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص:284.

(4) عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص–ص: 436–437.

المبحث الثالث: آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الإنترنت بروز تأثيرات عديدة على مختلف المجالات ومواكبة التطورات وكان تطبيق الإدارة الإلكترونية أبرز الحلول التي تمّكن المنظمات من الدخول في عالم التكنولوجيا الرقمية، وبهذا أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات وفي مختلف القطاعات حيث أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وإنتشارها. من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أبرز المجالات التي طبقت فيها الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها يقتصر على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولًا وتخصصًا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها. فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهامًا استراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية، ونظرًا لهذا الدور الفعّال في المنظمة، فقد عمل الباحثون على إيجاد سبل جديدة لتنميتها، وقد تزامن تطورها مع ظهور الإدارة الإلكترونية والتكامل الحاصل بين مختلف الإبتكارات والجوانب المنفصلة للأنشطة اليومية. ليستوجب ذلك ضرورة مواكبة هذه التطورات والإستفادة من إيجابياتها اكتساب ميزة تنافسية.

أولًا: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سيتم توضيح المفهوم التقليدي لها ليتم من خلال ذلك توضيح الأثر الذي أحدثته التكنولوجيا المتطورة على المهام والمفاهيم التقليدية لمختلف الأنشطة. حيث عُرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.[1]

[1] نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص:24.

رغم أنّ الشكل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية لم يحدث تغيير جذري لمهامها، إلّا أنه دمج الإبتكارات الحديثة لمجموعة من الشبكات والأنظمة مع الجوانب المختلفة للإدارة لتواكب هذه التطورات وتساهم في تيسير الأعمال وتحسين الأداء. وهذا ما اشتملت عليه التعاريف الخاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نذكر بعضها فيما يلي:

- عُرّفت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة والإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت بدون أن يضطر العملاء من الإنتقال إلى الإدارات شخصيًا لإنجاز معاملاتهم وما يرافق ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات.[1]
- كذلك تعرّف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها التطبيق العملي لإستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجّه والإستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء الوظائف.[2]

مما سبق يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي عبارة عن مصطلح ذو أهمية كبرى لأيّ منظمة، وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات والقيام بالمهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بسرعة وفاعلية.

ثانيًا: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إنّ مُجمل المفاهيم الواردة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحمل في مضامينها المهام والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من إستقطاب و توظيف و تنمية للقدرات ثم تقييم الأداء ليتم بعد ذلك تقديم التحفيزات والتعويضات وتصحيح الإنحرافات مستخدمة في ذلك أحدث الأنظمة والشبكات، وسنبرز هذه الوظائف فيما يلي:

---

[1] محمد موسى أحمد، **إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R)**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2014، ص:288.

[2] بلحمري سمية، **الموارد البشرية ومدى إستفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية–دراسة حالة بلدية وولاية الشلف**، (مذكرة ماجستير، قسم تسيير المالية العامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، غ م)، الجزائر، 2013–2014، ص:81.

1. **التوظيف الإلكتروني:** إن عملية توظيف العاملين في المنظمة تتألف من الإختيار، التقييم، والتعيين حيث تتم هذه العملية من خلال إستمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد، يُكوّنون القاعدة التي يمكن من خلالها إنتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.

وعلى صعيد آخر، تستعمل تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كلّ مراحل التوظيف من الإختيار، والتشغيل والإندماج، فهي تمّكن من تحديد وتوصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة، معتمدةً في ذلك على تقنيات الإنترنت. وعلى ذات المنوال، يسجل الوضع المتقدم للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التدبير الإستشرافي لفرص الشغل والكفاءات بالمنظمة، حيث تساعد أنظمة اليقظة و الرصد على إظهار المتغيرات الطارئة في بيئة المنظمة، وتحديد تبعاتها على توّجهات القيادة، ثم الإستعانة بالبرامج المعلوماتية لتحديد حاجيات المنظمة من الموارد البشرية حسب السن، النوع، الأقدمية، التخصص والخبرات المهنية. مما يتجلى في إنجاز خريطة الكفاءات كأحد التطبيقات المعلوماتية، التي ترسم الخطوط المنظِمة لسياسة الموارد البشرية بالمنظمة وتحليل الآفاق المستقبلية لهذه الإدارة.[1]

2. **التدريب الإلكتروني:** يقصد بالتدريب الإلكتروني العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكّن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان.كما يتمثل التدريب الإلكتروني في تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن وغير متزامن وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو بمساعدة مدرب.[2] ويمكن تقسيم التدريب الإلكتروني إلى الأنواع التالية:

- **التدريب الإداري:** حيث يكون الهدف منه رفع كفاءة موظّفي الإدارة في المعرفة والمهارات الإدارية؛

---

[1] يوسف محمد يوسف أبو أمونه، **واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيًا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية**، مرجع سبق ذكره، ص:71.

[2] محمد موسى أحمد، **إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R)**، مرجع سبق ذكره، ص:364.

- **التدريب الفني**: يكون موّجه بالدرجة الأولى للعمالة الفنية بقصد رفع مهاراتهم الفنية في تخصصات عمل معينة؛
- **تدريب موجه للجميع**: بقصد تعديل أو اكتساب اتجاهات معينة للأفراد في مثل تعديل الإتجاهات وزيادة الرغبة في العمل وتقليل الصراعات بين الأفراد في المنظمة. [1]

3. تقييم الأداء: يحظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية،[2]حيث تعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة القوى البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في إنشاء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، وخلال فترات دورية زمنية محددة مسبقًا، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف في أدائه وسلوكه، للعمل على تلافيها مسبقا.[3]

ويمكن للنظم المتاحة على الإنترنت القيام بدور فعال لتدعيم هذه العملية، فقد تساهم في مراسلة الموظفين المعنيين عبر البريد الإلكتروني لتذكيرهم بعقد إجتماع لتقييم الأداء قبل حلول موعد عملية التقييم بوقت كافٍ. كما يمكنها أيضا البحث في المفكرات الموجودة على الإنترنت وتحديد الأوقات المناسبة لجميع الأطراف، ومن ثم إقتراح بعض المواعيد الممكنة لعقد الإجتماع.إلاّ أنه لا يجب أن تحل نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية محل المواجهة المباشرة أثناء عملية تقييم الأداء، حيث يجب على المواطن التحدث بشكل مباشر مع المدير التنفيذي التابع له.[4]

4. الحضور والإنصراف: لعل من أقدم إستخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والإنصراف للعمل، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي

---

(1) طارق عبد النبي عوض سلامة، **مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية –دراسة ميدانية على العاملين بالمصارف التجارية بمدينة درنة**، (مذكرة ماجستير، قسم الإدارة والتنظيم، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، غ م)، ليبيا، 2012، ص:52.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص:332.

(3) عبد الباري درة وآخرون، **إدارة القوى البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ب ط، 2010، ص:270.

(4) برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، **الأدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2008، ط، 2003، ص: 201.

تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة. فهي تتيح للعاملين بشكل عام تسجيل وقت حضورهم إلى العمل بالمنظمة وانصرافهم منه باستخدام التقنيات المتاحة وهي تهتم بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبّع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة منها:

- تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب؛
- تسجيل ساعات العمل الإضافية الخاصة بمشروعات محددة؛
- تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات؛
- تحديد المتواجدين داخل المنظمة وكذلك المتغيبين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان؛
- تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي.

5. **التعويضات الإلكترونية:** إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تُستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات،[1] كما تقوم بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمّكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور، كما يمكن لنظم الإدارة الإلكترونية البشرية E-HRM* تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة ومنها:

- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والإنصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل؛
- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية؛
- سرعة الإستجابة لتغير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، خاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول

(1) بلحمري سمية، **الموارد البشرية ومدى إستفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية وولاية الشلف**، مرجع سبق ذكره، ص –ص: 86-87.

* **E-HRM** :Electronic Human Resource Management

إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال إختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوئها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي؛

- أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.[1]

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم E-HRM ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وكذلك تغيّر دور الأفراد في المنظمات، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق. كما أن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة وظائفها وعليه فإنه على مختصي الموارد البشرية أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية والتعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا وتطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى في المنظمة.

المطلب الثاني: التجارة الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية

لقد أثر التطور المذهل لتكنولوجيات الإعلام و الإتصال الحديثة على مختلف الجوانب بما فيها الجانب الإقتصادي، إلى الحد الذي جعل البعض يؤكد على ميلاد إقتصاد جديد، ومن بين الآثار البارزة لهذه التكنولوجيات على الأعمال ظهور التجارة الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية.

أولا: التجارة الإلكترونية

إن من أهم التطورات التي عرفها الإقتصاد العالمي، التقدم الفعال في التكنولوجيا وخاصة تكنولوجيا المعلومات التي ظهرت لكي تقوم بتعزيز دور الإتصالات بين مختلف الدول وفي العديد من المجالات من بينها مجال التجارة. حيث ظهر ما يعرف بالتجارة الإلكترونية والتي كانت هي المرحلة الجديدة التي سادت العالم في القرن الحادي والعشرون.

[1] برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص:134.

1. نشأة ومفهوم التجارة الإلكترونية:

لم يكن ظهور التجارة الإلكترونية فجأة بل كان نتيجة تعدد المراحل التي مرت بها ثورة الإتصالات والمعلومات وخاصة بعد نمو استخدام شبكة الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العالم.

أ. **نشأة التجارة الإلكترونية:** إن تطبيق مفهوم التجارة الإلكترونية كان في بداية 1970 من خلال التحويل النقدي للأموال بطريقة إلكترونية من منظمة لأخرى ولكن هذه الطريقة كانت محصورة ضمن المنظمات والشركات المالية الكبيرة إلى أن توسع هذا المفهوم ليشمل عمليات نقل وإرسال الوثائق إلكترونيا. ومنذ عام 1995 أصبحت معظم الشركات الكبرى والمتوسطة لها موقع إلكتروني، وفي عام 1999 إمتدت التجارة الإلكترونية من منظمات الأعمال للمستهلك لتشمل منظمات الأعمال لمنظمات الأعمال، وفي عام 2001 إمتدت لتشمل منظمات الأعمال لموظفي هذه الشركات وظهرت مفاهيم جديدة مثل الحكومة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني.[1]

ب. **مفهوم التجارة الإلكترونية:** لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالتجارة الإلكترونية، ومن أهمها ما يلي:

- عُرفت التجارة الإلكترونية على أنها استخدام الإنترنت في شراء وبيع المنتجات التي يتم نقلها إما بشكل مادي أو حسابي من موقع لآخر. ومن ثم فإن التجارة الإلكترونية تعد جزءاً من الأعمال الإلكترونية والذي يتعلق بأنشطة الشراء والبيع عبر الإنترنت.[2]
- كما عُرفت على أنها جميع أشكال التعاملات ذات الصلة بالنشاطات التجارية التي تجمع الأفراد والمنظمات، معتمدة على المعالجة والنقل الإلكتروني للمعطيات خاصة النصوص، الأصوات، الصور، ويدل على الآثار التي يمكن أن يحدثها التبادل الإلكتروني للمعلومات التجارية في المنظمات والإجراءات التي تسهل وتحيط بالنشاطات التجارية كتسيير المنظمات، المفاوضات التجارية والعقود في الإطار القانوني والتنظيمي.[3]

---

[1] صراع كريمة، **واقع وآفاق التجارة الإلكترونية في الجزائر**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، وهران، غ م)، الجزائر، 2013-2014، ص:11.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2005، ص:434.

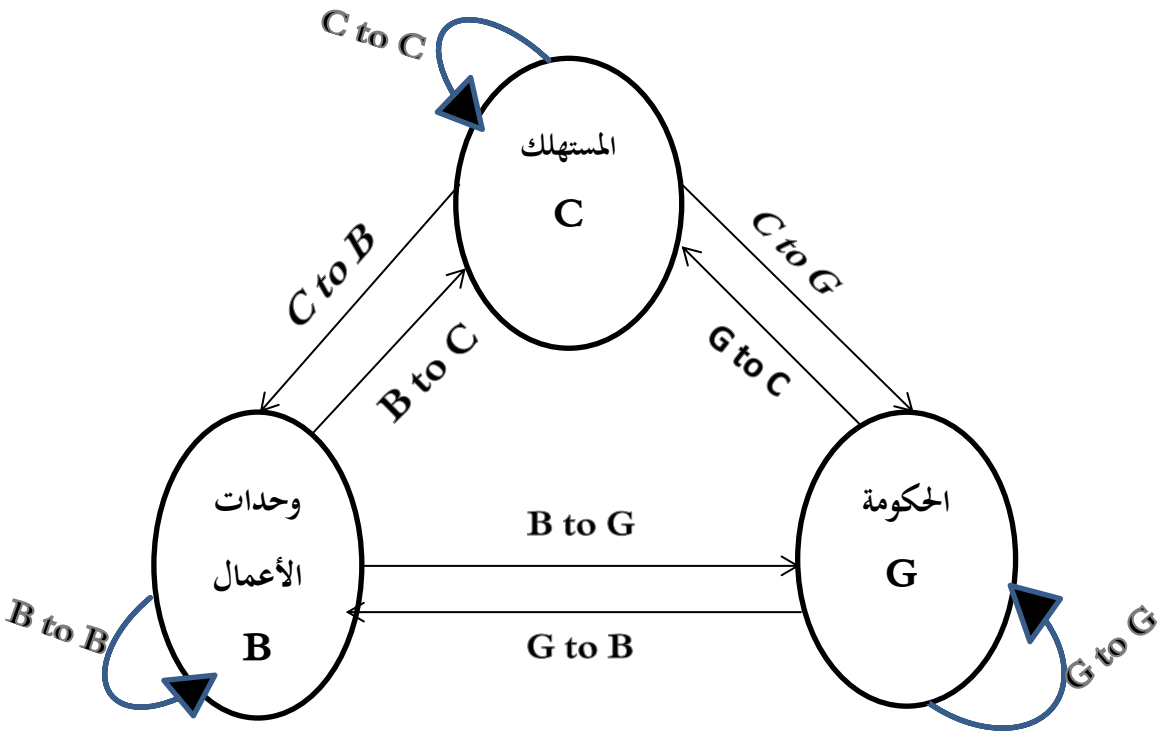
[3] سعد غالب ياسين، باشير عباس العلاق، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، ط 1، 2004، ص:213.

مما سبق يتضح لنا بأن التجارة الإلكترونية عبارة عن عملية أثرت بشكل إيجابي في المعاملات التجارية وأصبح لها دوراً فعالاً وهاماً، فبواسطتها أصبحت مختلف المنظمات تتمتع بأداء تجاري وخدماتي متطور لما تحتويه التجارة الإلكترونية من بنى تحتية وإستراتيجيات متطورة ومن خلال أنظمة تبادل المعلومات الإلكترونية بين المنظمات، كما أتاحت الفرصة للمستهلك لإختيار ما يناسبه بشكل سريع ومبسّط.

2.أشكال ومشاكل التجارة الإلكترونية: تعددت أشكال التجارة الإلكترونية بإختلاف صفة المتعاملين فيها، وسنبرز فيما يلي هذه الأشكال وأهم المشاكل التي تواجه التجارة الإلكترونية:

أ. **أشكال الإدارة الإلكترونية:** عرفت التجارة الإلكترونية تقدما هائلاً في مجال المعلومات والإتصالات وفي تطبيقات مختلف المجالات مما أثر بشكل كبير على أشكالها.لهذا يمكن تقسيم التجارة الإلكترونية إلى عدة فئات كما هو موضح في الشكل رقم (2-3).

الشكل رقم(2-3): أشكال التجارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على: سعد غالب ياسين، باشير عباس العلاق، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 213.

من خلال الشكل رقم (2-3) يتبين أنه لدينا عدة أشكال للتجارة الإلكترونية وهي:

- **تجارة إلكترونية بين الحكومات (G to G) Government to Government**: تتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية بين الحكومات المختلفة لتبادل المعلومات والخدمات والتسهيلات في إطار إتفاقيات التبادل والمواثيق الدولية وعلاقات الدول الثنائية والإقليمية؛
- **تجارة إلكترونية بين الحكومة ووحدات الأعمال (G to B) Government to Business**: وتشمل إستخدام التكنولوجيا الرقمية في إنجاز الإجراءات والمعاملات وعرض القوانين والتعليمات المنظِمة لأنشطة وحدات الأعمال المختلفة وبيع وحدات الأعمال منتجاتها وخدماتها للحكومة إلكترونياً. وتسعى الحكومة من خلال هذه المجموعة إلى أتمتة تفاعلاتها مع وحدات الأعمال، من خلال تقديم المعلومات والخدمات لها إلكترونياً، وإدارة وجمع الضرائب. ومن أهم التطبيقات في هذا النوع التدبير الإلكتروني للحكومة، وتتمثل باستخدام الحكومة للإنترنت في البحث عن الموردين لشراء لوازمها واختيارهم ومتابعة تطبيق الإتفاقيات معهم والمشاركة في المزادات والمناقصات الإلكترونية؛[1]
- **تجارة إلكترونية بين وحدات الأعمال والحكومة (B to G) Business to Government**: ينال هذا النوع من التجارة تركيزا واهتماما متزايدا من قبل مختلف الحكومات، حيث يحرص الكثير منها على إجراء تطوير وتحديث في أداء دوائر الأعمال المختلفة التابعة لها، وذلك بازدياد الإعتماد على الوسائل الإلكترونية في الحصول على السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها دوائر قطاعات الأعمال، في إطار ما يعرف بالحكومة الإلكترونية؛
- **تجارة إلكترونية بين الحكومة والمستهلكين(G to B): Government to Consumer**: يحظى هذا النوع باهتمام الحكومات والدوائر الحكومية المختلفة لتطوير ما تقدمه من خدمات للجماهير بتكلفة أقل سواء من حيث الحصول على المعلومات، البيانات أو تلبية بعض المطالب، مثل استخراج رخص السيارات، صرف الرواتب والمعاشات وغيرها؛[2]

---

[1] محمد عبد حسين الطائي، **التجارة الإلكترونية للمستقبل الواعد للأجيال القادمة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص:32.

[2] السيد أحمد عبد الخالق، **التجارة الإلكترونية والعولمة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، ط 2، 2008، ص:44.

- **تجارة إلكترونية بين المستهلكين والحكومة (C to C) Consumer to Government**: يتوسع النشاط التجاري لوحدات الأعمال، أصبحت لا تستطيع أن تغطي كل معاملاتها الإدارية في وقتها ولهذا فإنه جرى إستخدام التجارة الإلكترونية في تغطية معظم التحويلات ومختلف المعاملات التي تتم بين الشركات والهيئات المحلية(الحكومة)؛
- **التجارة الإلكترونية بين مستهلك ومستهلك (C to C): Consumer to Consumer** وهي مبيعات مستهلكين للبضائع والخدمات، بشكل إلكتروني إلى مستهلكين آخرين، وموقع eBy.com على الإنترنت يجهز هذا النوع من الخدمة، حيث يقوم مستهلكون بالبيع المباشر إلى المستهلكين الآخرين. وإن النجاح الأوسع للمناقصات على الخط المباشر مثل هذا الموقع هو أن المستهلكين وكذلك لأصحاب الأعمال يستطيعون أن يشتروا ويبيعوا مع بعضهم البعض في عمليات مناقصة على مواقع الويب الخاصة بذلك، مما يجعل هذا النموذج إستراتيجية أعمال للتجارة الإلكترونية المهمة؛[1]
- **التجارة الإلكترونية بين مستهلك ووحدات الأعمال (C to B) Consumer to Business** : في هذا النوع من التجارة يقوم المستهلك بالبحث عن المنتجات المختلفة ويقوم بالمقارنة بين أسعار مختلف المنظمات من خلال تصفحه لمواقعها أو مواقع الأسواق الإلكترونية؛
- **التجارة الإلكترونية بين وحدة الأعمال والمستهلك (B to C) Business to Consumer**: بظهور التسوق على الإنترنت أو ما يسمى بالمراكز التجارية على الإنترنت، أصبح للمستهلك إمكانية القيام بشراء السلع المتاحة ودفع قيمتها عن طريق بطاقات الإئتمان والمصارف الإلكترونية أو عن طريق النقود عند إستلام السلعة؛ [2]
- **التجارة الإلكترونية بين وحدات الأعمال (B to B) Business to Business**: ويقصد بها البيع والشراء بين المنظمات سواء كانوا أطراف عملية تجارية أو شركاء، ومن الأمثلة على هذا النوع من التجارة الإلكترونية قيام الشركة باستخدام شبكة الإتصالات للحصول على طلبياتها

---

[1] عامر إبراهيم قنديلجي، **التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص:82.

[2] محمد عمر الشويرف، **التجارة الإلكترونية في ظل النظام التجاري العالمي الجديد**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص:70.

من الموردين واستلام الفواتير، وكذلك القيام بالسداد الإلكتروني ويوجد نوعين من التجارة الإلكترونية بين المنظمات وهما: تجارة إلكترونية عمودية بين المنظمات وهذا النوع يهتم بنوعية محددة من الخدمات للعديد من الصناعات والمجالات، أماّ النوع الثاني تجارة إلكترونية أفقية بين المنظمات والتي تهتم بكافة الخدمات التي ترتبط بصناعة معينة.[1]

ب. **مشاكل التجارة الإلكترونية:** تواجه التجارة الإلكترونية عدة مشاكل منها:

- **مشكل حجم التجارة الإلكترونية ونفقاتها الباهضة:** من خلال الدراسات والأبحاث يوجد هذا المشكل بشكل كبير في الدول العربية، فإذا ما تمت مقارنة مبلغ التسوق الإلكتروني في الدول العربية مع ما ينفق على الإعلانات في المواقع العالمية، نجد رقم ضعيف جداً وهذا لتهاون المصارف والمنظمات التجارية العربية الكبيرة عن الدخول وبقوة إلى التجارة الإلكترونية؛
- **مشكل أداء الوفاء –بطاقات الإئتمان(النقود الإلكترونية):** تتم أعمال التجارة الإلكترونية عن طريق عدة وسائل كبطاقات الدفع الإلكتروني، بطاقات الإئتمان والتي تعتبر أداة وفاء لصاحبها ولكن هاته الوسائل كما لها من إيجابيات لديها مشاكل تترتب عنها كسرقتها وإستعمالها أوسرقة الرقم السري، التزوير وغيرها؛[2]
- **مشكل التطور التكنولوجي السريع وعدم إمكانية متابعته من قبل الزبائن:** إن ما يميز نهاية القرن العشرين هو حدوث تقدم هائل في التكنولوجيا خاصة الحاسب الآلي والعلوم المرتبطة به، مما أثر على نظم المعلومات الإدارية والإنتاجية، حيث أصبحت كل الأنشطة التجارية تتم عن طريق وسائل إلكترونية حديثة، وبالتالي أصبح للزبون عدة مواقع لكي يختار ما يناسبه ولكن بصعوبة لكثرة هاته المواقع المتطورة؛
- **مشكل السياسات الأمنية والخصوصية:** التجارة الإلكترونية عبارة عن معلومات وبيانات تنساب عبر وسائط معلوماتية عبر شبكات الإتصال، إلاّ أنه يمكن إختراق أو التلاعب بالمعلومات ولهذا

---

[1] عامر إبراهيم قنديلجي، **التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها**، مرجع سبق ذكره، ص:82.

[2] نظام موسى سويدان، **التسويق المعاصر**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص:422.

يجب حماية التجارة عن طريق سرية المعلومات وبواسطة نظم حماية عديدة. لأن العمل التجاري إذا سرقت معلوماته يؤثر سلباً وهذا هو أكبر خطر يهدد التجارة الإلكترونية.[1]

ثانيا: الصيرفة الإلكترونية

أدت التطورات التكنولوجية العالمية إلى ظهور شبكة الإنترنت، ولقد أُعتبرت هذه الشبكة ثورة في مجال الإتصالات وتبادل ونقل البيانات والمعلومات، ولقد برز تأثيرها في تطوير وتقدم الصناعات المصرفية، حيث أسفر ذلك عما يطلق عليه بالصيرفة الإلكترونية.

حيث يقصد بالصيرفة الإلكترونية تقديم البنوك الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة من خلال شبكات إتصال إلكترونية وتقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها المصارف وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة إتصال العملاء بها.[2] وقد أخذت الصيرفة الإلكترونية عدة ومظاهر مختلفة منها:

1. **وسائل الدفع الإلكتروني:** أتاحت البنوك الإلكترونية لعملائها فرصة الحصول على الخدمات دون الحاجة إلى التنقل بالإضافة إلى القيام بمختلف العمليات المالية من إيداع، سحب وتحويلات من خلال وسائل دفع الإلكترونية.

حيث يقصد بالدفع الإلكتروني على أنه عملية تحويل الأموال والتي هي في الأساس ثمن السلعة أو الخدمة بطريقة رقمية أي باستخدام أجهزة الكمبيوتر، وإرسال البيانات عبر الخط التلفوني أو شبكة ما أو أي طريقة لإرسال البيانات. ويعتبر أيضا مجموعة من الأدوات والتحويلات الإلكترونية التي تصدرها المصارف والمؤسسات كوسيلة دفع وتتمثل في البطاقات الإلكترونية، الأوراق التجارية والنقود الإفتراضية.[3]

كما تعددت وسائل الدفع لتشمل مجموعة الأدوات والتحويلات الإلكترونية التي تصدرها المصارف والمنظمات وسنلخصها فيما يلي:

---

[1] سمر توفيق صبرة، **التسويق الإلكتروني**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص:54.

[2] بركان أمينة، **لصيرفة الإلكترونية حتمية لتفعيل أداء الجهاز المصرفي– حالة الجزائر–**، (أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، غ م)، الجزائر، 2013-2014، اص:96.

[3] صراع كريمة، **واقع وآفاق التجارة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص:58.

أ. **البطاقات الإلكترونية:** وهي تشتمل على نوعين من البطاقات الذكية والممغنطة.

- **البطاقة الممغنطة** Magnetic Strip Carts: وهي بطاقات تسمح لحاملها بشراء السلع والخدمات بالحد الأقصى الذي يحدده البنك وتسمى بالبطاقة الممغنطة لاحتوائها على شريط ممغنط يحتوي على رقم البطاقة الذي يمكن التعرف عليه بواسطة الوحدات الطرفية للحاسب الآلي والقنوات التوزيعية الإلكترونية التي تتعامل معها.[1]
- **البطاقة الذكية:** وهي بطاقة بلاستيكية تضم شريحة إلكترونية تعمل كشبكة حاسب آلي بحيث يمكن تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها مثل: الإسم، العنوان، المصرف المصدر لها، أسلوب الصرف، المبلغ المصروف وتاريخه، تاريخ حياة العميل البنكية.[2]

ب. **الأوراق التجارية الإلكترونية:** وتنقسم إلى:

- **الشيكات الإلكترونية:** وهي مكافئة للشيكات الورقية التقليدية وهي رسالة إلكترونية موثّقة ومؤمّنة، يرسلها مُصدر الشيك إلى مستلم الشيك ويقوم بمهمته كوثيقة تعهد بالدفع ويحمل توقيعاً رقمياً، يمكن التأكد من صحته إلكترونياً، يختلف عن التوقيع العادي المكتوب باليد حيث يقدم الشيك من قبل حامله للبنك الذي يعمل عبر الإنترنت ليقوم البنك أولا بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادته إلكترونياً إلى حامل الشيك ليكون دليلاً على أنه قد تم صرف الشيك فعلاً؛[3]
- **السفتجة (الكمبيالة):** تعرف على أنها محرر شكلي ثلاثي الأطراف معالج إلكترونيا يتم بصفة كلية أو جزئية، يتضمن أمر من شخص يسمى الساحب إلى شخص آخر يسمى المسحوب عليها بأن يدفع مبلغا معينا من النقود إلى شخص ثالث يسمى المستفيد لدى الإطلاع أو في تاريخ معين ويوجد نوعين من السفتجة الإلكترونية: السفتجة الإلكترونية الورقية وهي التي تصدر كم البداية في

---

(1) دغنوش العطرة، **إستخدام شبكة الإنترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي–حالة البنوك الجزائرية–**، (أطروحة دكتوراه، قسم علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غ م)، الجزائر، 2016-2017، ص:151.

(2) زهير بشنق، **العمليات المالية المصرفية الإلكترونية**، إتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، ب ط، 2006، ص–ص:251-258.

(3) بالوافي محمد، **مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، غ م)، الجزائر، 2005-2006، ص:65.

شكل ورقة وكأي سفتجة تقليدية ويتم معالجتها إلكترونيا عند تقديمها للبنك لتحصيلها، والنوع الثاني السفتجة الإلكترونية الممغنطة وفيها يختفي أي دور للورق وتصدر من البداية على دعامة ممغنطة وتعالج إلكترونيا.[1]

ج.**النقود الإفتراضية:** هي عبارة عن عملات تشفيرية هدفها هو السماح للمستخدمين بإرسال مبالغ مالية لبعضهم البعض على الإنترنت دون الحاجة إلى سلطة مركزية لمراقبة عمليات الدفع والتحويل وهذا مع المحافظة على مجهوليته، ولا تشترط هذه العملات التشفيرية فتح أي نوع من الحسابات، فكل ما تحتاجه هو تنصيب تطبيق خاص بالعملة التي ترغب في استخدامها. يتولى مهمة توليد عنوان يتم إستخدامه لإرسال واستقبال التحويلات، بطبيعة الحال لن تظهر لديك أية عملات تشفيرية بمجرد أن تقوم بتنصيب هذا التطبيق، وعليه فإنك ستحتاج إلى أن تُقنع من يملكها بأن يعطيك أو يبيعك بعضا من العملات، ويمكنك أيضا أن تحصل على العملات التشفيرية عبر عدة عمليات.[2]

2. وسائط الدفع الإلكتروني: وتتمثل في:

أ. **البنوك الإلكترونية:** يستخدم تعبير البنوك الإلكترونية أو بنوك الإنترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات للخدمات المالية عن بعد أو البنك المنزلي أو البنك على الخط ويشمل ذلك المنظمات والبنوك. وتطور مفهوم الخدمات المالية على الخط من مجرد تنفيذ أعمال عبر الخط الخاص المنزلي أو من خلال برامج داخل كمبيوتر العميل إلى مصرف له وجود كامل على شبكة الإنترنت ويحتوي موقعه على البرامج التشغيلية المطلوبة للأعمال المصرفية، وتزامن ذلك مع تطور العمل المصرفي من أداء خدمات مالية خاصة بحساب العميل، إلى القيام بخدمات مالية وإستشارات خاصة والإستثمارات والإدارة المالية وغيرها من الأعمال. فالبنوك الإلكترونية ليست مجرد فرع لبنك ما يقدم خدمات مالية، بل موقع مالي كامل له وجود مستقل على الخط، فإذا عجز البنك عن أداء خدمة من

---

(1) حوالف عبد الصمد، **النظام القانوني لوسائل الدفع الإلكتروني**، (أطروحة دكتوراه، قسم، كلية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، غ م)، الجزائر، 2014-2015، ص:59.

(2) صويلحي نور الدين، **أثر تعدين لبتكوين BITCOIN والعملات الإفتراضية على إستقرار النظام النقدي العالمي**، **مجلة آفاق علمية**، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك لتامنغست، تمنراست، الجزائر، مجلد 10، العدد 2، 2018، ص-ص:221-222.

بين الخدمات يلجأ عادة إلى المواقع المرتبطة التي يتم التعاقد معها للقيام بخدمات عبر موقع المصرف عينه. فالبنك الإلكتروني يشير إلى النظام الذي يتيح للعميل الوصول إلى حساباته أو أية معلومات يريدها، والحصول على مختلف الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال شبكة معلومات يرتبط بها جهاز الكمبيوتر الخاص به أو الوسائل الإلكترونية أو الرقمية أو الآلية الأخرى.[1]

ولكن ليس كل موقع لبنك على شبكة الإنترنت يعني بنكاً إلكترونياً، وإلى أن يتم تحديد معايير تشريعية عالمية فإن هناك ثلاثة صور أساسية للبنوك الإلكترونية على الشبكة: الموقع المعلوماتي وهو المستوى الأساسي للبنوك الإلكترونية أو التواجد البسيط على الشبكة، ومن خلال الموقع يقدم البنك عرضا تسويقيا لبرامجه وخدماته ومنتجاته المرتبطة مباشرة بالحضور الفعلي للعميل المرتقب إلى فرع البنك، وقد أنشأت غالبية البنوك في العالم بشكل أو بآخر مواقع معلوماتية يُنظر إليها على سبيل الدعاية فقط، الموقع التفاعلي وهو المستوى المتوسط، حيث يمكن للعميل إرسال البريد الإلكتروني والإطلاع على الحساب وتعبئة طلبات مثل طلب دفتر الشيكات أو تبديل بطاقته أو غير ذلك والموقع التبادلي وهو المستوى العالي حيث يمارس البنك معظم نشاطاته وخدماته بصورة إلكترونية، وهنا يمكن للعميل أن يطّلع على الحسابات وإدارتها وإجراء التحويلات بين الحسابات ودفع الفواتير عبر إصدار شيكات إلكترونية.[2]

ب. أجهزة الصراف الآلي: هو عبارة عن جهاز صغير يوجد في الغالب في الواجهات الأمامية لمبنى المصرف أو في الأماكن المحتمل أن يقصدها الزبائن كالأندية، الجامعات والمراكز التجارية وغيرها من الأماكن والمناطق التي يراها المصرف ملائمة ويقدم الصراف الآلي خدمات عديدة للزبائن مثل القيام بعمليات السحب والإيداع في حدود مبالغ معينة، تحويل مبالغ إلى حساب زبون آخر بنفس المصرف.[3] ويتكون الصراف الآلي من عدة أجهزة:

---

[1] زهير بشنق، **العمليات المالية المصرفية الإلكترونية**،مرجع سبق ذكره ، ص-ص:38-39.

[2] أحمد محمد غنيم، **إدارة البنوك، تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط 1، 2007، ص-ص:40-41.

[3] ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدي، **التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي، تحليلي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2001، ص:287.

- **الموزعات الآلية للنقود DAB***: هي آلات أوتوماتيكية تمكن العملاء من سحب مبالغ نقدية من أرصدتهم وفقا لسقف محدد وذلك باستخدام البطاقات المصرفية، تتواجد هذه الموزعات داخل المصارف، الشوارع العامة، المحطات والمجتمعات التجارية وتعمل دون توقف وتكون هذه الأجهزة موصولة بوحدة مراقبة إلكترونية تقوم بقراءة المدارات المغناطيسية للبطاقة والتي تسجل عليها المبالغ المالية الممكن سحبها، فهذه الأجهزة سهلت الإجراءات والعمليات وبالتالي تفادي ما ينجم عن ذلك من إزدحام وكذا تفادي الأخطاء الناجمة عن الموظف. ولعبت هذه الآلات دوراً كبيرا في تحقيق الضغط على المصارف وفروعها كما سهلت عملية السحب بسرعة وكفاءة وآمان؛[1]
- **الشبابيك الآلية المصرفية GAB****: وهي الأخرى أوتوماتيكية تقدم خدمات أكثر تعقيدا وأكثر تنوعا من الموزعات الآلية للأوراق، فهي أجهزة ،وتوماتيكية متصلة بشبكة تستخدم عن طريق بطاقات إلكترونية والتي بالإضافة إلى سحب الأموال تسمح بالقيام بالعديد من العمليات (من 12 إلى 15 عملية في البنوك الفرنسية ومن 65 إلى 70 عملية في البنوك الأمريكية)، هذه العمليات تشمل مثلا إصدار الشيكات، التحويل من حساب إلى آخر، التعرف على الرصيد، قبول الودائع.... وغيرها، فالشبابيك الآلية البنكية موصولة مباشرة بالحاسوب الرئيسي للبنك الذي يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقات الإلكترونية، والذي تسمح بمعرفة الزبون بفضل رمز سري وهي تمثل في الوقت الحاضر أحد المنتجات البنكية الإلكترونية الأساسية للنظام البنكي، ودورها مهم مع مستوى التسويق لأنها أصبحت تمثل وسيلة للحوار مع المستهلك، فأصبح من الضروري تزويد الوكالات بهذه الشبابيك الآلية البنكية المتعددة المهام لأنها تساهم بفعالية أكبر في رفع مستوى رضا الزبائن من جهة وكذا تحسين مردودية البنوك من جهة أخرى؛

*DAB: Distributeur Automatique du Billet.

[1] فلان عبد القادر، **أساليب ترقية جودة الخدمات المصرفية من خلال آليات تسويق حديثة–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR**–، (مذكرة ماستر، قسن العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2013، ص:56.

** **GAB**: Guirhet Automatique Bancaire.

- **نهائي نقطة الدفع الإلكتروني TPE***: وهي مجموعة الأجهزة التي يقوم البنك بمنحها للتجار المتعقد معهم من أجل قبول البطاقات البنكية كوسائل للدفع، حيث تكون موصولة بشبكة إلكترونية تجمع مجموعة من البنوك لنقل المعلومات، فهو بهذا يقوم بحل مشاكل نقل الأموال ويوفر الأمان.[1]

ج.**الهاتف المصرفي**: خدمة الهاتف المصرفي يتم تأديتها لمدة 24 ساعة يوميا طوال العام وكمبيوتر البنك يمكن العملاء من الإستفسار عن حساباتهم كما تمكنهم من سحب بعض المبالغ من هذه الحسابات وتحويلها لدفع بعض الإلتزامات الدورية مثل دفع فواتير الهاتف، الغاز والكهرباء، فضلا عن تقديم جميع العمليات المصرفية.[2]

3.أنظمة الدفع الإلكتروني: تعتبر أنظمة الدفع الإلكتروني ذات أهمية بالغة في عمل البنوك، فباستخدامها معاملات البنوك وأصبحت تتم بسرعة وفي وقت وجيز.

أ. **نظام التسوية الإجمالية الفورية RTGS****: يعرف على أنه ذلك النظام الذي يتم فيه عمليات التسوية لأوامر الدفع باستمرار وبشكل فوري دون تأخير. ويمكن القول أنه نظام مركزي إلكتروني يعمل على أساس فوري إجمالي ونهائي ومستمر لتنفيذ أوامر التحويل الدائنة ويوفر نقطة تسوية لأنظمة التصفية العاملة في بلد ما من خلال الحسابات المركزية للمصارف؛[3]

ب. **المقاصة الإلكترونية**: يتم من خلالها تحويل النقود من حسابات العملاء إلى حسابات أشخاص وهيئات أخرى في أي فرع و لأي مصرف في دولة أخرى كدفع الرواتب الشهرية من حساب صاحب العمل إلى حساب الموظفين، أو دفع المعاشات الشهرية من حساب هيئة التأمين و المعاشات إلى المستفيدين وغيرها من العمليات، كما يتم تسوية المدفوعات المصرفية عن طريق نظام التسوية الإجمالية

---

* **TPE** : Terminal de payment Electronic.

(1) زروقي جهاد، مزدود دليلة، **الإنترنت ودورها في تفعيل الخدمات المصرفية–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية– الوكالة 541 تيارت**، (مذكرة ماستر، قسم إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2017-2018، ص-ص: 59-60.

(2) زهير زاوش، **دور نظام الدفع الإلكتروني في تحسين المعاملات المصرفية–دراسة حالة الجزائر–**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، غ م)، الجزائر، 2010-2011، ص:20.

** **RTGS** :Real Time Gross Settlement.

(3) آيت زيان كمال، حورية آيت زيان، **الصيرفة الإلكترونية في الجزائر**، الملتقى الوطني حول الصيرفة الإلكترونية، عرض تجارة دولية، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر، يومي 26-27 أفريل، 2006، ص:06.

بالوقت الحقيقي (RTGS) ضمن خدمات المقاصة الإلكترونية ويتيح هذا النظام بطريقة إلكترونية آمنة نقل وتحويل مبالغ مالية من حساب بنكي إلى آخر بسهولة، حيث تتم المدفوعات في نفس اليوم دون إلغاء أو تأخير.[1]

ج. **نظام التحويلات المالية الإلكترونية EFT***: هو عملية منح الصلاحية لبنك ما للقيام بحركات التحويلات المالية الدائنة والمدينة إلكترونياً عبر الهواتف وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الموديم عوضا عن استخدام الأوراق وتقوم المقاصة الآنية ACH** بتنفيذ عمليات التحويل المالي، وهي شبكة تعود ملكيتها إلى البنوك المشتركة بنظام التحويلات المالية الإلكترونية، ومنذ عام 1978 أصبحت مؤسسة EFT تتيح للشركات والمؤسسات تحصيل تحويلاتها المالية إلكترونياً عبر دار المقاصة الآنية، وتميزت هذه الخدمة عن النظام القديم (أي النظام الورقي) بأنها أسرع على معالجة مختلف خدمات التحويلات المالية مثل: خدمة إيداع الشبكات لتحصيلها عند إستحقاقها، وخدمة تحصيل الأقساط؛[2]

د. **الشبكات المصرفية سويفت SWIFT*****: تم إنشاؤها سنة 1973 بأكثر من 200 مصرف دولي، وبدأت نشاطها فعلياً سنة 1977 وهي عبارة عن جمعية تعاونية غير ربحية مسجلة كشركة مساهمة محدودة المسؤولية، وتساهم المصارف الأعضاء فيها في رأسمالها وتدفع رسوم تراسلها فيما بينها إلى الجمعية دوريا وعلى أساس شهري مقرها بروكسل وخاضعة للقانون البلجيكي. كما أن هذا النظام يوفر برنامجا أساسيا يُمكّن لمستعمليه من إرسال المعلومات إلى مستعملين آخرين بطريقة سرية وغير معرفة ويشتغل هذا النظام بوضع توقيع رقمي للمستعمل على كل رسالة توجه إليه والهدف هو توفير تأمين صفقات الأساسية للمستعملين وضمان الثقة في عمليات النظام ويتميز هذا النظام بـ:

- السرعة في إنجاز الحوالات ووصولها إلى المستفدين وتوفير عنصر الأمان؛
- أقل تكلفة بالنسبة للمصرف من أساليب التحويل الأخرى؛
- يعمل النظام على مدار 24 ساعة؛

---

[1] عبد المنعم راضي، فرج عزت، **إقتصاديات النقود و البنوك**، البيان للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2005، ص: 15.

* **EFT** : Electronic Funds Transfer.

** **ACH** : Automatic Clearing House.

[2] بلوافي محمد، **مدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري**، مرجع سبق ذكره، ص-ص:47-48.

*** **SWIFT**: Society For World Wide Interbank Financial Telecommunication.

- يوفر الحماية والسرعة الكاملة لجميع المراسلات المتعلقة بالتعاملات المالية والنصرفية التي تتم بين المصارف والمؤسسات المالية ومتابعة تسليمها للجهات المعنية.[1]

المطلب الثالث: الحكومة الإلكترونية

تعتبر الحكومة الإلكترونية حقبة جديدة في حياة المجتمعات البشرية وهي موضوع حديث في مجال إدارة الأعمال العمومية، وهي أهم تطبيقات التكنولوجيا الجديدة التي يجب تطبيقها خاصة في دول العالم النامي ولم تظهر من فراغ كما أنها تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب، وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد على إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل تكلفة.

أولا: نشأة ومفهوم الحكومة الإلكترونية

قبل الخوض في تفاصيل الحكومة الإلكترونية، سوف نستعرض بوادر ظهورها وماذا يقصد بها.

1. نشأة الحكومة الإلكترونية: أحدثت الثورة التكنولوجية تغيرات جذرية شملت جميع الفئات وعلى مختلف المستويات بدءاً بالأفراد وانتهاءً بالحكومات ومع بداية القرن الواحد والعشرين تغيرت النظرة اتجاه الكثير من المفاهيم والتصورات الحكومية ومنظماتها وطرق عملها بما يحقق رفاهية الإنسان وتقدمه. وكانت بداية مفهوم الحكومة الإلكترونية في ربط القرى البعيدة بالمركز والذي كان يستعمل في أول الأمر في الدول الإسكندنافية أواسط عام 1980م وأطلق عليها إسم القرى الإلكترونية electronic village.[2]

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989م في مشروع قرية مانشستر وذلك بالإستفادة من التجربة الدانماركية التي تستند إليها عدة مشاريع فرعية، وقد أنشئ(مضيف مانشستر) بوصفه مرحلة أولى ويهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الإجتماعية، الإقتصادية، التعليمية والمهارات وقد بدأ المشروع فعلياً عام 1991م وفي عام 1992م عقد مؤتمر الأكواخ البعدية في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل الإتصالات البعدية التقنية الذي أكد على جمع ونشر وتنمية

---

[1] دغنوش العطرة، **استخدام شبكة الإنترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي**، مرجع سبق ذكره، ص:64.

[2] بودلال علي، **تثمين دور الحكومة الإلكترونية في إرساء الخدمة العمومية–مشروع القرن الحادي والعشرين–التجربة الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص:161.

المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات. وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995م في ولاية فلوريدا.[1] وقد بدأت مشاريع إنشاء الحكومات الإلكترونية بشكل جاد في عام 1999م مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأروبية، كذلك بدأت بعض الدول العربية مثل الإمارات العربية المتحدة متمثلة في مشروع حكومة دبي الإلكترونية في عام 2000م، وقد بدأ العمل عند إنشاء الحكومات الإلكترونية بمفهوم توفير المعلومات اللازمة للمواطنين على مدار الساعة، كذلك إنجاز الأنشطة والأعمال اليومية للحكومة من خلال ما تقدمه الحكومة من خدمات للمواطنين من خلال هذه المفاهيم مثل الإدارة الإلكترونية. ثم تطور مفهوم الحكومة الإلكترونية عندما أخذت الحكومات المختلفة في إتاحة خدماتها للأفراد والمنظمات من خلال شبكة الإنترنت، حيث تم استغلال تكنولوجيا المعلومات لتحرير حركة المعلومات وتوفير الخدمات للتغلب على العوائق المادية التي تتسبب في تأخير الخدمات المقدمة، وتوفر المعلومات في الوقت المناسب والدقة المطلوبة.[2]

2. مفهوم الحكومة الإلكترونية: من أهم الوسائل التي أحدثت تغير وثورة في مختلف مجالات الحياة التطور التكنولوجي للمعلومات والإتصالات والتي بموجبها أدى إلى ظهور مفاهيم عديدة التي غيرت الكثير في المجتمعات ومنها مفهوم الحكومة الإلكترونية. قبل الشروع في إعطاء مفهوم الحكومة الإلكترونية يتعين علينا التعريف بعض الشيء بالحكومة التقليدية باعتبارها القاعدة الأساسية لنموذج الحكومة الإلكترونية.

- عُرفت الحكومة التقليدية على أنها ذلك الكيان التنظيمي الذي تشكله الدول من أجل إدارة شؤون البلاد واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمستقبل السياسي، الإقتصادي والإجتماعي، حيث تغطي هذه الإدارة مجالات التخطيط الإستراتيجي الإقتصادي، العسكري والأمني وتنمية الناتج القومي وتعليم المواطنين والمحافظة على صحتهم وتحسين ظروف معيشتهم وإدارة الأزمات وتنمية علاقات البلاد مع

---

[1] إلهام يحياوي، **الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحدي**، **مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، العدد16، 2016، ص:18.

[2] إياد خالد عدوان، **مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية–دراسة حالة قطاع غزة–** ، مرجع سبق ذكره، ص–ص:26–27.

العالم الخارجي إلى غيره من المهام المتعددة الأخرى.[1] إلاّ أن مع التغيرات الحاصلة والتطورات التكنولوجية والأحداث، ظهر مصطلح جديد يعرف بالحكومة الإلكترونية.

- عُرفت الحكومة الإلكترونية على أنها عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تغيير أداء الحكومة من خلال جعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتسهيل الوصول إلى الخدمات العامة أكثر من قبل، والسماح بحصول عامة المواطنين على أكبر معلومات ممكنة وجعل الحكومة أكثر شمولية أمام مواطنيها.
- كما عُرفت على أنها نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على إستقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة. [2]

مما سبق يتضح لنا أن الحكومة الإلكترونية هي عبارة عن تحويل شامل لطريقة أداء القطاع الحكومي وتقديمه للخدمات من الطابع التقليدي إلى الطابع الحديث يتميز بالسرعة والأمان وهذا بالإعتماد على الوسائل الإلكترونية المتطورة لتقديم خدمات ذات كفاءة وفعالية.

ثانيا: المهارات الأساسية لإنجاح الحكومة الإلكترونية:

الحكومة الإلكترونية تحتاج إلى خمسة مهارات تمكنها من تقديم الخدمات الضرورية بكفاءة وفعالية وتعد هذه المهارات عبارة عن متطلبات يجب أن يتصف بها العاملين ومن هذه المهارات ما يلي:

- **المهارات التحليلية:** تتعلق هذه المهارات بتحليل الأسلوب الإجرائي المتبع في أداء العمل، إنسياب المعلومات والإطلاع على الطرق الأخرى التي يستعملها أناس آخرين أو منظمات أخرى للتعامل مع ذات المسائل مثل تتبع الحركة المالية في نظام الإدارة المالية وكيفية تجميع البيانات وتحديد نقاط القوة والضعف؛

---

[1] أحمد بن عيشاوي، **أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E.G) على مؤسسات الأعمال**، **مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد07، 2010، ص:288.

[2] إلياس شاهد، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور، **تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر**، **المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر، العدد03، 2016، ص:122.

- **المهارات الفنية:** هناك العديد من المهارات الفنية المطلوب توفرها لأي حكومة إلكترونية للتفاعل مع العديد من الأمور المتعلقة بها كتصميم أنظمة وشبكات الحواسيب وإدارتها، إدارة قواعد وبرامج البيانات وتحويلها من نظام إلى آخر؛[1]
- **مهارات العرض والتواصل مع الآخرين:** من الضروري وخلال مراحل المشروع المختلفة تعميم كل من أهداف المشروع والإجراءات والنتائج إلى الأطراف الأخرى ذات العلاقة، وهناك حاجة دائمة لمقابلة القيادات التنفيذية والتشريعية للحصول على دعم مادي ومعنوي مستمر؛
- **مهارات إدارة المعلومات:** تعد المعلومات مصدراً مهماً للغاية لأي منظمة ويجب تحديد المحتوى المعلوماتي وجودة وهيئة تمثيل تلك المعلومات وتخزينها وبثها وإستخدامها والمحافظة عليها؛
- **مهارات إدارة المشروع:** تتضمن مهارات إدارة المشروع القدرة على التخطيط والتنظيم وتحديد الموارد الضرورية ومتابعة العمل وقياس النتائج وحل المشكلات، لذا فإن هذه المهارات تتطلب التعامل مع معطيات الزمن والتكلفة والجودة.[2]

[1] سحر قدوري، **الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي**، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، العدد07، 2009، ص-ص: 314-315.

[2] نعيم ابراهيم الظاهر، **الطريق نحو الحكومة الإلكترونية**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط 1، 2014، ص-ص:39-41.

خلاصة الفصل

بناءً على ماسبق يمكن القول أن الثورة الرقمية ساهمت بشكل كبير في إحداث نقلة في حياة الأمم والشعوب، وفي ظل التطور الهائل المتسارع الذي شهده العالم في مجالات التكنولوجيا والمعلومات. تحاول الكثير من الإدارات توظيف هذه التكنولوجيات في نشاطها وخدماتها المقدمة للمواطنين وتعد الإدارة الإلكترونية من أبرز نتائج الثورة الرقمية والتكنولوجية وهي ترتبط أساساً باستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصالات المتمثلة في مختلف الشبكات وهذا من أجل تسيير وفاعلية العمل الإداري بهدف تحسين مستويات أداء المنظمات ودعم كفاءة وفعالية العمليات الإدارية بها، وتقديم الخدمات للمواطن بسهولة، كما أن الإدارة الإلكترونية هي مشروع يقتضي توفر جملة من المتطلبات لضمان نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية، كما أن معظم الدول الأجنبية والعربية سعت إلى تبني مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونبية في مختلف المجالات وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث، حيث يتم تسليط الضوء على مختلف تجارب الدول من ولايات المتحدة الأمريكية، الإمارات العربية والجزائر في تطبيق الإدارة اللإلكترونية في بعض المجالات من حكومة، تجارة وصيرفة.

الفصل الثالث

تمهيد

لقد ساعدت التطورات التكنولوجية الحديثة لظهور ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تمثل منظورا جديدا في الأجهزة الإدارية، حيث تم التحول من الأساليب التقليدية البسيطة في إنجاز الأعمال والمعاملات إلى استخدام الأسلوب الرقمي الذي يزيل كافة الحواجز ويختزل المسافات اللازمة لإتمام المعاملات ويرتبط تطور الإدارة الإلكترونية بما توفره الدولة من بنية تحتية تخص القوانين والإتصالات لمختلف المنظمات.

إن الإدارة الإلكترونية أصبحت تشكل جزءً هاما لقطاعات مختلف الدول الأمر الذي أدى بالدول العربية والأجنبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات من حكومة، تجارة وصيرفة وغيرها. وسنحاول في هذا الفصل إستعراض تجارب الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية على ثلاث مجالات الحكومة، التجارة والصيرفة، فقد تم اختيار الولايات المتحدة الأمريكية كنموذج عن الدول المتقدمة، وإخترنا دولة الإمارات العربية المتحدة باعتبارها نموذج عن الدول الآسيوية وأخيراً دولة الجزائر كنموذج عن دول المغرب العربي، سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على تجربة هذه الدول من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: تجربة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- **المبحث الثاني**: تجربة الإدارة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة؛
- **المبحث الثالث**: تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

المبحث الأول: تجربة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من الدول الأولى التي سعت إلى تبني الشكل الإلكتروني في معاملاتها في مختلف المجالات وقد تصدرت قائمة الدول المتقدمة لفترة ليست بوجيزة، وسنعالج في هذا المبحث التجربة الأمريكية في تبني الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية.

المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

يمكن إرجاع سوابق مبادرات الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى فترة الستينات على الأقل، إلاّ أن بوادر التحول للحكومة الإلكترونية كان في مطلع التسعينات من القرن الماضي، حيث كانت الولايات المتحدة الأمريكية من بين أوائل الدول التي أدخلت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال كمشروع وطني يهدف إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية، حيث وضعت الإدارة الأمريكية خلال سنة 1992 إستراتيجية لجعل الحكومة أذكى وأقل كلفة وفاعلية، وفي سنة 1993 وضعت الحكومة الفدرالية أهدافاً طموحة لتتيح الوصول إلى المعلومات الحكومية التي تهم المواطنين وتمكينهم من إتمام التعاملات على الخط وفيما يلي سنذكر أهم مبادرات الولايات المتحدة الأمريكية في الحكومة الإلكترونية ومكانتها على الصعيد العالمي.

أولاً: مبادرات الولايات المتحدة الأمريكية في الحكومة الإلكترونية

تتلخص أهم المبادرات الأمريكية في العناصر التالية:

1. **مذكرة الرئيس ويليام كلينتون بشأن الحكومة الإلكترونية:** في 17 ديسمبر 1999، أصدر الرئيس الأمريكي ويليام كلنتون مذكرة موجهة إلى رؤساء الإدارات والهيئات التنفيذية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، وقد إشتملت المذكرة على بعض المبادئ التوجيهية العامة من بينها:

- ينبغي تنظيم المعلومات الحكومية حسب فئة المعلومات والخدمة وليس حسب الوكالات بطريقة تلبي إحتياجات الناس، وقد تضمن هذا المبدأ فكرة ضرورة تركيز الحكومة على المواطن بطريقة تتوافق مع الطريقة التي يتعامل بها المواطنون مع الحكومة للحصول على المعلومات والخدمات بدلاً من الطريقة التي تعزز الحدود بين الوكالات والإدارات المختلفة؛

- يجب أن تكون الحكومة متفتحة ومريحة في التواصل مع المواطنين وتوفير المعلومات لهم، وبعبارة أخرى على المسؤولين الحكوميين إستخدام التكنولوجيا لتسهيل الإتصالات ثنائية الإتجاه والوصول إلى المعلومات؛
- أما المبدأ الثالث فقد إعتبر أنه من الضروري أن تتوفر لدى المواطنين الثقة بأن إتصالاتهم مع الحكومة عبر الإنترنت آمنة وأن خصوصيتهم محمية.[1]

أُعتبرت مذكرة ديسمبر 1999 أولى المحاولات الملموسة لإدارة كلينتون للبدء في تنفيذ الحكومة الإلكترونية، فقد ساهمت في تطوير وإنتشار العديد من التحسينات التكنولوجية بالإضافة إلى تقديم سبب ووسيلة للمواطنين لإستخدام الإنترنت.

2.أجندة الرئيس الإدارية (PMA) President's Management Agenda: مع تولي الرئيس جورج بوش للرئاسة الأمريكية في 2001، باشر عدة إصلاحات أهمها الأجندة الإدارية للرئيس، وقد تضمنت هذه الأجندة ثلاث مبادئ توجيهية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من رؤية الرئيس لإصلاح الحكومة والتي تنص على أن الحكومة يجب أن تكون:

- محور المواطن، وليس محور البيروقراطية؛
- تعزيز إتجاه الأداء الحكومي نحو النتائج؛
- تحفيز نشاط الإبتكار على أساس السوق.

وقد إشتملت PMA على خمس مبادرات على مستوى الحكومة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المصادر التنافسية، الأداء المالي المحسن، الخدمات الحكومية الإلكترونية والميزانية وتكامل الأداء. ومن خلال وصف مبادرة الحكومة الإلكترونية الموسعة يمكن العثور على عدد من الأفكار الأساسية والقيم التي أثرت في تطوير الحكومة الإلكترونية في أكثر مراحلها التكوينية فقد أكدت أجندة الرئيس على

(1) Administration of William J.Clinton, **Memornadum Electronic government**, **autentecated U.S Government information**, U.S Government publishing office (GPO), Whashington, USA, December 17, 1999, p-p :2317-2318.

ضرورة تركيز الحكومة على المواطن بدلاً من التركيز على الوكالة، مع ضرورة العمل على التخلص من البيروقراطية، والحاجة إلى إستخدام التكنولوجيا لتحويل الحكومة بدلاً من مجرد أتمتة العمليات الحالية.[1]

3. **مبادرات Quicksilver**: هي مصطلح صاغته إدارة بوش في أجندة الرئيس بين عامي 2001-2002. وقد أُعتبرت كإستراتيجية للوصول إلى هدف إدارته والمتمثل في توفير عدد أكبر من الخدمات لعدد أكبر من الناس بتكاليف أقل عبر الوسائل الإلكترونية، وجعل الشبكات هي العنصر الأساسي بدلاً من الوكالات من حيث صلتها بالخدمات العامة وذلك بتحويل تركيز الحكومة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحكومية من تقديم الخدمات داخل الوكالات وفيما بينها إلى توفير الخدمات للجمهور. وقد تمثلت هذه المبادرات في حوالي 24 مشروع قد أختير من بين 350 مشروع لتركيز الإهتمام ومن بينها:

- **Govbenefits.gov**: مشروع مساعدة الأهلية يهدف إلى إنشاء نقطة وصول مشتركة لجميع البرامج الحكومية المتاحة للمواطنين؛
- **E-payoll** كشف الرواتب: محاولة إستبدال 26 من أنظمة كشف الرواتب بأربع وكالات مشتركة؛
- **Business Gateway**: المصمم لمساعدة المنظمات للإمتثال للمتطلبات التنظيمية.[2]

4. **قانون الحكومة الإلكترونية 2002**: في ديسمبر 2002 أصدر الرئيس الأمريكي بوش قانوناً عُرف بقانون الحكومة الإلكترونية 2002، وقد جاء هذا القانون بهدف:

- توفير قيادة فعالة للحكومة؛
- تطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال تعيين مدير مكتب جديد للحكومة الإلكترونية داخل مكتب الإدارة والميزانية للإهتمام بإدارة مختلف الجوانب المتعلقة بالحكومات الإلكترونية؛

---

(1) Executive office of the president, **the president's management agenda**, government printing office, Whashington, USA, 2002, p-p :1-17 .

(2) Jeffrey W.Seifert, Jorgpil chung, **using E-Government to reinforce government citizen relationships comparing government reforme in the united states and china**, **social science computer review**, vol 27, issue 1, february 2009, p :07.

- تشجيع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لخفض التكاليف وتوفير المزيد من فرص مشاركة المواطنين في الحكومة؛
- تعزيز التعاون بين الوكالات في توفير الخدمات الحكومية الإلكترونية؛
- جعل الحكومة الفيدرالية أكثر شفافية وخاضعة للمساءلة.[1]

وبإعتبار قانون الحكومة الإلكترونية 2002 أداة تشريعية أساسية للحكومة الفيدرالية الإلكترونية، فقد تضمن هذا القانون مجموعة متنوعة من الأحكام المرتبطة بإدارة تكنولوجيا المعلومات للحكومة الفيدرالية، وأمن المعلومات، وإتاحة الوصول إلى المعلومات الحكومية بطريقة تتفق مع القوانين المتعلقة بالحماية الشخصية، الأمن القومي، وغيرها وعلى الرغم من أن مبادرات Quicksilver التابعة لإدارة بوش منفصلة عن قانون الحكومة الإلكترونية، إلاّ أن بعض أهداف المبادرات تم تأكيدها بشكل نهائي وبموجب أحكام هذا القانون، على سبيل المثال القسم 203 قد وجّه الوكالات التنفيذية لإستخدام وقبول أساليب التوقيعات الإلكترونية والغرض منه تحقيق التنفيذ العملي للتوقيعات الإلكترونية بشكل مناسب لتأمين المعاملات الإلكترونية مع الحكومة. ومن أجل تحقيق أهداف قانون القضاء على الأوراق الحكومية، كما ينص القسم 204 على إنشاء بوابة إلكترونية للحكومة الإلكترونية وتخصيص مخصصات مالية سنوية وذلك لتوفير المعلومات والخدمات الحكومية المستندة على الإنترنت لمختلف فئات المجتمع مواطنين، الوحدات الإقتصادية والحكومات الأخرى.

ثانيا: مكانة الحكومة الإلكترونية الأمريكية على الصعيد الدولي

على الصعيد العالمي، ليس هناك أدنى شك من كون التجربة الأمريكية كانت بمثابة ثورة في الإدارة الإلكترونية العامة حيث حذت حذوها غالبية دول العالم المتقدمة منها وبعض الدول النامية التي سارعت إلى الإستلهام من المشروع الأمريكي والعمل على تطوير منظوماتها الإدارية وتسريع إستراتيجيات التحول إلى الحكومة الذكية.

[1] Congress, **E-Government Act of 2002**, Authentecated U.S government information, U.S goverment publishing office, whashington, USA, p-p : 2-72.

يلخص الجدول رقم(3-1) تطور ترتيب الولايات المتحدة الأمريكية وفق مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI)* ومؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI)** خلال الفترة 2001-2018 وفقاً لدراسات الأمم المتحدة.

الشكل رقم(3-1): تطور ترتيب الو.م.أ وفق مؤشر EGDI وEPI خلال الفترة 2001-2018

السنوات	2001	2003	2004	2005	2008	2012	2014	2016	2018
EGDI %	3.11	0.927	0.9132	0.9062	0.8644	0.8687	0.8748	0.8420	0.8769
الترتيب العالمي	01	01	01	01	04	05	07	12	11
EPI %	-	0.965	0.9344	0.9048	1	0.9211	0.9216	0.8983	0.9831
الترتيب العالمي	-	2	2	3	1	5	9	12	5

Source : designed by the students based on the statistics of the united nations about the e-government for the period 2001-2018, from :

- Internet, official site of United Nations, (page consulted on April 20th, 2019, at 08 :00 pm),online, **https://publicadministration.un.org**
- United nations, **E-Government survey**, united nations publication, New York, USA, 2018, p : 232.

حيث أن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية هو مؤشر مركب من ثلاث أبعاد رئيسية للحكومة الإلكترونية وهي: مؤشر توفير الخدمة على الخط (OSI)***، مؤشر الإتصالات (TII)****، مؤشر

* **EGDI** : E-Government Development Index.

** **EPI** : Electronic participation Index.

*** **OSI** : Online Service Index.

**** **TII** :Telecommunication Infrastructure Index.

الإمكانات البشرية *(HCI) وكل واحدة من هذه المؤشرات تشكل في حد ذاتها مقياس مركب يمكن الإستخلاص منه والتحليل من خلاله بشكل مستقل لفهم القضايا الجزئية في الحكومة الإلكترونية.

أما مؤشر المشاركة الإلكترونية فهو يدل على مدى إشراك الحكومة للمواطنين، وهو يقيس الإجراءات المتبعة في كل دولة لإشراك المواطنين في وضع السياسات والقرارات الحكومية وتطوير الخدمات العامة، ويتم ذلك من خلال ثلاث مستويات تبدأ بمستوى توفير المعلومات، ثم مستوى توفير المشورات الجماهيرية وبعد ذلك مستوى اتخاذ القرارات بناءا على نتائج المشورات والمشاركات الجماهيرية.

من خلال الجدول السابق وفيما يخص مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية يتضح لنا أن الولايات المتحدة الأمريكية إحتكرت ريادة دول العالم في مجال الحكومة الإلكترونية لعدة سنوات حيث خلال الفترة 2001-2005 إحتلت المركز الأول ثم أخذت بالتراجع التدريجي منذ سنة 2005 إلى غاية 2016 لتتقدم برتبة واحدة سنة 2018. أما في مؤشر المشاركة الإلكترونية فقد تراجعت الولايات المتحدة الامريكية في الترتيب العالمي خلال الفترة 2003-2012 حيث جاءت سنة 2012 في المرتبة الثانية عشر عالميا فيما كانت تحتل المرتبة الثانية سنة 2003 رغم أنها تقدمت سنة 2008 إلى المرتبة الأولى مقارنة بالسنوات التي سبقتها إلا أنها عرفت تراجعا ملحوظا بعد ذلك، أما في سنة 2018 فقد تداركت الأوضاع وتقدمت للمرتبة الخامسة. إن التراجع في الترتيب العالمي ليس مؤشراً على تراجع أداء الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية على أرض الواقع، بل هو دلالة على أن الدول الأخرى هي من تجاوزت درجة التطور الأمريكي وذلك منذ 2005 حيث تزايد وعي الحكومات واهتمامها بالإستثمار في هذا المجال وجسدت إستثمارات ضخمة في المحاور الثلاث التي تشكل مؤشر الحكومة الإلكترونية: البنية التحتية للإعلام والإتصال، الخدمات الإلكترونية، الرأسمال البشري.

ثالثا: البوابة الإلكترونية للحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية USA.gov

تبنت الولايات المتحدة الأمريكية مشروع الحكومة الإلكترونية بحماس كبير، حيث إتخذت الحكومة الفيدرالية بوابة إلكترونية لها على الشبكة، تضم روابط لعدة مواقع حكومية ووكالات فيدرالية، إدارات محلية،

* **HCI** : Human Capital Index.

محاكم ومسؤولين. فبضعة نقرات فقط صار من الممكن الوصول لأية وحدة حكومية في مختلف المستويات وهذا نتيجة الإهتمامات التشريعية بالحكومة الإلكترونية.

في جوان سنة 2000، أعلن الرئيس كلينتون من منظمة البحث الفيدرالية أن بوابة إلكترونية رسمية للولايات المتحدة الأمريكية ستنطلق خلال 90 يوم. وباشرت البوابة الإلكترونية نشاطها عبر الإنترنت في 22 ديسمبر سنة 2000 تحت إسم Frirstgov.gov. وقد تم فرضها بطريقة قانونية تشريعية من خلال المادة 204 من قانون الحكومة الإلكترونية 2002، كما أنها تلقت مخصصات سنوية من الولايات المتحدة الأمريكية، وفي جانفي 2007 تم تغيير إسم البوابة من Frirstgov.gov إلى USA.gov، وقد أنشئ هذا الموقع لتنظيم المعلومات والخدمات الحكومية اللازمة في الوقت المناسب وجعلها في متناول الجمهور في أي وقت وفي أي مكان.[1] حيث يعرض روابط للخدمات الأكثر شعبية مثل قضايا البحث عن العمل والسكن، التمويل، الإنتحابات، السفر والهجرة إلى أمريكا. كما يوفر رابط يحتوي على جميع الهيئات الحكومية مرتبة ترتيباً أبجدياً بالإضافة إلى توفر الموقع على محرك بحث يمكن من خلاله البحث عن خدمة معينة أو إدارة عمومية محددة.

وبناءً على كل ماتقدم يتضح لنا أن التجربة الأمريكية في مجال التحول إلى الحكومة الإفتراضية الإلكترونية تجربة فريدة ورائدة ولها خصوصياتها التي قد لا تتوفر في دول أخرى، فمن الواضح أن الإرادة السياسية للقادة الأمريكان كانت محور نجاح هذه الثورة وسِبقها العالمي على الرغم من الصعوبات التي واجهت المشروع.

المطلب الثاني: التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

دعت التطورات الإقتصادية العالمية الولايات المتحدة الأمريكية على إعادة التفكير في وضع إستراتيجيات جديدية وتطوير نماذج التجارة تسمح لهم بالمنافسة والإستمرار ضمن عالم تقني يتطور تطورا كبيرا، حيث تواجه جميع الدول في العالم نفس التحديات، وسنتطرق فيما يلي إلى التشريعات التي تحدد الإطار العام للتجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ومكانتها على المستوى الدولي.

[1] internet, official site of United State portal, (page consulted on April 23rd, 2019, at : 03 :00 pm), [online], **www.usa.gov**.

أولا: الإطار القانوني للتجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

باعتبار أن التجارة الإلكترونية ذات نطاق عالمي فهي تحتاج لقانون عالمي يضبط حدودها وفيما يلي سنتطرق إلى قانون الأونسيترال النموذجي لنعرج بعد ذلك إلى الأحكام التي تضبط التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية.

1. قانون الأونسيترال النموذجي بشأن التجارة الإلكترونية 1996: وهو قانون صادر عن هيئة الأونسيترال.

أ. **الأونسيترال**: هي الهيئة القانونية الرئيسية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة في مجال القانون التجاري الدولي، وهي هيئة قانونية ذات عضوية عالمية متخصصة في الإصلاح التجاري على النطاق العالمي وتتمثل مهمتها في عصرنة وملاءمة القواعد المتعلقة بالأعمال التجارية الدولية؛[1]

ب. **قانون الأونسيترال النموذجي**: تم إعتماد قانون الأونسيترال النموذجي بشأن التجارة الإلكترونية في جوان 1996، يهدف هذا القانون إلى التمكين من مزاولة التجارة باستخدام وسائل إلكترونية وتسيير تلك الأنشطة التجارية من خلال تزويد المشرعين الوطنيين بمجموعة قواعد مقبولة دوليا ترمي إلى تذليل العقبات القانونية وتعزيز القدرة على التنبؤ بالتطورات القانونية في مجال التجارة الإلكترونية.

وتتمثل أهميته في كونه أول نص تشريعي يعتمد المبادئ الأساسية لعدم التمييز والحياد التكنولوجي والتكافؤ الوظيفي التي يراها الكثيرون أسس قانون التجارة الحديث، ويكفل مبدأ عدم التمييز ألا ينكر الأثر القانوني لأي وثيقة أو تنفى صحتها أو قابليتها للإنفاذ لمجرد كونها في شكل إلكتروني أما مبدأ الحياد التكنولوجي فيلزم باعتماد أحكام محايدة بشأن التكنولوجيا المستخدمة. وفي ضوء التقدم التكنولوجي السريع فإن القواعد المحايدة تهدف إلى إستيعاب ما قد يطرأ من تطورات في المستقبل دون الإضطلاع بمزيد من الأعمال التشريعية. ويحدد مبدأ التكافؤ الوظيفي معايير يمكن بموجبها اعتبار الخطابات الإلكترونية لكي تحقق ذات المقاصد والوظائف التي تسعى إلى بلوغها بعض المفاهيم المعمول بها في النظام الورقي التقليدي من ناحية المستندات المكتوبة والأصلية والموقعة والمسجلة. وبالإضافة إلى

[1] internet, official site of UNCITRAL, (page consulted on April 29th, 2019,at 10 :00 am), [online], **www.uncitral.org**.

صياغة المفاهيم القانونية السابقة فقد حدد القانون النموذجي قواعد بشأن صحة العقود المبرمة بوسائل إلكترونية وبشأن إسناد رسائل البيانات والإقرار باستلامها وتحديد وقت ومكان إرسالها وتلقيها. [1]

2.تشريعات التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية: تعتبر القوانين والتشريعات العنصر الأساسي الذي يضبط الإجراءات المتعلقة بأي نشاط، وباعتبار التجارة الإلكترونية أحد أهم النشاطات في الحياة اليومية فلا بد من وجود قوانين تضبط المعاملات التجارية وبهذا الصدد فإن الولايات المتحدة الأمريكية وفي سبيل ضبط إستخدام السجلات والتوقيعات الإلكترونية في التجارة الأجنبية أو المحلية قامت في 24 جانفي سنة 2000 بإصدار قانون التوقيعات الإلكترونية حيث نص هذا القانون على بعض الأحكام والقوانين، فقد تضّمن القسم الأول أحكام عامة للصلاحية وقد بين أن الشكل الإلكتروني للمعاملة لا يحرمها من الإطار القانوني والصلاحيات كما منح الموافقة على إستخدام أو قبول السجلات والتوقيعات الإلكترونية. وفي حالة ما إذا كان إبرام العقد يتضمن خيار أن يكون إلكترونياً أو مكتوباً فإنه يجب أن يعلم المستهلك بذلك والشروط المتعلقة بكل شكل والعواقب المترتبة على كل طريقة في حالة الاستجاب، وقبل موافقة المستهلك يتم تقديم بيان من متطلبات الأجهزة والبرامج التي تمكنه من الوصول إلى السجلات الإلكترونية، يحكم القسم 301 المبادئ العامة للمعاملات الإلكترونية في التجارة الدولية وقد ألزم وزير التجارة بتعزيز قبول واستخدام التوقيعات الإلكترونية على أساس دولي وفقا للمبادئ المحددة، كما أتاح له إمكانية إستخدام الإجراءات اللازمة بطريقة تتوافق مع مبادئ القانون النموذجي 1996 لإزالة العوائق أمام التجارة الإلكترونية من أجل تسهيل التجارة داخل وخارج الوطن. وبهذا يكون هذا القانون مرجع للمعاملات الإلكترونية التي تعتمد عليها التجارة الإلكترونية.[2]

وبالإضافة إلى القوانين والتشريعات التي تحدد الإطار الأساسي للتجارة الإلكترونية فإن هناك عدة عوامل ساعدت الولايات المتحدة الأمريكية على النجاح في تبني التجارة الإلكترونية ومن بينها البنية التقنية المتطورة فقد أشارت بعض الدراسات الحديثة إلى أن أغلب الحواسيب الآلية الموجودة في العالم تتواجد في

---

[1] UNCITRAL, **UNCITRAL model law on electronic commerce whith guide to enactement 1996** , United nations publication, New York, USA, 1999, p-p :1-8.

[2] congress, **Electronic signatures in global and national commerce Act**, **authenticated U.S government information**, government publishing office, washington, USA, 2000, p-p :1-14.

الأراضي الأمريكية وبأحدث التقنيات، بالإضافة إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر الموطن الأساسي لشبكة الإنترنت مما أسهم وبشكل كبير على انتقال الممارسات التجارية من العالم الواقعي إلى العالم الإفتراضي وبالإعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة لتنتشر على النطاق العالمي الواسع.

ثانيا: المكانة العالمية للولايات المتحدة الأمريكية

تتضح مكانة الولايات المتحدة الأمريكية على المستوى الدولي من خلال مؤشر التجارة الإلكترونية الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية أونكتاد.

1. **مؤتمر الأونكتاد UNCTAD**: الأونكتاد هي هيئة حكومية دولية دائمة أنشئتها الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1964، يقع مقرها الرئيسي في جنيف بسويسرا، تختص بالتجارة، الإستثمار وقضايا التنمية. تقوم هذه الهيئة بإجراء أبحاث وتحليلات السياسة العلمية وتنظيم المداولات الحكومية الدولية وأنشطة التعاون التقني بهدف تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من الزيادة في فرص التجارة والتنمية المتاحة للبلدان النامية ومساعدتها على مواجهة التحديات الناشئة عن العولمة وعلى الاندماج في الاقتصاد العالمي.[1]

2. **مؤشر التجارة الإلكترونية للأونكتاد لسنة 2018**: وهو مؤشر يقيس إستعداد إقتصاديات الدول لدعم التسوق عبر الإنترنت، وسعت دراسة هذا المؤشر سنة 2018 لتشمل 151 إقتصاد. يتكون مؤشر التجارة الإلكترونية من أربعة مؤشرات مرتبطة بشكل كبير بالإنترنت، يتم حساب المؤشر على أنه متوسط هذه المؤشرات باستخدام البيانات لعام 2017 أو أحدث البيانات الموجودة:

1. **مؤشر ملكية حساب في منظمة مالية أو مع مزود خدمة الهاتف المحمول**: نسبة مالكي الحسابات الذين يفوق سنهم 15 سنة؛
2. **عدد مستخدمي الإنترنت**: نسبة عدد المستخدمين للإنترنت للعدد الإجمالي للسكان؛
3. **مؤشر الموثوقية البريدية**: وهو مؤشر يقيس حجم الإستلام من خلال البريد؛

[1] internet, official site of unctad, (page consulted on May 10th,2019, at :14 :00), [online], **www.unctad.org**.

4.مؤشر خوادم الإنترنت الآمنة: وهو مؤشر يتم حسابه لتقدم النتيجة الإجمالية على شكل نسبة عدد الخوادم الآمنة لكل مليون شخص.

يوضح الجدول التالي قيم مؤشر التجارة الإلكترونية الموافق للولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى المؤشرات الأخرى.

الجدول رقم (3-2): مؤشر التجارة الإلكترونية للولايات المتحدة الأمريكية 2018

المؤشر	مستخدمي الإنترنت%	ملكية حساب في مؤسسة مالية % (أكبر من 15 سنة)	الخوادم الآمنة %	الموثوقية البريدية%	قيمة مؤشر التجارة الإلكترونية%	الترتيب العالمي 2017	الترتيب العالمي 2018
القيمة	89	93	93	89	91.1	26	13

source :United Nations conference on trade and development, **UNCTAD B2C E-commerce index**,**2018-focus on Africa**, united technical notes on ICT for development, united nations publications, NewYork, USA, p:18.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن التقرير الأخير لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية 2018، صنف الولايات المتحدة الأمريكية ضمن المرتبة الثالثة عشر على المستوى الدولي في مجال التجارة الإلكترونية متقدمة بثلاثة عشر رتبة مقارنة بسنة 2017 ويفسر هذا المؤشر من خلال المؤشرات المكونة له.

فقد قدرت نسبة النفاذ إلى الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية بـ 89% تفسر هذه القيمة مدى إقبال الأفراد على استخدام الإنترنت وتدل على نسبة الوعي التكنولوجي العالي لدى سكان الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمادهم على الإنترنت. كما بلغت نسبة ملكية الحسابات 93% من مجموع الأفراد الذين يفوق سنهم 15 سنة، أي أن معظم الأمريكيين يملكون حسابات في مؤسسة مالية، في حين عرفت نسبة الخوادم المؤمنة 93% وهي نسبة معتبرة تضمن للأمريكيين تعاملات إلكترونية آمنة ولكنها نسبة متأخرة قليلا مقارنة بعدد الخوادم في هولندا صاحبة المركز الأول والذي بلغ 100%، لكن تقدم الولايات المتحدة الأمريكية بـ 13 رتبة يدل على إمكانية التقدم أكثر في السنوات المقبلة.

ثالثا: بعض المواقع التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية

إن من أهم ما ساعد الولايات المتحدة الأمريكية على تطوير تجارتها الإلكترونية هو قدرة أفرادها على التعامل مع التقنيات الحديثة وإستغلالها في مختلف المجالات بالإضافة إلى توفر شبكة الإنترنت والوسائل اللازمة لممارسة التجارة الإلكترونية وبهذا نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك العديد من المواقع التي تتعامل على الصعيد المحلي والدولي من بين هذه المواقع نذكر ما يلي:

- **موقع ebay**: تم إطلاق موقع إيباي سنة 1995 وهو موقع يقوم بمهمة الوكيل والوساطة بين البائع والمشتري يمكن لأي شخص أن يقوم بعرض منتجاته أو سلعه للبيع أو الشراء، يختلف عن باقي المواقع التجارية كونه موقع مزادات حيث يتيح إمكانية الشراء إما بالنظام الثابت أو بنظام المزادات، يحتوي على ملايين المنتجات الجديدة والمستخدمة؛[1]
- **موقع tech Rabbit**: هو موقع متخصص في بيع الإلكترونيات، الهواتف ولواحقها بأقل الأسعار . يكون التوصيل مجاني داخل الولايات المتحدة الأمريكية مع إمكانية إرجاع أو إستبدال المنتج بعد 30 يوم مع تقديم المساعدة من قبل فريق خدمة المستهلك كما يمنح عقد ضمان لمنتجاته لمدة سنة كاملة؛[2]
- **موقع Better world Books**: أنشئ هذا الموقع في سنة 2002 وهو موقع متخصص في بيع الكتب يضم أكثر من 250 مليون كتاب بأسعار معقولة مع خدمة توصيل مجانية بما في ذلك الطلبات الدولية.[3]

المطلب الثالث: الصيرفة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من الدول السباقة لإمتلاك أحد الوسائل الأساسية في الصيرفة الإلكترونية وهي وسائل الدفع الإلكترونية بإعتبارها من المنتجين الأوائل لبطاقات الدفع، سنتناول في هذا المطلب أهم عناصر الصيرفة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية.

---

(1) Internet, official site of ebay, (page consulted on May 24th, at :07 :00 pm), [online], **www.ebay.com**.

(2) internet, official site of tech rabbit, (page consulted on may 24th, 2019, at : 07 :45 pm), [online], **www.techrabbit.com**.

(3) internet, official site of better world books, (page consulted on may 22nd, 2019, at : 05 :25), [online], **www.betterworldbooks.com**.

أولا: الهيئات المسيرة للمعاملات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية

تقوم بتسيير المعاملات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية هيئات ومؤسسات عديدة نذكر منها:

1. **جمعية المدفوعات الإلكترونية NACHA***:كانت تعرف سابقا بالجمعية الوطنية لتبادل المعلومات الآلية، وهي مؤسسة يقع مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية تم تشكيلها لتطوير حلول إلكترونية لتحسين أنظمة الدفع ACH. تمثل هذه الجمعية أكثر من 12000 مؤسسة مالية من خلال العضوية المباشرة وشبكة من جمعيات المدفوعات الإقليمية، و650 مؤسسة صناعية، تقوم NACHA بإنشاء قواعد ومعايير للدفع والرسائل المالية تم إعتمادها على نطاق واسع كمدير لشبكة ACH، التي تنقل سنويا عشرات المليارات من المدفوعات الإلكترونية وتريليونات الدولارات كما تدير قواعد التشغيل والتي تحكم تبادل مدفوعات ACH وتحدد أدوار ومسؤوليات المؤسسات المالية والمشاركين الآخرين في شبكة تحويلات ACH؛[1]
2. **شركة المقاصة للمدفوعات PayCo****: هي شركة ذات مسؤولية محدودة مقرها الولايات المتحدة الأمريكية تم تشكيلها من قبل جمعية المدفوعات الإلكترونية، وهي عبارة عن قطاع خاص وبنية تحتية لنظام الدفع ونظام تحويل الأموال الإجمالي، كما تقوم هذه الشركة بالإضافة إلى جمعية المدفوعات الإلكترونية بأعمال تجارية تحت إسم the clearing house حيث تعتبر أقدم جمعية مصرفية للمدفوعات في الولايات المتحدة الأمريكية؛[2]
3. **جمعية المعاملات الإلكترونية ETA***** : بدأت الجمعية في عام 1990 بصفتها جمعية خدمات البطاقة المصرفية، هي جمعية تجارية رائدة في قطاع المدفوعات، تمثل أكثر من 500 شركة في جميع أنحاء العالم تشارك في منتجات وخدمات معالجة المعاملات الإلكترونية، الغرض من ETA هو التأثير

---

* **NACHA** :National Automated House Association.

(1) internet ,official site of IBM, (page consulted on May 17th,2019, at : 11pm), [online], **www.ibm.com**.

** **PayCo** : Payment Company

(2) internet, official site of the clearing house payment company, (page consulted on May 18th, 2019, at 10 :00 am), [online], **www.theclearinghouse.org**.

*** **ETA** : Electronic Transactions Association

ومراقبة وتشكيل صناعة المدفوعات من خلال توفير القيادة من خلال التعليم وتبادل المعلومات. تمتد عضوية ETA في نطاق صناعة المدفوعات لتشمل منظمات المبيعات المستقلة وشبكات المدفوعات والمؤسسات المالية ومعالجات المعاملات ومنتجات وخدمات الدفع بواسطة الهاتف المحمول وتقنيات المدفوعات وموفري البرامج وموردي الأجهزة.[1]

ثانيا: وسائل الدفع الإلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من الدول السبّاقة في استخدام البطاقات كوسيلة للدفع، فإنه من السهل تجميع العديد من البطاقات واستخدامها لأغراض مختلفة، حيث يعتبر المجتمع الأمريكي مجتمعا غير نقدي. وسنحاول التركيز على أهم وسائل الدفع التي تمكن الأمريكيين من إجراء معاملاتهم بكل سهولة.

1. **بطاقات الإئتمان:** تعد بطاقات الإئتمان أكثر أدوات الدفع الإلكترونية إستخداما في الولايات المتحدة الأمريكية، تستخدم لكل شيئ وفي كل مكان تقريباً، تصدر هذه البطاقات من قبل البنوك بموجب ترخيص من منظمة أمريكية مثل visa وmastercard، تتيح بطاقات الإئتمان إجراء عمليات الشراء والحصول على سلف نقدية، يتعين على حامل هذه البطاقة في نهاية كل شهر تسديد الأموال المنفقة خلال الشهر ودفع النفقات المتعلقة بمجموع القروض، وتتعدد أنواع بطاقات الإئتمان، فبالإضافة إلى البطاقات الصادرة عن البنوك تقوم بعض الشركات بإصدار هذه البطاقات مثل Discover، بطاقة السفر والترفيه الوطنية مثل American express، والبطاقات الإئتمانية محدودة الإستعمال مثل البطاقات الصادرة عن متاجر البيع بالتجزئة وشركات الهاتف. الجدول التالي يبين تطور عدد بطاقات الإئتمان حسب نوعها بالملايين من سنة 2000 إلى سنة 2017.

[1] internet, official site of Electronic transaction association, (page consulted on May 18th, 2019, at :01 :00pm), online, **www.electrona.com**.

الجدول رقم (3–3): تطور عدد بطاقات الإئتمان حسب نوعها بالملايين خلال الفترة 2000 –2017.

السنوات	2000	2010	2017
Visa	255	240	312
Mastercard	200	171	212
Store	597	318	381
Oil company	98	35	32
Discover	550	55	52
American express	33	49	50
بطاقات أخرى	192	9	19

Source : internet, official site of statista, (page consulted on May1st,2019, at :03 :00 pm), [online], **www.statista.com**.

من خلال الجدول رقم (3–3) يمكن أن نلاحظ أن أغلب البطاقات عرفت تراجعا سنة 2010 مقارنة بسنة 2000، فمثلا عدد بطاقات فيزا الإئتمانية بلغ 240 مليون بطاقة سنة 2010 في حين كان عددها 255 مليون بطاقة سنة 2000 وكان من المفروض أن تعرف تزايدا بدل التراجع الذي حققته، لكن يمكن إرجاع السبب في إنخفاض عدد البطاقات إلى الأزمات التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية خلال تلك الفترة والتي كانت نتيجة الإفراط في منح الإئتمان، ولكن بعد ذلك عرفت البطاقات الإئتمانية ارتفاع في العدد لتبلغ 312 مليون بطاقة وهذا بالنسبة لبطاقة visa الإئتمانية. ويمكن أن نلاحظ كذلك أن أكثر البطاقات إنتشارا في الولايات المتحدة الأمريكية هي بطاقات Visa وMastercard بالإضافة إلى البطاقات المخزنة(store) الصادرة عن متاجر البيع بالتجزئة.

2. **بطاقات السحب الآلي:** تستخدم بطاقات السحب الآلي كذلك على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، على الرغم من أنها أقل شعبية من بطاقات الإئتمان، لأنها توفر حماية أقل للمستهلكين في حالة ضياعها أو سرقتها، ترتبط بطاقات السحب الآلي بحساب بنكي، ويتم خصم الأموال من هذا الحساب فورا تقريبا عند إستخدام البطاقة؛

3. **الشيكات:** على عكس العديد من البلدان الأخرى، لاتزال الشيكات تستخدم بشكل شائع لبعض المعاملات في الولايات المتحدة الأمريكية، على الرغم من أن الأمريكيين يستخدمون بشكل متزايد طرق

الدفع عبر الإنترنت مثل الخصم المباشر أو الطلبات الدائمة لدفع الفواتير، إلا أنه لايزال العديد من المجمعات السكنية والملاك يقبلون الشيكات فقط لدفع الإيجار.

ثالثا: وسائط الدفع الإلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية

يتم إستخدام العديد من الوسائط للدفع في الولايات المتحدة الأمريكية نذكر أهمها فيما يلي:

1. **الصراف الآلي:** تعرف أجهزة الصراف الآلي إنتشارا واسعا في الولايات المتحدة الأمريكية فهي تمكن من إجراء العديد من المعاملات الإلكترونية مثل تحويل الأموال بين الحسابات، دفع وتسديد الفواتير المختلفة، سحب وإيداع الأموال وقد بلغ عدد أجهزة الصراف الآلي في سنة2017 ما بين 475 ألف و500 ألف جهاز بعد أن كان 430 ألف سنة 2015.[1]
2. **الهاتف المصرفي:** تستخدم البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية كوسيلة لتقديم الخدمات لعملائها فبمجرد الإتصال بالهاتف المصرفي يمكن العميل من إجراء العديد من المعاملات المالية منها:
   - تحويل الأموال بين الحسابات؛
   - التصرف في الحسابات عن بعد وبصفة متواصلة؛
   - التأكد من رصيد الحساب والتحويلات التي تمت؛
   - مراقبة نسبة الفوائد بقوة؛
   - مراجعة الفواتير القديمة التي تم دفعها لمعرفة الفواتير التي لم تسدد بعد؛
   - معالجة وإلغاء البطاقات البنكية الضائعة؛
   - التأكد من رصيد بطاقات الإئتمان وغيرها من الخدمات.
3. **البنوك الإلكترونية:** تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من الدول المتقدمة التي توفر لعملائها خدماتها مصرفية عن بعد، يلخص الجدول التالي بعض هذه البنوك:

[1] internet, official site of Automated Teller Machines Industry Association, (page consulted on May 10th,2019, at :17 :00), [online], **www.atmia.com**.

الجدول رقم(3–4): الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من طرف أهم البنوك الأمريكية

البنك وموقعه الإلكتروني	الخدمات المقدمة
بنك أمريكا Bank of america **موقعه الإلكتروني:** **www.bankofamerica.com**	● الإطلاع على الحساب الجاري؛ ● تحويل الأموال بطريقة سهلة؛ ● الإستثمارات والقروض؛ ● الإطلاع على رصيد البطاقات الإئتمانية؛ ● إيداع الشيكات عبر التطبيقات الذكية للهاتف المحمول أو الإنترنت؛ ● توقيف بطاقة الخصم أو فتحها.
بنك ولز فارجو **Wells fargo** **موقعه الإلكتروني:** **www.wellsfargo.com**	● كشف الحسابات يوميا؛ ● إمكانية تسديد الفواتير؛ ● تحويل الأموال من حساب إلى آخر؛ ● فتح حسابات جديدة؛ ● متابعة نشاط الحساب البنكي.
بنك تشاز **Chase bank** **موقعه الإلكتروني:** **www.chase.com**	● تسديد الفواتير؛ ● تحويل الأموال بين الحسابات؛ ● الإطلاع على بيانات الحساب ونشاطه؛ ● ادارة الحساب البنكي.

Source : designed by the students based on official web sites of the banks mentioned in the table.

ثالثا: أنظمة الدفع في الولايات المتحدة الأمريكة

تتم معالجة المعاملات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال أنظمة إلكترونية تلغي القيود الحدوية التقليدية نذكر أهمها فيما يلي:

1. **نظام المقاصة الآلية:ACH**: هو عبارة عن شبكة ترسل من خلالها مؤسسات الإيداع لبعضها البعض التحويلات الإلكترونية للإئتمان والخصم، يعتبر الإيداع المباشر لكشوف المرتبات واستحقاقات الضمان الإجتماعي والمبالغ المستردة من الضرائب أمثلة نموذجية على التحويلات الإئتمانية التي يعالجها نظام ACH، وتمثل عمليات الخصم المباشر للقروض العقارية وفواتير الخدمات أمثلة نموذجية على عمليات نقل الخصم من خلال ACH. في حين أن شبكة ACH كانت تستخدم في الأصل لمعالجة

المدفوعات المتكررة في معظمها، إلاّ أن الشبكة تستخدم اليوم على نطاق واسع لمعالجة تحويلات الخصم لمرة واحدة مثل مدفوعات الشيكات المحولة والمدفوعات التي تتم عبر الهاتف والإنترنت. وتعد البنوك الإحتياطية وشبكة المدفوعات الإلكترونية من مشغلي المقاصة الآلية في الولايات المتحدة الأمريكية. يوضح الجدول رقم (3-5) تطور عدد وقيمة المعاملات التي تمت معالجتها من قبل بنك الإحتياطي الفيدرالي (البنك المركزي).

الشكل رقم (3- 5): تطور عدد وقيمة المعاملات التي يعالجها نظام ACHخلال الفترة 2009-2018

السنوات	الحجم (الملايين من العناصر)	نسبة التطور %	الحجم (بملايير الدولارات)	نسبة التطور %	معدل عدد العمليات اليومي بالمليون	معدل قيمة العمليات اليومية بملايير الدولارات	متوسط القيمة لكل عملية (دولار)
2009	9966	(0.7)	15419	1.6	39.5	61.2	1.547
2010	10233	2.7	16941	9.9	40.6	67.2	1.656
2011	10349	1.1	17802	5.1	41.2	70.9	1.720
2012	10665	3.1	19294	8.4	42.5	76.9	1.809
2013	11143	4.5	19689	2.1	44.4	78.4	1.767
2014	11620	4.3	19891	1.0	46.3	79.2	1.712
2015	12298	5.8	20565	3.4	49.0	81.9	1.672
2016	12960	5.4	21772	5.9	51.6	86.7	1.680
2017	13749	6.1	23399	7.5	55.0	93.6	1.702
2018	14692	6.9	25860	10.5	58.5	103.0	1.760

Source : designed by the students based on :

Internet, official site of the federal reserve bank, (page consulted on may 18th,2019, at :09 :15pm), [online], **www.federalreserve.gov**.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5) ارتفاع عدد العمليات التي يعالجها نظام المقاصة الآلي ACH وفي كل سنة تزداد نسبة تطور العمليات المنجزة مقارنة بالسنة التي تسبقها، حيث بلغ عدد العمليات سنة 2014، 11620 مليون عملية زيادة عن سنة 2013 بنسبة قدرها 4.3%، ليبلغ

سنة 2015، 12298عملية بزيادة قدرها 5.8% مقارنة بسنة 2014، أما في سنة 2018 فقد عالج النظام حوالي 14692 مليون عملية وتطور بنسبة 6.9% مقارنة بسنة 2017 وبلغت قيمة العمليات 25860 بليون دولار زيادة عن سنة 2017 بنسبة 10.5%.

2.نظام تحويل الأموال fedwire funds transfer: وهو نظام التسوية الإجمالي في الوقت الحقيقي المملوك والمدار من قبل بنوك الإحتياطي الفيدرالي تتيح للمؤسسات المالية من إرسال وإستلام المدفوعات النهائية في البنك المركزي بين بعضهم ونيابة عن العملاء. يقوم هذا النظام بمعالجة وتسوية أوامر الدفع بمعالجة كل عملية على حدى طول يوم التشغيل وتكون المعالجة نهائية لا رجعة فيها. يبين الجدول رقم(3-6) تطور التحويلات المالية خلال الفترة 2009-2018.

الجدول رقم(3-6): تطور عدد وقيمة التحويلات خلال الفترة 2009-2018

السنوات	عدد التحويلات	نسبة التطور%	قيمة التحويلات بملايين الدولارات	نسبة التطور%	معدل عدد التحويلات اليومي	معدل قيمة التحويلات اليومي (ملايين الدولارات)
2009	124731244	(5.0)	631127103	16.4	494965	2504473
2010	125130561	0.3	608325851	(3.6)	496552	2413991
2011	127130561	1.5	663837575	9.1	506065	2644771
2012	131637349	3.6	599200625	9.7	524452	2387253
2013	134244177	2.0	713310354	19.0	534837	2841874
2014	135022749	0.6	884551876	24.0	537939	3524111
2015	142757101	5.7	834630440	(5.6)	566496	3312026
2016	148142402	3.8	766961537	(8.1)	590209	3055624
2017	152649633	3.0	740096838	(3.5)	608166	2948593
2018	158430742	3.8	716211759	(3.2)	631198	2853433

Source : designed by the students based on :

Internet : official site of the federal reserve bank, (page consulted on may 18th,2019, at :11 :15pm), [online], **www.federalreserve.gov**.

يبين الجدول رقم (3-6) تطور عدد وقيمة التحويلات المالية خلال الفترة 2009-2018، ومن خلاله نلاحظ أن النظام قد سجل سنة 2018 تطورا معتبرا من حيث الحجم، حيث وصل إجمالي

العمليات إلى 158430742 عملية مقارنة بـ 152649633 عملية سنة 2017، وهذا بمبلغ كلي قدره 716211759 مليون دولار مقابل 740096838 مليون دولار سنة 2017، رغم أن عدد العمليات المعالجة يوميا عرف ارتفاعا مستمرا إلا أن قيمة التحويلات اليومية عرفت إنخفاضا طفيفا.

3. **نظام المدفوعات بين البنوك CHIPS***: هو مركز مقاصة خاص بالولايات المتحدة الأمريكية للمعاملات ذات القيمة الكبيرة. بحلول عام 2015 كانت تستقر أكثر من 1.5 تريليون دولار أمريكي يوميا في حوالي 250 ألف مدفوعات بين البنوك في المعاملات عبر الحدود والمعاملات المحلية، إلى جانب نظام التحويلات المالية Fedwire، تشكل CHIPS الشبكة الأمريكية الرئيسية للمدفوعات المحلية والدولية ذات القيمة الكبيرة حيث تبلغ حصتها في السوق حوالي 95%. وعلى عكس نظام Fedwire الذي يعدّ جزءا من هيئة تنظيمية، فإن(CHIPS) مملوكة للمؤسسات المالية التي تستخدمها. وبالنسبة للمدفوعات التي تتسم بطابع أقل حساسية للوقت، تفضل البنوك عادة إستخدام CHIPS بدلا من Fedwire، نظرا لأن CHIPS أقل تكلفة (حسب الرسوم والأموال المطلوبة). يعتبر نظام Fedwire نظام تسوية إجمالي في الوقت الحقيقي في حين أن CHIPS تسمح بضبط المدفوعات. يبين الجدول رقم (3-7) تطور عدد وقيمة العمليات التي عالجها نظام CHIPS خلال الفترة 2009-2018.

* **CHIPS** :Clearing House Interbank Payments System.

الشكل رقم (3-7): تطور عدد وقيمة المعاملات المعالجة بواسطة نظام CHIPS خلال الفترة 2010-2019

السنة	قيمة المعاملات (بآلاف الدولارات)	معدل قيمة المدفوعات اليومي بآلاف الدولارات	إجمالي العمليات	المعدل اليومي للعمليات	نسبة التطور في عدد العمليات%
2010	365096293529	1448794816	90922939	360805	7.2
2011	403349041732	1606968294	95057407	378715	5.0
2012	364818627028	1453460665	97130016	386972	2.2
2013	379984841649	1513883831	103052600	410568	6.2
2014	390695219117	1556554658	109409700	435895	6.2
2015	375862262132	1491516913	110408835	438130	0.5
2016	364331315863	1451519187	110845542	441616	0.8
2017	393239294015	1566690414	112597088	448594	1.6
2018	417943863006	1665114992	114847927	457561	2.0
أفريل 2019	139081896479	1675685500	37956912	457312	0.1

Source : designed by the students based on :

Internet : official site of the federal reserve bank, (page consulted on may 19th,2019, at :09 :15am), [online], **www.federalreserve.gov**.

من خلال الجدول رقم (3-7) يمكن أن نلاحظ أن نظام CHIPS يعالج آلاف العمليات يوميا حيث بلغ معدل العمليات المعالجة يوميا 360805 عملية سنة 2005 زيادة على سنة 2009 بنسبة 7.2% ويعرف عدد العمليات وقيم المعاملات تزايدا مستمرا عبر السنوات ليبلغ 457561 عملية سنة 2018 كما يعالج عمليات بقيمة 139081896479 ألف دولار.

4.نظام خدمة الأوراق المالية fedwire securities service: تحتفظ بنوك الإحتياطي الفيدرالي في شكل إلكتروني بجميع سندات الخزانة الأمريكية القابلة للتسويق ، فضلا عن العديد من الأوراق المالية الصادرة عن الوكالات الحكومية الفيدرالية الأخرى والمؤسسات التي ترعاها الحكومة والمنظمات الدولية. تقوم fedwire securities service بمعالجة تحويلات الأوراق المالية على أساس فردي أو إجمالي في الوقت الفعلي، ويكون تحويل الأوراق المالية والأموال ذات الصلة نهائيا ولا

رجعة فيه عند إجرائه. على الرغم من أن المشاركين قد يرسلون الأوراق المالية مجانا إلا أن معظم عمليات نقل الأوراق المالية تتضمن تسليم الأوراق المالية وتبادل الدفع في وقت واحد، وهي تعرف بإسم التسليم مقابل الدفع.

5.الجدول رقم (3–8): تطور عدد وقيمة المعاملات التي عالجها نظام خدمة الأوراق المالية خلال الفترة 2009–2018

السنوات	عدد التحويلات	نسبة التطور%	قيمة التحويلات (ملايين الدولارات)	نسبة التطور %	المعدل اليومي لعدد التحويلات	المعدل اليومي لقيمة التحويلات
2009	21081242	15.7	295741666	(29.5)	83656	1173578
2010	19779423	(6.2)	320123901	8.2	78490	1270333
2011	1863058	(5.9)	291823993	(8.8)	47156	1162645
2012	18231152	(2.1)	284401670	(2.5)	72634	1133074
2013	19073148	4.4	295186170	3.8	75845	1176041
2014	17040141	(10.5)	287104205	(2.7)	67889	1143841
2015	17463476	2.5	295755612	3.0	69300	1173633
2016	16565473	(5.1)	286671689	(3.1)	65998	1142118
2017	16368207	(1.2)	299334719	4.4	65212	1192569
2018	17094201	4.4	296335209	(1.0)	68104	1180618

Source : designed by the students based on :

Internet : official site of the federal reserve bank, (page consulted on may 19th,2019, at :02 :00pm), [online], **www.federalreserve.gov**.

من خلال الجدول رقم(3–8) يمكن أن نلاحظ أن نظام معالجة الأوراق المالية عرف إنخفاضا في عدد وحجم العمليات خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2017، فقد بلغت عدد العمليات سنة 2017، 163682017 عملية مقابل 16565473 عملية سنة 2016، أما سنة 2018 فقد إرتفع حجم وقيمة العمليات ليبلغ 17094201 عملية بقيمة إجمالية 296335209 مليون دولار.

المبحث الثاني: تجربة الإدارة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة

تلعب الإمارات العربية المتحدة دوراً هاماً في قيادة وتوجيه بعض عمليات التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الوطن العربي. ومنها عملية التحول نحو الأنشطة الحديثة، إذ تعد دولة الإمارات من أوائل الدول العربية التي قامت بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، وقد أخذت المنظمات والهيئات على عاتقها توفير كل الإمكانات لتحقيق هذا النظام، وقد قامت الإمارات العربية المتحدة منذ الإعلان عن عملية التحول الإلكتروني ببناء شبكة المعلومات الإدارية التي تربط بين الدوائر والمنظمات، وكذلك توحيد أنظمة العمل المشتركة لجميع تلك الدوائر، ثم تقديم كافة الخدمات التي يمكن تنفيذها عبر الإنترنت وتمتاز خدمات الإدارة الإلكترونية التي تقدمها دولة الإمارات العربية المتحدة بمستوى جودة موازنة للخدمات التي تقدمها الإدارات الإلكترونية في بعض الدول المتطورة، وفي هذا المبحث سوف سنتطرق إلى تجربة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق الحكومة الإلكترونية، التجارة والصيرفة الإلكترونية.

المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة "دبي"

إن التشريعات الصادرة عن دولة الإمارات العربية المتحدة تبين مدى رغبتها في مواكبة التطورات العالمية وامتلاك أذكى الخدمات، حيث تسعى إمارة دبي كنموذج إلى إيجاد حكومة إفتراضية من خلال توفير خدمات إلكترونية ذكية ذات جودة عالية وتركيز واسع على العملاء وتقديمها إلى الأفراد والمنظمات والدوائر الحكومية وكذا ترويج تبني الخدمات الإلكترونية عبر إنتهاج الأسلوب الأمثل للتعامل مع العملاء.

أولا: مشروع مدينة دبي الذكية

تجسدت رغبة الإمارات العربية المتحدة في إنشاء المشاريع الداعمة للتحول الإلكتروني والعمل على تطويرها مع مرور الزمن، ومن أبرز المشاريع المجسدة على أرض الواقع هي مكتب مدينة دبي الذكية.

1. **إنشاء مكتب مدينة دبي الذكية:** يعود إنشاء مكتب مدينة دبي الذكية إلى عام 2000 تحت مسمى "حكومة دبي الذكية" ومن ثم وبموجب قانون الحكومة الإلكترونية رقم 07 سنة 2007 المعلن عنه من قبل حاكم دبي، تم إنشاء دائرة الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي، ليقوم بعد ذلك حاكم دبي وفي شهر

يونيو من العام 2013 بتغيير المسمى إلى "دائرة حكومة دبي الذكية" تماشياً مع مبادرته القاضية بالتحول إلى عصر الحكومة الذكية.[1]

وفي نوفمبر 2015 قام حاكم دبي وكمبادرة داعمة لتبني الحكومة الإلكترونية بإصدار قانون جديد سمي بـ "قانون إنشاء مكتب مدينة دبي الذكية رقم 29 لسنة 2015"، وبموجب هذا القانون تم إنشاء مكتب يسمى "مكتب مدينة دبي الذكية" يتمتع بالشخصية الإعتبارية والأهلية القانونية اللازمة لمباشرة الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق أهدافه، ويكون المقر الرئيسي للمكتب في إمارة دبي وأجاز له إمكانية فتح فروع للمكتب داخل إمارة دبي وخارجها.[2]

2. **أهداف مكتب دبي وإختصاصاته:** باعتبار قانون إنشاء مكتب مدينة دبي الذكية رقم 29 لسنة 2015 قانوناً داعماً للتحول الإلكتروني الذكي، فقد أوكل مجموعة من المهام لمكتب مدينة دبي الذكية بهدف تعزيز مكانة إمارة دبي في مجال التحول إلى مدينة ذكية، كما منحه مجموعة من الصلاحيات، ومن بين هذه المهام نذكر:

- رسم السياسات العامة والخطط الإستراتيجية والمبادرات على مستوى إمارة دبي فيما يتعلق بتقنية المعلومات والحكومات الذكية، بما يضمن التحول الذكي واستمرارية الإبداع والإبتكار في هذا المجال؛
- عقد الشراكات مع الجهات المعنية داخل الإمارة وخارجها، لغايات تطبيق أفضل الممارسات في مجال التحول الذكي ودعم المكتب في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها؛
- إقرار خطط وميزانيات ومبادرات ومشاريع التحول الذكي وتقنية المعلومات للجهات الحكومية بالتنسيق مع دائرة المالية والجهات الحكومية المعنية؛
- إنشاء وإدارة قاعدة بيانات مركزية تحتوي على جميع المعلومات اللازمة لتطبيق مبادرات التحول الذكي، وتغذيتها بمعلومات الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بصورة سلسة وآمنة لجميع المشاركين والمستفدين؛

---

[1] الإنترنت، الموقع الرسمي لمؤسسة دبي الذكية، (تاريخ زيارة الموقع: 13-05-2019، على الساعة: 14:00)، [على الخط]، **www.dubai.ae** .

[2] الجريدة الرسمية الإماراتية، **قانون إنشاء مكتب مدينة دبي الذكية رقم (29)**، المؤرخ في 18 ربيع أول 1437هـ الموافق لـ 29 ديسمبر 2015م، العدد 394، ص: 2.

- إنشاء بوابة ذكية للتطبيقات الذكية وعمليات التحول الذكي لتسهيل تطويرها؛
- إستخدام الموارد المتاحة في الإمارة لدعم عمليات التحول الذكي بالتنسيق مع الجهات الحكومية؛
- وضع مؤشرات الأداء لقياس مدى الإلتزام بتطبيق السياسات العامة والإستراتيجيات والمبادرات والمشاريع والمعايير الداعمة للتحول الذكي؛
- إستحداث الخدمات الذكية المبتكرة والبنية التحتية وتطويرها، ومراجعة المقترحات المقدمة من الجهات الحكومية بشأن إستحداث أو تطوير الخدمات الذكية.[1]

وقد أوكل له في الأخير القيام بأي مهمة أخرى قد يراها المكتب لازمة لتمكينه من تحقيق أهدافه.

ثانيا: مكانة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العالمي

حسب التقرير الصادر في 2018 عن إدارة الشؤون الإقتصادية والإجتماعية التابعة للأمم المتحدة، فقد حققت دولة الإمارات قفزة نوعية في المؤشر الكلي لتنمية الحكومة الإلكترونية من المركز 29 في عام 2016 إلى المركز 21 في سنة 2018 لتصبح دولة الإمارات من الدول الخمسة والعشرين الرائدة في هذا المجال، وفي طريقها لبلوغ المراكز الأولى عالميا، وسنستعرض في الجدول رقم (3-9) مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية ومؤشر المشاركة الإلكترونية لدولة الإمارات العربية المتحدة وتطور ترتيبها.

الجدول رقم (3-9): الترتيب العالمي للإمارات العربية المتحدة ضمن مؤشر EGDI وEPI خلال الفترة 2004-2018.

السنة	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018
EGDI%	0.4736	0.5718	0.6301	0.5349	0.7344	0.7136	0.7515	0.8295
الترتيب العالمي	60	42	32	49	28	32	29	21
EPI%	0.0492	0.1270	0.2955	0.1286	0.7368	0.8431	0.7458	0.9438
الترتيب العالمي	84	63	41	86	11	13	32	17

Source :Designed by the two students based on UN statistics during the period 2004-2018, (page consulted on May 20th, 2019, at :2 :00pm), (online) : **https**://**publicadministration**.**un**.**org**.

[1] المرجع السابق، ص: 4.

من خلال الجدول رقم (3-9) يمكن أن نلاحظ التقدم الذي أحرزته دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث كانت في المرتبة 60 سنة 2004 في مؤشر EGDI، لتتقدم سنة 2008 إلى المرتبة 32 عالميا، لكن في سنة 2010 عرفت تراجعاً بـ 17 مرتبة، لتتدارك الأوضاع بعد ذلك وتتقدم بخطى متسارعة لتحتل المرتبة 21 سنة 2018 وهذا يدل على حجم الجهود المبذولة من قبل الحكومة للنهوض بالدولة ومواكبة التطورات العالمية.

أما في مؤشر المشاركة الإلكترونية فقد تقدمت دولة الإمارات بشكل ملحوظ، فنسبة المشاركة لم تكن تتجاوز 0.0492% سنة 2004 بمرتبة 84 عالميا، لتبلغ سنة 2018 المرتبة 17 عالميا بنسبة مشاركة 0.94%، وهذا يدل على أن مستوى توفير المعلومات في دولة الإمارات عالي جداً، ويدل كذلك على أن الإمارات العربية المتحدة تولي إهتماما عاليا لإقتراحات المواطنين ومشاركتهم في بناء القرارات. رغم أنه لم يمضي إلاّ سنوات قليلة على إنطلاق أول مبادرة في مجال الحكومة الإلكترونية في الإمارات إلاّ أنها حققت أرقام رائدة عالميا وإقليميا وهذا يعكس مدى تقدمها في تطوير البنى التحتية ورغبتها الشديدة في بلوغ المراكز الأولى في هذا المجال.

ثالثا: البوابة الإلكترونية لحكومة دبي

يعتبر الموقع www.dm.gov.ae البوابة الإلكترونية الرابطة بين حكومة دبي والأطراف الأخرى أفراد طبيعيين أو معنويين، تتضمن الصفحة الرئيسية بوابة إرشادية لإكتشاف المدينة يمكن من خلال تصفحها معرفة الأسواق العامة وأهم الأماكن في مدينة دبي، كما تتضمن ثلاث بوابات أخرى: بوابة المعلومات، بوابة الخدمات ومتابعة حالة الطلب.

1. **بوابة المعلومات**: تضم أهم المعلومات التي قد يحتاجها المتصفح سواء كان صاحب عمل، مقيم، منظمة حكومية، وقد صنفت هذه المعلومات حسب طبيعتها. نذكر هذه التصنيفات كما يلي:

- **معلومات عن العقود والمشتريات**: تتمثل هذه المعلومات في الإعلان عن المناقصات والمزايدات، رقم المناقصة، موضوع المناقصة، آخر تاريخ لإستلام المناقصة، الموردون والشروط والإجراءات المتعلقة بالتوريد الإلكتروني، الأنظمة والقوانين الخاصة؛

- **التشريعات:** وهنا تستعرض مختلف القوانين والتشريعات التي تخص جميع الجوانب والقطاعات التي تنظمها الحكومة مثل قوانين تخص البناء والتخطيط، البيئة والصحة وغيرها؛
- **الصحة والسلامة العامة:** تضم قائمة الإرشادات، قسم العيادة والخدمات الطبية، مطبوعات الصحة والسلامة، الفعاليات والمنظمات؛
- **سلامة الغذاء:** معلومات تهم تجار الأغذية، معلومات تهم المنظمات، تداول الأغذية، إرشادات غذائية؛
- **التخطيط والبناء:** تضم تصاميم البناء، إجراءات ترخيص المباني، المعايير التخطيطية، بالإضافة إلى عدة معلومات أخرى.

2. **بوابة الخدمات:** تضم هذه البوابة مجموعة كبيرة من الخدمات التي تقدمها حكومة دبي الذكية قد تفوق 1500 خدمة حكومية متنوعة كل خدمة تحمل رقم معين كرمز لتحديد هذه الخدمة، الوقت المحدد لإنجاز الخدمة، التفاصيل المالية، قنوات الدفع الممكنة لتسديد إلتزامات هذه الخدمة، الإجراءات والوثائق المطلوبة من المتعامل وقنوات تقديم الخدمة، حيث أن بعض الخدمات لها خيار إتمامها عبر الخط أو من خلال التنقل إلى المكتب المنفذ لها؛
3. **بوابة حالة الطلب:** وهي بوابة متابعة حالة الطلب تحتوي على إطار مخصص لكتابة رقم الطلب، إسم الخدمة، حالة الطلب وتاريخ الطلب.

إن الإطلاع على البوابة الإلكترونية لحكومة دبي الإلكترونية يفسر المراتب المتقدمة التي بلغتها الإمارات العربية المتحدة على المستوى العالمي. دبي وكإمارة واحدة ضمن هذه الدولة تقدم حد هائل من الخدمات عبر بوابتها بشكل منظم تجسد الجهود الكبيرة المبذولة في سبيل تحقيق الرؤية الإستراتيجية والأهداف المرغوبة لتجسيد حكومة إفتراضية ذكية وإلكترونية على أرض الواقع.

المطلب الثاني: التجارة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة

إن تحقيق الإمارات العربية المتحدة المراتب المتقدمة لم يقتصر على مستوى الحكومة الإلكترونية فقط بل تعدى ذلك ليشمل جوانب أخرى في هذه الدولة، حيث وجهت إهتمامها كذلك لتطوير تجارتها

وتحويلها إلى تجارة إلكترونية من خلال تهيئة البيئة المناسبة لذلك وفيما يلي سنذكر أهم الجهود التي بذلتها دولة الإمارات لتطوير تجارتها و تحسين مكانتها بين الدول.

أولا: الإمكانات المؤهلة للإمارات العربية المتحدة لتطبيق وتطوير التجارة الإلكترونية

سعياً من الإمارات العربية المتحدة لمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى التجارة الإلكترونية ورغبتها في بلوغ المراتب الأولى في هذا المجال، فقد مهدت لتبني هذا النوع من التجارة من خلال التشريعات القانونية ومن خلال تهيئة البيئة المناسبة لذلك، وفيما يلي سنذكر أهم الإمكانات التي تتيح تطبيق التجارة الإلكترونية في دولة الإمارات.

1. **الإطار القانوني للتجارة الإلكترونية في إمارة دبي:** ظهر إهتمام المشرع الإماراتي بالمعاملات والتجارة الإلكترونية باعتبارها أداة أساسية للتجارة الإلكترونية وكان ذلك سنة 2002 من خلال إصدار القانون رقم 02 لسنة 2002 بشأن المعاملات والتجارة الإلكترونية. وقد تضمن هذا القانون الجوانب المختلفة للمعاملات الإلكترونية التي قد تدخل ضمن التجارة الإلكترونية، حيث أجاز التعاقد بين وسائط إلكترونية مؤتمتة متضمنة معلومات إلكترونية أو أكثر تكون معَدة ومبرمجة مسبقاً للقيام بمثل هذه المهمات، يكون التعاقد صحيحا ونافذا ومستوفياً آثاره القانونية على الرغم من عدم التدخل الشخصي أو المباشر لأي شخص طبيعي في عملية إبرام العقد في هذه الأنظمة.[1] ليدعم هذا القانون بقوانين أخرى لملء الثغرات القانونية التي قد تستغل وتستعمل كعائق لتطور التجارة الإلكترونية، فقد صدر قانون آخر سنة 2006 وهو القانون الإتحادي رقم 01 لسنة 2006 في شأن المعاملات والتجارة الإلكترونية، يهدف هذا القانون إلى حماية حقوق المتعاملين إلكترونياً وتحديد إلتزاماتهم وكذا تشجيع وتسهيل المعاملات والمراسلات الإلكترونية بواسطة سجلات إلكترونية يعتمد عليها وللتقليل من حالات تزوير المراسلات الإلكترونية والتغيرات اللاحقة على تلك المراسلات والتقليل من فرص الإحتيال في التجارة الإلكترونية والمعاملات الإلكترونية الأخرى،[2]وفي سنة 2012، صدر "مرسوم بقانون إتحادي رقم (5) لسنة 2012 في شأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات"، وقد حدد هذا المرسوم العقوبات

---

[1] الإنترنت، الموقع الرسمي لمحاكم دبي، (تاريخ الإطلاع: 22 أفريل2019، على الساعة: 10:00)، [على الخط]، **www.dc.gov.ae**.

[2] الجريدة الرسمية الإماراتية، **قانون إتحادي رقم (1) في شأن المعاملات والتجارة الإلكترونية**، المؤرخ في 1محرم 1427هـ الموافق لـ 31 يناير 2006م، العدد 442، ص- ص: 3-11.

الموافقة لكل نوع من أنواع الجرائم الإلكترونية والتي قد تتمثل في الدخول بدون إذن إلى المواقع الإلكترونية وأنظمة المعلومات الإلكترونية قصد الحصول على معلومات سرية خاصة بمنشأة مالية أو تجارية وإلحاق ضرر بهذه المعلومات سواءً بحذفها أو إلغائها أو نسخها أو إفشائها ونشرها.[1]فقد جاء هذا القانون شاملا كل الجرائم الإلكترونية والعقوبات الموافقة لها، في سبيل حماية حقوق المتعاملين إلكترونياً مما يساهم في إزالة أي عوائق أمام المبادلات التجارية الإلكترونية.

2. **المناطق الحرة:** قامت الإمارات العربية المتحدة باتخاذ خطوة جد مهمة بغية التقدم السريع في مجال التجارة الإلكترونية من خلال إنشاء أول منطقة حرة على المستوى العالمي لتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية سنة 2000 والتي إستطاعت خلال فترة جد قصيرة من إنشائها إستقطاب كبرى منظمات الكمبيوتر والبرمجيات في العالم مما جعل الإمارات العربية المتحدة مركزاً تجارياً إلكترونياً يضاهي المراكز التجارية في الدول المتقدمة، وقد تمكنت هذه المنطقة الحرة من توفير مناخ إستثماري جذاب في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من خلال إطلاق ثلاث مشاريع أساسية تجسدت في مدينة دبي للإعلام، واحة دبي للمشاريع ومدينة دبي للإنترنت، وهذه الأخيرة تعتبر من المبادرات الفريدة في الوطن العربي التي تعكس بوضوح المرحلة الأخيرة لتطور الإنترنت والتجارة الإلكترونية في المنطقة. فقد خطط لهذه المدينة أن تكون مجمعاً رئيسيا للتعاملات التجارية عبر الإنترنت منذ إفتتاحها سنة 2000 فهي أول منطقة حرة متخصصة للتجارة الإلكترونية والصناعات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، وهي الملاذ العربي الوحيد للمنظمات بكل أحجامها لتطوير الأعمال في مجال الإنترنت، كما أنها المشجع الرئيسي للمنظمات الجديدة والمبتدئة في مجال التجارة الإلكترونية؛ [2]

3. **المصارف الإلكترونية:** إن تطور التجارة الإلكترونية مرهون بتوفر مصارف ومنظمات مالية عربية قادرة على تحقيق توازن في الميزان التجاري الإلكتروني للبلد العربي، من خلال توفير مختلف وسائل الدفع الإلكترونية، وتسهيل عمليات تحويل مبالغ المشتريات والصفقات بين الحسابات وقد طرأت تحولات

---

[1] الجريدة الرسمية الإماراتية، **مرسوم بقانون اتحادي رقم 5، في شأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات**، المؤرخ في 25 رمضان 1433هـ الموافق لـ 13 أوت 2012م، العدد 540، ص:19.

[2] سمية ديمش، **التجارة الإلكترونية حقيقتها وواقعها في الجزائر**، (مذكرة ماجيستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، غ م)، الجزائر، 2010-2014، ص: 162.

كبيرة على طبيعة النشاط الذي تمارسه المصارف التجارية في جميع أنحاء العالم، فنجد أن مجموعة بنك الإمارات والتي تضم بنكي الإمارات الدولي والشرق الأوسط تعتبر نموذجا متقدما في استخدام الإنترنت وتطبيقات التعاملات المصرفية في العالم العربي؛

4.برنامج الحكومة الإلكترونية: كما ذكرنا سابقا فإن المبادرات الداعمة لأنظمة التجارة والأعمال الإلكترونية والتي تعكس الإهتمام الكبير لحكومة الإمارات بوسائل التجارة الإلكترونية، هي إطلاق إمارة دبي لمبادرة تطبيق الحكومة الإلكترونية وتقديم خدماتها على الموقع: www.dm.gov.ae، مما يسمح للمواطنين بالوصول بسرعة إلى الخدمات التي يحتاجونها دون تأخيرات طويلة، مما يتيح الفرصة لأصحاب الأعمال لتبادل المعلومات والخدمات في الوقت الحقيقي مع أجهزة الدولة وهو ما ينعكس بدوره على تسهيل وتيسير الأنشطة التجارية ومن جهة أخرى تسمح للأفراد بتعزيز وعيهم المعلوماتي وتحسين مهارات تعاملهم مع أجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت من خلال توفير برامج تدريبية للجميع.

ثانيا: التجارة الإلكترونية لدولة الإمارات العربية المتحدة العربية في مؤشرات الأونكتاد

من خلال الجدول رقم (3-10): سنستعرض مؤشر التجارة الإلكترونية والمؤشرات المكونة لهذا المؤشر والمتعلقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الجدول رقم (3-10): مؤشر التجارة الإلكترونية للإمارات العربية المتحدة وترتيبها العالمي سنة 2018

المؤشرات	نسبة مستخدمي الإنترنت%	نسبة ملكية حساب في مؤسسة مالية%(أكثر من 15)	الخوادم الآمنة%	الموثوقية البريدية%	قيمة مؤشر التجارة %	الترتيب العالمي 2018
القيمة	95	88	66	75	81.2	33

source :United Nations conference on trade and development, **UNCTAD B2C E-commerce index,2018-focus on Africa**, united technical notes on ICT for development, united nations publications, NewYork,U.S.A, p:09.

حسب تقرير منظمة أونكتاد لعام 2018 فقد صنفت الإمارات في المرتبة الأولى عربيا والرابعة في قائمة الإقتصاديات الناشئة بعد كل من سنغافورة، هونغ كونغ وكوريا الجنوبية، لتكون بذلك ضمن أفضل عشرة اقتصاديات ناشئة بمجال التجارة الإلكترونية مع كل من ماليزيا، تايلندا، تركيا، إيران، المملكة الغربية السعودية، في حين حققت المرتبة ال33 عالميا.

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (3-10)، فقد بلغت حجم الأفراد المستخدمين للإنترنت بالإمارات 95% وهي النسبة نفسها للمستخدمين بهولندا صاحبة المركز الأول، وهي تدل على أن معظم سكان الإمارات يستخدمون الإنترنت مما يتيح فرصة لإنتشار العروض والمنتوجات أي التسويق والتسوق على أكبر نطاق ممكن، في حين بلغت حصة الأفراد الذين يمتلكون حسابات مصرفية في الإمارات لعمر أكثر من 15 سنة نحو 88%، مما يزيد من إمكانية إستخدام وسائل الدفع الحديثة لإتمام معاملات التجارة الإلكترونية، ويظهر من خلال نسبة إنتشار الخوادم المؤمنة والتقدر بـ 66% أن التعامل التجاري بين المورد والمستهلك على الخط آمن بالإضافة إلى أن المعلومات المتعلقة بكلا الطرفين محمية، أما مؤشر الموثوقية البريدية فقد بلغ نسبة 75%. إن النتائج الرائدة التي حققتها الإمارات العربية المتحدة ترجمت المبادرات والجهود التي بذلتها لتطوير اقتصادها وتنمية مداخيلها من التجارة الإلكترونية وتجسدت في تصدرها قائمة الدول العربية وفي الإتجاه نحو بلوغ المراكز الأولى في قائمة دول العالم في مجال التجارة الإلكترونية.

ثالثا: بعض المواقع التجارية الألكترونية في الإمارات العربية المتحدة

باعتبار أن دولة الإمارات العربية المتحدة دولة رائدة في مجال التجارة الإلكترونية فإنها تعرف إنتشار واسع للمواقع التجارية الإلكترونية مما يتيح التسويق الإلكتروني بمختلف المميزات، وتختلف هذه المواقع وتتمايز عن بعضها البعض من خلال الخدمات التي تقدمها ونوع المنتوجات التي تعرضها وفي مايلي سنذكر بعض هذه المواقع:

1. **موقع Amazon.ae**: يعد أمازون أضخم سوق إلكتروني على مستوى العالم، وهو في الحقيقة غير متوفر باللغة العربية لكن شركة أمازون قامت بالإستحواذ على شركة سوق دوت كوم والتي تعتبر متجر إماراتي إلكتروني مما يجعلها تابعة لشركة أمازون وإحدى فروعها حيث قام بالجمع بين خبرات سوق دوت كوم الإماراتية وتجربة أمازون العالمية للبيع بالتجزئة، كما يوفر مجموعة واسعة من المنتجات قد تفوق

30 مليون منتج من شركات محلية وعالمية مع خدمات توصيل سريعة وموثوقة بالإضافة إلى خيارات الدفع المتنوعة والمتاحة.[1]

2. **موقع noon.com**: يعد موقع نون من أكبر الشركات الموجودة في الإمارات والرائدة في الشرق الأوسط توفر للمستخدمين خيارات متعددة من المنتجات والفئات والعلامات التجارية للتسوق عبر الإنترنت، وتوفر خدمات توصيل في نفس اليوم أو في اليوم التالي بناءً على رغبة المستخدم مع إمكانية الإرجاع وخدمة عملاء على 24 ساعة، ويكون الدفع إما نقدا عند الإستلام أو من خلال البطاقة الإئتمانية؛[2]

3. **موقع Jamalon.com**: تم تأسيس شركة جملون في 10أكتوبر2010 ويعد من أكبر المتاجر للكتاب في الشرق الأوسط يحتوي على أكثر من 95 مليون كتاب باللغتين العربية والإنجليزية مع خدمة التوصيل تحت شعار "كتابك لبابك أينما كنت" ويعتمد مختلف طرق الدفع.[3]

المطلب الثالث: الصيرفة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة

نظرا لمبادرات دولة الإمارات العربية المتحدة في مواكبة التطورات الحاصلة في إقتصاديات الدول العالمية، فبالإضافة إلى المبادرات والتي أجرتها على مستوى حكومتها، والمراكز الأولى التي بلغتها من خلال التجارة الإلكترونية فإتجهت لتطوير المجال المصرفي لدعم هذه التغيرات. وفيما يلي سنبرز أهم المبادرات التي قام بها الجهاز المصرفي الإماراتي لتحديث الصيرفة الإلكترونية في الإمارات.

أولا: الهيئات المسيرة للمعاملات المالية الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة

من أهم المشاريع التي قامت بها دولة الإمارات العربية المتحدة في مجال تطوير قطاعها المصرفي هي العمل على إنشاء مشاريع لتسيير النظام النقدي في الإمارات العربية المتحدة.

1. **مؤسسة الإمارات العربية المتحدة للإتصالات(إتصالات)**: هي من أكبر شركات الإتصالات العالمية تقدم خدماتها المختلفة الخاصة بقطاعات الأعمال، الأفراد، مزودي خدمات الإتصالات والإنترنت

---

[1] الإنترنت، الموقع الرسمي لشركة أمازون، (تاريخ الإطلاع: 26 ماي 2019، على الساعة:01.00)، [على الخط]، **www.Amazon.ae**.

[2] الإنترنت، الموقع الرسمي لشركة نون، (تاريخ الإطلاع: 26 ماي 2019، على الساعة: 00:30)، [على الخط]، **www.noon.com**.

[3] الانترنت، الموقع الرسمي لشركة جملون، (تاريخ الإطلاع: 26 ماي 2019، على الساعة: 02:00)، [على الخط]، **www.jamalon.com**.

العالمية، يقع مقرها في أبوظبي عاصمة دولة الإمارات العربية المتحدة، وتعد أكبر شركة إتصالات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وبقيمة سوقية تبلغ 80 مليار درهم كما تبلغ إيراداتها السنوية ما يقارب 30 مليار درهم، تتميز شركة الإتصالات بحصولها على تصنيف إستثماري يعتبر من أعلى التصنيفات في قطاع الإتصالات عالميا، حيث تحتل المرتبة الثانية عالميا في قطاع الإتصالات، تخطو إتصلات خطوات واثقة وتقدم خدمات عالية الإعتمادية والإبتكار وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة ضمن أفضل عشر دول في العالم على صعيد توفر الخدمات الحديثة ودعمها للعديد من المبادرات الحكومية، كما تسعى المؤسسة لتكون واحدة من أفضل مزودي خدمات الإتصالات في العالم؛[1]

2. **الشركة الكونية لتكنولوجيا المعلومات:** هي شركة وطنية رائدة في مجال تكنولوجيا الإعلام وإبتكار الحلول التكنولوجية الحديثة وخاصة في مجالات نظم إصدار المستندات الأمنية، وهي واحدة من مجموعة الشبكة العالمية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والنظم الشاملة والطباعة الأمنية، وتتبنى الشركة فلسفة البحث الدائم لإستكشاف الأبعاد الجديدة لتكنولوجيا الإعلام واستغلال ذلك في تقديم وابتكار حلول تكنولوجية متكاملة لعملائها، تأسست الشركة الكونية للتكنولوجيا عام 1986 بهدف تقديم منتجات متميزة لتطوير أداء الدوائر الحكومية وقطاعات الصناعة والأعمال على حد سواء، وخلال 15 عاما من الخبرة المتعمقة في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال حققت الشركة سمعة عالمية شهد بها جميع عملائها في أنحاء العالم مما جعلها تنفرد بالصدارة في مجالات مختلفة من تطوير الحلول المتكاملة. إن سياسة الشركة الساعية باستمرار إلى الإستثمار الدائم في مجال التطوير والبحث جعلها تنفرد بتقنيات متقدمة عالميا يصعب منافستها، كما أدى التركيز على قطاعات معينة مثل تكنولوجيا إصدار الوثائق الأمنية أو الرعاية الصحية إلى جعل اسم الشركة الكونية للتكنولوجيا مرتبط دائما بالثقة والجودة في القارات الخمس؛[2]

---

[1] الإنترنت، الموقع الرسمي لمؤسسة إتصالات، (تاريخ الإطلاع: 14 ماي 2019، على الساعة: 00:30)، [على الخط]، **www.etisalat.ae**.

[2] الإنترنت، الموقع الرسمي للمعاملات الإلكترونية الإماراتية، (تاريخ الإطلاع: 14 ماي 2019، على الساعة: 09:00)، [على الخط]، **www.uaesmartforms.ae**.

3. **منظومة الدرهم الإلكتروني:** وهو عبارة عن برنامج أطلقته وزارة المالية في دولة الإمارات العربية المتحدة عام 2011 لتطوير منظومة من البرمجيات وبوابات الدفع الرقمية بوسائط الإتصال المختلفة لتحصيل رسوم خدمات إيرادات الحكومة الإتحادية ببطاقات خاصة (الحاصلة) مسبقة الدفع للإرتقاء بعمليات تقديم الخدمات العامة. وتقدم منظومة الدرهم الإلكتروني خدمات متعددة منها:

- **نظام الدفع المتكامل للبطاقات المدفوعة مسبقا والبطاقات الإئتمانية:** يتيح هذا النظام خيار سداد الدفعات باستخدام أي من بطاقات فيزا أو ماستر كارد عبر نقاط البيع (EFTPOS) * وعبر الإنترنت، بالإضافة إلى بطاقات الجيل الثاني من الدرهم؛
- **نقاط البيع والتحصيل الإلكترونية EFTPoS:** يتيح سداد ثمن المشتريات وإعادة تعبئة بطاقات الحاصلة عبر أجهزة تحصيل إلكترونية (EFTPoS) التي تتوافق مع أحدث شبكات التحصيل العالمية، هذه الأجهزة تقبل سداد ثمن المشتريات من قبل أي من بطاقات فيزا أو ماستركارد بالإضافة إلى بطاقة الجيل الثاني من الدرهم الإلكتروني؛
- **الدفع عبر الإنترنت والتجارة الإلكترونية:** يمكن سداد الدفعات عبر الإنترنت بأعلى درجات الأمان والحماية وذلك من خلال بوابة الدفع الإلكتروني الخاصة بنظام الجيل الثاني من الدرهم الإلكتروني، تقبل هذه البوابةسداد ثمن المشتريات من قبل أي من بطاقات فيزا أو ماستر كارد بالإضافة إلى بطاقات الجيل الثاني من الدرهم.[1]

ثانيا: وسائل الدفع الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة

يوجد عدة وسائل للدفع الإلكتروني في الإمارات نذكر أهمها فيما يلي:

1. **الدرهم الإلكتروني:** تتميز منظومة الدرهم الإلكتروني بتعدد أنواع بطاقاتها المسماة ببطاقات "الحاصلة"، تُوفر هذه البطاقات رسوم خدمات مخفضة في الجهات الحكومية ولا تتطلب حسابا بنكيا، وجميعها مدفوعة سلفا وهي قابلة لإعادة التعبئة وتعتمد السحب من الرصيد المدفوع أو المغطى ببطاقات الإئتمان بطريقة ذكية، آمنة وفعالة. وتختلف مميزات بطاقات الدرهم الإلكتروني فمنها البطاقات المتوئمة مع فيزا،

* **EFTPoS** : Electronic Funds Transfer at Point of Sale.

[1] الإنترنت، الموقع الرسمي للدرهم الإلكتروني، (تاريخ الإطلاع: 15 ماي 2019، على الساعة: 15:00)، [على الخط]، **www.edirhamh2.ae**.

يمكن إستخدامها لدى المحلات التجارية حول العالم ولدى الجهات المشتركة في نظام الجيل الثاني من الدرهم الإلكتروني وهي البطاقة الحاصلة الزرقاء، الخضراء والفضية. ومنها البطاقات غير المتوئمة مع فيزا التي تستخدم فقط لدى الجهات المشاركة في نظام الجيل الثاني من الدرهم الإلكتروني وهي بطاقة الحاصلة الذهبية والحمراء فتستخدم فقط لدى الجهات المشاركة في نظام الجيل الثاني من الدرهم الإلكتروني.[1]

منذ اطلاق الجيل الثاني لمنظومة وبطاقات الدرهم الإلكتروني في عام 2011 تم تقديم حوالي 100 مليون خدمة إلكترونية بقيمة إجمالية بلغت 21.66 مليار درهم حتى نهاية عام 2015، وحققت عمليات التحصيل الإلكتروني لإيرادات خدمات الحكومة الإتحادية عبر منظومة الدرهم الإلكتروني في العام 2015 أكثر من 8.2 مليار درهم بالمقارنة مع 6.78 مليار درهم في العام 2014 بنمو نسبته 21%. وعرفت سنة 2018 خلال النصف الأول إيرادات تجاوزت قيمتها 11.8 مليار درهم محققة نموا بنسبة 52.33% مقارنة بالفترة نفسها من عام 2017 وتجاوز عدد البطاقات المصدرة لخدمات الدرهم الإلكتروني حاجز 3.7 مليون بطاقة وأكدت وزارة المالية الإماراتية على سعي الوزارة لتطوير منظومة الدرهم الإلكتروني والإرتقاء بخدماتها، بهدف تسيير التعاملات والإجراءات ورفع مستوى رضا المتعاملين.[2]

2. **بطاقات الإئتمان:** تتوفر دولة الإمارات على مجموعة متنوعة من البطاقات الإلكترونية، سنحاول توضيح بعض البطاقات البنكية المتداولة في البنوك الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة في الجدول رقم (3-11).

[1] المرجع السابق، (تاريخ الإطلاع: 13 ماي 2019، على الساعة: 18:00).

[2] الإنترنت، الموقع الرسمي لوزارة المالية لدولة الإمارات العربية المتحدة، (تاريخ الإطلاع، 12 ماي 2019، على الساعة 20:00)، [على الخط]، **www.mof.gov.ae**.

الجدول رقم(3–11): البطاقات المعتمدة في بعض بنوك الإمارات العربية المتحدة

البنك	البطاقات			
	الإسم	السقف(بالدرهم)	الإسم	السقف(بالدرهم)
بنك الإمارات دبي الوطني	بطاقة بلاتينيوم	–	بطاقة الإئتمانية إنفينيت	30000
	بطاقة الإئتمان تيتانيوم	5000	بطاقة "إنطلق معها" الذهبية	5000
	بطاقة مانشستر يونايتيد الإئتمانية	10000	بطاقة الإئتمانية داينز كلوب	8000
	بطاقة سكاي واردز سيجنشر	15000		
سيتي بنك	سيتي سمبلتي	5000	بطاقة ألتيميت	18000
	بطاقة فيزا ألتيما	36750	سيتي بريمير	1500
مصرف أبو ظبي الإسلامي	البطاقة الإئتمانية ذات الإسترجاع النقدي	–	بطاقة سبايس	12000
	بطاقة فيزا الذهبية	–	بطاقة كرة القدم	8000
	بطاقة إتصالات الإئتمانية الكلاسيكية	8000	بطاقة إيدج الإئتمانية	30000
	بطاقة ضيف الإتحاد الذهبية	8000	بطاقة سيغنتشر	15000
	بطاقة إتصالات فيزا الذهبية	8000	بطاقة إنفينيت	30000
	بطاقة دانة ماستر كارد	8000	بطاقة فاست التغطية السريعة الكلاسيكية	
	بطاقة سبايسي– لمواطني دولة الإمارات–	8000	بطاقة مكافآت روتانا	8000
	بطاقة فيزا الكلاسيكية للإسترجاع النقدي	8000		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مواقع البنوك المذكورة في الجدول.

يتضح من الجدول أعلاه أن البطاقات الإئتمانية في الإمارات العربية المتحدة تختلف من بنك إلى آخر من حيث أنواعها وسقف الإئتمان الممنوح من طرف كل بنك.

ثالثا: وسائط الدفع الإلكتروني

إن التطورات التي شهدتها المنظومة المصرفية في دولة الإمارات العربية المتحدة من استخدام للانترنت والتكنولوجيا المتقدمة خلقت الحاجة لضرورية وجود بدائل عن الوسائل التقليدية بغرض تسهيل المعاملات بين المؤسسات البنكية والمتعاملين.

1. أجهزة الصراف الآلي: لقد تطورت أجهزة الصراف الآلي في الإمارات العربية المتحدة وأضحت وسيلة مهمة للدفع الإلكتروني، وسنعرض في الجدول رقم (3-12) مراحل تطور إستخدام أجهزة الصراف الآلي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الجدول رقم (3– 12): تطور عدد أجهزة الصراف الآلي في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة 2013–2018

السنة	أجهزة الصراف الآلي	نسبة التطور%
2013	4664	-
2014	4847	3.92
2015	5119	5.56
2016	5243	2.4
2017	5243	0
جوان 2018	5261	0.34

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على تقرير عن التطورات النقدية وأسواق المال في دولة الإمارات العربية المتحدة (الربع الثاني 2018) الصادر عن مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي.

من الجدول السابق نلاحظ تطور أجهزة الصراف الآلي في البنوك العاملة في الدولة من 2013 إلى غاية جوان 2018، فقد بلغ عددها 5243 جهازا في نهاية سنة 2016 مقارنة بـ 5119 جهازا سنة 2015، أي بزيادة تقدر نسبتها 5.56%، أما سنة 2017 فلم تحقق أي زيادة وبقي عدد أجهزة الصراف الآلي ثابت ليرتفع خلال الربع الثاني من سنة 2018 بـ 42 جهاز ويبلغ عددها 5261 جهازا.

2. الهاتف المصرفي في دولة الإمارات العربية المتحدة:

تعتبر خدمة الهاتف المصرفي خدمة مصرفية تقدم على مدار الساعة، وتتميز بأنها مدعومة بنظام أوتوماتيكي "الإستجابة الصوتية التفاعلية" فهو نظام رد صوتي تفاعلي مصمم ليتعرف على العملاء ويحدد المعلومات المتعلقة بحساباتهم ويتوفر على خدمة التزويد بالخيارات المناسبة للحصول على إجابات فورية لجميع الإستفسارات حول المسائل المصرفية. ومن أهم الخدمات المتاحة عن طريق نظام الرد الصوتي التفاعلي نذكر ما يلي:

- متابعة رصيد الحساب، والبطاقات والقرض بكل سهولة؛
- تفعيل بطاقة الخصم أو البطاقة الإئتمانية خلال ثواني؛
- التسجيل الفوري للحصول على كشوفات إلكترونية؛
- التسجيل للخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، إستعادة إسم المستخدم أو الرمز السري المنسي.

3. البنوك الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة: تقدم البنوك الإماراتية العديد من الخدمات الإلكترونية عن بعد نذكر بعض البنوك في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-13): الخدمات المصرفية المقدمة من طرف مواقع أهم البنوك الإماراتية

البنك وموقعه الإلكتروني	الخدمات المقدمة
بنك الإمارات **الخدمة:** بنك نت باور **bank net power** **موقعه الإلكتروني:** **www.emaratesbank.ae**.	• **دفع فواتير خدمات إتصلات وخدمات Evision؛** • **خدمات تحويل الأموال من حساب إلى آخر لدى بنك الإمارات أو لدى بنوك أخرى؛** • **إمكانية دفع فواتير شركة الإتصالات المتكاملة "دو"؛** • **تعبئة الرصيد في خدمة سالك ودفع المخالفات المرورية المتعلقة بالسرعة أو ركن السيلرة في الأماكن غير المجانية.**
سيتي بنك Citi Bank **الخدمة:** سيتي بنك أون لاين **citibank online** **موقعه الإلكتروني:** **www.citibank.com**.	• **حالة الحساب المصرفي في الأشهر الماضية؛** • **خيارات لدفع فواتير الخدمات الإستهلاكية؛** • **إمكانية تقديم بلاغ بحدوث مشكلة ما؛** • **طلب بطاقة مصرفية جديدة.**
بنك المشرق Mashreq bank **الخدمة:** مشرق أونلاين **Mashreq online** **موقعه الإلكتروني:** **www.banking.mashreqbank.com**.	• **طلبات الحصول على شيك ونقل المال من حساب إلى آخر؛** • **إضهار الحركات المالية للأشهر الستة الماضية؛** • **شراء بطاقات بنك المشرق التي تتيح للمستخدم الدخول في سحوبات؛** • **تفعيل أو إلغاء تفعيل البطاقات الإئتمانية؛** • **تغيير تاريخ إستحقاق الدفع للبطاقة الإئتمانية؛** • **هذه الخدمة لا تتيح للمستخدم تعبئة الرصيد في خدمة سالك أو دفع فواتير شركة الإتصالات المتكاملة "دو" كما في خدمات"بنك المشرق".**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مواقع البنوك المذكورة في الجدول.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن البنوك الإماراتية تقدم خدمات إلكترونية متنوعة بهدف تسهيل المعاملات البنكية وتوفير الجهد. كما نلخص في الجدول رقم (3-14) مجمل الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها البنوك عبر مختلف الوسائط وأهم خصائصها.

الجدول رقم (3–14): الخدمات المصرفية الإلكترونية للبنوك في الإمارات العربية المتحدة عبر مختلف الوسائط

الخدمات الإلكترونية	خصائص الخدمات
الخدمات المصرفية الإلكترونية	● وهي خدمة تتيحها البنوك الإماراتية من مميزاتها إدارة جميع حسابات العميل لدى البنك، تحويل مبالغ مابين حسابات العميل المختلفة لدى البنك، القيام بالتحويلات المالية لأي حساب بنكي محلي وأو دولي؛ ● فتح حساب فرعي بعملات مختلفة؛ ● مراجعة المعاملات التي تمت ببطاقة الإئتمان وكشف الحساب، دفع الفواتير وغيرها.
الخدمات المصرفية عبر الهاتف	حيث تتيح للعميل إجراء المعاملات البنكية عن طريق الإتصال بالخدمة المصرفية عبر الهاتف المزودة بتكنولوجيا الخدمة الصوتية التفاعلية من مميزاتها: ● الإستفسار عن رصيد الحساب والإستعلام عن آخر المعاملات؛ ● تحويل مبالغ مالية بين حسابات العميل؛ ● تتيح الإستفسار عن بطاقات الإئتمان وتسديد المبالغ المستحقة عليها؛ ● تفعيل أو إيقاف خدمة الشراء عبر الإنترنت؛ ● إعادة تشغيل كلمة المرور الخاصة بالإنترنت البنكي.
كشف الحساب الإلكتروني	هي إحدى الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه يمكنهم من الحصول على كشف حساب أرصدتهم وتفاصيل عن بطاقات الإئتمان الخاصة بهم من خلال البريد الإلكتروني المسجل لدى البنك.
خدمات الصراف الآلي	● إمكانية السحب والإيداع النقدي؛ ● دفع فواتير الإتصالات، الإنترنت، التأمين، خدمات المرور....وغيرها؛ ● كشف حساب مختصر لآخر معاملات حساب العميل؛ ● تحويل مبالغ مالية بين حسابات العميل.
خدمة الدفع الإلكتروني	تتيح هذه الخدمة للعميل إمكانية دفع الفواتير أو شحن رصيد الهاتف المحمول، وإمكانية اختيار طريقة الدفع إما باستخدام الحسابات المصرفية أو بطاقات الإئتمان.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

الإنترنت، الموقع الرسمي لبنك الإمارات دبي الوطني، (تاريخ الإطلاع: 15 ماي 2019، على الساعة:18:15)، [على الخط]، **www.emaratesnbd.com**.

رابعا: أنظمة الدفع في دولة الإمارات العربية المتحدة

نظراً لأهمية نظم الدفع للقطاع المالي والإقتصادي، فإن إعتماد وتطوير هذه الأنظمة يعتبر من الخطوات الأولى لاستحداث وتطوير الخدمات المصرفية لتتحول إلى خدمات مصرفية إلكترونية تواكب وتهيء البيئة المناسبة للعملاء لإتمام معاملاتهم المالية الإلكترونية. والمصرف المركزي للإمارات وباعتباره منظمة ضمن دولة تسعى لامتلاك أحدث التكنولوجيات وتحتل المراكز الأولى في التجارة الإلكترونية فقد تولى دور مهم في دعم هذه الأنظمة، حيث عمل على تأسيس وتطوير نظم الدفع الرئيسية في الدولة، بالإضافة إلى ذلك قام بإنشاء وحدة متخصصة لمراقبة نظم الدفع وذلك تعزيزاً لفعالية تلك النظم والتقليل من مخاطرها وفيما يلي سنذكر نظم الدفع والتسوية التي أسسها المصرف المركزي.

1. نظام الإمارات للتحويلات المالية (FTS)*: وهو نظام التحويلات الرئيسية وقد تم تطويره في المصرف المركزي في شهر أوت 2001 ويشترك فيه حاليا 53 مصرفاً تجارياً، 21 وزارة إتحادية، خمس محلات صرافة، ومنظمتين غير مصرفية. ويقوم هذا النظام بتسهيل تحويل الأموال بين الجهات المشتركة في النظام المذكور بشكل فوري وتبلغ عدد التحويلات التي تُنفذ من خلاله يوميا حوالي 8000 تحويلا ماليا بقيمة 10 مليارات درهم تقريبا، ومن خلال الجدول رقم (3- 15) سنُظهر تطور عدد التحويلات من خلال هذا النظام.[1]

* **FTS** : Funds Transfer System of the UAE.

[1] الإنترنت، الموقع الرسمي لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، (تاريخ الإطلاع: 29 أفريل 2019، على الساعة 17:00)، [على الخط]، **www.centralbank.ae**.

الجدول رقم(3–15): تطور عدد العمليات التي تتم بنظام FTS في الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة 2014–2018

السنوات	2014	2015	2016	أوت 2017	نهاية 2017	أوت 2018
عدد التحويلات بين العملاء	206879771	25406711	30970409	23970989	36866496	28202060
عدد التحويلات بين البنوك	410526	413161	432586	246402	446614	298969

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إحصائيات مصرف الإمارات المركزي.

من الجدول السابق نلاحظ أن عدد العمليات المنجزة من خلال هذا النظام يعرف تزايداً مستمراً سواءً التحويلات ما بين المؤسسات أو ما بين العملاء فقد بلغ عددها 432586 عملية تحويل سنة 2016 بعد ما كان 410526 عملية سنة 2014 فيما يخص التحويلات بين البنوك، ليستمر بعد ذلك في التطور ليصل إلى 446614 عملية نهاية سنة 2017، وعرفت التحويلات نهاية الثلث الثاني من سنة 2018 زيادة معتبرة حيث بلغت298969، مقارنة بالثلث الثاني لسنة 2017 والتي كانت تقدر بـ 246402. وفيما يخص تحويلات العملاء فكذلك عرفت تزايدا طول هذه الفترة، وما يمكن ملاحظته كذلك أن التحويلات التي تتم بين العملاء تعتبر أكبر من التي تتم بين البنوك.

2. نظام مقاصة الشيكات باستخدام صورها (ICCS)*: تم تشغيل هذا النظام في شهر يوليو من سنة 2008، إعتبارا من تاريخ 12 جويلية 2008 كانت كافة المصارف العاملة في دولة الإمارات مربوطة بنظام إلكتروني جديد لمقاصة الشيكات باستخدام صورها، ومن شأن هذا النظام الجديد أن يُمكن من إجراء مقاصة إلكترونية للشيكات بغض النظر عن المكان الذي تُقدم فيه، ويوفر حاليا إمكانية تحصيل

* **ICCS** : Image cheque Clearing System.

الشيك في نفس اليوم، وتبلغ عدد الشيكات المحصلة يوميا من خلال النظام حوالي 97 ألف شيك بقيمة 38 مليار درهم تقريبا. يظهر الجدول رقم (3-16) تطور استخدام هذه التقنية.

الجدول رقم (3-16): تطور إستخدام نظام مقاصة الشيكات بإستخدام صورها في الإمارات العربية المتحدة 2009-2017

السنة	الشيكات المقدمة		الشيكات المسترجعة		نسبة الشيكات المسترجعة	نسبة مبالغ الشيكات المسترجعة
	العدد	المبالغ	العدد	المبالغ		
2009	28938639	1035517	1769588	67.4 مليون	-	-
2010	27990056	1026957291130.71	1752913	56093139170.22	6.26	5.46
2011	28499858	1219003518373.00	1583015	55337963265.71	5.55	4.54
2012	29016032	1169155032338.0	1447707	46851548503.4	4.99	4.01
2013	30724395	1382301980050.0	1390763	42799090565.7	4.53	3.10
2014	32139569	1608412375616.8	1322199	48817541247.35	4.11	30.4
2015	32570228	1649654223557	1354758	63828467408	4.2	3.9
2016	31365414	1555463919197	1436919	75772305037	4.6	4.9
2017	30152393	1505911613311	1316156	68201488083	4.4	4.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على التقارير السنوية لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي من 2009-2017.

من الجدول السابق إنخفضت قيمة الشيكات التي تمت مقاصتها باستخدام صورها بالدولة بنسبة 4.9% سنة 2016، حيث بلغ عدد الشيكات أكثر من 31 مليون شيك بمبلغ 1555463 مليون درهم مقارنة بسنة 2015 فقد بلغ عدد الشيكات أكثر من 32 مليون شيك بمبلغ 1649654 مليون درهم بحسب إحصائيات البنك المركزي، ويرجع سبب هذا الإنخفاض إلى ارتفاع عدد الشيكات المسترجعة إذ بلغت نسبته 4.6% سنة 2016 أين بلغت أكثر من مليون شيك بمبلغ 75772 مليون

درهم مقارنة بسنة 2015 والتي بلغت قيمة الشيكات المسترجعة أكثر من 63828 مليون درهم. كما بلغ عدد الشيكات المقدمة سنة 2018 ما يفوق 28 مليون شيك بقيمة تقارب 1400000 مليون درهم حسب التقرير السنوي لمصرف الإمارات العربية المتحدة.

3.مقسم الإمارات الإلكتروني (UAESWITCH): شبكة لربط أجهزة الصرف الآلي، تم تشغيله في سنة 1996 ويبلغ عدد البنوك المشتركة فيه 43 بنكاً أمّا عدد أجهزة الصراف الآلي فهي حوالي 4500 جهاز، كذلك فإن النظام مرتبط بجميع دول مجلس التعاون الخليجي عن طريق الشبكة الخليجية، ويبلغ عدد عمليات السحب الشهرية من خلال النظام 5.2 مليون عملية بقيمة 7.9 مليار درهم بالإضافة إلى 1.3 مليون عملية إستفسار عن رصيد.

الجدول رقم (3-17): تطور عدد العمليات التي تتم عن طريق مقسم الإمارات الإلكتروني في الإمارات العربية المتحدة 2009-2017

السنوات	عدد العمليات (بآلاف الدرهم)	نسبة التطور%	قيمة العمليات (بالمليون درهم)	نسبة التطور%
2009	47361	-	65335	-
2010	54676	+15.44	74993	+14.78
2011	59168	+8.21	82708	+10.28
2012	63698	+7.65	88930	+7.52
2013	70227	+10.24	99867	+12.29
2014	79430	+13.10	114460	+14.61
2015	88532	+11.45	128150	+11.96
2016	89800	+01.43	129853	+01.32
2017	95230	+6.04	138430	+06.60

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على التقارير السنوية لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي من 2009-2017.

إن الجدول السابق يبين لنا تطور إستخدام هذا النظام منذ سنة 2009 إلى غاية 2017، حيث بلغت عدد عمليات السحب الشهرية التي تتم إلكترونيا عن طريق مقسم الإمارات الإلكتروني حوالي 88532 ألف عملية سنة 2015 وبملغ قدره 128150 مليون درهم، وهو ما يعادل زيادة بنسبة 11.45% من حيث العدد و11.96% من حيث القيمة، مقارنة بسنة 2014 التي بلغت فيها عدد عمليات السحب الشهرية 79430 ألف عملية بقيمة 114460 مليون درهم. وقد استمرت قيمة وعدد عمليات السحب في الإرتفاع لتفوق 95230 ألف عملية سنة 2017 بقيمة تفوق 138000 مليون درهم.

4. **نظام حماية الأجور *(wps)**: تم تشغيله في سبتمبر 2009 ليحقق متطلبات وزارة العمل، ويوفر هذا النظام وسيلة آمنة وفعالة لتحويل أجور العمال، والنظام متاح للبنوك ومحلات الصرافة المرخصة من قبل المصرف المركزي. فنظام حماية الأجور هو آلية إلكترونية مبتكرة تقوم المنظمات بموجبها بدفع أجور عمالها عبر المصارف وشركات الصرافة والمؤسسات المالية المزودة بالخدمة، وتم تطويره من قبل المصرف المركزي بتقنية تسمح للوزراء بإنشاء قاعدة بيانات ومعلومات عن عمليات دفع أجور العاملين في القطاع الخاص ومدى إلتزام المنظمات العاملة بدفع الأجور في الوقت والقدر المتفق عليهما.

* **wps** :wage protection System in UAE .

الجدول رقم (3–18): تطور عمليات دفع الأجور عبر نظام WPS بدولة الإمارات خلال الفترة 2009–2018

السنوات	عدد العمليات (بآلاف)	نسبة التطور%	قيمة العمليات (بالمليون)	نسبة التطور%
2009	1974	-	3039	-
2010	24423	+1137.23	83664	+2653.01
2011	34597	+41.65	112677	+43.67
2012	38402	+10.99	126791	+12.52
2013	40806	+6.26	146905	+15.86
2014	43572	+6.76	170671	+16.17
2015	47754	+9.89	195254	+14.40
2016	49945	+4.58	217885	+11.59
2017	52314	+4.75	238670	+9.53
2018	55678	+6.43	247439	+3.67

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على التقارير السنوية لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي من 2009–2018.

إن الجدول أعلاه يبين لنا أن إستخدام هذا النظام في تطور ملحوظ منذ بداية نشاطه سنة 2009 إلى غاية 2018، حيث سجل هذا النظام في سنة 2015 تطوراً مستمرا في عمليات دفع الأجور عبر هذا النظام حيث سجلت 47754 ألف عملية دفع مقابل 43572 ألف عملية دفع في 2014، وهذا بمبلغ كلي يساوي 195254 مليون درهم مقابل 170671 مليون درهم سنة 2014، وهو يعادل زيادة بنسبة 9.89% من حيث العدد و14.40% من حيث القيمة. واستمرت عمليات دفع الأجور في الإرتفاع من حيث القيمة والعدد فقد فاق عدد العمليات55000 ألف عملية بقيمة إجمالية تفوق 247000 مليون درهم سنة 2018 .

5. نظام الخصم المباشر: تجدر الإشارة هنا إلى أن حجم معاملات الخصم المباشر، وعلى الرغم من تضاؤل نصيبه من إجمالي المعاملات، قد ظل ينمو بصورة لافتة منذ إطلاق هذه الوظيفة الجديدة في سنة 2013. وبالفعل وفي أعقاب بداية متواضعة بـ 7930 معاملة في سنة 2013، إرتفع عدد المعاملات ليبلغ 650 ألف معاملة و2.1 مليون معاملة في السنوات 2014، 2015 على التوالي، وتواصلت هذه الزيادة لتفوق 13 مليون معاملة سنة 2018 بنسبة تطور جد عالية، وقيمة إجمالية تفوق 55000 مليون درهم حسب القرير الصادر عن مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي لسنة 2018.

المبحث الثالث: تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم التطبيقات التكنولوجية الجديدة التي يجب تطبيقها خاصة في دول العالم النامي، فواقع الإدارة في هذه البلدان يتصف بالبيروقراطية والروتين من حيث تأخر إنجاز الأعمال، وأحيانا تعقيد الإجراءات دون مبرر، الأمر الذي يعني تعطيل العمل ووضع العراقيل وهو ما لا يتناسب مع متطلبات المرحلة التي يعيشها العالم في الوقت الحالي، حيث تعتمد هذه المرحلة على سرعة أداء وإنجاز الأعمال في وقت قياسي من خلال التحول من العالم الواقعي إلى العالم الإفتراضي والذي هو حديث الساعة. والجزائر كبلد نامي تسعى دائماً للحاق بركب الدول المتقدمة، وهذا من خلال مواكبتها للتطورات الحاصلة في جميع الأصعدة السياسية، الإقتصادية، الثقافية والمعلوماتية خاصة.

ومن خلال هذا المبحث سنبرز واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر على مستوى الحكومة، التجارة والخدمات المصرفية.

المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية في الجزائر

إذا ما أردنا الوقوف على الواقع الجزائري في ميدان بناء الحكومة الإلكترونية، فإننا نشير إلى انطلاق عدة مشروعات تكنولوجية وإلكترونية، والتي كان من أبرزها مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، والذي يهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن وتيسير الوصول والإستفادة منها. وسنبرز وضعية الحكومة الإلكترونية في الجزائر من خلال التطرق إلى مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 وآليات تطبيقه، وتحديد مكانة الجزائر في المؤشرات العالمية.

أولا: نظرة فاحصة لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013

لقد تبنت الجزائر تطبيق الحكومة الإلكترونية كخيار إستراتيجي تنموي ضمن مشروع وخطة الإصلاح الخماسي في الجزائر2009-2014، واعتبرته إحدى أهم المشروعات الواجب تنفيذها، وهذا لأهميته ولما يقدمه من خدمات للمواطن والإدارة، ، لذا وجب إعتباره مشروع دولة تتظافر حوله الجهود من الوزارة إلى المنظمات إلى المواطن، حيث تم بعث المشروع سنة 2009 على أن يكتمل سنة 2013، وقد مهدت لذلك من خلال طرح تشريعات وسن قوانين مناسبة من أجل ضمان تطبيق الحكومة الإلكترونية

دون الوقوع في أخطاء قد تكون متوقعة وأخرى غير متوقعة، ولم تتأخر السلطات الوصية في إدخار أي جهد في سبيل تحقيق المشروع، وذلك من خلال ضمان موارد مالية ضخمة في مجال تقوية البنية التحتية للإتصالات وتحسين نوعية خدمات الإنترنت وغيرها. كلها خدمات تدخل ضمن الهدف الأول وهو تطبيق الحكومة الإلكترونية، حيث أن تطبيقها أصبح حتمية تكنولوجية فرضها واقع المعرفة، ولأن جميع دول العالم قد عملت على تحقيق فكرة تطبيق الحكومة الإلكترونية، وكذا جل الدول العربية والتي اعتمدتها كخيار استراتيجي للتنمية، فما كان للجزائر إلى المضي قدما في مجال تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال ومسايرة الدول في هذا المجال، وكان ذلك باعلان تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر 2009-2013.

1. **محاور مشروع الجزائر الإلكترونية2013**: وتتمحور خطة عمل هذا المشروع حول ثلاثة عشر محوراً رئيسياً، حيث تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور مع تحديد الأهداف الرئيسة والخاصة المتوقع تحقيقها، ومن بين هذه المحاور ما يلي:

- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الإدارة العمومية؛
- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في المنظمات؛
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والإتصال؛
- تطوير الإقتصاد الرقمي من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والإتصال تطويرا مكثفاً؛
- تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع، وتكون مؤمَنة وذات خدمات عالية الجودة؛
- تطوير الكفاءات البشرية من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد؛
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني مع الأخذ بعين الإعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة؛
- آليات التقييم والمتابعة من خلال مواكبة كل مراحل عملية إعداد وتنفيذ وتحقيق العمليات التي من شأنها السماح بتجسيد أهداف إستراتيجية الجزائر الإلكترونية؛

- الموارد المالية حيث يستلزم تنفيذ البرامج توفر أموال طائلة تقدر بملايير الدولارات، تأتي في شكل ضخ متواصل في كل سنة وفق الميزانية العامة للسنوات 2009-2013؛
- إجراءات تنظيمية حيث تم تشكيل لجنة وزارية تُدعى اللجنة الإلكترونية يترأسها رئيس الوزراء مهمتها التوجيه والتنسيق بين القطاعات.[1]

2. آليات تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: تتمثل آليات العملية التفصيلية الخاصة بالمحاور التي تتضمنها إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 في مجموعة من الإجراءات التفصيلية المتعلقة بالأهداف الخاصة بكل محور على حدى، سنقوم بتوضيحها في النقاط التالية:

- **برنامج تطوير البنية المالية**: يعمل البرنامج على تطوير المنظمات مالياً لتصبح أكثر مرونة؛
- **برنامج التطوير الفني**: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن إستخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للإتصالات والمعلومات وإنشاء مركز وطني لمعالجة المعلومات، وتأخذ الإستراتيجية بعين الإعتبار مسألة تحسين رؤية الجزائر في ما يخص الإنترنت من خلال اعتماد تسيير فعال للرمز *(DZ)؛
- **برنامج تنمية المهارات البشرية**: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب إختصاصه، مع منح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال؛
- **برنامج الإعلام والتوعية**: يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعريف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الإستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية؛
- **برنامج تطوير التشريعات**: يتضمن إعداد نصوص قانونية للمعاملات الحكومة الإلكترونية بشكل يتماشى مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات؛

---

[1] باري عبد اللطيف، **دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة**، (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غ م)، الجزائر، 2013-2014، ص-ص: 170-171.

* DZ: هو امتداد خاص بالعناوين الإلكترونية للمواقع التي تنتمي لدولة الجزائر.

- **برنامج التطوير الإداري والتنفيذي:** يتضمن إدخال تكنولوجيات الإعلام والإتصال في الإدارة العمومية وتعزيز استخدامها ووضع مختلف خدماتها على شبكة الإنترنت وتوفير المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتم في هذا الإطار وضع أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزاوية لإستكمال البنى الأساسية المعلوماتية ونشر تطبيقات قطاعية متميزة، وتنمية الكفاءات البشرية وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى. [1]

ثانيا: مكانة الجزائر وفق المؤشرات العالمية

يمكن توضيح وضع برنامج الحكومة الإلكترونية الجزائرية على الصعيد العالمي من خلال تقارير الأمم المتحدة والمتمثلة في مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية وترتيبها وفقا لتقارير الأمم المتحدة لفترة 2003-2018 وهذا مايوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(3-19): مكانة الجزائر داخل مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية ومؤشر المشاركة الإلكترونية خلال الفترة 2003-2018

السنة	2003	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018
EGDI%	0.370	0.3242	0.3515	0.3181	0.3608	0.3106	0.2999	0.4227
الترتيب العالمي	91	123	121	131	132	136	150	130
EPI %	0.0511	0.0317	0.0227	0.0143	0.0526	0.0784	0.1186	0.2022
الترتيب العالمي	91	105	152	157	124	172	167	165

Source :Designed by the students based on UN statistics during the period 2004-2018 baded on :

Internet, official site of United Nations, (page consulted on May 20th, 2019, at :2 :00pm), [online] : **https://publicadministration.un.org**

[1]Internet, official site of algerian embassy in Russia, (page consulted on April 20th ,2019, at :10 :00 am), [online], **www.algerianembassy.ru** .

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن ترتيب الجزائر حسب مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية متأخر كثيراً مقارنة بالمتوسط0.55 حيث إستمرت في التراجع على الصعيد العالمي لتصل إلى المرتبة 150 سنة 2016، وبمؤشر جاهزية ذو قيمة 0.2999، لتتقدم إلى المرتبة 130 سنة 2018، ومن خلال ملاحظة قيم مؤشر المشاركة الإلكترونية والذي يعتبر أحد المعايير التكميلية لدراسة الأمم المتحدة، وكما ذكرنا سابقا فإن هذا المؤشر يقيس الإجراءات المتبعة لكل دولة لإشراك المواطنين في وضع السياسات والقرارات الحكومية وتطوير الخدمات العامة والذي يتم من خلال ثلاث مستويات، يبدأ بمستوى توفير المعلومات، مستوى المشورات الجماهرية، وبعد ذلك مستوى إتخاذ القرارات بناءً على نتائج المشورات والمشاركات، فنلاحظ أن قيم المؤشرات كانت جد متدنية خلال الفترة 2005-2018 رغم أنها عرفت تذبذب في القيمة إلا أنها لم تعرف تقدم ملحوظ وهذا يدل على ضعف المشاركة الإلكترونية، وبالتالي ضعف تواصل المواطن مع الحكومة إلكترونيا، مما يترجم الرتب المتأخرة لجاهزية الحكومة الجزائرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، ولكن تقدم الجزائر سنة 2018 بـ 20 رتبة مقارنة بسنة 2016 في مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية وتقدمها في مؤشرات المشاركة برتبتين قد يقدم رؤيا مستقبلية على إمكانية تدارك الحكومة الجزائرية للوضع وزيادة الإهتمام بالتكنولوجيات التي تعزز علاقتها مع المواطنين بهدف تسهيل التواصل ثنائي الإتجاه وتحقيق أهداف إستراتيجية الدولة الجزائرية لمواكبة التطورات التقنية الحالية.

ثالثا: أهم التطبيقات الآنية للحكومة الإلكترونية في الجزائر

وتتمثل في بعض البرامج والتطبيقات التي وردت في استراتيجية الجزائر الإلكترونية وتم تنفيذها على أرض الواقع، وشملت عدة قطاعات:

1. **خدمات الحكومة الإلكترونية بقطاع البريد والإتصالات:** وتمثلت في الحوالة الإلكترونية، السحب الآلي للأموال، الحساب الجاري عن بعد؛
2. **خدمات الحكومة الإلكترونية بقطاع الضمان الإجتماعي:** تمثلت في إدراج العمل ببطاقة الشفاء بهدف تبسيط الإجراءات المنتهجة في أداءات الضمان الإجتماعي والتعويضات المنظمة والسريعة؛
3. **خدمات الحكومة الإلكترونية بقطاع التعليم:** والذي يشمل مشروع التعليم عن بعد ومشروع المكتبة الإفتراضية؛

4. خدمات على مستوى البلدية: ومن بينها ما يلي:

- البلدية الإلكترونية: وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرنة بافتتاح أول بلدية إلكترونية بالجزائر في 14 مارس 2011 بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 سكن بباتنة، حيث أن البلدية الإلكترونية المرتكزة أساسا على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال، ستسمح بسحب الوثائق الإدارية خلال ثواني فقط على مستوى الشباك الإلكتروني، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية؛
- بالإضافة إلى جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية، فقد تم إصدار أول رخصة سياقة بيومترية إلكترونية في 01 أفريل 2018 كخطوة جديدة في مسار عصرنة الإدارة؛[1]

5. خدمات الحكومة الإلكترونية بقطاع العدالة: وتمثلت في الخدمات عن بعد:

- إصدار شهادة السوابق العدلية: تم إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية في 06 فيفري 2004، وهذا المشروع يشكل مرجعية حقيقية لمفهوم الإصلاح وعصرنة العدالة في نظر المواطنين هدفه الرئيسي أداء خدمة عمومية هامة، إعداد ومنح صحيفة السوابق العدلية رقم 03 في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية، وفي بداية 2010 أصبح بإمكان كل مواطن جزائري يتمتع بكامل حقوقه المادية والمعنوية، طلب إصدار شهادة السوابق العدلية رقم 03 إلكترونيا يتم عن طريق الإنترنت، شرط أن لا يكون طالبها مسبوق قضائياً؛
- خدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية؛
- إستخراج شهادة الجنسية الجزائرية عن طريق الإنترنت.

رابعا: البوابة الرسمية للحكومة الإلكترونية الجزائرية (بوابة المواطن)

الجزائر وعلى غرار العديد من دول العالم أطلقت بوابتها الإلكترونية رسميا في أوت 2010 تحت إسم بوابة المواطن www.elmouwatin.dz والتي تقوم وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال

(1) الإنترنت، الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، (تاريخ الإطلاع 21 أفريل 2019، على الساعة 12:00)، [على الخط]، **www.interieur.dz**.

بالإشراف عليها، يحتوي موقع البوابة الإلكترونية على كل ما يحتاجه المواطن فيما يخص جميع المنظمات المهمة والوزارات، بالإضافة إلى خدمات أون لاين، ومن أبرز محتويات موقع البوابة كما يلي:

1. **خدمات المواطن:** نجد فيه حوالي ستة بوابات أخرى فرعية وهي كالتالي:

- **بوابة المواطنة:** وتتفرع من هذه البوابة مجموعة من الروابط المهمة بحيث يتم تقديم معلومات وإجراءات عن بعض الخدمات العامة المتعلقة بالمقيمين بالجزائر أو المقيمين بالخارج؛
- **بوابة الأسرة:** تضم هذه البوابة معلومات وإجراءات عن الخدمات المتعلقة بالحالة المدنية مثل: عقد الميلاد، عقد الزواج، الإقامة، الوفاة وغيرها؛
- **وسائل التنمية:** توفر للمواطن معلومات مهمة تخص الجانب التنموي مثل معلومات تخص السكن، الكهرباء والغاز، النقل وغيرها؛
- **وسائل الراحة:** تتضمن المعلومات الخاصة بالتكوين والتعليم، والتدريب المتخصص (مثل التعريف بمدارس أشبال الأمة)، العمل الإجتماعي (المهام المدرسية، المنح المدرسية)، المالية (مثل تأمين السيارات، تأمين السكن).

2. **الخدمات عن بعد:** توفر للمواطن مجموعة من الروابط التي قد يحتاجها مثل:

- موقع التسجيلات الجامعية الأولية؛
- برنامج السكن للبيع بالإيجار لوكالة عدل؛
- الجريدة الرسمية؛
- صحيفة السوابق العدلية؛
- دليل الإدارة وهو بمثابة دليل إرشادي للمواطن لأهم المراكز الإستشفائية والمنظمات، السفارات، المطارات من خلال أبرز عناوينها، رقم الهاتف، الفاكس والبريد الإلكتروني الخاص بكل واحدة منهم.[1]

[1] الإنترنت، الموقع الرسمي لبوابة المواطن، (تاريخ الإطلاع: 28 أفريل 2019، على الساعة 17:00)، [على الخط]، **www.elmouwatin.dz**.

المطلب الثاني: التجارة الإلكترونية في الجزائر

من أجل الدخول إلى عالم الإقتصاد الإفتراضي الذي يشهده العالم اليوم وتبني نشاط التجارة الإلكترونية والإستفادة من مختلف مزاياها، عملت الجزائر على توفير مختلف الشروط والمتطلبات اللازمة للقيام بهذا النوع من النشاط وتغيير مسار إستراتيجياتها وسياساتها لتواكب تطوراته وتغيراته.

أولا: الجهود الجزائرية المساعدة على تطبيق التجارة الإلكترونية

لقد تجسدت الجهود الجزائرية على عدة مستويات سنذكر أهمها فيما يلي:

1. **على الصعيد الإستراتيجي والتشريعي:** إن تحليل الجزائر لتطورات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في السنوات الأخيرة، أقنعها بضرورة رسم خطوط إستراتيجية إلكترونية واضحة المعالم، ووضع أدوات تشريعية جديدة بغية إيجاد إطار عمل منظم وتوفير بيئة مناسبة لدعم عملية الولوج السريع في العالم الرقمي وبالتالي تحفيز نمو النوع الحديث في المعاملات التجارية التي تتم بشكل إلكتروني.وسنلخص أهم الجهود فيما يلي:

أ. **إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013:** وكما ذكرنا سابقا فإن هذه الإستراتيجية جاءت في إطار جهود الحكومة الجزائرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية والإقتصادية، حيث تعتبر هذه الإستراتيجية إحدى الملفات الكبرى على مستوى وزارة تكنولوجيا الإعلام والإتصال فهي تركز على تنمية قطاع تكنولوجيا الإعلام والإتصال نظراً لدوره الفعال في تحريك الإقتصاد الوطني وجعله إقتصاد إلكتروني؛

ب. **الأنظمة والتشريعات:** لقد تواصلت جهود الجزائر في توفير بنية ملائمة للتحول الإلكتروني في مختلف المجالات. وباعتبار قطاع البريد والمواصلات هو القاعدة الأساسية فقد قام المشرّع الجزائري بسن مجموعة من النصوص القانونية المحررة لسوق تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

فقد عرفت الجزائر سنة 1998 إنطلاقة حقيقية في تكنولوجيا الإعلام والإتصال، فقد تم إتخاذ مبادرات تهدف إلى تحفيز إنتشار وإستخدام خدمات الإنترنت، تجسدت من خلال إصدار المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 25 أوت 1998 الذي يضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت وإستغلالها. فقد ظل قطاع التزويد بخدمات الإنترنت محتكراً من قبل الدولة لسنوات حتى صدور هذا المرسوم، الذي حرر القطاع وأنهى الإحتكار وأعطى دفعا قويا لإنفتاح نشاط مزودي

خدمات الإنترنت الخواص والعموميين. وقد تُبع ذلك بإصدار عدة مراسيم وقوانين تحدد شروط إجراءات التعامل مع خدمات تكنولوجيا الإعلام والإتصال.[1]

وقد كانت هذه القوانين تتضمن ضوابط إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال والمعاملات الإلكترونية دون أن تذكر التجارة الإلكترونية بشكل صريح إلى أن تم إصدار القانون رقم 18-05 المؤرخ في ماي 2018 وهو قانون يتعلق بالتجارة الإلكترونية وقد جاء هذا القانون في أربع أبواب، حيث تضمن الباب الأول أحكاماً عامة تتمثل في نطاق صلاحية هذا القانون، كما حدد بعض المعاملات الممنوعة مثل المشروبات الكحولية والتبغ، المنتجات الصيدلانية، لعب القمار واليانصيب. وقد تضمن الباب الثاني ممارسات التجارة الإلكترونية، حيث نص القانون من خلال المادة 08 على أن يخضع نشاط التجارة الإلكترونية للتسجيل في السجل التجاري أو في سجل الصناعات التقليدية والحرفية حسب الحالة، ونشر موقع إلكتروني أو صفحة إلكترونية على الإنترنت مستضاف في الجزائر بامتداد "dz.com" ويجب أن يتوفر الموقع الإلكتروني للموّرد الإلكتروني على وسائل تسمح بالتأكد من صحته. ويحدد النص الذي يقيد نشاط التجارة الإلكترونية بالتسجيل في السجل التجاري، المعلومات التي يجب أن ترافق العرض التجاري الإلكتروني (التعريف الجبائي، العنوان، رقم الهاتف، رقم السجل التجاري، الضمان الإجتماعي.....) كما يمر طلب المنتوج أو الخدمة عبر ثلاثة مراحل إجبارية وهي: ضمان الشروط التعاقدية للمستهلك الإلكتروني والتحقق من تفاصيل الطلبية من قبل هذا الأخير وكذا التأكيد على الطلبية الذي يؤدي إلى إعداد العقد. أما الباب الثالث تضمن أحكام تخص مراقبة الموردين الإلكترونيين ومعاينة المخالفات، حيث ألزم الموردين الإلكترونيين بالسماح للأعوان المؤهلين لمعاينة المخالفات بالولوج بحرية إلى تواريخ المعاملات التجارية ليحدد بعد ذلك العقوبات المتعلقة بكل مخالفة إن وجدت. ونصّ القانون من خلال الباب الرابع على أن

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **مرسوم تنفيذي رقم 98- 257 المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات أنترنت واستغلالها**، 4جمادى الأولى 1419هـ الموافق لـ 26 أوت 1998، العدد 63، ص-ص: 2-4.

الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون التجارة الإلكترونية عند تاريخ نشر هذا القانون الإمتثال لأحكامه في أجل لايتجاوز ستة أشهر.[1]

يتبع هذا القانون بمرسوم تنفيذي يهدف إلى تحديد كيفية حفظ سجلات المعاملات التجارية الإلكترونية وإرسالها إلى المركز الوطني للسجل التجاري وهو المرسوم التنفيذي رقم 19-89 المؤرخ في 5 مارس سنة 2019 المتضمن لتسعة مواد تبين عناصر المعاملة التجارية والإجراءات التي يقوم بها المورد الإلكتروني لإتمام المعاملات التجارية الإلكترونية وإرسالها إلى المركز الوطني للسجل التجاري.[2]

2. المجهودات المبذولة على الصعيد الهيكلي والمؤسساتي: إن تسارع التحولات التكنولوجية دفع بالجزائر إلى بذل جهود معتبرة لمواكبة هذه التغيرات وتطوير مجتمع المعلومات، وهذا التطوير يستوجب تنظيماً مؤسساتياً متناسقاً يدعمه، ويأخذ بعين الإعتبار الطابع المتعدد اللأبعاد لتكنولوجيا الإعلام والإتصال. فيما يلي نذكر أهم المجهودات:

أ. **سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية:** تعتبر سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية هيئة مستقلة للبريد والإتصالات الإلكترونية، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تم إنشاؤها في إطار القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 5 أوت سنة 2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي ألغي بالقانون 18-04 المؤرخ في 10 مايو سنة 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والإتصالات الإلكترونية الذي الذي جدد إنشاء سلطة ضبط سوقي البريد والإتصالات الإلكترونية في المادة 11منه، كما حدد مهام هذه السلطة في المادة 13 نذكر من مهامها ما يلي:

- السهر على تجسيد تقاسم منشئات الإتصالات الإلكترونية في ظل احترام حق الملكية؛

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **قانون رقم 18-05 المتعلق بالتجارة الإلكترونية**، 30 شعبان 1439هـ الموافق لـ 16 ماي 2018م، العدد 28، ص-ص: 4-10.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **مرسوم تنفيذي رقم 19-89 "كيفيات حفظ سجلات المعاملات التجارية الإلكترونية وإرسالها إلى المركزالوطني للسجل التجاري"**، 10 رجب 1440هـ الموافق لـ 17 مارس 2019م، العدد 17، ص-ص: 16-17.

- منح التراخيص العامة لإنشاء أو استغلال شبكات الإتصالات الإلكترونية وتوفير خدمات الإتصالات الإلكترونية وتراخيص الشبكات الخاصة، وكذا تراخيص تقديم خدمات وأداءات البريد؛
- السهر على حماية حقوق المشتركين في خدمات الإتصالات الإلكترونية ومرتفقي البريد.[1]

ب. **اللجنة الإلكترونية:** وعي من الدولة الجزائرية بِرهانات المجتمع المعرفي تم إرساء لجنة وطنية أطلقت عليها تسمية اللجنة الإلكترونية يترأسها رئيس الحكومة، وتضم تشكيلة متنوعة من الوزراء من قطاعات مختلفة. وقد تم إنشاء هذه اللجنة للإطلاع بدور ريادي في اقتراح ووضع إستراتيجية الجزائر المتعددة القطاعات للتطور في المجال المعلوماتي، وقد أعدت هذه اللجنة سنة 2008 خطة وطنية للإتصالات وتقنية المعلومات تتضمن رؤية الجزائر فيما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والإتصال عن آفاق 2013، وفي هذا الإطار وقصد إحكام تنفيذ هذه الإستراتيجية المعتمدة، تم إنشاء لجنة تقنية التي تُعنى بتوفير الدعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية؛

ج. **الوكالة الوطنية لترقية الحضائر التكنولوجية:** هي شركة عمومية ذات طابع صناعي وإقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. أُنشئت بمرسوم تنفيذي رقم 04-91 في 24 مارس 2004، بغية إنشاء نظام بيئي وطني يسمح بتطوير النشاط الإقتصادي في قطاع تكنولوجيا الإعلام والإتصال وذلك بهدف ضمان المشاركة الفعالة في الإقتصاد الوطني، حيث يكمن دورها في تعزيز قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتشجيع اختراق تكنولوجي أكبر في المجتمع الجزائري. وباعتبار هذه الوكالة أداة للدولة في مجال تصور وتنفيذ السياسة الوطنية لترقية وتنمية الحضائر التكنولوجية، فإنها تقوم بعدة مهام من بينها:

- التكفل بكافة إجراءات وجوانب إنجاز مجموعة من الحضائر التكنولوجية وتطويرها، والتي تشمل: إقتراح التدابير التشريعية والتنظيمية، إقتناء الأراضي، إنجاز المنشآت،وضع برنامج لتطوير هذه الحضائر وتقييمها؛

---

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **القانون رقم 18-04 المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والإتصالات الإلكترونية**، 24 شعبان 1439هـ الموافق 10ماي 2018م، العدد27، ص-ص:9-10.

- دعم وتحفيز الإهتمام بالسوق الجزائرية من طرف المستثمرين الأجانب، وتسيير القروض الممنوحة في إطار برنامج الإستثمار في الحضائر التكنولوجية؛
- ضمان تنفيذ الدولة لإلتزاماتها في مجال الإتفاقيات الجهوية والدولة المتعلقة بالحضائر التكنولوجية.[1]

د. **الوكالة الفضائية الجزائرية:** نظراً لأهمية تكنولوجيا الفضاء ودور الأقمار الصناعية في توفير الإستغلال المستقل في مجال الإتصالات، فقد حاولت الدولة الجزائرية توجيه الإهتمام بهذا المجال وقد تجسد ذلك في إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-48 المؤرخ في 16 جانفي 2002 كأداة لتدعيم البحث وتنفيذ التوجهات الوطنية والإستراتيجية لترقية النشاط الفضائي وتطويره، من مهامها مايلي:

- تقديم إقتراحات إستراتيجية للحكومة في مجال النشاط الفضائي وضمان تنفيذها؛
- إنشاء بنية تحتية فضائية لتعزيز القدرات الوطنية؛
- تنفيذ البرامج السنوية والبرامج طويلة المدى لتطوير الأنشطة الفضائية الوطنية المتعلقة بمختلف القطاعات ومراقبتها وتقييمها.[2]

هـ. **شركة تألية الصفقات البنكية المشتركة والنقدية:** سيتم تناولها بالتفصيل في المطلب الثالث.

ثانيا: واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر

قبل معرفة الترتيب العالمي للجزائر في مؤشر التجارة الإلكترونية سنتطرق إلى حجم إستخدام الإنترنت في الجزائر.

1. **إستخدام الإنترنت:** تعتبر الإنترنت من المؤشرات غير المباشرة التي يمكن أن تبرز وضع التجارة الإلكترونية، وذلك من خلال قياس عدد مستخدمي هذه الشبكة باعتبارها الركيزة الأساسية التي يتم من

(1) internet, official web site of the national agency for the promotion and development of technology parks, (page consulted on May 1st, 2019, at :06 :00 am), [online], **www.natp.dz**.
(2) internet, site officiel de Agence Spatial Algerienne, (page consultée le 03 mai 2019, à :07 :00), [en ligne], **www.ASAL.dz**

خلالها هذا النوع من التجارة وفي الجدول رقم (3-20) سنبرز مدى إنتشار استخدام الإنترنت في الجزائر.

الشكل رقم (3-20): تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة 2000-2019

السنوات	عدد المستخدمين	عدد السكان	نسبة المستخدمين%
2000	50000	31795500	0.2
2005	1920000	33033546	5.8
2007	2460000	33506567	7.3
2012	5230000	37565847	14.0
2014	6669927	3911331300	17.2
2016	15000000	40263711	37.3
2017	1858000	41318142	45.2
2019 (31 مارس)	21000000	42676018	49.2

Source : designed by the students based on:

Internet : officiel site of internet world statistics, (page consulted on mai 12th, 2019, at: 02 :00 pm), [online], **www.internetworldstats.com**.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر عرف تزايد مستمر عبر السنوات، فقد كانت نسبة الإستخدام في سنة 2000 لا تتجاوز 0.2% لتستمر في الإرتفاع لتبلغ سنة 2014 ما نسبته 17% أي ما يفوق ربع النسبة الإجمالية لعدد السكان، ويدل هذا الإرتفاع المستمر على زيادة الوعي لدى الأفراد واكتشافهم أحد الجوانب الرئيسية لمواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والإتصال والإنفتاح على العالم الإفتراضي. وكان للدولة الجزائرية الدور الفاعل في زيادة هذا الوعي من خلال العمل وبذل جهود ملموسة لتمكين المواطنين من الإستخدام السهل لهذه التكنولوجيات وذلك من خلال إطلاق الجيل الثالث والرابع والعمل على توفير الإنترنت ذات الدفق العالي كما أعلنت إتصالات الجزائر عن تخفيضات في أسعار الإنترنت سنة 2008.

فالجزائر سنة 2019 والمقدر عدد سكانها بأكثر من 42 مليون نسمة، بلغ عدد مستخدمي الإنترنت ما نسبته 49.5% أي ما يقارب بشكل كبير نصف عدد سكانها. رغم أن الأرقام الموضحة في الجدول جد إيجابية وتدل على التطور الهائل في عدد مستخدمي الإنترنت، حيث تضاعف حجم مستخدمي الإنترنت سنة 2019 بحوالي ثلاث مرات من سنة 2014 إلا أنها وكما ذكرنا سابقاً لا تعكس الوضع الحقيقي للتجارة الإلكترونية وخاصة وأن ظهور النصوص القانونية التي تضبط جوانبها لم تتم بشكل واضح إلاّ في السنة الماضية.

2.مؤشر التجارة الإلكترونية: يمثل الجدول التالي الترتيب العالمي للجزائر وفق مؤشر التجارة الإلكترونية وأهم المؤشرات المكونة له.

الجدول رقم (3-21): ترتيب الجزائر العالمي وفق مؤشر التجارة الإلكترونية لسنة 2018

المؤشر	عدد مستخدمي الإنترنت%	عدد مالكي الحسابات البنكية(أكثر من 15 سنة)%	عدد الخوادم الآمنة%	الموثوقية البريدية%	مؤشر التجارة الإلكترونية	الترتيب العالمي 2018
القيمة	43	43	41	18	36.3	111

Source: united nations conference on trade and development,**UNCTAD B2C E-commerce index**, **2018-focus on Africa**, United technical notes on ICT for development, united nations publications, New York,U.S.A, P :17.

صنف تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لسنة 2018 والخاص بمؤشر التجارة الإلكترونية بين المؤسسة والمستهلك، الجزائر في المرتبة 17 إفريقيا و111 عالميا من بين 150 دولة ويتعلق هذا التصنيف بتقييم استعداد البلدان لاعتماد التجارة الإلكترونية وفقا لأربع معايير يتمثل المعيار الأول في مدى استخدام الإنترنت حيث أشار هذا المعيار إلى حجم تغلغل نسبة 43% وهي قيمة تعكس عزوف العديد من سكان الجزائر على استخدام الإنترنت وقد يعود ذلك إلى أمية بعض الأفراد في مجال التكنولوجيا واستخدام الإنترنت، مما يتوجب الإهتمام بهذا الجانب، أما المعيار الثاني يتمثل في نسبة الخوادم الآمنة فهي نسبة محسوبة تعطي نتيجة تفسر على أساس عدد الخوادم لكل مليون شخص وقد كانت نسبة الخوادم

الآمنة في الجزائر تشير إلى 41% وهي نسبة لا توحي أبدا بحماية المتعاملين الإلكترونيين والتي تعتبر ركيزة أساسية لإتمام المعاملات المالية والتجارية.

ويتمثل المعيار الثالث في ملكية الحسابات في المؤسسات المالية وقد حدد فئة الدراسة وهي الأفراد الذين يتجاوزون سن 15 سنة وقد أشار هذا المعيار إلى ما نسبته 43% وهي نسبة محتشمة، حيث أن أكثر من نصف سكان الجزائر لا يملكون حساب في أي مؤسسة مالية وهذا ما يعرقل عجلة التحول الإلكتروني في حين أن الموثوقية البريدية في الجزائر جد ضعيفة.

إن هذه المؤشرات والنسب تعكس المراتب الأخيرة التي تحصلت عليها الجزائر ولكن إذا أخذنا بعين الإعتبار أن التقرير الصادر في 2018 قد اعتمد على البيانات سنة 2017 لحساب المؤشرات بالإضافة إلى ملاحظة الجدول السابق رقم (3-21) والذي أشار إلى نسبة تغلغل تقارب 50% أي عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر إرتفع إلى نصف السكان فقد يوحي ذلك إلى إمكانية تدارك الأوضاع والنهوض بالتجارة الإلكترونية في الجزائر لتتقدم في المراتب الأولى على المستوى الإفريقي على الأقل.

ثالثا: بعض مواقع التجارة الإلكترونية في الجزائر

أتاحت تكنولوجيا المعلومات وخاصة شبكة الإنترنت للأفراد سهولة التسوق وإختيار المنتوجات من خلال منح الفرصة للتجار والأفراد بعرض منتوجاتهم وإتمام معاملاتهم التجارية من خلال المواقع الإلكترونية، وفيما يلي سنذكر بعض المواقع المعروفة على المستوى الوطني:

- **موقع Guiddni**: تأسس هذا الموقع في أكتوبر 2010، وسُجل في السجل التجاري كمؤسسة منذ 05 ماي 2011 وهو موقع للتجارة الإلكترونية يتضمن عمليات البيع والشراء عبر الإنترنت في الصنفين B2B وB2C حيث يقوم هذا الموقع بعرض منتوجات مؤسسة والتي تقوم بشرائها مؤسسات أخرى B2B، كما يقوم بشرائها مستهلكون B2C. وهو مختص في بيع مختلف المنتوجات مع خدمة التوصيل متاحة على 41 ولاية، كما أنه يقدم خدمات إنشاء وتصميم المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهاتف وذلك لتشجيع رقمنة المؤسسات؛[1]

[1] internet, site officiel de l'entreprise guiddini, (page consultée le 27 Avril 2019, à : 9 :00), [en ligne], **www.guiddini.com.dz**.

- **موقع واد كنيس:** يعتبر من أكبر المواقع الجزائرية الخدماتية حيث أحدث ثورة في مجال التسوق الإلكتروني يضم أكثر من 800 ألف إعلان لمختلف العلامات التجارية لمختلف المنتوجات (سيارات، عقارات، هواتف، أجهزة إلكترونية وغيرها.) مع عرض التفاصيل الكاملة عن المنتوجات مع خدمة توصيل لكامل ولايات الوطن أحيانا تكون مجانية؛[1]
- **موقع التسوق DZboom**: موقع تسوق جزائري تأسس سنة 2015، يضم الموقع آلاف المنتجات من ملابس ومستحضرات التجميل، عطور، الساعات والمجوهرات وجميع الأكسسوارات، كما يضم قسم خاص بكل ما يخص الأطفال من المنتجات الأخرى. ويتميز بسهولة التسجيل والطلب منه ويدعم عدة طرق للدفع منها: الدفع عند الإستلام (نقدا) أو الدفع عن طريق البريد الجزائري كما أن الموقع يقوم بشحن منتجاته لكل الولايات الجزائرية عبر الشحن السريع؛[2]
- **موقع التسوق الجزائري Eshrili**: متجر إلكتروني مخصص للمنتجات الإستهلاكية والغذائية، حيث يضم جميع أنواع الفواكه والخضر والمنتوجات الكميائية من مواد التنظيف وغيرها، ويتميز بسهولة الشراء منه وخدمة التوصيل المجانية إلى كل ولايات الوطن وهو موقع التسوق الأول الخاص بالمواد الغذائية.[3]

المطلب الثالث: الصيرفة الإلكترونية في الجزائر

في ظل التحولات والتطورات المتلاحقة في البيئة المصرفية التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية، أدرك النظام المصرفي الجزائري السمعة السيئة التي نُسبت إليه بشأن نوعية الخدمات وعدم وجود ثقة تامة بينه وبين عملائه وهي أكبر مشكلة تواجهها المصارف الجزائرية بإعتبارها مؤسسة تسعى لتحقيق الربح، لذلك سعى النظام المصرفي الجزائري إلى تطوير خدماته وتحديثها ولعل أهم البرامج المسطرة والتي دخلت حيز التنفيذ مشروع تطوير وتحديث وسائل الدفع. وقد تضمن هذا المشروع البطاقات البنكية كوسيلة دفع إلكترونية،

(1) الإنترنت، الموقع الرسمي لمتاجر واد كنيس، (تاريخ الإطلاع: 27 أفريل 2019، على الساعة: 11:15)، [على الخط]، **www.ouedkniss.com**.

(2) الإنترنت، الموقع الرسمي لشركة dzboom، (تاريخ الإطلاع: 27 أفريل 2019، على الساعة: 15:00)، [على الخط]، **www.dzboom.com**.

(3) الإنترنت، الموقع الرسمي لمتجر eshrili، (تاريخ الإطلاع: 27 أفريل 2019، على الساعة 18:00)، [على الخط]، **www.eshrili.com**.

إدخال المقاصة الإلكترونية للتخلص من الطريقة اليدوية، وكذلك طريقة معالجة المبالغ الكبيرة في الوقت الحقيقي.

أولا: مؤسسات النقد الآلي في الجزائر:

في إطار تبني الجزائر لإستراتيجية تألية المعاملات المالية البنكية أنشأت عدة مؤسسات وهيئات مسيرة للخدمات المصرفية بهدف مواكبة التطورات الراهنة، هذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1. **شركة تألية الصفقات البنكية المشتركة والنقدية (SATIM)*** : تم إنشاء منظمة تألية الصفقات البنكية المشتركة والنقدية في 25 مارس 1995 على ضوء القانون رقم 95/103، وهي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 257 مليون دينار جزائري يساهم فيها ثمانية بنوك تجارية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، بنك البركة الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، وكان هذا في مجال الإهتمام بتقنية المعلومات وضرورة وجود هيئة تشرف على تطوير وتسيير نظام نقدي بين البنوك منخفض التكلفة، من خلال تقاسم التكاليف بين أعضاء الهيئة، فضلاً عن تنظيم وتحديد أنشطة البنوك وإصلاحها من خلال ترقية أداء الخدمات ذات الصلة بتحديث وسائل الدفع وإصدار النقود الإلكترونية؛[1]

أ. **مهام شركة SATIM**: تعتبر شركة SATIM متعاملا له شأن في القطاع المالي المتخصص في ترقية الخدمات المتعلقة بالتحديث والتنميط والصفقات النقدية الإلكترونية بين المصارف وذلك لما تقوم به من مهام نذكر منها:

- مرافقة البنوك في تطوير الوظيفة النقدية وكذا إصدار منتجاتها الخاصة بالنقد الآلي ووضعها في متناول زبائنها؛
- تطوير النقد الآلي البنكي، من خلال إتباع أحدث التكنولوجيا ؛

* **SATIM**: Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique.

[1] internet, le site offiiciel de Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique, (page consultée le 16-05-2019, à :21 :00), [en ligne], **www.SATIM.dz**.

- التكفل بالهياكل القاعدية والمجالات التقنية، الخاصة بالنقد الآلي، بطاقات بنكية ، موزعات آلية ونهائيات إلكترونية؛
- تخصيص الشيكات العادية و البطاقات البنكية بما يضمن سرية وخصوصية كل منها من خلال رمز سري؛
- تطبيق برنامج لتحديث نظام الدفع من خلال إدخال البطاقة كوسيلة سحب ودفع إلكتروني بين البنوك؛
- ومن أهم المشاريع المنجزة من قبل هذه المنظمة هو مشروع البطاقة المصرفية المشتركة (CIB)* .

ب. **مشروع الشبكة النقدية الإلكترونية بين البنوك RMI****: في عام 1996 أطلقت شركة SATIM مشروع وضع نظام نقدي مشترك ما بين البنوك، حيث كانت أول مرحلة لهذا المشروع الذي بدأ في العمل سنة 1997 تمثلت في إرساء الشبكة النقدية الإلكترونية بين البنوك RMI، التي تتضمن حضيرة الموزعات الآلية للأوراق (DAB) تتوزع على كامل شبكة الوكالات المصرفية والبريدية.حيث أتاحت هذه الشبكة إمكانية سحب الأموال من قبل حاملي بطاقة CIB من خلال الموزعات الآلية المنتشرة على الأراضي الوطنية.

2. **الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية ABEF*****: أنشئت الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية في أكتوبر سنة 1994 من قبل تسعة بنوك: البنك الخارجي الجزائري، بنك الجزائر الوطني، القرض الشعبي الجزائري، بنك البركة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، بنك التنمية المحلية، مصرف المغرب العربي للإستثمار والتجارة، بنك التنمية الجزائري. ويضم حالياً تسعة وعشرين عضواً بما في ذلك عشرين بنكاً، خمس شركات تأجير وأربع مؤسسات مالية. تتمثل مهام الجمعية فيما يلي:

- تمثيل المصالح الجماعية لأعضائها اتجاه السلطات العامة وبنك الجزائر؛
- تعزيز ادخال التكنولوجيات الجديدة؛

---

* **CIB**:Carte Interbancaire.

** **RMI**: le Réseau Monétaire Interbancaire.

*** **ABEF**: Association professionnelle des Banques et des Etablissement Financiers.

- تشكل إطار للتشاور والحوار من أجل تطوير وتحديث المهنة المصرفية؛
- تعزيز تحديث التقنيات المصرفية والإئتمانية؛
- المساهمة في تطوير سياسة التدريب المصرفي؛
- تمثيل المهنة المصرفية على الصعيدين الوطني والدولي في جميع الاحداث المالية والإقتصادية والتجارية المتعلقة بالمجتمع المصرفي.[1]

3. **الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونيةAEBS***: في إطار سعي الجزائر لتبني مشروع الصيرفة الإلكترونية فقد عملت على إيجاد هذا النوع من الخدمة في السوق المالي الجزائري، لكن قدرات المصارف الجزائرية لم تكن تسمح بذلك، ومن هنا جاءت فكرة إنشاء شركة تساعد المصارف الجزائرية على تقديم هذا النوع من الخدمات وتجسدت هذه الفكرة في شركة نتجت عن إتفاق بين المجموعة الفرنسية EDI**الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية وأمن تبادل البيانات المالية، وثلاث منظمات جزائرية هي Multimedia Magact وSoft Anginering ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، سميت هذه الشركة بالجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية.[2] وكان هذا سنة 2004 وأصبحت بذلك الناشر الرئيسي للخدمات المصرفية على الخط وتبادل المعلومات المحوسبة. وبالإضافة إلى أنها شريك لجميع البنوك والمنظمات المالية في السوق فإنها تقدم الدعم والمساعدة لأكثر من 200 بنك حول العالم.[3]

4. **تجمع النقد الآلي GIE Monétique*****: يعتبر وضع نظام دفع فعّال من أولويات السلطات العمومية الجزائرية وهو جزء من أدوات عصرنة النظام البنكي على غرار نظام التعويض عن بعد لوسائل

---

[1] internet, site officiel d' association profissionnelle des banques et des etablissements financiers, (page consultée le 17 Mai 2019, à : 8 :00), [en ligne], **www.abef-dz.org**.

* **AEBS** : Algeria E-Banking Service.

** **EDI** : Electronic Data Interbancaire.

[2] سعيد بريكة، **واقع عمليات الصيرفة الإلكترونية وآفاق تطورها في الجزائر**، (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، غ م)، الجزائر، 2011، ص: 251.

[3] Internet: le site officiel de Algérie E-Banking Services, (page consultée le : 26 mai 2019, à :22 :30), [en ligne],**www.aebs-tech.com**.

*** **GIE Monétique** : groupement d'Intérêt Economique de Monétique.

الدفع الجماعية، وقد جاء انشاء تجمع النقد الآلي في جوان 2014 ليدعم هذا النهج الإستراتيجي لتحديد مهام وصلاحيات مجموع فاعلي هذا النظام، كما أنه مكلف بضمان العلاقة ما بين بنوك منظومة النقد وتوافقيته مع الشبكات النقدية المحلية أو الدولية.

يتكون تجمع النقد الآلي من تسعة عشر عضو منخرط، منهم ثمانية عشر بنك وبريد الجزائر، يساهم فيه بنك الجزائر كعضو غير منخرط للتأكد من مدى تطابق المنظومات ووسائل الدفع، والمعايير المطبقة في هذا المجال، طبقا للتنظيم الساري، يشرف تجمع النقد الآلي على قيادة نظام النقد الآلي من خلال الوظائف الأساسية التالية:

- إدارة المواصفات والخصائص والمعايير في مجال النقد الآلي؛
- تعريف المنتجات النقدية البنكية وقواعد تطبيقها العملية؛
- تسيير الأرضية التقنية للتوجيه؛
- المصادقة وتسيير الأمن.

وبهذا يجسد تجمع النقد الآلي الشفافية في تحديد معايير وقواعد النشاط النقدي بطريقة تسمح بتحرير مبادرات الإستثمار في الصناعة النقدية، حيث أن الهدف هو ترقية النقد الآلي عن طريق تعميم استعمال وسائل الدفع.[1]

5. **جمعية النقد الآلي بين البنوك: CoMI***: تم تأسيس جمعية النقد الآلي CoMI من قبل جمعية البنوك والمؤسسات المصرفية ABEF، من خلال القرار 72/2004 الصادر في 27 ماي 2004. ويتشكل هذا المجلس من تسعة بنوك من ممثلي البنوك والمؤسسات المصدرة للبطاقات البنكية، وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بنك البركة، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وبريد الجزائر. وهذا المجلس مسير من قبل رئيس مدير عام ونائبان للرئيس، هما كل من الأمين

[1] Internet, le site officiel de Gie monetique, (Page consultée le :27mai 2019, à :21 :00), [en ligne], sur le site web : **www.giemonetique.dz**.

* **CoMI** : Comité Monétique Interbancaire.

العام لجمعية البنوك والمؤسسات المصرفية ABEF والمدير العام لمؤسسة تألية الصفقات البنكية المشتركة والنقدية SATIM. [1]

لجمعية النقد الآلي ما بين البنوك مجموعة من المهام تتفرع عن المهمة الأساسية ألا وهي إختبار فعالية القواعد التقنية للسير الحسن للنقد الآلي ما بين البنوك، وهذه المهام تتمثل فيما يلي:

- تنشيط الترابط والتعاون البنكي في مجال النقد الآلي؛
- اقتراح تطبيق الأسسس والقواعد النقدية البنكية في ظل احترام القوانين المعمول بها وكذا قواعد المنافسة، تأطير المهام وتحديد المسؤوليات الخاصة بمختلف الأطراف والمتدخلين في مجال النقد الآلي البنكي؛
- وضع قواعد لتغطية وتأمين وضمان العمليات الخاصة بالنقد الآلي البنكي وكذا التعاون بين مستعملي هذا النظام؛
- تحديد أسعار الخدمات وكذا العمولات الناتجة عن العمليات التي تتم بالبطاقات البنكية؛
- دراسة الإقتراحات الخاصة بانتقاء واستعمال المعدات والوسائل الخاصة بالنقد الآلي.[2]

ثانيا: تطوير وسائل الدفع الإلكتروني في الجزائر

عملت الجزائر على تطوير وسائل الدفع الإلكتروني من خلال ما يلي:

1. البطاقات البنكية في الجزائر: إن ما يميز وسائل الدفع الإلكترونية المعتمدة في النظام البنكي الجزائري بكونها تقليدية في أغلبها، لا تواكب الواقع البنكي العالمي الجديد وحرصاً من الجزائر على مسايرة الأحداث والتطورات التكنولوجية في العمل البنكي، وسعياً نحو أعمال الصيرفة الإلكترونية، شرعت في تبني طريقة حديثة للدفع باستخدام البطاقات البنكية، هذه الأخيرة التي بدأ العمل بها في الجزائر سنة 1989 من طرف البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، وهذا قبل إنشاء منظمة ساتيم، ليتم بعدها إنشاؤها وإبرام عدد من العقود بهدف تطوير الصيرفة الإلكترونية في

---

[1] بورزق إبراهيم فوزي، **دراسة تحليلية حول التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي البينكي–دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري–**، (مذكرة ماجيستير، قسم العلوم الإقتصادية؛ كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، غ م)، الجزائر، 2007 –2008، ص- ص: 124-125.

[2] حمطوش كاتية، **واقع وتحديات إستراتيجية تحديث أنظمة الدفع –دراسة مقارنة (الجزائر، فرنسا، المغرب، تونس)**، (مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2015-2016، ص-ص:97-98.

الجزائر من بينها العقد المبرم مع المنظمة الفرنسية Ingeneco Data System في أفريل 2003 من أجل تعميم النقد الإلكتروني في البنوك الجزائرية، حيث تم إصدار أول بطاقة دولية في الثلاثي الأول من سنة 2004، كما تم إبرام الإتفاقية الخاصة بإنشاء منظمة الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية.[1]

1. **البطاقات المحلية:** تتمثل البطاقات البنكية التي تستخدم على المستوى المحلي فيما يلي:

- **البطاقة البنكية CIB**: وهي بطاقة بنكية يمكن التعرف عليها بواسطة شعار CIB الخاص بالبنك المطبوع على البطاقة، كما تحمل أيضاً شعار وإسم البنك الذي أصدر البطاقة. تم تجهيز هذه البطاقة بمعالج صغير يسمى "شريحة" تُدير وتؤمِّن معاملات الدفع، يُسمح لحاملها بالدفع مقابل المشتريات من مختلف شركات البيع بالتجزئة مثل الفنادق والمطاعم والمتاجر وغيرها، فهي تعتبر أداة دفع وسحب داخلية بين البنوك وعلى جميع أجهزة الصراف الآلي المثبتة على الأراضي الوطنية، تقدر مدة صلاحيتها بسنتين إبتداءً من تاريخ صنعها، كما أنها تتجدد تلقائيا إلاّ إذا رغب حاملها في عدم التجديد وذلك بإعلام البنك بشهرين قبل إنتهاء صلاحيتها، ومن بين أنواعها نجد البطاقة العادية (Classique) والبطاقة الذهبية (Gold)، حيث توفر بطاقة CIB العادية خدمات الدفع والسحب البنكي، لزبائن البنوك وفق شروط يحددها البنك كمداخيل الزبائن أو أهميتهم أو مواصفات أخرى. وللحصول على هذه البطاقة يتم إبرام عقد بين البنك والعميل، أمّا بطاقة CIB الذهبية، فهي بطاقة مقترحة من قبل البنوك للزبائن يتم إختيارهم وفقا لشروط محددة، لكن بالإضافة إلى خدمات الدفع والسحب فإن هذه البطاقات توفر خدمات إضافية، مع سقف سحب ودفع مرتفعا نسبيا وتمنح للأشخاص المهمين ورجال الأعمال أصحاب الدخول المرتفعة وسقف هذه البطاقة يفوق 50 ألف دينار جزائري ومدة صلاحيتها عامين.[2]
- **بطاقة الحساب الجاري البريدي CCP***: تحتل مكانة هامة نظرا لأهمية عدد البطاقات التي تصدرها مؤسسة بريد الجزائر، وهي بطاقة ممغنطة تسمح لصاحبها بإجراء عمليات السحب

---

[1] زبير عياش، سمية عبابسة، **الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة وتطوير البنوك الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص:354.

[2] Internet, le site offiiciel de Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique, (page consultée le 17-05- 2019, à :21 :00), [en ligne], **www.SATIM.dz**.

* **CCP** : Compte Courant Postal.

والإطلاع على الرصيد من الشبابيك الآلية، وهي مجانية في عامها الأول فقط، موجهة لكل زبون لديه حساب بريدي جاري.

2. **البطاقات الدولية:** هناك نوعين من البطاقات الدولية في الجزائر هما بطاقة ماستر كارد وبطاقة فيزا.

- **بطاقة فيزا VISA International**: وهي بطاقة دولية موجهة للزبائن ذوي الحسابات المفتوحة بالعملة الصعبة أو لموكلهم، وهي نوعان الكلاسيكية والذهبية، تمنح بطاقة visa classique لعملاء البنوك الذين يكون رصيدهم من العملة الصعبة أكبر أو يساوي 1500 أورو ويقدر سقف السحب لهذه البطاقة بـ 500 أورو في اليوم على أربع عمليات في اليوم، أمّا بطاقة visa Gold فتُمنح للعملاء الذين لديهم رصيد من العملة الصعبة أكبر أو يساوي 5000 أورو على أن لا يتجاوز عدد العمليات في اليوم 7 عمليات في اليوم.[1] تقدم معظم البنوك الجزائرية هذه البطاقة نذكر منها: البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، سوسييتي جينيرال.
- **بطاقة ماستر كارد:** هي بطاقة دولية تصدرها جهات مصرفية بتكلفة محددة وتسمى مسبقة الدفع لوجوب شحنها بالمال من قبل حاملها قبل الدفع أو الشراء، قابلة للإستعمال في جميع أجهزة الدفع المنتمية لشبكة Master Card World Wide، لها مدة صلاحية سنتين قابلة للتجديد بطريقة إلكترونية،ويوجد نوعين من بطاقات ماستر كارد في الجزائر، بطاقة ماستر كارد تيتانيوم يحدد سقف التخليص بـ 5000أور/الأسبوع، وسقف السحب بـ1000 أورو/الأسبوع. وبطاقة ماستر كارد بلاتينيوم يحدد سقف السحب فيها بـ 1500 أورو/الأسبوع، ويحدد سقف التخليص بـ 8000 أورو/الأسبوع.[2] وهي أقل إنتشارا من بطاقة فيزا في الجزائر حيث يتعامل بها عدد محدود من البنوك الجزائرية منها القرض الشعبي الجزائري، بنك الخليج الجزائر، بنك التنمية المحلية.

إن البطاقات سابقة الذكر ما هي إلا عينة من البطاقات الموجودة في الجزائر، وهي من أكثر البطاقات تداولا والمتعارف عليها على المستوى الوطني ولكنها ليست الوحيدة الموجودة في البنوك الجزائرية.

---

[1] سعيد بريكة، **واقع عمليات الصيرفة الإلكترونية وآفاق تطورها في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص:95.

[2] الإنترنت، الموقع الرسمي لبنك التنمية المحلية، (تاريخ الإطلاع: 10 ماي 2019، على الساعة: 17:00)، [على الخط]، **www.bdl.dz**.

ثالثا: وسائط الدفع الإلكتروني في الجزائر: تتمثل وسائط الدفع المستخدمة في الجزائر فيما يلي:

1. أجهزة الصراف الآلي في الجزائر: توفرت أجهزة الصراف الآلي في الجزائر منذ بداية سنة 1997، والتي تتمثل في الموزعات الآلية للأوراق، الشبابيك الآلية للأوراق ونهائيات الدفع الإلكتروني والتي تقوم شركة SATIM بتوزيعها.

- **الموزعات الآلية للنقود DAB:** تعتبر من أهم التقنيات التي وفرتها البنوك الجزائرية لدعم توجهها نحو الصيرفة الإلكترونية، وتثبت خارج البنك الذي يمولها بالعملة الوطنية، أما مسؤولية صيانة هذه الأجهزة وتسييرها فتتكفل SATIM. وقد قامت البنوك الجزائرية مؤخرا بتطوير كبير لشبكات السحب الإلكتروني من خلال DAB في كافة التراب الوطني؛[1]
- **الشبابيك الأوتوماتيكية للأوراق GAB:** الشبابيك الأوتوماتيكية للأوراق متصلة مباشرة بالحاسوب الرئيسي للبنك وهي تمثل في الوقت الحاضر أحد المنتجات المصرفية الإلكترونية الأساسية للنظام المصرفي، ودورها مهم على مستوى التسويق لأنها أصبحت تمثل وسيلة للحوار مع المستهلك؛[2]
- **نهائيات الدفع الإلكتروني TPE:** وهو جهاز يوضع في المحلات يسمح للعميل بتسوية عملياته التجارية بالبطاقات أثناء التسديد، فإذا كان الزبون يحمل بطاقة إئتمان، فبإمكان موظف نقطة البيع أن يمرر البطاقة على القارئ الإلكتروني الخاص ببطاقات الإئتمان، والموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك المعني والذي بدوره يقوم بالتأكيد من كفاية الرصيد وخصم القيمة من الرصيد الخاص بالزبون بعد أن يدخل الزبون رمزا أو رقما سريا خاصا به والذي يعرف برقم التعرف الشخصي السري.

من خلال الجدول التالي سنوضح تطور عدد أجهزة الصراف الألي في الجزائر حسب إحصائيات البنك الدولي.

---

(1) بن عمارة بديعة، سافر مليكة، **التكنولوجية الإلكترونية البنكية وآثارها على المنظومة المصرفية الجزائرية**،(مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2013-2014، ص:99.

(2) سماح سعبور، مصباح مرابطي، **وسائل الدفع الإلكتروني في الجزائر–واقع وتحديات–دراسة إستطلاعية من وجهة نظر الموظفين بالوكالات البنكية لولاية تبسة**، (مذكرة ماستر، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، غ م)، الجزائر، 2015-2016، ص: 74.

الجدول رقم (3-22): تطور عدد أجهزة الصراف الآلي في الجزائر خلال الفترة 2004-2017

السنوات	عدد الأجهزة (لكل 100 ألف بالغ)	نسبة التطور%
2004	1.26	-
2005	1.5	19.35
2006	2.37	58.0
2007	3.70	56.1
2008	4.18	12.97
2010	5.90	41.14
2012	6.18	04.74
2014	7.47	20.87
2016	8.67	16.06
2017	9.38	8.18

Source : designed by the students based on :

Internet,official site of the world bank, (page consulted on May 17th, 2019 at :4 :00 pm), [online], **https**://**data**.**worldbank**.**org**.

من خلال الجدول رقم (3-22) يمكن أن نلاحظ أن عدد أجهزة الصراف الآلي يعرف ارتفاعا مستمرا عبر السنوات فقد بلغ عدد الأجهزة لكل 100 ألف بالغ 5.9 جهاز سنة 2010، في حين كان عدد الأجهزة لكل 100 ألف بالغ 1.5 جهاز سنة 2005 ليتواصل في الزيادة ويبلغ 10 أجهزة تقريبا لكل 100 ألف بالغ سنة 2017.

- **الهاتف المصرفي:** مع تطور الخدمات المصرفية على مستوى العالم أنشئت البنوك خدمة الهاتف المصرفي لتسهيل إدارة العملاء لعملياتهم البنكية وتفادي البنوك طوابير العملاء للإستفسار عن حساباتهم وتستمر هذه الخدمة 24 ساعة يوميا، وتقدم هذه الخدمة بالإعتماد على شبكة الإنترنت المرتبطة بفروع البنك أين تمكن العميل من الحصول على خدمات محددة. إلا أن أغلب البنوك الجزائرية لا تستعمل الهاتف في تقديم خدماتها سواء الهاتف الثابت أو المحمول رغم ما شهده هذا الأخير من تطور كبير في السوق الجزائرية في السنوات الأخيرة ولذلك على البنوك الجزائرية الإستفادة من عدد مشتركي خدمة الهاتف في تقديم خدماتها لجلب أكبر عدد من الزبائن، لكن يجب أن ننوه

بأن كل البنوك الجزائرية بما فيه بريد الجزائر لديهم أرقام هاتفية سواء على الهاتف الثابت أو الهاتف النقال يقتصر عملها على تقديم معلومات لزبائنها؛ مع وجود عدد محدود من البنوك التي تقدم خدمات متطورة تضاهي الخدمات المقدمة من قبل البنوك في الدول المتقدمة عبر الهاتف المصرفي مثل بنك الخليج الجزائر فهو يتيح لعملائه إمكانية تحويل الاموال من حساب لآخر، متابعة رصيد الحساب والبطاقات البنكية ومختلف العمليات الأخرى.

- **البنوك الإلكترونية:** تعتبر البنوك الإلكترونية من أهم وسائط المعاملات المالية فهي تسمح لعملاء البنك من الإطلاع والاستفسار على مختلف المنتوجات والخدمات التي يقدمها البنك، دون الحاجة إلى التنقل إلى البنك أو إلى فروعه. يلخص الجدول التالي مواقع بعض البنوك الجزائرية وأهم الخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (3-23): الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها بعض البنوك الجزائرية

البنك وموقعه الإلكتروني	الخدمات المقدمة
البنك الوطني الجزائري **موقعه الإلكتروني:** **www.bna.dz**	● يوفر خدمة دائمة للولوج إلى الحساب البنكي بنقرة بسيطة ؛ ● الإطلاع على الرصيد الحالي للحساب والأرصدة السابقة؛ ● القيام بالعمليات البنكية من دون التنقل إلى الوكالة؛ ● تحميل وإستخراج البيانات الخاصة بالحساب؛ ● الحصول على رقم التعريف البنكي؛ ● متابعة التحويلات؛ ● طلب دفتر الشيكات وبطاقة CIB؛ ● تأمين المعاملات البنكية من خلال رقم سري شخصي.
بنك الجزائر الخارجي **موقعه الإلكتروني:** **www.bea.dz**	● تصفح كشوف الحسابات من فضاء الزبون، الكشوف الإلكترونية ممكنة ومتاحة 24 ساعة على 24 بكل أمان؛ ● إجراء التحويلات البنكية؛ ● تحميل كشف الحسابات المصرفية.
بنك الخليج الجزائر **موقعه الإلكتروني** **www.agb.dz**	● تحميل عبر الخط للبطاقات الدولية مسبوقة الدفع؛ ● تحميل كشوفات الأرصدة على هيئة pdf وexel؛ ● الإطلاع على الحسابات بسهولة؛ ● متابعة الأرصدة عبر الخط.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مواقع البنوك المذكورة في الجدول.

رابعا:أنظمة الدفع الإلكترونية في الجزائر

يعتبر تطوير الأنظمة التي تدخل ضمن نشاطات البنوك من أولى الخطوات الممهدة لتقديم خدمات مصرفية ذات جودة وفاعلية. وفيما يلي سنعرض أهمها:

1. **نظام التسوية الإجمالية الفورية RTGS**: يتطلب تطوير الصيرفة الإلكترونية في الجزائر توفير عناصر مرتبطة بتهيئة البيئة المناسبة لها من جهة و بتطوير الأنظمة المصرفية من جهة أخرى وذلك من خلال إقامة أنظمة الدفع باعتماد بطاقة الإئتمان وتطوير شبكة الإتصالات والبريد، وفي هذا الإطار بادر بنك الجزائر في إنجاز نظام دفع إلكتروني متطور وهو نظام التسوية الإجمالية الفورية طبقا لأحكام القانون رقم 05-04 المؤرخ في 13 أكتوبر 2005، وبدأ في العمل في شهر فيفري 2006، يهدف هذا النظام إلى تحسين الخدمة المصرفية لا سيما من حيث أنظمة الدفع والرغبة في الوصول إلى المستوى الدولي ويعرّف نظام التسويات الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والمدفوعات العاجلة الذي أنشأه بنك الجزائر والمسمى بتسويات الوقت الحقيقي للجزائر (ARTS)* بأنه نظام لتسوية أوامر الدفع بين البنوك عن طريق التحويلات البنكية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو المدفوعات العاجلة التي قام بها المشاركون في هذا النظام. ويقوم تشغيل نظام (ARTS) على المبادئ التالية:

أ. **المشاركين**: بالإضافة للبنك الجزائر كمسير للنظام فإن المشاركة في نظام ARTS مفتوحة للبنوك والمنظمات المالية والخزينة والبريد الجزائري؛

ب. **العمليات التي يعالجها النظام**: يعالج النظام مختلف العمليات المصرفية بين المنظمات المالية والمشاركين وذلك من خلال:

- **عمليات ما بين المصارف**: حيث تتم من خلال هذا التنظيم تحويلات بين المصارف أو حسابات الزبائن(تبادل أوامر الدفع) والتي تكون فيها المبالغ هامة ومستعجلة والتي تفوق قيمتها 01مليون دج أما التحويلات التي يقل مبلغها عن 01 مليون دج فيتم معالجتها على مستوى المقاصة الإلكترونية؛
- **عمليات بنك الجزائر**: إن بنك الجزائر هو المشارك الوحيد القادر وفي حدود إختصاصاته توجيه وإصدار الأوامر للقرض أو الخصم من حسابات المشتركين.

* **ARTS** : Algeria Real Time Settlements.

- **حساب التسوية:** إن بنك الجزائر الذي يشرف على إدارة النظام يفتح في سجلاته بإسم كل مشارك حسابات تسوية، تقسم إلى حسابات فرعية، وتحول الحسابات حسب الحالات في زيادة أو نقص مبالغ الحسابات الجارية للمشاركين والتي تضبطها المحاسبة العامة لبنك الجزائر والتسويات التي تتم عن طريق النظام تتم بصفة مستمرة وفي وقت حقيقي، وبعد التأكد الآلي بوجود مخزون في حساب المشارك المعني. كما أن تسوية الحسابات المعنية تتم بصفة لا رجعة فيها، حيث بمجرد قبولها من طرف نظام ARTS لا يمكن إلغاؤها لاحقاً.[1]

الجدول رقم (3-24): تطور نظام ARTS خلال الفترة 2006-2017

السنوات	عدد العمليات	نسبة التطور%	قيمة العمليات المنجزة (مليار دج)	نسبة التطور%	المتوسط الشهري	
					عدد العمليات	المبلغ الشهري للعمليات
2006	142373	-	169635	–	11864	15421.4
2007	176900	+24.2	313373	+84.7	14742	1248.5
2008	195175	+10.3	607138	+93.7	16265	50595
2009	205736	+5.4	649740	+7.01	17145	54145
2010	211561	+2.8	587475	(9.58)	17630	48956
2011	237311	+12.2	680123	+15.7	19776	56676
2012	269557	+13.6	535234	(21.3)	22463	44603
2013	290418	+7.73	358026	(33.1)	24202	29835
2014	314357	+8.24	372394	+4.01	26196	31033
2015	334749	+6.48	265141	(28.80)	27896	22095
2016	328404	(1.9)	201692	(23.9)	27367	16808
2017	339227	+3.3	99896	(50.47)	28269	8325

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على تقارير بنك الجزائر 2007- 2017.

من الجدول السابق نلاحظ أن عدد العمليات المعالجة في هذا النظام في تطور مستمر، ففي بداية تشغيله بلغ عدد العمليات 142373 عملية واستمرت في الإرتفاع إلى أن وصلت إلى

[1] internet, site officiel de la banque d'algérie, (page consultée le 30 Avril 2019, à : 19 :00), [en ligne], **www.bank-of-algéria.dz**.

334749 عملية سنة 2015 بمعنى أن نسبة الزيادة في هذه الفترة بلغت 135.12% وهو يعتبر مؤشر جيد مما يثبت الجهود المبذولة في هذا المجال. أما بخصوص قيمة العمليات فنلاحظ أنها عرفت تطورا من سنة 2006 بقيمة 169635 مليار دينار إلى غاية 2009 أين وصلت إلى 649740 مليار دينار وانخفضت سنة 2010 لترتفع مجددا سنة 2011 بقيمة 680123 مليار دينار وابتداء من سنة 2012 عرفت تراجعا في قيمة العمليات المنجزة إلى أن وصلت إلى 265141 مليار دينار سنة 2015. وفي سنة 2016، سجلت العمليات المعالجة على مستوى هذا النظام إنخفاضا طفيفا من حيث عددها بـ 1.9% لترتفع سنة 2017 بنسبة 3.3% بقيمة تقدر بـ 99896 والتي عرفت تراجعا بنسبة 50.47%، ويفسر هذا الإنخفاض بانخفاض عمليات السياسة النقدية وانخفاض العمليات بين المشاركين.

2. نظام المقاصة الإلكترونية: إن عملية عصرنة نظام الدفع عرفت دفعة جديدة بإنشاء نظام مكمل لنظام ARTS وهو نظام ATCI*الخاص بالمبالغ الصغيرة والمتوسطة ، وكذا المعالجة الآلية لوسائل الدفع العام، صكوك، تحويل، إقتطاع، عمليات السحب والدفع بالبطاقات الذكية، وذلك باستعمال وسائل متطورة مثل الماسحات الضوئية والبرمجيات المختلفة، ويمثل هذا النظام القسم الثاني من أنظمة الدفع المتطورة وفقا لمعايير دولية بهدف التحسين النهائي للخدمات البنكية المقدمة للزبائن.

دخل النظام حيز التنفيذ يوم 15 ماي 2006 في أول يوم للتبادلات وكانت البداية بمعالجة الصكوك على أن تتطور العملة لتمثل باقي وسائل الدفع في السنوات اللاحقة باشتراك بنك الجزائر، كل البنوك، إتصالات الجزائر، بريد الجزائر، SATIM، جمعية البنوك والمنظمات المالية مع كل فروعها ومكاتبها عبر كامل التراب الوطني؛[1] يوضح الجدول التالي تطور عدد العمليات التي عالجها نظام ATCI خلال الفترة 2009-2017.

* **ATCI** : Algerie Télé Compensation Interbancaire.

[1] سعيد بريكة، **واقع عمليات الصيرفة الإلكترونية وآفاق تطورها في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

الجدول رقم (3-25): تطور نظام ATCI في الجزائر في الفترة 2009-2017.

السنوات	عدد العمليات (بالمليون)	نسبة التطور%	قيمة العمليات (مليار دج)	نسبة التطور%	المتوسط الشهري	
					عدد العمليات (بالمليون)	المبلغ الشهري للعمليات (ملايير الدينارات)
2009	11.139	-	8534729	-	928	711227
2010	13.818	+24.05	8878137	+4.02	1152	739844
2011	17.062	+23.47	105816	+19.18	1422	881801
2012	17.387	+33.43	117661	+11.19	1449	981340
2013	19.470	+11.98	126616	+7.61	1622	1055137
2014	20.750	+6.57	139790	+10.40	1729	11649
2015	20.756	+0.02	15892	+13.68	1730	13243
2016	21.000	+1.17	17640	+10.9	1.750	1469.95
2017	22.946	+9.3	18754	+6.3	1.912	1562.813

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على تقارير بنك الجزائر من 2009 إلى غاية سنة 2017.

من الجدول السابق نلاحظ أن عدد وقيمة العمليات التي تمت عبر نظام ATCI في تطور مستمر خلال الفترة 2009-2015، حيث سجلت سنة 2009 أكثر من 11 مليون عملية دفع بقيمة 8534.729 مليار دينار لتصل إلى 20756 مليون عملية سنة 2015 بمبلغ 15892 مليار دينار أي بزيادة نسبتها 86.33 في الحجم و86.20 في القيمة، وتميز تطور هذا النظام خلال سنة 2015 باستقرار عدد العمليات المعالجة إذ سجل ما يقارب نفس حجم التعاملات في سنة 2014 أين بلغت 20750 مليون عملية بقيمة 13979.0، وهذا بمتوسط شهري قدره1730 مليون عملية في سنة 2015، وهو ما يعادل زيادة طفيفة بنسبة 0.02 مقارنة بسنة 2014 أما بالنسبة لقيمة عمليات النظام فنلاحظ أنها عرفت تطورا بمتوسط شهري قدره 1324.3 مليار دينار وهو ما يعادل بنسبة 13.68 مقارنة بسنة 2014 أين بلغت 13979.0 مليار دينار بمتوسط شهري قدره 1164.9 مليار دينار. وخلال سنة 2017 عالج نظام المقاصة الإلكترونية للمدفوعات ما يعادل 22.9 مليون عملية، بقيمة قدرها 18754 مليار دينار مقابل 17640 مليار دينار سنة 2016.

3.نظام Westren Union في الجزائر: يستخدم هذا النظام للزيادة في سرعة تحويل الأموال على المستوى الدولي والذي تم تطبيقه في العديد من مؤسسات البريد الوطنية ابتداءً من 19 ماي 2001.

يعتبر هذا النظام من أسهل طرق التحويل على الإطلاق فهي لا تحتاج لإمتلاك حساب في بنك أو مركز البريد لتحويل الأموال أو إستقبالها وسحبها بل كل ما يتطلبه الأمر من المرسل هو تقديم بطاقة التعريف والمبلغ المطلوب تحويله إضافة إلى مصاريف التحويل، في حين يتمكن المستقبل من سحب الأموال بتقديم بطاقة تعريفه إضافة إلى رقم التحويل MTCN* الذي يرسله له المرسل، وعملية تحويل الأموال عبر هذا النظام لا تستغرق وقتا طويلا حيث يمكن للمستلم سحب الأموال في نفس اليوم فهي لا تأخذ إلا عشر دقائق للوصول.

إن نظام westren union أصبح متوفرا بالقرب من الوكالات البريدية المتوزعة عبر 48 ولاية من الوطن، وهو خدمة مهمة جدا التي تسمح للزبون باستقبال النقود إلا بالدينار الجزائري مهما كانت العملة التي أخذها (أورو أو الدولار)، ويجب على المستفيد من هذه الخدمة زيارة مكتب البريد المعني بالخدمة ويطلب من متعهد التحويلات المالية الإستمارة الخاصة بعملية التحويل وهو مطالب بتقديم معلوماته الشخصية قبل كل تحويل؛[1]

4.نظام سويفتSWIFT : إن أغلب البنوك الجزائرية تعمل بنظام سويفت لتحويل الرسائل الإلكترونية الخاصة بالمعاملات الخارجية، حيث انظم البنك الخارجي الجزائري إلى نظام سويفت سنة 1988 وبدأ العمل به في سنة 1991 كما عمل القرض الشعبي الجزائري وبنك البركة على إدخاله في تسوية معاملاته الخارجية، وعمل بنك البدر منذ سنة 2000 في إطار مخطط إعادة التأهيل ليتكيف مع المقاييس العالمية على إدخاله، وخاصة أنه يملك أكبر عدد من خطوط القرض الدولية بالجزائر.[2]

* **MTCN** : Money Transfer Control Number.

[1] جدو فاطيمة، مختاري نوال، **المعاملات المالية الإلكترونية كآلية لتحديث المنظومات المصرفية– دراسة مقارنة (الجزائر، كندا، الإمارات، تونس)**، (مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2016-2017، ص –ص: 137-138.

[2] ميهوب سماح، **الإتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية**، (مذكرة ماجيستير، قسم بنوك وتأمينات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، غ م)، الجزائر، 2004-2005، ص: 113.

خلاصة الفصل

مع حلول الألفية الثالثة لم يعد هناك شك في أن التوقعات التي كانت تشير إلى انتشار العالم المعلوماتي قد أصبحت حقيقة واضحة وأمرا واقعيا يعيشه العالم الآن بل أن الواقع لم يعد يمارسه العالم المتقدم فقط بل امتدت أثاره وفرض وجوده ليمتد إلى باقي الدول التي تحاول أن تلحق بالركب وتثبت وجودها على خريطة العالم في مختلف المجالات.

حيث من خلال دراستنا لتجارب دولية في عدة مجالات من حكومة، تجارة وصيرفة إلكترونية توصلنا إلى أن إستراتيجية الدول والأولويات مختلفة وذلك حسب البيئة التي تنشأ فيها هذه المجالات وهذا الإختلاف يرجع بالدرجة الأولى إلى الفجوة الموجودة بين الدول.

إن دراسة تجارب مختلفة ساعدنا على فهم أكثر لمصطلح الإدارة الإلكترونية، تحديد النتائج المحققة، وبالتالي دراسة التجارب الدولية تمكننا من رسم خطة عمل تناسب بيئة الدولة التي تريد إنتهاج مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع المجالات.

خـاتـمـة

خـــاتـــمـــــة

تمثل الإدارة الإلكترونية إحدى مظاهر توظيف التقنية الرقمية في مجال إدارة الأعمال ولذلك تشير الإدارة الإلكترونية إلى تحويل العمل الإداري المجهد إلى عمل ذو جودة إدارية ومعاملات سريعة من خلال شبكات الحاسبات الآلية والإنترنت، ومع تطور هذه الأخيرة في منتصف القرن العشرين ميلادي تطورت معها الأنشطة المختلفة وتميزت باتجاه قوي نحو جعل الأجهزة الإدارية ذات صبغة عالمية، إعتمادا على التطور المذهل في الإمكانات البشرية والإبتكارات الحديثة في الإتصالات الدولية وتكنولوجيا المعلومات.

وبسبب الإنتشار السريع لظاهرة العولمة أصبحت الإدارة الإلكترونية محرك فعال لتنشيط العمل الإداري بين الأطراف المختلفة المتعاملة فيه، حيث ألغت القيود والحدود أمام دخول المواطنين وتحول الأجهزة الإدارية إلى عالم صغير متاح للجميع، بغض النظر عن الموقع الجغرافي لأي فرد وقد ترتب على الخصائص المميزة للإدارة الإلكترونية والزيادة في عدد مستخدمي الإنترنت إلى سرعة إنتشارها بين العديد من الدول والتي طبقتها في مختلف المجالات من حكومة، تجارة وصيرفة وأحدثت تطور في كفاءة وفعالية الإدارة على المستوى العالمي، كما تعددت السلبيات والمعوقات التي تواجه إنتشار الإدارة الإلكترونية وعلى الرغم من هذه المعوقات إلاّ أنها تميزت بفوائد وخصائص عديدة، كما تعددت أدوات الإدارة الإلكترونية الحديثة من شبكات ونظم معلومات وإتصالات، أدت إلى سهولة وسرعة أداء الأعمال الإدارية مما ينعكس على انتشار الإدارة الإلكترونية والعمل على تنمية البنية الأساسية الخاصة بها.

ولعل أهم ما نستخلصه من دراسة تجارب الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجالات الحكومة، التجارة والصيرفة، وإنما لأجل فهم ظاهرة الإدارة الإلكترونية وتحديد الأولويات، المتطلبات والإستراتيجيات المتبعة من قبل مختلف الدول، وإبراز النتائج المحققة لكل دولة، فبالنسبة إلى تجربة الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر رائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، نجد أنها إنتهجت إستراتيجيات عديدة لتحديث أجهزتها الإدارية في مختلف المجالات من تجارة، حكومة وصيرفة، لما تتمتع به من بنية تحتية قوية لإدخال العولمة الإدارية ووجود وعي إداري قوي لدى الجمهور، الأمر الذي ساعد في نجاح وانتشار أنشطتها بشكل إلكتروني، كذلك بالنسبة لدولة الإمارات العربية المتحدة والتي تعتبر من أهم الدول العربية الرائدة في تحديث وتطوير المنظومة الإدارية من خلال إستحداث معاملاتها الإدارية في مختلف النواحي بالإعتماد على قاعدة

قوية لإدخال تكنولوجيا الإعلام والإتصال وإلى وجود ثقافة إلكترونية قوية لدى المجتمع الإماراتي، الأمر الذي ساعد في نجاح وإنتشار أنشطتها وأصبحت بذلك مثالا يقتدى به.

في ظل ذلك أدركت الجزائر حتمية تحسين خدماتها الإدارية وبسبب التطورات الراهنة وتمثل هذا الإدراك في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجالات متعددة وضرورة تحديث وسائل المعاملات الإلكترونية بتبني عدة مشاريع حيث كانت الجزائر ضمن الدول التي إنتهجت إصلاحات إستراتيجية فعالة، فقد بدأت بتتبع الخطوات الصحيحة نحو تطبيق اللإدارة الإلكترونية وتحديث الأعمال لتسمح بترقية الجهاز الإداري باعتباره أحد أهم الركائز الأساسية والمحرك الرئيسي لتحسين وضعيتها الإقتصادية.

1. **إختبار صحة الفرضيات:** بعد دراستنا للموضوع إتضحت لنا صحة الفرضيات من عدمها التي وضعناها كمنطلق للدراسات فتبين معنا ما يلي:

- **الفرضية الألى:** ومفادها أنه **يمكن إعتبار الإدارة الإلكترونية بديل جذري للإدارة التقليدية،** وقد تبين أن هذه الفرضية خاطئة كون أن الإدارة الإلكترونية نشأت كإمتداد للمدارس الإدارية كما أنها لم تلغي الإدارة التقليدية بصفة نهائية بل قامت بتحديث أنشطتها من خلال إعتماد الإبتكارات التقنية والتكنولوجيات الحديثة بالإضافة إلى التطبيقات والبرامج الإلكترونية التي ساعدت في تسهيل وظائف الإدارة وتفعيل أنشطتها لزيادة درجة التنافسية؛
- **الفرضية الثانية:** والتي نصت على أنه **قد تكون شبكات الإتصال والبرمجيات من أهم العناصر التي يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المنظمات،** وقد تحققت هذه الفرضية، حيث ومن خلال دراستنا تبين أن الإنترنت وشبكات الإتصال بالإضافة إلى عتاد الحاسوب والبرمجيات تشكل البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المنظمات الناشطة في مختلف المجالات، كما أنها تتطلب توفر العنصر البشري المؤهل والذي يتمثل في صناع المعرفة من خبراء ومبتكرين؛
- **الفرضية الثالثة:** وتنص على **أن الرغبة في الإنفتاح على التطور العالمي الذي يحتم تبني مظاهر التكنولوجيا، والتي تعد الإدارة الإلكترونية من أبرزها، تجسدت من خلال الإستراتيجيات والمشاريع التي طبقتها معظم الدول من أجل رقمنة أجهزتها الإدارية،** هذه الفرضية صحيحة حيث أنه تبين لنا من خلال الدراسة أن دول العالم وضعت استراتيجيات ومشاريع عديدة ومتواصلة، كما أنها

تسعى دائما إلى الحصول على أحدث الإبتكارات التي تساعدها في تطبيق الإدارة الإلكترونية حتى وإن لم تبلغ المكانة المطلوبة لقلة الإمكانيات وليس لإنعدام الرغبة في ذلك، ولكنها تعمل على الإستمرار في المحاولة لمواكبة التطورات الحاصلة.

2. **نتائج البحث**: لقد تبينت لنا من خلال دراستنا للموضوع النتائج التالية:

- أسهم التقدم التكنولوجي إلى تغيير ملامح الإدارة، إذ أدى إلى تحول من الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأساليب البسيطة إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على وسائل وتطورة وحديثة؛
- الإدارة الإلكترونية هي مفهوم جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمنظمات والتحول للروابط الإفتراضية بما يحسن من سرعة الإستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات أثناء تأدية الخدمات؛
- قدمت المعاملات الإلكترونية فوائد عديدة للإدارات كالسرعة والأمان وخفض التكاليف، كما أنها تؤثر بالإيجاب على كفاءة وفعالية المنظومة الإدارية؛
- إستخدام الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات يؤدي إلى التغلب على المشاكل التي تعيق مسيرة الإدارة التقليدية؛
- لقد ساهم ظهور شبكة الإنترنت في حدوث تغييرات عديدة على عدة مستويات كان أهمها الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية؛
- تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الإنتقال نحو الخدمات الإلكترونية والتحول من الإتصال المباشر للأفراد مع المنظمات إلى التواصل الإفتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة؛
- الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تعظيم حجم المعاملات الإدارية بين المواطنين والإدرات بإستعمال وسائل إتصال إلكترونية مبتكرة، كما تهدف إلى تحسين إمكانية الوصول إلى معلومات أفضل؛
- تعد القوانين والتشريعات الخاصة بتحديد الإطار العام للمعاملات الإلكترونية من الركائز الأساسية التي تساهم وبشكل كبير في انتشار ونجاح الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات؛
- عملت دول العالم على بناء استراتيجيات تخص تحديث حكوماتها كعنصر أساسي لتحديث الجوانب الأخرى في المنظومة المصرفية والتجارة؛

- تحظى التجربة الأمريكية بدعم كلي من القيادة السياسية، رغم تعاقب القادة السياسيين إلا أنها ركزت على جعل المواطن هوالمحور الأساسي،بالإضافة إلى الوعي الإداري التكنولوجي لدى الجمهور الأمريكي أدى بتصدرها القائمة الدولية في المؤشرات العالمية لفترة طويلة؛
- حققت الإمارات العربية المتحدة نتائج جد متقدمة في فترة وجيزة فيما يخص تقديمها للخدمات الإلكترونية، من خلال البوابات الإلكترونية المتعددة لمختلف أجهزتها الإدارية وكان الوعي الجماهيري والدعم السياسي من أهم الحوافز في تحقيق ذلك؛
- ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجزائر ، وضعف التجاوب مع مفهوم الخدمة الإلكترونية بسبب نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الإلكترونية أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الإلكترونية وبالتالي عدم النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية؛
- يعترض الخدمة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة ضعف حجم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال؛
- إن متطلبات التجارة الإلكترونية في الدول تبقى نفسها إلاّ أن أولويات الإستراتيجية تختلف بين الدول المتقدمة والدول النامية وهذا الإختلاف في الأولويات يرجع بالدرجة الأولى إلى الفجوة الرقمية الموجودة بين الدول؛
- البنية التحتية القوية للولايات المتحدة الأمريكية والإنتشار الواسع للمواقع التجارية الأمريكية على شبكة الإنترنت ساعد على دعم التجارة الإلكترونية الأمريكية على مستواها المحلي وعلى المستوى العالمي؛
- إن المبادرات المتواصلة للقادة الإماراتيين على مختلف المستويات الإدارية والتي تجسدت في جذب واستقطاب المشاريع التكنولوجية الأجنبية والمحلية ترجمت في بلوغها المراتب الأولى في التجارة الإلكترونية وتميزها بشكل كبير عن الدول العربية والأسيوية.
- ضعف الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من قبل البنوك الجزائرية وتأخر إصدار القوانين المؤطرة للتجارة الإلكترونية من الأسباب الرئيسية في احتلال الجزائر للمراتب الأخيرة في مؤشرات التجارة الإلكترونية.

- تعتبر وسائل الدفع الإلكتروني من عوامل تطور البنوك والرفع من أدائها الخدمي ومواكبة التحديات البنكية وجذب الزبائن والرفع من القدرة التنافسية وهو ما يؤثر إيجابا على أداء البنك فهي تفتح آفاق واسعة للحصول على الخدمات البنكية في أي وقت وفي أي مكان؛
- تعتمد الولايات المتحدة الأمريكية على مجموعة وفيرة ومتنوعة من وسائل الدفع الإلكترونية مع التواجد الوفير لوسائط الدفع أسهم وبشكل كبير في تطور وتميز المنظومة المصرفية الأمريكية؛
- أولت السلطات النقدية والمصرفية لدولة الإمارات العربية المتحدة إهتماماً بالغا لتطوير وسائل ووسائط الدفع الإلكتروني خاصة البطاقات الإلكترونية، بالإضافة إلى عملها على توفير نظم دفع حديثة ومتطورة من أجل الحفاظ على عملائها؛
- التخوف من استخدام وسائل الدفع الالكتروني من قبل الجمهور الجزائري وقلة الحلول المطروحة من قبل البنوك الجزائرية أدى إلى عرقلة انتشار الصيرفة الإلكترونية في الجزائر؛

3. **الإقتراحات والتوصيات:** على هذا الأساس رأينا أنه من الواجب تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في إثراء موضوعنا:

- إدراج برامج تعليمية تكنولوجية ضمن المنظومة التعليمية لتوعية الجيل الصاعد باعتباره جيل المستقبل الذي يمكن أن يحدث تغييرات عديدة تواكب التطورات العالمية في مختلف المجالات؛
- لا بد من إجراء الكثير من الدراسات من أجل الإستفادة من التجارب السابقة وتجارب الدول المتقدمة والسائرة في طريق النمو في مجال تحديث المعاملات الإدارية من أجل تفادي جوانب الخلل وعدم الفعالية الموجودة في مختلف القطاعات؛
- تبسيط التعاملات الإدارية الإلكترونية ليسهل إستعمالها لجميع المواطنين؛
- التوعية بمزايا العمل الإداري الإلكتروني مقارنة بالعمل الإداري التقليدي؛
- لا بد من تقوية البنية التحتية للجهاز الإداري وذلك بزيادة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بكفاءة أعلى وتكلفة أقل؛

- تفعيل المواقع الإلكترونية المقامة حاليا من خلال عملها المستمر دون إنقطاع والإستجابة لطلبات المواطنين وذلك يتطلب استمرار عمل شبكة الإنترنت في جميع الإدارات ووضع نظام مناسب من الحوافز للموظفين والعاملين؛
- رسم سياسة وطنية لتشجيع تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمات وتحسيسها بأهمية هذا النوع من الإدارات لتكون خطوة هامة في تحقيق التنمية في جميع المجالات؛
- وأخيرا نوصي بتشديد الرقابة على المشاريع المطبقة في مجال تطوير الأجهزة الإدارية وهذا حتى لا تضيع الأموال المخصصة لهذه المشاريع وحتى تحقق الأهداف المسطرة.

4. **آفاق البحث**: من خلال دراستنا للموضوع وتعمقنا فيه، نأمل أن تكون هذه الدراسة أهلا لطرح مواضيع أكثر تخصصا ومساهمة لتطورات وتنمية الجهاز الإداري في مختلف المجالات والنهوض به. ولعلنا قمنا بفتح آفاق جديدة من خلال هذه الدراسة للباحثين في هذا المجال والطلبة القادمين مستقبلا، نقترح المواضيع التالية:

- عصرنة الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير الآداء والفعالية الإدارية في المنظمات؛
- بناء نموذج قياسي لتقدير عائدات من تطبيق التجارة الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية على مستوى الدولة وعلى المدى المتوسط والبعيد؛
- تقييم أثر الإدارة الإلكترونية على أداء وفعالية الجهاز الإداري في الدول؛
- سبل تفعيل الإدارة الإلكترونية في تنشيط الحكومة الإلكترونية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. إبراهيم بختي، **التجارة الإلكترونية مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ب ط، 2005؛
2. أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2015؛
3. أحمد محمد غنيم، **إدارة البنوك، تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2007؛
4. إسماعيل محمد السيد، **نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية**، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،ط 1، 2016؛
5. باشير عباس العلاق ، سعد غالب ياسين ، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004؛
6. باشير عباس العلاق ، سعد غالب ياسين ، **التجارة الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015؛
7. بدر محمد السيد القزاز، **دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2015؛
8. برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2008؛
9. بلال خلف السكارتة، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010؛
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005؛

11. جميل أحمد توفيق، **إدارة أعمال**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ب ط، 1984؛

12. حسني عبد الرحمان الشيمي، **إدارة المعرفة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2009؛

13. خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012؛

14. خضر مصباح الطيطي، **التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008؛

15. رأفت رضوان، **الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة**، سلسلة مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، القاهرة، مصر، 2004؛

16. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدي، **التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي، تحليلي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001؛

17. زهير بشنق، **العمليات المالية المصرفية**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، ب ط، 2006؛

18. زيد أحمد العبادي، **نظام المعلومات الفعالة في إدارة الأزمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015؛

19. سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006؛

20. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوزي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005؛

21. سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2009؛

22. سمر توفيق صبرة، **التسويق الإلكتروني**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010؛

23. السيد أحمد عبد الخالق، **التجارة الإلكترونية والعولمة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، ط2، 2008؛

24. صلاح عبد القادر، **الإدارة**، دار اليازوزي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2013؛

25. عادل حرحوش المخرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، **الإدارة الإلكترونية: نرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر، ب ط، 2007

26. عامر إبراهيم قنديلجي، **التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015؛

27. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2007؛

28. عبد الباري درة، زهير الصياغ، ياسر العدوان، مروة أحمد، **إدارة القوى البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ب ط، 2010؛

29. عبد المنعم راضي، فرج عزت، **إقتصاديات النقود والبنوك**، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2005؛

30. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2006؛

31. فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007؛

32. فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **الإدارة الإلكترونية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015؛

33. فريد كورتل، حناش حبيبة، **نظم المعلومات ودورها في إتخاذ القرارات**، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015؛

34. محمد الطائي، **صيانة وإدامة نظم المعلومات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007؛

35. محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، **الإدارة العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ب ط، 1996؛

36. محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009؛

37. محمد سمير أحمد، **التسويق الإلكتروني**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009؛

38. محمد عبد حسين الطائي، **التجارة الإلكترونية للمستقبل الواعد للأجيال القادمة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010؛

39. محمد عمر الشويرف، **التجارة الإلكترونية في ظل النظام التجاري الجديد**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013؛

40. محمد موسى أحمد، **إدارة الأفراد(H.R)**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014؛

41. نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013؛

42. نبيل محمد مرسى، **نظم المعلومات الإدارية**، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2006؛

43. نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية–مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، دار اليازوزي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009؛

44. نظام سويدان، **التسويق المعاصر**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010؛

45. هيثم حمود الشلبي، **الحاسوب نماذج وتطبيقات في إدارة الأعمال والتسوق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

II. الأطروحات والمذكرات الجامعية

46. آيت مهدي إيمان، **تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية**، (أطروحة دكتوراه، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، سطيف، غ م)، الجزائر، 2017-2018؛

47. باري عبد اللطيف، **دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة**، (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غ م)، الجزائر، 2013-2014؛

48. بركان أمينة، **الصيرفة الإلكترونية حتمية لتفعيل أداء الجهاز المصرفي– حالة الجزائر–**، (أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، غ م)، الجزائر، 2013-2014؛

49. حوالف عبد الصمد، **النظام القانوني لوسائل الدفع الإلكتروني**، (أطروحة دكتوراه، قسم، كلية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، غ م)، الجزائر، 2014-2015؛

50. دغنوش العطرة، **إستخدام شبكة الإنترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي–حالة البنوك الجزائرية–**، (أطروحة دكتوراه، قسم علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غ م)، الجزائر، 2016-2017؛

51. سعيد بريكة، **واقع عمليات الصيرفة الإلكترونية وآفاق تطورها في الجزائر**، (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، غ م)، الجزائر، 2011؛

52. عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غ م)، الجزائر، 2015-2016؛

53. أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، **دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري**، (مذكرة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، غ م)، فلسطين، 2018؛

54. إياد خالد عدوان، **مدى تقبل المواطنين المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية–دراسة حالة قطاع غزة–**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2007؛

55. بالوافي محمد، **مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، غ م)، الجزائر، 2005-2006؛

56. بلحمري سمية، **الموارد البشرية ومدى إستفادتها من تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الجماعات المحلية–دراسة حالة بلدية وولاية شلف**، (مذكرة ماجستير، قسم تسيير المالية العامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، غ م)، الجزائر، 2013-2014؛

57. بورزق إبراهيم فوزي، **دراسة تحليلية حول التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي البيبنكي–دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري–**، (مذكرة ماجيستير، قسم العلوم الإقتصادية؛ كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، غ م)، الجزائر، 2007 -2008؛

58. حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غ م)، الجزائر، 2007؛

59. رشاد خيضر وحيد الدايني، **أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،عمان، غ م)، الأردن، 2010؛

60. زهير زاوش، **دور نظام الدفع الإلكتروني في تحسين المعاملات المصرفية–دراسة حالة الجزائر–**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، غ م)، الجزائر، 2010-2011؛

61. ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، (مذكرة ماجستير، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، غ م)، مصر، 2011؛

62. سمية ديمش، **التجارة الإلكترونية حقيقتها وواقعها في الجزائر**، (مذكرة ماجيستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، غ م)، الجزائر، 2010-2014؛

63. شائع بن سعد مبارك القحطاني، **مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون–دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية–**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، غ م)، المملكة العربية السعودية، 2006؛

64. صراع كريمة، **واقع وآفاق التجارة الإلكترونية في الجزائر**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، غ م)، الجزائر، 2013-2014؛

65. طارق عبد النبي عوض سلامة، **مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية–دراسة ميدانية على العاملين بالمصارف التجارية بمدينة درنة**، (مذكرة ماجستير، قسم الإدارة والتنظيم، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، غ م)، ليبيا، 2012؛

66. عبد السلام معيوف، علي محمد المسماري، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية**، (مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، غ م)، ليبيا، 2012؛

67. عبد الله بن سعيد آل دحوان، **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية**، (مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة نلك سعود، الرياض، غ م)، السعودية، 2008؛

68. عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، غ م)، الجزائر، 2009-2010؛

69. كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإفتراضية، قطر، غ م)، قطر، 2008؛

70. محمد بن سعيد، محمد العريشي، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة**، (مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، غ م)، المملكة العربية السعودية، 2008؛

71. محمد جمال، أكرم عمار، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2009؛

72. محمد طالب بسيسو، **أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة تطبيق العمليات الإدارية**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2010؛

73. محمد نعمان علوان، **مدى قدرة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطلاين، 2017؛

74. ميهوب سماح، **الإتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية**، (مذكرة ماجيستير، قسم بنوك وتأمينات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، غ م)، الجزائر، 2004-2005؛

75. يوسف رجب عابد، **أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2015؛

76. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية–قطاع غزة–**، (مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، غ م)، فلسطين، 2009.

77. برمان نور الدين، مرزق محمد الأمين، **دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري**، (مذكرة ماستر، قسم إدارة مالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عاشور، الجلفة، غ م)، الجزائر، 2016-2017؛

78. بن عمارة بديعة، سافر مليكة، **التكنولوجية الإلكترونية البنكية وآثارها على المنظومة المصرفية الجزائرية**،(مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2013-2014؛

79. جدو فاطيمة، مختاري نوال، **المعاملات المالية الإلكترونية كآلية لتحديث المنظومات المصرفية– دراسة مقارنة (الجزائر، كندا، الإمارات، تونس)**، (مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2016-2017؛

80. حمطوش كاتية، **واقع وتحديات إستراتيجية تحديث أنظمة الدفع –دراسة مقارنة (الجزائر، فرنسا، المغرب، تونس)**، (مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2015-2016؛

81. زروقي جهاد، مزدود دليلة، **الإنترنت ودورها في تفعيل الخدمات المصرفية–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية– الوكالة 541 تيارت**، (مذكرة ماستر، قسم إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2017-2018.

82. سماح سعبور، مصباح مرابطي، **وسائل الدفع الإلكتروني في الجزائر–واقع وتحديات–دراسة إستطلاعية من وجهة نظر الموظفين بالوكالات البنكية لولاية تبسة**، (مذكرة ماستر، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، غ م)، الجزائر، 2015-2016؛

83. فلان عبد القادر، **أساليب ترقية جودة الخدمات المصرفية من خلال آليات تسويق حديثة– دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR**–، (مذكرة ماستر، قسن العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون، تيارت، غ م)، الجزائر، 2013؛

III. المجلات

84. أحمد بن عيشاوي، **أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E.G) على مؤسسات الأعمال**، **مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد07، 2010؛

85. أحمد محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، **مجلة جامعة بابل** ، العراق، مجلد العلوم الإنسانية رقم:64، العدد4، 2016؛

86. إلهام يحياوي، **الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحدي**، **مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، العدد16، 2016؛

87. إلياس شاهد، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور، **تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر**، **المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر، العدد03، 2016؛

88. بن سالم عبد الحكيم، مقدم عبد الجليل، **الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي**، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، 2017؛

89. بودلال علي، **تثمين دور الحكومة الإلكترونية في إرساء الخدمة العمومية–مشروع القرن الحادي والعشرين–التجربة الجزائرية**، **المجلة الجزائرية للمالية العامة**، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، العدد03، ديسمبر، 2013؛

90. حسن عبد السلام علي عمران، فتيحة عيسى الهوني، **معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة دراسات وأبحاث**، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سبها، سبها، ليبيا، العدد30، مارس 2018؛

91. سحر قدوري، **الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، العدد07، 2009.

92. صويلحي نور الدين، **أثر تعدين لبتكوين BITCOIN والعملات الإفتراضية على إستقرار النظام النقدي العالمي، مجلة آفاق علمية**، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك لتامنغست، تمنراست، الجزائر، مجلد 10، العدد 2، 2018؛

93. مروش أمال، **معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر–دراسة ميدانية بمنظمة الضمان الإجتماعي، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية**، دار كنوز الحكمة، الجزائر، المجلد 3، العدد 6، ديسمبر 2015؛

94. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة –الجزائر–)، مجلة الباحث**، بسكرة، الجزائر، العدد 09، 2011؛

95. نوال معزيلي، **الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، المجلد 10، العدد1، 2017؛

96. يوسف مسعداوي، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة قطاع البريد والإتصالات، مجلة دراسات**، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 21أ، 2014.

IV. الجرائد الرسمية

97. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **مرسوم تنفيذي رقم 98– 257 المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات أنترنت واستغلالها**، 4جمادى الأولى 1419هـ الموافق لـ 26 أوت 1998، العدد 63؛

98. الجريدة الرسمية الإماراتية، **قانون إتحادي رقم (1) في شأن المعاملات والتجارة الإلكترونية**، المؤرخ في 1محرم 1427هـ الموافق لـ 31 يناير 2006م، العدد 442؛

99. الجريدة الرسمية الإماراتية، **مرسوم بقانون اتحادي رقم 5، في شأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات**، المؤرخ في 25 رمضان 1433هـ الموافق لـ 13 أوت 2012م، العدد 540؛

100. الجريدة الرسمية الإماراتية، **قانون إنشاء مكتب مدينة دبي الذكية رقم (29)**، المؤرخ في 18 ربيع أول 1437هـ الموافق لـ 29 ديسمبر 2015م، العدد 394؛

101. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **القانون رقم 18-04 المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والإتصالات الإلكترونية**، 24 شعبان 1439هـ الموافق 10ماي 2018م، العدد27؛

102. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **مرسوم تنفيذي رقم 19-89 "كيفيات حفظ سجلات المعاملات التجارية الإلكترونية وإرسالها إلى المركزالوطني للسجل التجاري"**، 10 رجب 1440هـ الموافق لـ 17 مارس 2019م، العدد 17.

V. الملتقيات:

103. آيت زيان كمال، حورية آيت زيان، **الصيرفة الإلكترونية في الجزائر**، الملتقى الوطني حول الصيرفة الإلكترونية، عرض تجارة دولية، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر، يومي 26-27 أفريل، 2006.

VI. التقارير:

104. بنك الجزائر، **التقرير السنوي 2016 التطور الإقتصادي والنقدي للجزائر**، سبتمبر 2017؛

105. بنك الجزائر، **التقرير السنوي 2017 التطور الإقتصادي والنقدي للجزائر**، جويلية 2018؛

106. مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، **التقرير السنوي**، 2018؛

107. مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، **تقرير عن التطورات النقدية وأسواق المال في دولة الإمارات العربية المتحدة (الربع الثاني 2018)**، 2018.

VII. الإنترنت:

108. الموقع الرسمي لشركة نون، **www.noon.com**؛

109. الموقع الرسمي لبنك التنمية المحلية، **www.bdl.dz**؛

110. الموقع الرسمي لبوابة المواطن، **www.elmouwatin.dz**؛

111. الموقع الرسمي لشركة أمازون، **www.Amazon.ae**؛

112. الموقع الرسمي لشركة جملون، **www.jamalon.com**؛
113. الموقع الرسمي لشركة dzboom، **www.dzboom.com**؛
114. الموقع الرسمي للدرهم الإلكتروني، **www.edirhamh2.ae**؛
115. الموقع الرسمي للمعاملات الإلكترونية الإماراتية، **www.uaesmartforms.ae** ؛
116. الموقع الرسمي لمتاجر واد كنيس، **www.ouedkniss.com**؛
117. الموقع الرسمي لمتجر eshrili، **www.eshrili.com**؛
118. الموقع الرسمي لمحاكم دبي، **www.dc.gov.ae**؛
119. الموقع الرسمي لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، **www.centralbank.ae**؛
120. الموقع الرسمي لمؤسسة إتصالات، **www.etisalat.ae**؛
121. الموقع الرسمي لمؤسسة دبي الذكية، **www.dubai.ae** ؛
122. الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، **www.interieur.dz**؛
123. الموقع الرسمي لوزارة المالية لدولة الإمارات العربية المتحدة، **www.mof.gov.ae**.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

I. Les site internet :

124. Le site officiel d' association profissionnelle des banques et des etablissements financiers, **www.abef-dz.org**;
125. Le site officiel de Agence Spatial Algerienne, **www.ASAL.dz**;
126. Le site officiel de Algérie E-Banking Services, **www.aebs-tech.com**;
127. Le site officiel de Groupement d'intérêt économique de la monétique, **www.giemonetique.dz**;
128. Le site officiel de l'entreprise guiddini, **www.guiddini.com.dz** ;
129. Le site officiel de la banque d'algérie, **www.bank-of-algéria.dz**;

130. Le site offiiciel de Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique,**www.SATIM.dz** ;

131. le site offiiciel de Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique, **www.SATIM.dz**;

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية

I. Reviwes and Publication :

132. Administration of William J.Clinton, **Memornadum Electronic government**, **autentecated U.S Government information**, U.S Government publishing office (GPO), Whashington, USA, December 17, 1999 ;

133. Executive office of the president, **the president's management agenda**, government printing office, Whashington, USA, 2002 ;

134. Jeffrey W.Seifert, Jorgpil chung, **using E-Government to reinforce government citizen relationships comparing government reforme in the united states and china**, **social science computer review**,USA, vol 27, issue 1, february 2009.

II. laws :

135. UNCITRAL,**UNCITRAL model law on electronic commerce whith guide to enactement 1996** , United nations publication, New York, USA, 1999 ;

136. congress, **Electronic signatures in global and national commerce Act**, authenticated U.S government information, government publishing office, washington, USA, 2000 ;

137. Congress, **E-Government Act of 2002**, Authentecated U.S government information, U.S goverment publishing office, whashington, USA, 2002 .

III. The Reports :

138. United Nations conference on trade and development, **UNCTAD B2C E-commerce index,2018-focus on Africa**, united technical notes on ICT for development, united nations publications, NewYork, USA, 2018;

139. United nations, **E-Government survey**, united nations publication, New York, USA, 2018 .

IV. The site Internet :

140. The official web site of internet world statistics, **www.internetworldstats.com**;

141. The official web site of statista, **www.statista.com**;

142. The official web site of UNCITRAL, **www.uncitral.org**;

143. The official web site of unctad, **www.unctad.org**;

144. The official web site of chase bank **www.chase.com**;

145. The official web site of United State portal, **www.usa.gov**;

146. The official web site of algerian embassy in Russia **www.algerianembassy.ru**;

147. The official web site of Automated Teller Machines Industry Association, **www.atmia.com**;

148. The official web site of bank of wellsfargo **www.wellsfargo.com**;

149. The official web site of better world books, **www.betterworldbooks.com**;

150. The official web site of ebay, **www.ebay.com**;

151. The official web site of IBM, **www.ibm.com**;

152. The official web site of tech rabbit, **www.techrabbit.com**;

153. The official web site of the bank of America **www.bankofamerica.com**;

154. The official web site of the clearing house payment company, **www.theclearinghouse.org**;

155. The official web site of the Electronic transaction association, **www.electrona.com**;

156. The official web site of the national agency for the promotion and development of technology parks **www.natp.dz**;

157. The official web site of the world bank, **https://data.worldbank.org**;

158. The official web site of United Nations, **https://publicadministration.un.org**.

ملخص:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الإنترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال المعاملات التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة المعاملات الإدارية وجعلها قائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الإتصال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآلي، واختراق الحدود. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم السمات العامة للإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على الأجهزة الإدارية في مختلف المجالات (الحكومة، التجارة والبنوك) بالإستفادة من تجارب بعض الدول، من خلال إستخدامنا لمجموعة من الإحصائيات لمعالجة ما هو متاح من البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن دول العالم تسعى دائما لإمتلاك أحدث الإبتكارات في مجال التقنية لمواكبة التطورات الحاصلة وتفعيل أجهزتها الإدارية ، فالدول الناجحة تعمل على تطوير وابتكار حلول جديدة والدول النامية تحاول الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة وتحديث واقعها الإداري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الصيرفة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، وسائل الدفع الإلكترونية، نظم المعلومات، شبكات الإتصال.

Abstract

The scientific and technological progress and the spread of the internet have led to many effects on the form of the administrative systems, in which traditional forms of transactions have been reduced to a new style based on the technological and informational dimension to reframing the administrative transactions and making them lean on the internet and the communication networks and thus the shift towards electronic management as a concept that expresses automated interaction and border penetration. This study aims to identifiying the most important features of e-management and its impact on the administratives structure in various fields (government, trade and banking), by drawing on the experiences of some countries, during a set of statistics treating the existing data. One of the most important findings of this study is that the countries are always seeking to have the latest technologies innovation to keep abreast of developments and activate their administrative systems. Successful countries are working to develop and innovate a new solutions and developing countries are trying to benefit from the experiences and modernize their administrative reality.

Keywords :E-management, E-government, E-banking, E-commerce, Electronic payment methods, Information systems, Networks.