

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk  
Ahras  
Mohamed Chérif Messadia University Souk-  
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة  
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم

السنة الجامعية: 2023/2022

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

### أثر استخدام الإدارة الالكترونية على تنافسية البنوك دراسة حالة - بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة سوق اهراس

الشعبة :

علوم التسيير

التخصص

إدارة الأعمال

من إعداد :

مراس شيماء عباسي مروة

لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	الرتبة العلمية أستاذ محاضر - أ-	الرئيس: عمامرة كريم
جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	الرتبة العلمية أستاذ محاضر - أ-	المشرف: سيف الدين رحايلية
جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	الرتبة العلمية أستاذ محاضر - أ-	الممتحن: مشري الناصر

رقم...../2023

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk  
Ahras  
Mohamed Chérif Messadia University Souk-  
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة  
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم

السنة الجامعية: 2023/2022

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

### أثر استخدام الإدارة الالكترونية على تنافسية البنوك دراسة حالة - بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة سوق اهراس

الشعبة :

علوم التسيير

التخصص

إدارة الأعمال

من إعداد :

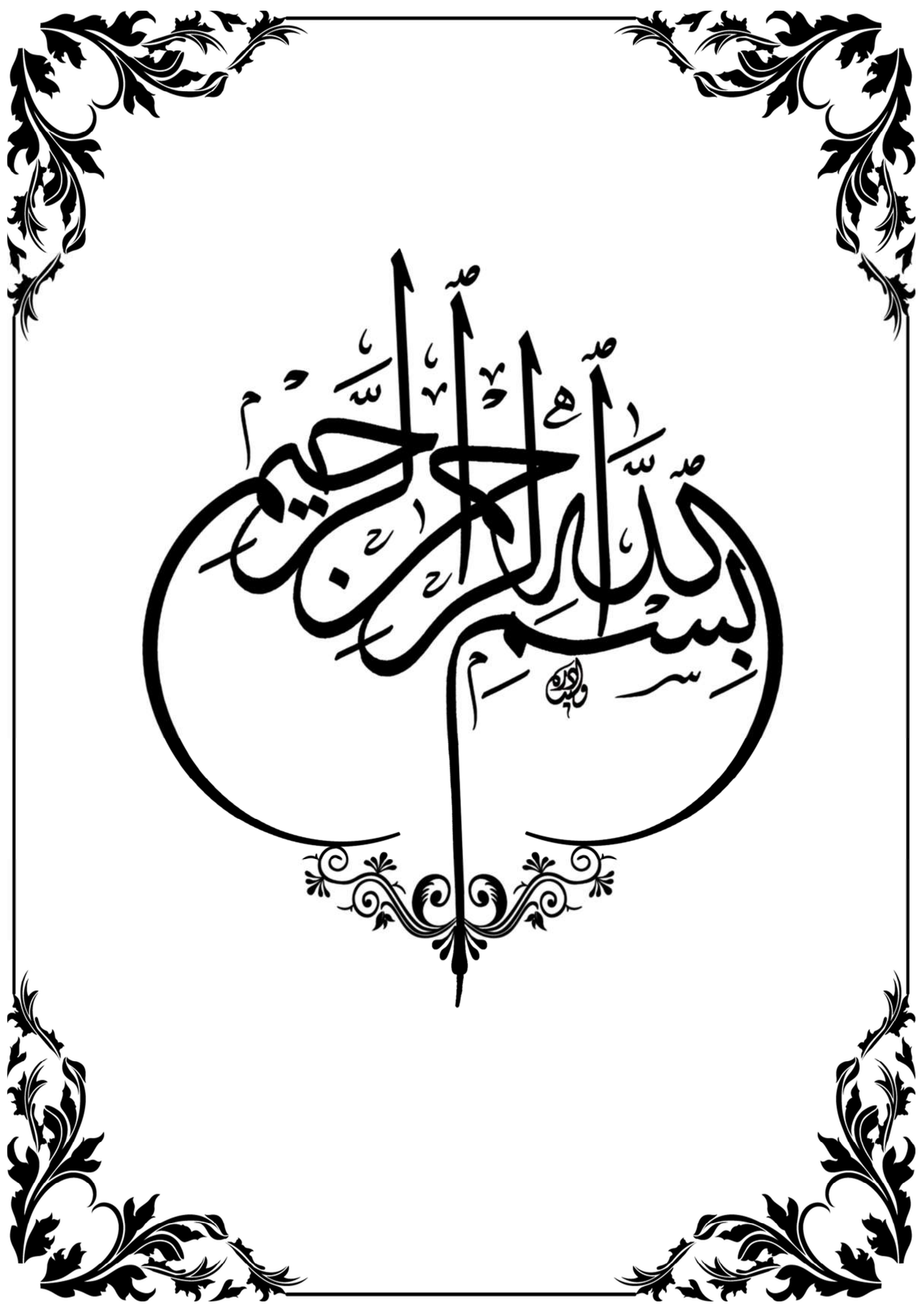
مراس شيماء عباسي مروة

لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	الرتبة العلمية أستاذ محاضر - أ-	الرئيس: عمامرة كريم
جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	الرتبة العلمية أستاذ محاضر - أ-	المشرف: سيف الدين رحايلية
جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	الرتبة العلمية أستاذ محاضر - أ-	الممتحن: مشري الناصر

رقم...../2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





الشكر والاهداء

## الشكر والعرفان

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل العلمي  
ونتوجه بأخلص وأرقى تعابير الشكر والعرفان و  
التقدير إلى كل من كان له الفضل الكبير في  
إنجاز هذا البحث العلمي

إلى الأستاذ المشرف "رحايلية سيف الدين" صاحب  
الفضل على كل ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات  
حرصا منه على إنجاز هذا البحث وتقديمه بالصورة  
المطلوبة جزاه الله خيرا ورزقه بما ينفعه إلى جميع  
الأساتذة الأفاضل الذين أنار دربنا بنصائحهم  
وإرشاداتهم.



# الإهداء



الحمد والشكر لله رب العالمين و الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله وصحبه أجمعين  
أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد  
والنجاح بفضل عزوجل واهدي هذا النجاح إلى :

من حملتني في بطنها وسقتني من صدرها وأسكنتني قلبها فغمرتني بحمها إلى صاحبة الابدانة  
العريضة والوجه الجميل إلى ذات الصدر الحنون إلى التي كانت تخفي أوجاعها لتسعدني إلى من  
أبصرت بها طريق حياتي واستمدت منها قوتي واعتازي بذاتي إلى من أفقدت حرارة تصفيقها فرحا  
بإنجازي في هذه اللحظات إلى التي أحتاج دعواتها في كل وقت وحين إلى التي كانت تتمنى أن تراني  
ناجحة إلى التي تمنيت أن يديمها الله نعمة في حياتي إلى أمي الحبيبة رحمها الله وجعلها في أعلى  
مراتب الجنة .

إلى صاحب السمعة الطيبة إلى سندي في الحياة إلى فخري وعزوتي إلى أبي الغالي أدامك الله  
وحفظك لي الله .

إلى أختي الحبيبة إلى ملجئي حين تكسرني الحياة أسمهان إلى أختي التي لم تلدها أمي رميساء .  
إلى أخي بلال ، محمد الطاهر حفظكما الله .

إلى زوجي الغالي برهان الدين

إلى رفيقة دربي خديجة إلى صديقاتي هناء ، فاطمة .

لكل العائلة الكريمة وأهلي الذين ساندوني إلى كل من كان له الأثر على حياتي وإلى كل من أحيمهم  
قلبي



## الإهداء

لك الحمد والشكر ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك فسبحانك لم تبخل علي بأي شيء سألتك فيه فكنت أنت المحيب

إلى من أفضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من أجلي وحاربت مرضها يوما بعد يوم وبعد كل جرعة كيماوي من أجل تحقيق حلمها بأن تراني في أعلى المراتب إلى من ابتسامتها تمحي جميع أوجاعي وتنسني تعب الحياة إلى حياتي وقرة عيني أُمي التي لا حياة من بعدها أُمي الغالية شفاها الله وخفف عنها أوجاعها طيب الله أثرها .  
إلى من ختم اسمي به صاحب الوجه الطيب سندي في الحياة إلى من علمني أن الحياة كفاح ونظال والدي العزيز.

إلى الأيادي الطاهرة التي أزلت من طريقي أشواك الفشل أختي سعيدة حفظها الله ورزقها الله الذرية الصالحة إن شاء الله هي وزوجها الكريم الذي أضافني عنده طيلة فترة دراستي بالجامعة.

إلى من ساندوني عند ضعفي وساقوني بالحب حفظها الله أختي ليلي وسمية وفوزية هم وأزواجهم الكرام أدام الله محبتهم ورزقهم بما ينفعهم .

إلى نور العائلة وبهجتها توأم حياتنا وروح المنزل محمد وعمار حفظهم الله وجعلهم في أعلى المراتب يا رب.

إلى عمي الغالي الشريف وزوجته العزيزة فلقد كان لهم فضل علي في يوم من الأيام بارك الله فيهم وحفظهم وأطال الله في عمرهم

إلى أبناء إخواني (نورها، إسحاق، لجين، يعقوب، حنين، منة الرحمان وهبة الرحمان )

إلى صديقاتي الغاليات جميعا وإلى كل عزيز وحبيب على قلبي .

أقدم ثمرة جهدي وأتمنى أن تحوز على رضاكم





# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
01	المقدمة
	الفصل الأول : الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك
11	تمهيد
12	المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
12	المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الثاني : عموميات حول الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الثالث : أساسيات حول الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الرابع : محاور هامة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية
28	المبحث الثاني : التنافسية والميزة التنافسية
28	المطلب الأول : إطار مفاهيمي لتنافسية البنوك
30	المطلب الثاني : عموميات حول القدرة التنافسية
32	المطلب الثالث : أساسيات حول الميزة التنافسية
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
51	تمهيد
52	المبحث الأول : تقديم البنوك التجارية
52	المطلب الأول : التعريف بالبنوك التجارية
52	المطلب الثاني : التعريف بالبنك (بنك القرض الشعبي الجزائري)

57	المبحث الثاني: منهجية و إجراءات الدراسة الميدانية
57	المطلب الأول : المقابلة
58	المطلب الثاني: حدود العينة ومجتمع الدراسة
59	المطلب الثالث: أساليب جمع بيانات الدراسة
62	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
65	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
65	المطلب الأول: تحليل المقابلة
67	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان
73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل
83	الخاتمة
87	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص باللغة العربية والإنجليزية



# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	الشكل رقم (01): طبيعة الإدارة الإلكترونية بالحوكمة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية	01
18	الشكل رقم (02) : عناصر الإدارة الإلكترونية	02
19	الشكل رقم (03) : مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية	03
36	الشكل رقم (04) : دورة حياة الميزة التنافسية	04
56	الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري	05
61	الشكل رقم (06) : نموذج الدراسة	06
64	الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
67	الشكل رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
68	الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب	09
68	الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب التعامل مع البنك	10
69	الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب نموذج ديكارت	11

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63	الجدول رقم (01) : الصدق الداخلي لمحور الاستبيان	01
64	الجدول رقم (02) :معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	02
64	الجدول رقم (03) : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	03
67	الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
67	الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
68	الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
68	الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب التعامل مع البنك	07
69	الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب نموذج ديكرات	08
70	الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول الإدارة الالكترونية	09
72	الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني التنافسية البنوك	10
73	الجدول رقم (11) : نتائج تحليل الارتباط سبيرمان Spearman's Correlation	11
74	الجدول رقم (12): اختبار العينة المستقلة "واقع الإدارة الالكترونية"	12
75	الجدول رقم (13) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالث	13
77	الجدول رقم (14): تحليل ANOVA للفروق في الإجابات التي تعود إلى الخصائص الديمغرافية	14
77	الجدول رقم (15): تحليل Student للفروق في الإجابات التي تعود إلى متغير الجنس	15
78	الجدول رقم (16): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لمتغير العمر	16

79	الجدول رقم(17): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لمتغير المستوى التعليمي	17
80	الجدول رقم(18): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لمتغير سنوات التعامل مع البنك	18



المقدمة العامة

### مقدمة :

تسعى معظم الدول في عصر التطورات المتلاحقة للتنافس حول كيفية إستخدام التكنولوجيا وتطبيقها ومواكبة التطورات جميع التغييرات والتأقلم معها من أجل الإستفادة منها.

حيث أدت ثورة الإتصالات والمعلومات إلى ظهور تغيرات جوهرية في الخدمات البنكية، نظرا لكون القطاع البنكي سريع التأثير والإستجابة للمتغيرات الخارجية .

فأصبحت تسود العالم حركة نشطة لإستثمار كافة وأنسب التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والإتصالات المستحدثة في تطوير أعمال المنظمات سواء كانت منظمات أعمال أو حكومية وتم تطويرها إلى منظمات إلكترونية بمعنى اخر تفعيل الإدارة الإلكترونية، بإعتبار إتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة فتعمل على عصنة وظائف المؤسسات من تسويق وإنتاج وتمويل وإستثمار وأعمال مكتبية وغيرها من أعمال بعقلية عالمية وبأقصى سرعة ولعل من بين المعنيين بهذه الأفكار البنوك، التي تعتبر إحدى الركائز الأساسية للإقتصاد .

فالإدارة الإلكترونية في البنوك ضرورة تميزها الطبعة التنافسية في ظل العولمة والتحدد إضافة إلى ديناميكية والرغبات بالنسبة للخدمة التي تخلق إعتبرات أخرى كجودة الخدمة البنكية وطريقة تقديمها إلى العملاء بدقة وبأسهل الطرق لجذب العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين، وهذا من أجل زيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية .

### 1. الإشكالية:

ومما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في سؤال جوهري يتمثل في مايلي:

مامدى تأثير إستخدام الإدارة الإلكترونية على تنافسية بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية سوق أهراس؟

### الأسئلة الفرعية :

هل توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس؟

ماهو واقع الإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس ؟

## المقدمة

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس؟

هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديمغرافية؟

### 2. الفرضيات :

توجد علاقة إرتباط بين الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة؛

يوجد واقع الإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية سوق أهراس ؛

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية على تنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري؛

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديمغرافية.

### 3. أسباب إختيار الموضوع :

الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛

دخول الموضوع ضمن إختصاص إدارة الأعمال؛

الأهمية البالغة للموضوع وتأثيره الكبير على النشاط الإقتصادي؛

تعتبر الإشكالية المراد دراستها كامتداد للمذكرات والدراسات السابقة كونها تعد توجهها لم يتم التطرق إليه كثيرا في مجال تخصصنا؛

### 4. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة في توضيح عمل البنوك كغيرها من المؤسسات في بيئة التغيير وعدم التأكد و المنافسة وتكمن هذه الأهمية في تبيان أثر الإدارة الإلكترونية على تنافسية البنوك والذي يعتبر من أهم المواضيع في الوقت الحالي وذلك لأهمية الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تنافسية البنوك.

## المقدمة

### 5. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى :

التعرف على الخدمات البنكية الإلكترونية التي حققت أعلى قبول بالنسبة للزبائن؛

التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و الميزة التنافسية؛

معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للبنوك؛

الكشف عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية.

### 6. منهجية الدراسة:

اقتضت طبيعة الدراسة اعتماد المنهج الوصفي بشكل واسع في الفصل النظري عند وصفنا للعناصر المرتبطة بالموضوع، سواء ماتعلق بالادارة الالكترونية او الميزة التنافسية، كما تم الاعتماد على المقابلة والإستبيان في الجزء التطبيقي إذ تم أخذ عينة من البنك محل الدراسة بهدف معرفة إثر استخدام الادارة الالكترونية على تنافسية البنوك من خلال استخدام المقابلة و الإستبيان.

### 7. أداة الدراسة:

تم تصميم المقابلة و الإستبيان كاداتان أساسيتان في الدراسة وتم التحليل بواسطة spss (الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية) .

### 8. صعوبات البحث:

المعاملة السيئة لبعض مدراء البنوك؛

ضيق الوقت؛

صعوبة التعامل مع زبائن البنك وعدم وعيهم بمدى أهمية البحث العلمي والإجابة عن الاسئلة؛

رفض بعض الزبائن الإجابة عن الإستبيان.

### 9. الدراسات السابقة:

في إطار إعدادنا لهذه الدراسة والتعمق أكثر في موضوع البحث يتم الإستعانة ببعض الدراسات السابقة التي او تطرقت أحد متغيرات موضوع البحث المتمثلة في الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك ومن بين هذه الدراسات نذكر:

#### أ- الدراسة الأولى :

دراسة بوازيد وسييلة، بعنوان مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، 2012، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

✚ محاولة الإلمام والتعميم في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية؛

✚ تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية؛

✚ في حالة إذا لم تكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي إهتماما بالموارد والكفاءات فإن هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرهم بها والإهتمام بها لتحقيق التفوق التنافسي.

❖ اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة :

✚ إن تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوما حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الاهداف الإستراتيجية الاخرى كالحصة السوقية والريادة وغيرها؛

✚ في اطار نظرية الموارد و الكفاءات فان التحليل الداخلي هو المسيطر بمعنى ان يتم التركيز على التحليل الداخلي دون اهمال التحليل الخارجي من خلال التاكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة وفي هذا السياق فقد اشارت النتائج ان المؤسسات محل الدراسة لا تركز على التحليل الداخلي كاساس للتحليل الاستراتيجي؛

## المقدمة

ان تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب ان تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص اساسية، الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل، وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة؛

إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار وقد اشارت النتائج ان المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافطة مواردها وكفاءاتها.

### ب- الدراسة الثانية :

دراسة نادية ابراهيم السيد هنيدي، بعنوان الادارة الالكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الالكترونية، مقال، جامعة الاسكندرية، كلية الدراسات الاقتصادية العلوم السياسية، 2017م، هدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم الادارة الالكترونية والتداخل بينها وبين الحكومة الالكترونية، وأهدافها ، فهو مفهوم حديث يركز على تقديم الخدمات العامة وبتيح فرصة الحصول على المعلومات من خلال التفاعل بين الجهة المقدمة للخدمة والمستفيدين منها استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يؤدي الى تحسين أداء الاجهزة الحكومية للخدمية للدولة بصورة أكثر فعالية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات ارتباطاً لسير العمل هي المعوقات التشريعية يليها المعوقات الثقافية ثم المعوقات الادارية، وأخيرا المعوقات الخاصة بالموارد.

أكثر المجموعات مواءمة للبنية البيئية والتنظيمية هي المجموعة الخاصة بمواءمة الهيكل التعليمي، يليها مجموعة متعلقة بمواءمة التكنولوجيا المطبقة، وأخيرا المجموعة الخاصة بمواءمة البيئة الادارية.

الخصائص العلمية للعاملين في مجالات تطبيع الادارة الالكترونية المتدنية مقارنة بما هو مطلوب منهم من أعمال حالية أو مستقبلية.

### ج-الدراسة الثالثة:

دراسة سارة بن غيدة بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك" دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية لولاية أم البواقي أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص: إدارة الأعمال 2018/2017 هدفت الدراسة إلى:

✚ محاولة إفادة المسؤولين على مستوى البنوك فيما تتعلق بالسياسة الكفيلية لجعلها تسير مختلف التحولات والتغيرات التي تحيط بها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

✚ الوقوف على مدى تطبيق الوكالات البنكية محل الدراسة لعناصر الإدارة الإلكترونية؛

✚ إبراز أهمية استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوكالات البنكية محل الدراسة؛

✚ استنتاج أهم العراقيل والمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك.

❖ وتم التوصل إلى:

✚ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي؛

✚ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وأداء الوكالات البنكية؛

✚ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات و أداء الوكالات محل الدراسة؛

✚ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة؛

✚ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري وأداء الوكالات محل الدراسة؛

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات محل الدراسة.

❖ وأوصت الدراسة:

✚ ضرورة مواكبة البنوك الجزائرية التطورات الحاصلة من خلال المحافظة على صلابة ومثانة البنية التحتية للجهاز المصرفي؛

## المقدمة

الارتقاء بالعنصر البشري من خلال توظيف خريجي الجماعات الحاملين للشهادات في اختصاصات الاعلام الالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

توعية اطارات وموظفي البنوك التجارية بالأهمية الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية، والعمل أكثر على تدريبهم على أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

الاهتمام بجودة تدفق الأنترنت مما سهل عملية الاتصال سواء بالبنوك الأخرى أو مع العملاء.

### د- الدراسة الرابعة:

دراسة بملول حيرة بعنوان: "مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة 2022/2021.

❖ هدفت هذه الدراسة إلى:

بناء إطار معرفي حول متغيرات الدراسة الإدارية الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية؛

معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في المؤسسات المصرفية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم؛

التعرف على نوعية ومستويات الخدمات المقدمة من طرف البنوك العمومية محل الدراسة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

تحديد طبيعة وعلاقة الإرتباطين تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؛

❖ ولقد تم التوصل إلى:

يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية بعناصرها السبب الرئيسي وراء استحداث التعاملات المصرفية؛

كل التعاملات المصرفية الإلكترونية تستلزم شبكة الاتصال وخاصة شبكة الأنترنت؛

كلما توفر كوادر بشرية مؤهلة في المجال الإلكتروني كلما ساعدت البنوك على تسريع خدماتها بجودة عالية؛

## المقدمة

توفير بنية تحتية في البنوك يساعد على التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، معتمدين في ذلك على التقنيات المعاصرة في تقديم خدماتها المصرفية.

❖ وأوصت الدراسة:

العمل على تعزيز استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لممارسة العمل البنكي؛

يجب تطوير تقنيات المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات بما يكفل انسياب الخدمات المصرفية بكفاءة عالية؛

تفعيل المواقع الالكترونية للبنوك المقامة حاليا من خلال عملها المستمر دون انقطاع والاستجابة لطلبات الزبائن؛

العمل على اتخاذ جميع الاجراءات لتأمين تقنيات وشبكات الاتصال من الاحتيال وضمان سرية جميع المعاملات المصرفية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- . التركيز على أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على تنافسية البنوك .
- . تطبيق الدراسة على عينة من زبائن بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية سوق أهراس .
- . استخدام المقابلة كأداة إضافية في جمع البيانات .
- . دراسة موضوع جديد محل إهتمام في كافة المجالات .

ذ- هيكل الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، قسمنا بحثنا إلى مقدمة عامة تحتوي على الإشكالية والفرضيات، وفصلين احدهما نظري والثاني تطبيقي وخاتمة عامة تعد حوصلة للبحث وأهم ما جاء في هذه الفصول:

## المقدمة

---

- ❖ **الفصل الأول:** ندرس فيه الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية مايسمح لنا بفك الغموض عن بعض مصطلحات الدراسة وبهدف ذلك قسمنا هذا الفصل الى مبحثين حيث سيتم التطرق في المبحث الأول الى مدخل الى الادارة الالكترونية والمبحث الثاني الى التنافسية والميزة التنافسية.
- ❖ **الفصل الثاني:** سنبين في هذا الفصل أثر الادارة الالكترونية في دعم تنافسية البنوك التجارية من خلال دراسة حالة عينة من زبائن بنك الثرض الشعبي الجزائري لولاية سوق اهراس وتم التطرق من خلال هذا الفصل الى التريف بالبنك محل الدراسة.
- ❖ وفي الأخير خاتمة لهذه الدراسة كملخص شامل لاختبار الفرضيات مع غبراز النتائج التي تم التوصل اليها وتقديم مقترحات بناءا على ما توصلنا إليه.



# الفصل الأول

## تمهيد:

نظرا للتحويلات التي شهدتها العالم ، فإنه أصبح من الضروري على المؤسسات الإقتصادية في ضوء ما تشهده الساحة الإقتصادية من تغيرات أن تسعى جاهدة نحو تطوير الخدمات المقدمة .

حتى تستطيع الإرتقاء إلى مستوى التحديات الكبرى التي تواجه العمل الإداري ، من أجل تسريع الدخول في عصر التجارة الإلكترونية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية ، حيث نشأت هذه الأخيرة في بيئة التكنولوجيا المعاصرة ومررت بعدة تطورات إلى أن وصلت على ماهي عليه الحال الآن . وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين مقسمين على النحو التالي:

مبحث تحدثنا فيه عن الإدارة الإلكترونية بحيث قسم المحقق إلى أربعة مطالب كالتالي :

المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية؛

المطلب الثاني : عموميات حول الإدارة الإلكترونية؛

المطلب الثالث : أساسيات حول الإدارة الإلكترونية؛

المطلب الرابع : محاور هامة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومبحث تحدثنا فيه عن الميزة التنافسية بحيث قسم المحقق إلى ثلاثة مطالب كالتالي :

المطلب الأول : إطار مفاهيمي للتنافسية؛

المطلب الثاني : عموميات حول القدرة التنافسية؛

المطلب الثالث : أساسيات حول الميزة التنافسية.

## المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة الإلكترونية :

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات الاتصال متطورة إلى التفكير الجدي للاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الأنترنت في إنجاز الأعمال ، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية .

### المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

قبل التطرق إلى التعريف بالإدارة الإلكترونية لابد من التعريف بالإدارة وماهيتها:

#### تعريف مصطلح الإدارة :

من الناحية اللغوية كلمة إدارة أصلها لاتيني ترجمته الحرفية هي الخدمة، وهي تستخدم للتعبير عن العديد من المعاني:

- الفعل أو العملية التي تتصل بالأداء الأمثل للوظائف والواجبات.
- إنجاز العملية أو أداء مهام وواجبات تنفيذية .
- إنجاز أو أداء المسائل المتصلة بالشؤون العامة للمجتمع.

وبما أنه تعددت تعريفات مصطلح الإدارة وغياب تعريف جامع شامل له يمكننا تقديم تعريف لها باعتبارها ذلك البناء الحيوي الذي يتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية التي تسعى لتسيير الموارد المجتمعة وتحويلها لطاقت إنتاجية قادرة على تحقيق الأهداف المرغوبة في أسرع وقت وبأقل تكلفة وبأحسن جودة.<sup>1</sup>

#### تعريف مصطلح الإدارة الإلكترونية:

مصطلح الإلكتروني هو مصطلح تكنولوجي يعبر عن الأداة الحديثة في الاتصال ألا وهي الانترنت التي تسمح بتبادل الاتصالات والمعلومات وتمكن من تسهيل الحصول على المعاملات والخدمات، ولذلك عرف بكونه مجموع الهياكل اللازمة للتكنولوجيا، والشبكات المعلوماتية والاتصالات عن بعد والمستعملة لمعالجة وتحويل المعطيات الرقمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإلكترونيّة، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي؛ 2017، ص ص 17\_19.

<sup>2</sup> عنتر بن مرزوق، مرجع سابق، ص 22.

## أولاً : تعريف الإدارة الإلكترونية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة الإلكترونية وفيما يلي نعرض بعضها:

- عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل يشمل الأنشطة الحياتية في الدولة من بشرية واجتماعية واقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها، وبهدف تقديم خدمات من تلك التي تؤدها الإدارة التقليدية أصلا.<sup>1</sup>
  - الإدارة الإلكترونية هي المظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعددة وتحتوي على أدوات لنقل المعلومات وتبادلها إلكترونيا، ويضيف أن الإدارة الإلكترونية تؤكد على الملائمة بين عمل المنظمة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضها بعضا والقدرة إيصال الخدمة الآمنة وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدد.<sup>2</sup>
  - إستخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات.<sup>3</sup>
  - الإدارة الإلكترونية هي تحول كافة العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة العمليات هذه العمليات من خلال إستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وفق تقنية عالية المستوى، تختصر الزمن وترفع قيمة المنتج وتسهل وصوله إلى المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة.<sup>4</sup>
- ❖ ومنه يمكننا إستخلاص التعريف التالي للإدارة الإلكترونية انطلاقا مما تعرضنا له في التعاريف السابقة:

الإدارة الإلكترونية هي الإستخدام الأمثل والأصح لنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ وتسيير المهام والأعمال الإدارية، مما يسمح إلى إنجازها بأسهل وأسرع الطرق وبدقة عالية، كما تعمل على توفير الجهد وتبسيط الإجراءات اللازمة مع ضمان الخصوصية وأمن المعلومات، من أجل إحراز الأهداف المسطرة وفق تطلعات المنظمة.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المبرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، مبركات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص11.

<sup>2</sup> أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015، ص23.

<sup>3</sup> تفرات يزيد، سلاوي حنان، بصري ريمة، 2020\_12\_31، مبشرات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، مجلد 07، عدد 02، ص ص: 84\_97.

<sup>4</sup> د.راكر الزعاريب غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، عمان، الأردن، البازوري العلمية، 2019، ص26.

ثانيا : المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية

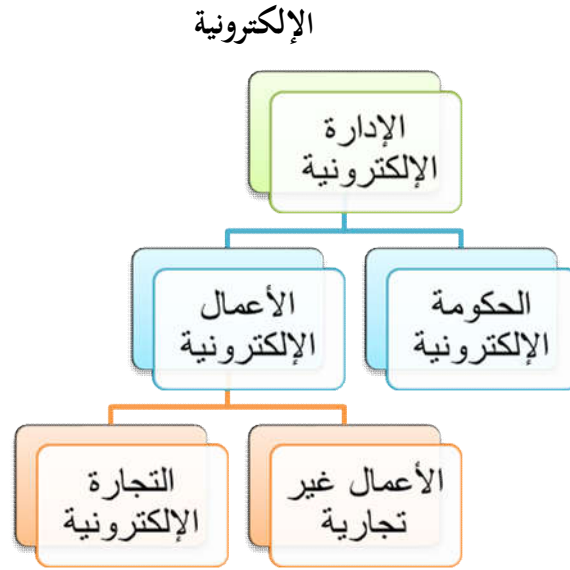
نتيجة للتطورات التكنولوجية وأنظمة الإتصال في منظمات الأعمال هناك مفاهيم طرحت تداخل مع مصطلح الإدارة الإلكترونية نذكر منها : التجارة الإلكترونية (e\_Commerce) والأعمال الإلكترونية (e\_Business)، والحكومة الإلكترونية (e\_Government)، للتفريق بينها وجب التعرف عليها :

(1) التجارة الإلكترونية (e\_Commerce): وهي بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان لآخر .

(2) الأعمال الإلكترونية (e\_Business): هي مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات وتنفيذها بطريقة سهلة ومبسطة باستخدام الأنترنت .

(3) الحكومة الإلكترونية (e\_Government): وهي أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01): طبيعة الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والتجارة



المصدر: عزب محمد عزب: أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص9.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكاكي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان إدارة بلا تنظيمات، جامدة، سوريا، دار ومؤسسة رسلان، 2011، ص ص56\_57.

ثالثا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية :

يمكننا إبراز الفوارق بين الإدارتين من خلال أهم النقاط التالية :

● من حيث طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف :

الإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية التي تكلف الجهد والوقت في إجراء الاتصالات بين المستخدمين، في حين أن الإدارة الإلكترونية تعتمد تكنولوجيا المعلومات وتتم الاتصالات عبر الشبكات الإلكترونية .

● من حيث طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل :

في المفهوم التقليدي للإدارة يجب وجود علاقات مباشرة بين الأفراد بينما في المفهوم الحديث يمكن أن تتم العلاقات عن طريق شبكات الاتصال الإلكترونية .

● من حيث طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل :

تتسم ممارسات الإدارة التقليدية بوقت أطول في إجراء التعاملات لكن الإدارة الإلكترونية فهي اختصار للوقت والجهد في إجراء التعاملات .

● من حيث نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات :

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، في حين الإدارة الإلكترونية تتم عملياتها دون استخدام وثائق رسمية.

● من حيث مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية :

توجد الكثير من الصعوبات التي تواجه المستخدمين في إنجاز العمليات بوسائل الإدارة التقليدية مع احتمال عدم تنفيذ كل مكونات العملية، على عكس الإدارة الإلكترونية يمكننا تحقيق كل العملية وتنفيذها بأسهل الطرق.

• من حيث نطاق خدمة العملاء:

العمل على الطريقة التقليدية للإدارة يتم في الأيام الرسمية للعمل فقط في أوقات محددة رسمياً على خلاف ذلك العمل في الإدارة الإلكترونية مستمر وليس مربوط بوقت رسمي يكون في جميع الأوقات وعلى مدار الساعة.<sup>1</sup>

• من حيث مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية :

المفهوم التقليدي للإدارة يستغل الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة أفضل استغلال، اما مفهوم الإدارة الإلكترونية يستخدم تكنولوجيا العالم الافتراضي.

المطلب الثاني : عموميات حول الإدارة الإلكترونية:

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

أدى التوسع في الإدارة الإلكترونية الى الكثير من التغييرات الجذرية في أساليب وطرق تنفيذ الاعمال على مستوى المنظمات، وذلك نظراً لما تتوافر عليه الإدارة الإلكترونية من سمات لخصناها في النقاط التالية :

1. إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

2. إدارة بلا زمان : تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية .

3. إدارة بلا مكان : والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.<sup>2</sup>

4. أمن المعلومات : من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية، يصل إليها إلا ذوي الصلاحية.

5. إدارة المعلومات بدلا من الاحتفاظ بها : تقوم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس تكديسها فوق بعض ، بمعنى أن الإدارة الإلكترونية تقوم بتحويل تلك الملفات إلى معلومات تحتفظ بها على شبكتها الإلكترونية، في برنامج خاص .

6. الشفافية : الشفافية داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود رقابة إلكترونية مباشرة، وبذلك تضمن محاسبة دورية على كل ما يقدم من خدمات.

<sup>1</sup> جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإلكترونية، الجزائر، دار العلم والإيمان، 2020، صص 30\_30.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة، المجموعة العربية، 2012، صص 21.

المرونة : تتميز بالمرونة العالية، وذلك من خلال سرعة التأقلم والتكيف مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة .<sup>1</sup>

ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية :

نجاح أي إدارة يعتمد على مجموعة من العناصر وأهم عناصر الإدارة الإلكترونية متمثلة في التالي:

➤ **العنصر التكنولوجي:** وهذا العنصر من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية والذي يتكون من العناصر التالية:

1. **المعلومات:** وتتميز بعدة خصائص نختصرها في مايلي: ( الدقة، التوقيت، الملائمة، الوضوح، المعرفة، قابلية المراجعة، عدم التحيز، قابلية القياس، الشمولية.....)

2. **الاتصالات:** وتتمثل في جميع المكونات المادية من الحاسبات والشبكات والبرمجيات والتي تتمثل في برامج إدارة النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكات وبرامج التطبيقات، وتشمل برامج التطبيقات العامة وبرامج خاصة.

3. **الوسائط السلوكية :** حيث تستخدم الأسلاك في نقل المعلومات والبيانات.

4. **الوسائط اللاسلكية :** وهي التي تستخدم الموجات في نقل المعلومات والبيانات.

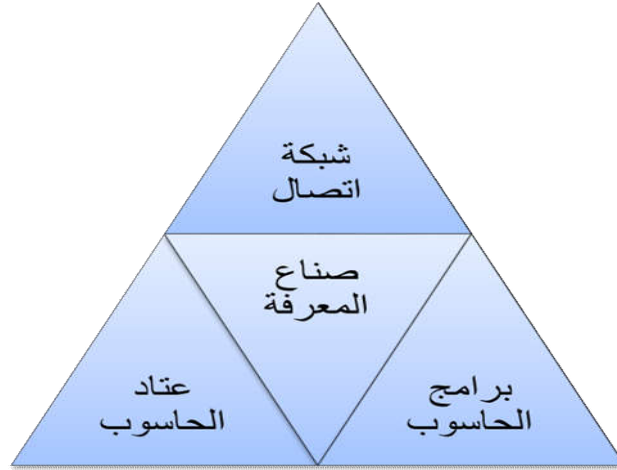
➤ **الخدمات:** وتتمثل في الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسات للمستخدمين لأداء أعمالها بأسرع وأفضل ما يمكن نتيجة للتحويل والتوسع السريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية.

➤ **العنصر البشري (صناع المعرفة):** يعتبر العنصر البشري هو العنصر المرسل للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي للمنظمة والمتمثل في الخبراء والمتخصصين وصناع المعرفة والذين يمثلون البيئة الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دايرة عابدة، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها لافي تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد09، ديسمبر 2022، ص17\_18.

<sup>2</sup> نادية إبراهيم السيد هندي 2017، الإدارة الإلكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الإلكترونية، ص ص 113\_114.

## الشكل رقم(02) : عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص31.

## ثالثا : مراحل التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية :

وتتمثل في النقاط التالية :

التكيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتمثل أهم مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير: إذ ينبغي على الجهات المسؤولة الإقرار بالزامية التقدم والتغيير، وأن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات الضرورية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- تدريب وتأهيل الموظفين: لابد من تدريب الموارد البشرية على مختلف الأنشطة والمهام الإلكترونية الحديثة والتي تعتمد على وسائل الإدارة الإلكترونية.
- توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الأوراق، والبعض الآخر مر عليه زمن طويل مدون دون أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات الإلكترونية وتطوير القديم منها كي تتماشى والتغيرات الحديثة.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: ويقصدها بها الجانب المحسوس من الإدارة الإلكترونية والمتمثل في توفير العتاد اللازم من حواسيب وغيرها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل استخدام الورق<sup>1</sup>.

الشكل رقم(03) : مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على : وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية ، مجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2021.

<sup>1</sup> وهيبة حارش، سمير يوسف، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد

المطلب الثالث: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

أولا : وظائف الإدارة الإلكترونية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها ووظائفها نذكر منها :

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد
- الانتقال من النظام الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي
- الانتقال إلى القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على الميزج (تكنولوجيا \_مستفيد).

- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الأنترنت.
  - الانتقال من الرقابة التقليدية (مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط) إلى الرقابة الآتية المباشرة أولا بأول.
  - الانتقال من قيادة الاخر إلى قيادة الذات.<sup>1</sup>
- ومن أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية ما يلي :

أ. **التخطيط الإلكتروني:** إن التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي يحدد من خلالها رسالة المنظمة و أهدافها الأساسية للمدى القريب والمتوسط والبعيد وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المنظمة .

ب. **التنظيم الإلكتروني:** ويتضمن الانتقال من التنظيم العام إلى التنظيم المشروع والانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل والجماعات والانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة والانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد والانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى التنظيم الأفقي والتمكن من اليسار .

<sup>1</sup>سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه جامعة بوزياف مسيلة 2017/10/05.

ج. **التوجيه (القيادة) الإلكترونية** : إن التوجيه لا يعني تنفيذ الأعمال بل هو توجيه لأفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو له من قيادة وتطلع إليه وتحمل مهام القائد الإلكتروني في الآتي: تستند القيادة الإلكترونية في إدارة أعمالها على استخدام تقنية الانترنت وعلى المعلومات ولذلك فإن القائد يسعى إلى تطوير هذا الجانب باستمرار.

د. **الرقابة الإلكترونية**: حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبوقة في الرقابة حيث ينظر لها على أنها العين المفتوحة على مدار الساعة على جميع دقائق العمل وتفصيله مما يضمن للإدارات الوقوف على مواطن القوة والضعف والاحتياج للمنظمات.<sup>1</sup>

### ثانيا: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية:

**البنية التحتية**: إذ إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب يتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تؤمن التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

➤ توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وتكلفة معقولة متاحة لجميع الناس.

➤ توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، كما نؤكد على التكلفة المعقولة قدر الإمكان من أجل إتاحة المجال أكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية بأقل الأسعار وفي أسرع وقت ممكن.

➤ **التدريب وبناء القدرات** : ويتمثل في تكوين الموظفين على إستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة انطلاقاً من أجهزة الحاسوب إلى إدارة الشبكات وقواعد المعلومات وكافة المعلومات الضرورية للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بطرق مثالية وصحيحة، ويفضل أن يكون ذلك في مراكز تكوين وتدريب متخصصة تابعة للحكومة، مع نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً وبنفس الطريقة السابقة.

<sup>1</sup> محمود محمد الديوبيري (2019/05/22) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن، في ضوء عمليات إدارة المعرفة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 28 العدد 4، 2020 مدى الصفحات 696\_727 ص ص 701/702.

➤ **توافر مستوى مناسب من التمويل** : بحيث يمكن التمويل والحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين وتحصيل مستوى عال من الخدمات ومواكبة جميع التطورات المتعلقة بالتكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم .

➤ **توفر الإرادة السياسية** : وذلك بوضع مسؤول أوجنة محددة تقوم بتطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والملائمة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم ما تم تنفيذه .

وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها

توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية في أعلى مستوياته للحفاظ وحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي خطر والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية.

خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإظهار محاسنها وإلزامية مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة كافة وسائل الإعلام الوطنية بالإضافة إلى إقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع وتجهيز مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : محاور هامة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية

##### أولاً : أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها للإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات ، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها :

1) **تقديم خدمات جديدة ومتطورة** : بدون منازع فإن الإدارة الإلكترونية تهدف لتقديم الخدمات إلى الجمهور بشكل لائق وبمواصفات تتماشى وجودة الإدارة الإلكترونية ذاتها ، لذلك فإن مخططي برامج الإدارة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة الموجهة للجمهور ، ومن هذه المحاور محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف أثناء القيام بعمله، في حين أن الحاسب الآلي وحسب البرنامج وقاعدة البيانات المزود بهما يعطيان نتائج يقينية لاجمال للخطأ فيها ، وهذا ما يحقق سهولة ودقة في إنجاز المعاملات لسيما أن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر إجراءات كثيرة.

<sup>1</sup> أحمد فداء، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 226\_227.

(2) **التقليل من البيروقراطية** : بعد ثورة المعلومات والاتصالات التي تعيشها البشرية ،ظهرت مايسمى بطريق المعلومات السري، والذي عن طريقه يمكن للشخص الذي يرغب في معلومة معينة في في وقت وجيز من خلال شبكات الانترنت ومقوماتها ،كل هذه الامكانيات بما فيها طريق المعلومات السريع يستفيد منها القائمون على شبكات الإدارة الإلكترونية، وذلك من أجل تقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري وذلك من خلال تخفيف البيروقراطية واختصار مراحل إنجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات الجمهور.

(3) **تسهيل المعاملات لعملاء الإدارة الإلكترونية** : تظهر هذه التسهيلات من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذا ما يضيف الشفافية على هذه المعاملات ،وذلك من خلال أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه يجب اتباع إجراءات محددة ،وبالتالي لا يمكن لمعامل آخر اختصار هذه الإجراءات ولكن الجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات ،كما أن نظام الخدمات الإلكترونية يقوم على مدار الساعة بمعنى أدق أنه يمكن لصاحب الشأن الدخول على شبكة الإدارة الإلكترونية في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغب بها.

(4) **الشفافية** : إن دعم الشفافية بداخل الإدارة يعمل على خلق الطمأنينة والأمان والثقة في نفوس المواطنين، مما يؤدي بالإدارة الإلكترونية في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغب بها.<sup>1</sup>

■ وبالتالي فالهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها، وبالتالي يمكن تقسيم أهدافها إلى مايلي:

● أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة:

- التقليل من التعقيدات الإدارية .
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.
- تحقيق الفائدة القسوى لعملاء المؤسسة.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري:
- تحسين مستوى الخدمات .

<sup>1</sup> غنية نزي. جانفي 2016، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 12، ص

- تخفيض التكاليف .
  - اختصار الوقت والجهد .
  - استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة .
  - التقليل من الموارد البشرية وخفض التكاليف.
  - أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات :
  - تقليل معوقات اتخاذ القرارات .
  - تجميع البيانات من مصادرها بأسلوب موحد.
  - أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا:
  - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها .
  - الحد من الفساد الإداري .
  - تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.<sup>1</sup>
- إنطلاقا مما سبق يمكن القول أن الهدف الأساسي من الإدارة الإلكترونية هو الإستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتطورة من أجل مساعدة المنظمات للقيام بأعمالها وبأسهل الطرق وأبسطها في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة .

#### ثانيا : فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- للإدارة الإلكترونية العديد من الفوائد والتي تظهر من خلال تطبيقها وفيما يلي نذكر مجموعة منها:
- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الالي المتوفر.
  - أن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحة هذه الخزائن وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات .
  - المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه القيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ،فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود .

<sup>1</sup> سارة بن غيدة، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك (دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية لولاية أم البواقي)، أطروحة دكتوراه جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2018، ص ص 14\_15.

- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة .
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها، من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث .
- وبصفة عامة يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة من خلال تحديد العديد من الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات ، والتي تتمثل في:
- إنخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.
- تلافى مخاطر التعامل الورقي.
- ◆ وفي ضوء ذلك يمكن فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل ، وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.
- كما تؤثر على الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة علة أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف الأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات والخدمات.<sup>1</sup>
- ثالثا : معوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
- أ- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية : يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من المعوقات تتمثل فيما يلي:
- المعوقات الإدارية: وتتمثل في الآتي :
- غموض المفهوم : وذلك راجع لعدم وضوح مصطلح الإدارة الإلكترونية للجميع وملتبس لدى قطاعات واسعة من العمال .
- مقاومة التغيير: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية بالضرورة إعادة توزيع المهام والمسؤوليات وإعادة تكوين الإدارات، ونقصد بذلك مقاومة العاملين والمسؤولين لهذا التغيير.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، نماذج معاصرة، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص ص24\_26.

المعوقات التشريعية : وتتمثل في الآتي :

- عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- قصور التشريعات والقوانين.
- عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الإلكتروني، والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب العمل.
- غياب تشريعات التي تعاقب مرتكبي الجرائم الإلكترونية.<sup>1</sup>

المعوقات البشرية : وتتمثل في النقاط التالي :

- غموض المفهوم لدى الكثير من المسؤولين والموظفين في مختلف الإدارات العمومية.
- نقص في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمال في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عند المواطنين والموظفين
- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمال في الإدارات العمومية لقلّة الحوافز وخاصة منها الداعمة لإنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- مقاومة الموظفين للتغيير الحاصل في مجال الخدمات العمومية المتجهة نحو الإدارة الإلكترونية في التقديم وهذا خوفا من خسارة وظائفهم.

المعوقات المالية : وتتعلق هذه المعوقات أساسا بمشكلة التمويل التي تأخذ الأبعاد المالية :

- محدودية المخصصات المالية المتعلقة بتكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة.
- إعتبار مشكلة التمويل مشكلة أساسية لا بد من معالجتها للمضي قدما بتحسين الغدارة الإلكترونية في الواقع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>د عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات، زوالدة الجزائر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1 2020، ص ص 280/279.

<sup>2</sup>بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية ( دراسة حالة وزارة العدل)، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 3،

ب- تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية عدة تحديات نذكر منها مايلي:

- ✓ التأخر في إنجاز بنية تحتية قوية للاتصالات وتباين انتشارها من منطقة لآخرى.
- ✓ نشر ثقافة التفاعل والتعامل الإلكتروني لشريحة عريضة من المجتمع قصد دفعة لاستخدام وسائل التواصل الافتراضية .
- ✓ البيروقراطية الإدارية والتي تفشت في مرحلة الإدارة التقليدية وطريقة الحد منها.
- ✓ تمركز بعض الإدارات على المستوى الوزاري وعدم التنسيق والترابط بينها وبين الإدارات المحلية.
- ✓ تدني مستوى الخدمات وانتشار الفساد والمحسوبية والافات الوظيفية.<sup>1</sup>
- ✓ نقص اليد العاملة المؤهلة والكفؤ في الإدارات.
- ✓ نقص الوعي الإلكتروني لدى المواطن فيما يخص التعاملات الإلكترونية.
- ✓ غياب التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى سليمان، تحديات الإدارة الإلكترونية بين الواقع و المأمول .مجلةالمستقبل للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4 العدد 2،ص 18\_19 .

<sup>2</sup> عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة)، 1مجلة العلوم الإنسان والمجتمع، العدد 14 ص44.

## المبحث الثاني: التنافسية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية وسيلة تستطيع من خلالها المؤسسات الفوز على المنافسين، والامر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسات على ميزة تنافسية وانما يتطلب منها السعي دوما الى تنميتها بهدف الحفاظ عليها من خلال البحث عن طرق ووسائل جديدة للمنافسة .

**المطلب الأول : إطار مفاهيمي لتنافسية البنوك .**

### 1. تعريف المنافسة :

يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الإقتصاد يحدد اليات العمل داخل السوق، والعلاقات المختلف ما بين المتعاملين الإقتصاديين داخله بشكل يؤثر تحديد السعر.<sup>1</sup>

### 2. تعريف التنافسية :

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد، كما تظهر أن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا على كان مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

### 3. تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة :

تعرف التنافسية على أنها تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها، فإن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت إمتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها وعليه فإن هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية، كما يرى اخر أن تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة، وبالتالي فالتنافسية تعكس قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجاهة في السوق .

يمكن تعريف التنافسية إستنادا الى معايير مختلفة :

**المعيار الاول:** يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجود والتكلفة، وبناءا على ذلك فان التنافسية يمكن تعريفها على انها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول .

**المعيار الثاني:** يستند على السوق بمعنى ان التنافسية تقاس من خلال اداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك إستنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

<sup>1</sup> زغدار احمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011 م 1432 هـ، عمان، شارع الملك حسين، مقابل مجمع الفحيص التجاري ، ص 12 .

➤ **المعيار الثالث :** التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى انها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للاداء على كل المستويات، وعليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين .

على ضوء ماسبق، يمكن تعريف التنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود في السوق، وهذه القدرة تنعكس في إحتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة<sup>1</sup>.

#### 4. أسباب الإهتمام بالتنافسية :

تتمثل أسباب الإهتمام بالتنافسية في ماييلي:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد إنفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب والتي يمكن ذكرها فيمايلي :
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والإتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وبين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الالي وغيرها من اليات الإتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة .
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الابداع والابتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المنظمات الكبرى .

#### 5. مؤشرات التنافسية:

هنالك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية الا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة العكس من مؤشرات رضا المستهلك.

ويمكن بإختصار تعريف هذه المؤشرات فيمايلي:

<sup>1</sup>.بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تحت اشراف الدكتور حمودي حاج صحراوي جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، مدينة سطيف، الجزائر، السنة الجامعية 2011/2012، ص 08..

**أولاً: الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم اداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل الى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام وسائل تقنية حديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

**ثانياً: الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق.

1) **الحصة السوقية الاجمالية :** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على اجمالي المبيعات الكلية في السوق.

2) **الحصة السوقية النسبية :** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

3) **حصة السوق المخدوم :** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الاجمالية للسوق المخدوم.

**ثالثاً: حجم المبيعات :**

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات الى وضع هدف محدد لها لمقد المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : عموميات حول القدرة التنافسية:**

**1. مفهوم القدرة التنافسية:**

تعرف القدرة التنافسية بأنها الوسائل التي تستطيع من خلالها منظمة الأعمال التغلب على المنافسين الآخرين. وأيضاً هي خلق القيمة لدى العميل وتزويدهم بحاجياتهم بشكل يفوق المنافسين وتعرف بأنها مجموعة الخصائص التي تنفرد بها المنظمة عن غيرها والتي تتمثل في الابداع والتميز والتي تمكنها من تقديم خدمات لعملائها بشكل جديد واستقطاب عملاء جدد باستمرار وتدار بواسطة نظام معلومات (اداري، بشري، متناسقين).  
بأنها قدرة المنظمة على اجراء تحسينات على خصائص منتجات من أجل اكسابها ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف الأستاذ الدكتور كامل المغربي ، قسم إدارة الأعمال / كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، مايو 2009، صص 47، 48 .

<sup>2</sup> نجوى عبد الله محمود ، مشاعر حسين خليفة علي، أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظر عملاء البنك ، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال ، 2/ 2020/11/ 2020، ص 595.

## 2. أشكال القدرة التنافسية:

تتجلى القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ثلاثة أشكال :

- المنافسة عن طريق التكلفة : تتمثل في تكاليف الإنتاج يساعد المؤسسة على تحسين الميزانية.
- المنافسة عن طريق السعر: تتمثل في قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها بسعر مساوي أو أقل من أسعار المنتجات المنافسة.
- المنافسة عن طريق التكنولوجيا : من خلال تطوير المؤسسة لمنتجاتها القديمة، أو التوصل لمنتجات جديدة إستنادا الى أنشطة البحث والتطوير.

## 3. مصادر القدرة التنافسية للمؤسسة :

قدمت منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية سنة 1992 مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تساهم في زيادة تنافسية المؤسسة ، لخصتها في :

- التسيير السليم لتدفقات الانتاج والمخزون والمواد الأولية والمستلزمات.
- البحث والتطوير المهيكّل ، التصميم، الهنسة والتصنيع.
- القدرة على نسج علاقات تعاونية بين المؤسسة والجهات المختصة في نشاط البحث والتطوير.
- القدرة على تعديل إستراتيجيات التصميم والإنتاج وفقا لخصائص الطلب وتطور الأسواق.
- القدرة على إقامة علاقات متجانسة مع موردي المواد الأولية والمستلزمات، ومع تجار التجزئة.
- إجراءات المؤسسة الهادفة الى تحسين كفاءات المستخدمين والعمال، عن طريق الإستثمار في التكوين.
- مدى تبني أسلوب ادارة الجودة الشاملة، وتحري مقاومتها وضماناتها خلال مراحل الانتاج.
- قيمة المخصصات المرصودة لبرامج البحث والتطوير لتحقيق السبق التكنولوجي والريادة في تصميم ونتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل.
- اليقظة التنافسية عرفها ميشال كارتر بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، وهي تعبر على مدى الحيطة التي توليها المؤسسة اتجاه عالمنا المتغير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دريدي منيرة، حروش سلمى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلد 04/العدد:01(2019)، ص152.133، ص136،135.

المطلب الثالث : أساسيات حول الميزة التنافسية.

أولا : الميزة التنافسية

أ. الميزة لغة : من الفعل ميز، ماز، الشيء أي عزله وفرزه عن غيره ، فصل بعضه عن البعض ومادل على الطابع السائد في شخص أو ما يفعله عن الآخر.

🚩 ميزة : علامة فارقة تتمتع بها فئة معينة .

ب. التنافسية لغة : من الفعل نافس أي حاول أن يضاهي الآخرين وأن يفعل مثلهم أو يتقدمهم ويتفوق عليهم من غير أن يلحق الضرر بهم .

الميزة التنافسية إصطلاحا : تعرف بأنها ذلك العامل الذي يسمح للمنظمة أن يميز به منتجاتها أو خدماتها، عن منتجات وخدمات المنافسين أملا في زيادة حصتها السوقية.

ج. الميزة التنافسية إجرائيا: هي إستراتيجية تطبقها المؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتنظيمية ، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمثيلاتها داخل حدود الدولة أو خارجها .<sup>1</sup>

د. مفهوم الميزة التنافسية:

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها : تنشأ اساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع متفردة من المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروض.

ويعرفها محسن احمد الخضري بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية، من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية والتي تأخذ صورتين أما في شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين لكن مع الحفاظ على نفس المنافع أو في شكل منتج متميز أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات وهي: الإنتاج، التسويق، التموين، والكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لبصير شهرزاد، الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية من مرحلة الخنق إلى مرحلة الخلق، المجلد 08، العدد02، جوان2022، ص150،176،2022/06/01، ص ص 154.155

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع والابتكار التكنولوجي في تنميتها، رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت اشراف الدكتور رحيم حسن، جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة كلية التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، ص 04.

تعرف الميزة التنافسية بأنها كل ماتحتص به المنظمة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنتفع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بشكل أقل.

ويعرفها فيليب كوترل بأنها تلك القدرة على اداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.

ويعود الفضل في ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى الباحث chamberlain في أواخر الثلاثينات ثم إلى slznick في بداية الستينات حيث ربط الميزة التنافسية بالمقدرة ثم جاء schendel و hofe حيث وصف الميزة التنافسية الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء day سنة (1985) فاعتبر الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية ويرر ذلك في كون الاداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.<sup>1</sup>

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية :

يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما التكلفة الأقل و التمايز :

### 1- التكلفة الأقل (قيادة التكلفة الأقل):

وتعني قدرة المظمة على تعميم إنتاج وتسويق منتجاتها بتكاليف اقل بالمقارنة مع المنافسين ،بما يؤدي في النهاية الى عوائد أكبر ،فهي تعني ايضا القدرة على انتاج وتسويق المنتجات بسعر أقل من متوسط سعر المنظمات المنافسة، ولا يتأتى ذلك فقط بالضغط على تكاليف الانتاج بل يتعداه الى ضرورة الاخذ في الاعتبار تكاليف التسويق ، الخدمات المقدمة ونفقات البنية التحتية للمؤسسة، بحيث يمكن ان يكون كل نوع من هذه التكاليف مصدرا لميزة التكلفة الاقل ،اذ تسمح التكاليف المنخفضة بهوامش ربح مرتفعة واسعار منخفضة، والاسعار المنخفضة مقارنة مع المنافسين تتيح للمؤسسة امكانية الحصول على حصص سوقية جيدة .

يظهر التحليل ان الفرق في التكلفة بين المنظمات ينتج عن تركيبة انتاجية ناتجة عن خمسة عوامل اساسية مرتبطة بحجم المنظمة هي كمايلي :

- إقتصاديات الوفرة (السلم).

<sup>1</sup> إسهمان بن لعلم، إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية (مقاربة نظرية تحليلية لفهم العلاقة بينهما)، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10/العدد: 2 (2022) ، ص 185-196، 2022/05/10، ص 191.

● مفعول الخبرة واثـر التـعلم .

● الكـتلة الحـرجة .

● التـليـد السـريـع للمـوارد .

● التـعاوـد الوـظيـفـي .

ويرى بورتر ميشال بالإضافة الى عوامل أو أساليب تخفيض التكاليف السابقة أن المنظمات الرائدة في مجال التكاليف تضع برنامج مراقبة كافة التكاليف المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المنظمة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين .

لا تستطيع الميزة التنافسية الناتجة عن التكاليف المنخفضة تحقيق أداء عالي إلا إذا إستطاعت المنظمة المحافظة عليها وإستدامتها من خلال التحسين و البقاء في مستوى تكاليف متقارب من المنافسين ولاستدامة الميزة التنافسية يقترح بورتر مجموعة من العوامل التي تمكن من ذلك:<sup>1</sup>

● إقتصاديات الحجم والتي تمثل أكبر عوائق للدخول أو الحركة داخل السوق على إعتبار أن وجود عوائق للدخول إلى السوق والحركة داخله من أهم عوامل إستدامة الميزة التنافسية .

● الإتصالات البنينة مع المنظمات المتعاونة من شأنه إعاقه المنافسين على إزالة الميزة التنافسية .

● تنسيق العلاقات بين المنظمة، الموردين وقنوات التوزيع المستقلة.

● الخصائص الحصرية للتعلم والتي يصعب محاكاتها من قبل المنافسين .

● حقوق الملكية لمنتج أو لتكنولوجيا معينة، حيث يصعب على المنافسين تقليد أو إعادة إنتاج منتج او طريقة عمل جديدة محمية ببراءة اختراع، وتعتبر الابتكارات في طرق العمل أكثر استدامة منها في المنتجات نظرا لامكانيات الاحتفاظ بسر العمل اطول مدة ممكنة.

<sup>1</sup> سالم الياس، مرجع سبق ذكره ص241.

## 2- التمايز:

يعتبر التمايز واحداً من نوعي الميزة التنافسية التي تستطيع المنظمة الحصول عليه بتمييز المنظمة عن منافسيها عندما تصل إلى إكتساب خاصية فريدة وذات وجهة نظر العملاء، ويكون ذلك مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع، من خلال توظيف قدراتها، مهاراتها، تقنياتها التكنولوجية المتطورة للإنتاج، استخدام قنوات التوزيع الفعالة إتباع سياسات ترويجية وسعرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن، حيث يحقق التمايز جملة من المزايا أبرزها :

- يسهل التعرف على المنتجات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها .
- حماية المستهلك بتعريفه بمصدر الإنتاج وضمان الحصول على مستوى جودة معين.
- يؤدي التمايز إلى سعي كل مؤسسة إلى تطوير منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة منفعة المستهلك .
- إدراك المستهلك للإختلاف بين منتج المنظمة ومنافسيها .

### ثالثاً : أبعاد الميزة التنافسية :

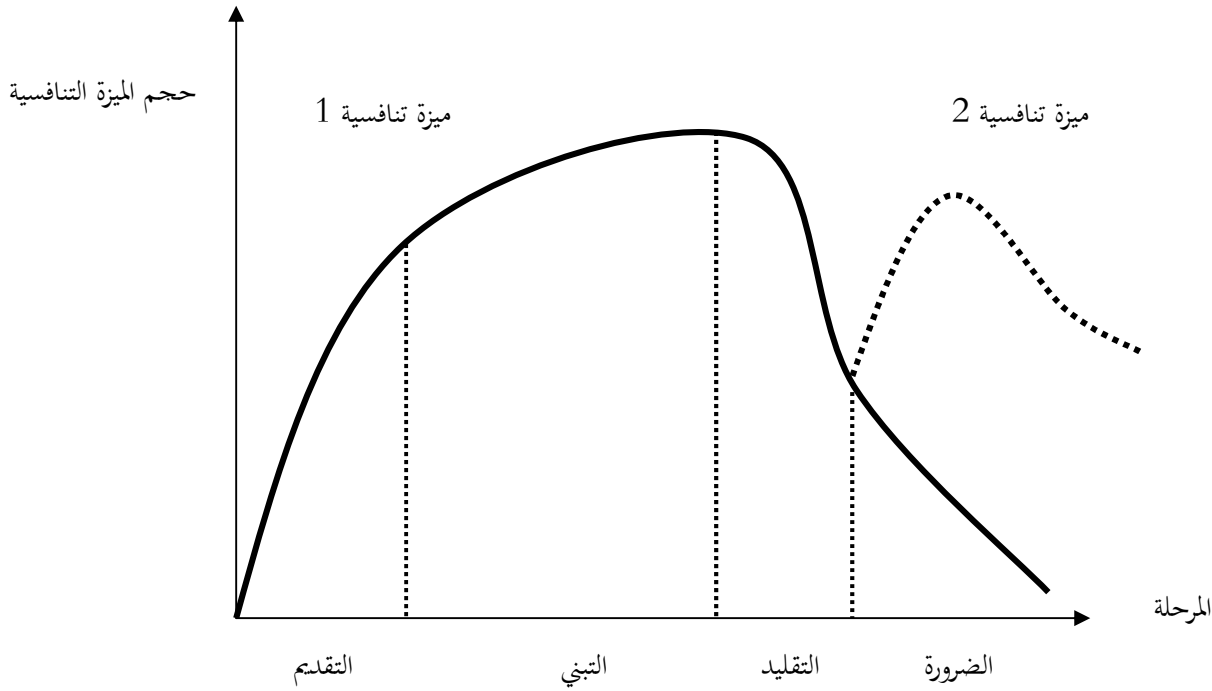
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة إنطلاقاً من الأبعاد التالية :

#### 1- حجم الميزة التنافسية :

إن للميزة التنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (27)، حيث تبدأ دورة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم (نمو متسارع) ثم تأتي مرحلة التنبني من قبل المنافسين والتي يليها مباشرة ركود في الميزة نتيجة تقليدها ومحاوله التفوق عليها من طرف المؤسسات المنافسة، مما يتولد عن ذلك ضرورة تسخير كل الموارد والامكانيات وإيجاد استراتيجيات وسياسات جديدة من أجل التقدم من جديد من خلال التخفيض في التكاليف في الأسعار وميزة التكلفة وبدعم تميز المنتج وذلك من خلال تحسين وتطوير الميزة الحالية أو خلق ميزة تنافسية جديدة .

فتتحقق صفة الإستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا تمكنت من المحافظة عليها في بيئة تتصف بالمنافسة الشرسة وذلك من خلال التحسين المستمر أو الإبداع وخلق مزايا جديدة .

الشكل رقم (04) : دورة حياة الميزة التنافسية<sup>1</sup>



المصدر: زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، عمان، شارع الملك حسين ، 2016م 2017هـ ، ص188

من خلال الشكل رقم (27) نلاحظ أن حجم الميزة التنافسية يتزايد بشطل متسارع أثناء أو خلال ظهورها في السوق إلى غاية تبنيتها من طرف المتنافسين ، حيث يبقى حجمها ثابتا نسبيا خلال هذه المرحلة ليسجل إنخفاضا تدريجيا أثناء تمكن المنافسين من تقليدها، ثم تأتي الحاجة لظهور ميزة أخرى تكون إمتدادا للميزة الحالية من خلال تطويرها أو نتيجة الإبداع والإبتكار كإستراتيجية تنتجها المؤسسة لضمان إستمرار تميزها في السوق المنافسة.<sup>2</sup>

وبشكل عام فكلما كانت الميزة بحجم أكبر كلما كانت جهود ومحاولات المؤسسات المنافسة أكبر لتقليدها، تبنيتها و التغلب عليها .

<sup>1</sup> زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، عمان، شارع الملك حسين ، 2016م 2017هـ ، ص188 .

<sup>2</sup> زرزار العياشي، غياد كريمة، المرجع نفسه، ص 190.

## 2- القيمة المدركة لدى العميل

يتضمن مفهوم القيمة المدركة لدى العميل كلا من السعر، الجودة، مدى القتناع بالمنتج وخدمات ما بعد البيع، حيث تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية اذا ادرك العملاء ان قيمة ما يتحصلون عليه نتيجة عملية التبادل مع المؤسسة أعلى من القيمة التي يتحصلون عليها مع المنافسين لذلك تلجأ المؤسسة الى استغلال كل امكانياتها ومواردها من اجل تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتج الذي تقدمه مما يساهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية.

حيث تهدف كل المؤسسات في ظل المنافسة الحادة الى إنفتاح أسواق جديدة وعولمتها إلى تحديد، تطوير وتحسين المزايا الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر لدى العميل .

كما تؤدي الموارد البشرية للمؤسسة دورا مهما في تدعيم مفهوم القيمة المدركة لدى العميل وبالتالي كأحد الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التوجه بإحتياجات العملاء والوفاء بها .

## 3- نطاق التنافس :

يشير نطاق التنافس إلى درجة أو مدى توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي يهدف من خلالها الى تحقيق مزايا تنافسية، حيث أن للنطاق وجهان لتحقيق الميزة التنافسية فإتساع نشاط وحجم عمليات المؤسسة يمكنها من تحقيق وفورات في التكاليف مقانة بالمنافسين وذلك من خلال توزيع التكاليف الثابتة وإستخدام نفس منافذ التوزيع لمجموعة من القطاعات السوقية مما يؤدي إلى تحقيق إقتصاديات المدى خاصة في حالة وجود سلاسل مترابطة من المنتجات، من جهة أخرى فإن النطاق الضيق يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على القطاع السوقي الواحد باقل التكاليف لتقديم منتج متميز.

ويؤثر نطاق التنافس على الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد وهي النطاق السوقي، الرأسي والنطاق الجغرافي.

1) نطاق القطاع السوقي: يعبر عن مدى التنوع في منتجات وعملاء المؤسسة، فيكون امام المؤسسة اختيارين

استراتيجيين وهما التركيز على قطاع سوقي معين او توجه السوق ككل .

2) النطاق الرأسي: يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في اداء أنشطتها الداخلية والخارجية بالإعتماد على مصادرها

المختلفة، حيث ان التكامل الرأسي المرتفع يعتبر مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة كما يقلل أيضا من مرونة

التغير في مصادر توريدها (التكامل الراسي الخلفي) أو منافذ التوزيع (التكامل الرأسي الأمامي).

3) **النطاق الجغرافي:** يعكس مدى إتساع الرقعة الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، حيث يعتبر النطاق الجغرافي الواسع مصدرا للميزة التنافسية من خلال تخصص المؤسسة في نوعية واحدة من الأنشطة عبر المناطق الجغرافية الواحدة مما يساعد على رفع الإيرادات الكلية للمؤسسة .

4) **نطاق الصناعة:** ويتمثل في درجة التناسق بين مجالات الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة لمجموعة من الصناعات يساهم في خلق مزايا تنافسية عديدة، حيث يساهم هذا الترابط في إشترك العديد من الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة في نفس الموارد، التسهيلات والتكنولوجيا مما يؤدي إلى تقليص التكاليف الإجمالية.<sup>1</sup>

#### رابعاً: إستراتيجيات الميزة التنافسية :

الإستراتيجية التنافسية هي خطة عمل طويلة الأجل لشركة يتم توجيهها لإكتساب الصناعة ميزة تنافسية على منافسيها بعد تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المؤسسة ومقارنتها بتلك الخاصة بك .

#### 1) مفهوم الإستراتيجية :

إن كلمة الإستراتيجية ليس لها مرادف في اللغة العربية وهي منقولة بلفظها الأصلي من اللغة اليونانية (strategos) المشتقة من كلمتين stratos والتي تعني (عسكري) وكلمة ago والتي تعني (قيادة) ، فهي تشير إلى (القائد العسكري) خلال العصر اليوناني ، ومعناها من مصدرها الأصلي يعطينا بعض الدلالات لتعريفها.

والإستراتيجية هي عبارة عن إختيار اليوم الذي سيؤثر في نتائج الغد، فلو قمنا بقياسها على قطاع الأعمال بعيداً عن المقاييس العسكرية لوجدنا أن المنظمات تستطيع أن تبقى في البيئة التنافسية لأطول مدة في ظل ظروف من الإستقرار النسبي لبيئة عمل قليلة الإضطراب مع إنحفاظ المنافسة على الموارد في الحقيقة أن هذه الشروط غير سائدة حالياً ولا يمكن توفرها لمدة أطول من الزمن في العالم الحديث، فالإستراتيجية تتغير وفقاً لطبيعة الأحداث والمعطيات بخلاف القوانين والتعليمات الصارمة وفي بعض الحالات تأخذ الإستراتيجية طبيعة طارئة كما قال أحد العلماء بأن بدون إستراتيجية تصبح المنظمة كالسفينة بدون دفة، تبحر في دائرة مفرغة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زرار العياشي، غباد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص191.

<sup>2</sup> فضيلة سلمان داود، كتاب الإدارة الإستراتيجية، دار السياسات، الطبعة الثانية 2019، بغداد، لسنة 2016، ص17.

➤ <sup>1</sup>يري chandler أن الاستراتيجية هي : إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة وإختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.

➤ و بالنسبة ل thietart فانها مجموعة من القرارات و الأعمال المرتبطة بإختيار الوسائل و الموارد و هذا بغرض الوصول إلى هدف معين .

## 2) أنواع الإستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة :

تتمثل أنواع الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة في مايلي:

- إستراتيجية الرائد
- إستراتيجية المتحدي
- إستراتيجية التابع
- إستراتيجية المتخصص

### 1. إستراتيجية الرائد :

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة و التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار، و لها نظام واسع للتوزيع و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع و التي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق .

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير و تحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بمايلي :

**رفع الطلب الأولي :** مع الخذ بعين الإعتبار لخصتها في السوق، و تقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج ، وكذلك إيجاد أو تصور إستعمالات جديدة للمنتج، وأيضا رفع من مستوى الإستهلاك عن طريق إقتناء المستهلك بشراء المنتج .

**حماية حصة السوق:** عن طريق دراسة منافسيها و معرفة نقاط ضعفهم والإستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتحديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل المحافظة على مكانتها السوقية ويمكن التمييز بين ستة إستراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي :

<sup>1</sup> رتيبة نحاسة، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 69، ص74.

- الدفاع عن المواقع عنصر تكثيف المنتجات.
  - الدفاع الامامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين.
  - الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك.
  - الهجوم المضاد و تقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق
  - الدفاع المتحرك وهو عندما تكون المؤسسة في منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد .
  - الإنسحاب الاستراتيجي: عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة و تحتفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.<sup>1</sup>
  - توسع حصة السوق: التمكن من زيادة ارفع من ارباحها عن طريق توفير منتج جديد ذونوعية وجودة عالية وبسعر معقول
2. إستراتيجية المتحدي :

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة، والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم بإختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الاخرين وذلك بإستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لإنتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاوله إقصائهم، أو الهجوم على جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا فيه .

ويمكن مهاجمة المنافسين بإستعمال الإستراتيجيات التالية :

- إستراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل.<sup>2</sup>
- إستراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع.
- إستراتيجية تنوع المنتجات: تقوم به المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالإعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة .
- إستراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري.

<sup>1</sup> رتيبة نحاسة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 74-75 .

- إستراتيجية تحسين الخدمة : القيام بتحسين الخدمات و تقديمها للزبون بنفس السعر السابق .
- إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع : قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق .
- إستراتيجية تقليص التكاليف : القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد، وكذا إقتصاديات اليد العاملة
- إستراتيجية الإستثمار في الأشهار: يمكن للمؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الإستثمار في الاشهار .

### 3. إستراتيجية التابع

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة<sup>1</sup>

وذلك إنطلاقا من تحليل نقاط القوة وإمكانات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الإحتفاظ بزبائنها وولائهم لها ن و عليها ان تتابع حركات السوق وكل الظواهر و التغيرات الجديدة .

### 1. إستراتيجية المتخصص

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق ، بحيث تخصص في مجال معين و توجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن .

و لنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين ، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية :

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدر الشرائية .
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة .
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين .
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رتيبة نحاسة، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 77.

## 2. الإستراتيجيات العامة للتنافس :

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة

عن المنافسين وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات اساسية وهي :

ا - طريقة التنافس : وتشمل على عدة إستراتيجيات كإستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع الخ ...

ب - ميدان التنافس : ويتضمن إختيار الأسواق و المنافسين .

ج - أساس التنافس : ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية

المتواصلة وقد إقترح بورتر ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق اداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل :

• إستراتيجية قيادة التكلفة .

• إستراتيجية التمييز .

• إستراتيجية التركيز .

## 3. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و يتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر عدة

شروط و هي :

• وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي أي زيادة المستهلكين للسلعة .

• نمطية السلعة المقدمة .

• عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

بالإضافة إلى إستعمال معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية ، الإستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة ،

والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة في إستراتيجياتها.

وأهم ماتحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من

حيث المنافسة على أساس السعر وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم

من المنافسين المحتملين الجدد.

إستراتيجية التمييز:

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها وقد تختلف طرق التمييز من قطاع الى اخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.
- تكنولوجيا مميزة.
- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)
- خدمات مابعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

وحتى تضمن المؤسسة استراتيجية تمييز ناجحة ودائمة عليها ان تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي اقل زمن، زيادة استخدامات المنتج كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة اسرع، وتقديم شروط ائتمانية أفضل.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية افضل ولزمن اطول اذا استعملت هذه الاستراتيجية على اساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع.<sup>1</sup>

إستراتيجية التركيز:

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن ، الأسواق (جغرافيا).

فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيين السابقين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

وتنقسم إستراتيجية التركيز إلى فرعين:

أ. التركيز على أساس التكاليف : تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

ب. التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في إكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها.

<sup>1</sup> رتيبة نحاسة، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

إستراتيجية المحيط الأزرق<sup>1</sup> :

## مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق :

إن مصطلح المحيط الأزرق مصطلح جديد، اقتبس من المحيطات ومياهها الزرقاء الصافية إذ تم تناوله في عالم الأعمال تشبيهاً، حيث أغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة في حيز الوجود قبل (100) عام مثلاً كالسيارات والطيران والمحطات الكهربائية بل أن بعضها لم يكن من المتوقع أن يظهر في ذلك الوقت، مثل الهواتف المحمولة والحسابات وخدمة البريد السريع التي لم تكن معروفة قبل (30) عاماً .

إذن فالمحيط الأزرق هو تلك المياه الصافية الزرقاء اللون التي لم تعكرها دموع المياه الحمراء، دخلت هذه الإستراتيجية عالم الأعمال بفضل بعض الباحثين والمفكرين لتصبح إحدى الإستراتيجيات التي تعتمدها المنظمات في عملها تحت مسمى إستراتيجية المحيط الأزرق والتي يقصد بها:

إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق، فالمحيط الأزرق هم كل الصناعات غير الموجودة اليوم فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الان او الذي لم يصل اليه المنافسون وتكون المنافسة مستقلة (أي جعل المنافسة أمراً غير مطروح)، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد. وأن المنظمات التي تخلق محيطات زرقاء تكافح لصنع إستقلالية تنافسية من خلال إعطاء طفرة كبيرة في القيمة والمنظمة نفسها.

ويتطلب خلق المحيطات الزرقاء أفكاراً تعرف بالسوق الجديدة بدلا من ملاحقة المنافسين من خلال إستراتيجيات الميزة التنافسية وهي تحدد من خلال فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو المنفعي.

وعلى الرغم من أن بعض المحيطات الزرقاء نشأت بعيداً وراء حدود الصناعة الموجودة حالياً، فإن معظمها إنبتق من ضمن المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعة السائدة حيث تمثل المحيطات الحمراء اليوم، ونقصد بها الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة والحدود في منطقة المحيطات الحمراء محددة ومتفق عليها (معلومة ومقبولة) وكذلك قوانين المنافسة.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012/1433 هـ، الأردن، عمان، شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية، تاريخ النشر، ص ص 17-18.

لذلك فإن إستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية عمل تحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة.

### إيجاد المحيطات الزرقاء :

هناك قوى عدة دافعة للحاجة الملحة لإيجاد المحيطات الزرقاء منها التقدم السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية والسماح للموردين بإنتاج أنواع وتشكيلات لم يسبق لها مثيل من المنتجات والخدمات، الأمر الذي أدى الى تزايد عدد الصناعات وتفوق العرض عن الطلب .

ويزيد الاتجاه نحو العالمية في تعقيد الوضع، فالحدود بين الدول والأقاليم تزول وتصبح المعلومات المتعلقة بالمنتجات وأسعارها متاحة للعالم بأسره.

حيث أن التطور التكنولوجي حسن كثيرا من إنتاجية المنظمات مما جعل المجهزين يوفرون كميات هائلة من المنتجات والخدمات وبعدما ازيلت الحدود التجارية بين الدول والمناطق وأصبحت المعلومات حول المنتجات والأسعار متوافرة للجميع، أصبحت الأسواق الإحتكارية تختفي شيئا فشيئا وفي الوقت نفسه هناك أدلة على زيادة الطلب في الأسواق المتطورة كل هذه الظروف ساعدت على إيجاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

إن تداخل محيطات زرقاء ليست عملية مستقرة أو ثابتة بل هي مجموعة من العمليات المتحركة إذ تعمل المنظمة على خلق محيط أزرق من خلال الاداء القوي الذي يؤدي إلى نتائج معروفة ، ومن ثم يظهر الإبداع في الأفق. وإن خلق محيط محيط أزرق تحتاج فيه المنظمة إلى عمل شئى مختلف عما يعمله الاخرون وإنتاج شئى لم ينتج سابقا.

إن لخلق المحيط الأزرق مدخلين<sup>1</sup>:

**الاول:** خلق صناعات جديدة تماما على الرغم من أنه لايراعي متطلبات المجتمع، الا انه اثبت من أنه مدخل فعال جدا ومنتج ومثال ذلك خدمة قوقل والتي انجذب اليها ملايين المستهلكيين.

**الثاني :** خلق تطبيقات جديدة واعادة تعريف الأفكار مع محيط احمر موجودا حاليا.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره ص ص 19 - 20.

فالعديد من المنظمات اليوم تمارس نشاطات متعكسة مثل محاولة محاولة خلق طرائق جديدة لدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائدات ومراقبة المنافسين في كيفية اختراقهم للسوق. أي التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية.

#### خامسا : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

إن الإستغلال الأفضل والأفضل للتقنيات و الموارد<sup>1</sup> التقنية، المادية، المالية، التنظيمية، الكفاءات والمعرفة، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة التي تسمح لها بتصميم إستراتيجياتها التنافسية وتطبيقها، ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ، وتشمل العناصر التالية

#### 1- الكفاءة:

تعتبر المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات ، والمدخلات إلى عوامل أساسية لإنتاج مثل الأرض، ورأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين الميتمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر اشباع لرغبات المستهلك وحاجاته، ومن ثم ضمان رضا المستهلك والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصب الفرد، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم، وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة، ويأخذ كل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية العامل، أما الجماعة فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المؤسسة بالإحتكاك بين مؤيديه، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات الحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة، والتكنولوجيات المتقدمة كأساس لقدرات المؤسسة على التنافس.

<sup>1</sup> مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصاريف التجارية الجزائرية، مجلة البحث، جامعة العربي

## 2- الجودة:

تعرف بأنها الإلتزام بالمتطلبات، وتعرف أيضا بأنها : الملائمة للإستخدام.

وهي تحقيق وإنعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية إحتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا والمنتجات ذات الجودة يمكن الإعتماد عليها، والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لادائها، ويعد تأثير الجودة العالية في المنتج تأثيرا مضاعفا فإيجاد منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمنظمة بعرض سعر عال لمنتجاتها كما يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، ويؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات أقل من المستوى القياسي ويؤدي إختصار عامل الوقت إلى انتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن بخفض التكلفة ، وقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية ولا شك أن إهتمام الكثير من المنظمات بجودة المنتج لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لإكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والإستمرار.<sup>1</sup>

## 3- التجديد:

يقصد به الجهود المتضمنة تحويل المعارف الصادق عليها إلى حلول فنية في صورة طرق إنتاج أو منتجات مادية أو إستهلاكية أو إستثمارية ويمثل: كل شئ جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بالتجديد الذي يجرز نجاحا يمكن أن يشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنه يمنح للمنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، ويسمح لها بتمييز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> لويذة فرحاني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 165.

## 4- الإستجابة لحاجات العميل

تشير الإستجابة إلى الإستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لاداء الخدمة لهم عند إحتياجهم إليها ويتعين على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد إحتياجات عملائها وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين وعن/ سيولي المستهلكون قيمة كبرى لمنتجاتها مما يؤدي لخلق التميز، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج وتحقيق الإستجابة لحاجات العميل ، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر لها المنتجات الموجودة ، فبالنسبة للبنوك فالوقت المستغرق هو الوقت اللازم لمعالجة قرض أو الوقت الذي يستغرقه العملاء في الوقوف في صف الإنتظار، كما توجد مصادر أخرى للإستجابة للعميل هي التصميم المتفوق ، وخدمات ما بعد البيع لتدعيم مبدأ الإستجابة للعميل وتهيئة الفرصة للمنظمة لتمييزها من منافسيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لويذة فرحاني، المرجع السابق، ص166

## خلاصة الفصل الأول :

نستنتج بناء على ماتقدم ذكره بأن الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية أمام المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوع النشاط الذي تنشط فيه من أجل الإستمرارية في بيئة أكثر تنافسية.

وذلك في ظل جميع التحديات والعملة بفعالية في العمل بأسرع الطرق وأقل جهد وتكلفة في الإنجاز والقدرة على تطوير المنتجات الجديدة وفقا للمعلومات المتوصل لها عن احتياجات ورغبات العملاء والأسواق وإيصالها في أي مكان وفي الوقت المناسب .

وذلك نتيجة لتزايد التنافس، كما أن الإدارة الإلكترونية تسمح للمؤسسات أن تكون في وضع تنافسي يعمل على إغتنام الفرص والتنبؤ بالتهديدات .



# الفصل الثاني

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول ، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة ، سنتناول في هذا الفصل منهجية و إجراءات الدراسة الميدانية من خلال أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على تنافسية البنوك . دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري C P A بولاية سوق أهراس وهذا بالإعتماد على المقابلة وتحليل وتفسير محاور الإستبيان المستخدمة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج وفقا لفرضيات الدراسة .

وتم تقسيم هذا الفصل لمبحثين خصص المبحث الأول للتعريف بالبنوك التجارية وأهميتها بصفة عامة والتعريف ببنك القرض الشعبي الجزائري بولاية سوق أهراس خاصة بالإضافة إلى الإستعانة بالمقابلة كأداة لجمع البيانات .

أما المبحث الثاني فيتناول تحليل ومناقشة أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج و إختبار فرضيات الدراسة ، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي S P S S .

### المبحث الأول : تقديم البنوك التجارية:

لقد شهد القطاع البنكي على مستوى العالم العديد من التطورات تمثلت في التقدم التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بالتقنيات المستخدمة في تقديم خدماته والمنتجات الإلكترونية التي يقدمها لزيائنه .

#### المطلب الأول : التعريف بالبنوك التجارية .

أعطيت للبنوك التجارية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

**التعريف الأول :** تعرف البنوك التجارية بأنها تلك البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة وتزاوّل عمليات التمويل الداخلي والخارجي كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية و تجارية ومالية طبقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي.

كما تعرف بأنها مؤسسات مالية وسيطة تقوم بتجميع مدخرات الأفراد والوحدات الاقتصادية التي تحقق فائضا وتستخدمها في إقراض الأفراد والمشروعات ذات العجز .

وتعرف أيضا أي منشأة هدفها الرئيسي قبول الودائع ومنح القروض واستثمار ما تبقى من الأموال لديها حين طلبها.

#### أهداف البنوك التجارية :

الهدف الأول للبنوك التجارية أن تكون كل خدمة تقدمها تحقق أرباح باعتبارها الهدف الأسمى الذي تنشده إدارة أي مصرف أو أي مؤسسة مالية من اجل البقاء في ظل المنافسة وزيادة حصة سوقية أكبر وتعظيم الأرباح .

الهدف الثاني للبنوك التجارية يتمثل في المحافظة على مستوى جيد من السيولة، وذلك لان الودائع تشكل الجانب الأكبر من مطلوبات البنك فيكون مستعدا للوفاء بها في أي لحظة وعدم التأخر عن مواجهة الالتزامات مهما كانت الظروف كما يجب على البنك أن يراعى مصالح العملاء لتوفير السيولة اللازمة لهم عند الطلب <sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: التعريف بالبنك (بنك القرض الشعبي الجزائري):

يعتبر بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بنك تجاري من الدرجة الأولى يقوم بتقديم قروض لتمويل العديد من القطاعات ومع تطور بنك القرض الشعبي الجزائري ورغبته في توسيع نشاطاته ولإرضاء العديد من المتعاملين توجه أيضا نحو توفير أدوات ووسائل الكترونية.

<sup>1</sup> محمد غازي الخوالدة، اثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على العائد في البنوك التجارية الأردنية للفترة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التمويل تحت إشراف الدكتور احمد سالم الخزاعلة، قسم التمويل والمصارف، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت ، الأردن، 2014، ص 11.

1. لمحة تاريخية عن cpa : تم تأسيس بنك القرض الشعبي الجزائري في شهر ديسمبر من سنة 1966. بموجب الأمر رقم 66 . 366 الصادر بتاريخ 1966/12/29 ، كنتيجة لتأميم قطاع البنوك في الجزائر، برأس مال قدره 15 مليون دينار جزائري وورث فعاليات البنوك ونشاطاتها التي كانت تديرها من قبل البنوك الشعبية والمتمثلة في:

. البنك الشعبي التجاري والصناعي الجزائري BPCIA.

. البنك الشعبي التجاري والصناعي بوهران BPCIO .

. البنك الشعبي والتجاري والصناعي قسنطينة BPCIC.

. البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري

ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك أجنبية

. شركة مرسيليا للإقراض SMC.

. الوكالة الفرنسية للقرض والبنك CFCB سنة 1972.

. البنك المختلط الجزائر MCSR . BMAV سنة 1967.

في سنة 1985 انبثق القرض الشعبي الجزائري بنك التنمية المحلية BDL حيث تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة وتحويل 550 موظف وإطار وكذلك 89000 حساب جاري للزبائن، بعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات في سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولة كليا، وطبقا لأحكام هذا القانون فإن مهمة القرض الشعبي الجزائري تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء والأشغال العمومية ، قطاع الصحة ، صناعة الأدوية، التجارة التوزيع والفندقية، السياحة، وسائل الإعلام، الصناعة المتوسطة والصغيرة ، وكذا الصناعة التقليدية.

و ابتداء من سنة 1996 وبمقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة وضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية وبعدها أوفى البنك بجميع الشروط المنصوص عليها في أحكام قانون النقد والقرض رقم 10/90 الصادر في 1990/04/14، تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض وأصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر.

مقر القرض الشعبي الجزائري CPA بالجزائر العاصمة يضم 118 وكالة موزعة على ثلاث مجموعات، مجموعة الوسط، مجموعة الشرق، مجموعة الغرب، وهو يحتل المرتبة الخامسة على المستوى الوطني وذلك بحسب الوكالات، ويحتل المرتبة الثالثة من حيث حصيلة الوكالات.

### وظائف القرض الشعبي الجزائري وأهدافه:

- يلعب القرض الشعبي الجزائري دورا هاما في النشاط الاقتصادي، ومن بين الوظائف التي يقوم بها: تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل قطاع السياحة والصيد البحري.
- القيام بعمليات البناء والتشييد من خلال القروض المتوسطة والطويلة الأجل
- تقديم القروض للأفراد.
- تقديم معونة مالية لأصحاب المهن الحرة.
- جمع الودائع.
- تحويل العملات.
- تسهيل المعاملات بين المستورد والمورد في عمليات التجارة الخارجية.
- تقديم قروض وسلفيات لقاء سندات عامة الى الإيرادات المحلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية.
- القيام بجميع عمليات خزانة الدولة لتسيير الأموال المتوفرة أو إعادة استعمالها .

### الأهداف : تتمثل أهداف البنك في :

- تكوين وتحفيز بيئة الموظفين لضمان السير الحسن.
- اكتساب عدد كبير من الزبائن (مؤسسات ،أفراد عاديين ..... ) من أجل الحصول على عمولات أكبر مرتبطة بخدمات بنكية مقدمة.
- تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لإنجاز الأهداف المرسومة للهيكل.
- رفع الموارد بأفضل التكاليف.
- زيادة نسبة تقديم القروض بأنواعها.
- المساهمة في دعم الإقتصاد الوطني.

### الهيكل التنظيمي لبنك cpa :

تتكون الوكالة من خمسة مصالح أساسية يمكن توضيحها في مايلي:

#### 1. مصلحة العملاء :

وهي المصلحة التي تهتم باستقبال العملاء ومعرفة الأمور التي يرغبون بالقيام بها.

## 2. مصلحة الصندوق :

تعتبر من المصالح التي تهتم بجميع العمليات مع زبائنها سواء كانت عمليات سحب أو عمليات دفع ، هذه الأخيرة تكون بنوعيتها سواء عن الطريق المباشر أو عن طريق التلكس ويشترط أن يكون للعميل حساب جاري إذا كان خاص بالتجار أو حساب الصكوك لغير التجار وتتضمن مصلحة الصندوق العمليات التالية:

- ✓ إستقبال ودائع الأفراد.
- ✓ دفع مبالغ الشيكات.
- ✓ فتح الحسابات البنكية وتسهيل عمليات السحب .
- ✓ تأطير الصندوق الحديدي وتحويل النقود.

## 3. مصلحة التجارة الخارجية :

تقوم هذه المصلحة بنفس عمليات الصندوق ومصلحة حافظي الأوراق التجارية لكن ليس بالعملة الأجنبية، حيث تقوم هذه المصلحة بدراسة الملفات الخاصة بالقروض الخارجية مع تحديد أهميتها طبعا بعد عمليات المراقبة والمراجعة لما يقدم لهل من ميزانيات وغير ذلك كما تكلف بالتحويلات من بنوك خارجية إلى بنوك محلية.

## 4. مصلحة القروض :

تعتبر من أهم المصالح بالوكالة لأن لها مردودية عالية من جراء منحها للقروض مقارنة مع باقي المصالح حيث يقوم بمنح القروض لعملائها التي تضع كل الثقة بهم وهم عملاء دائمو التعامل مع البنك، حيث عندما يتوجه طالب القروض للوكالة ويقوم المكلف بالدراسات بجلب أكبر عدد ممكن من المعلومات اللازمة الخاصة بالمشروع والتأكد من صحتها ومعرفة نوع القرض المراد تحصيله ذلك من خلال:

- ✓ اللقاء الأول
- ✓ معرفة نوع القرض
- ✓ جلب أكبر عدد ممكن من المعلومات الخاصة بالمشروع.

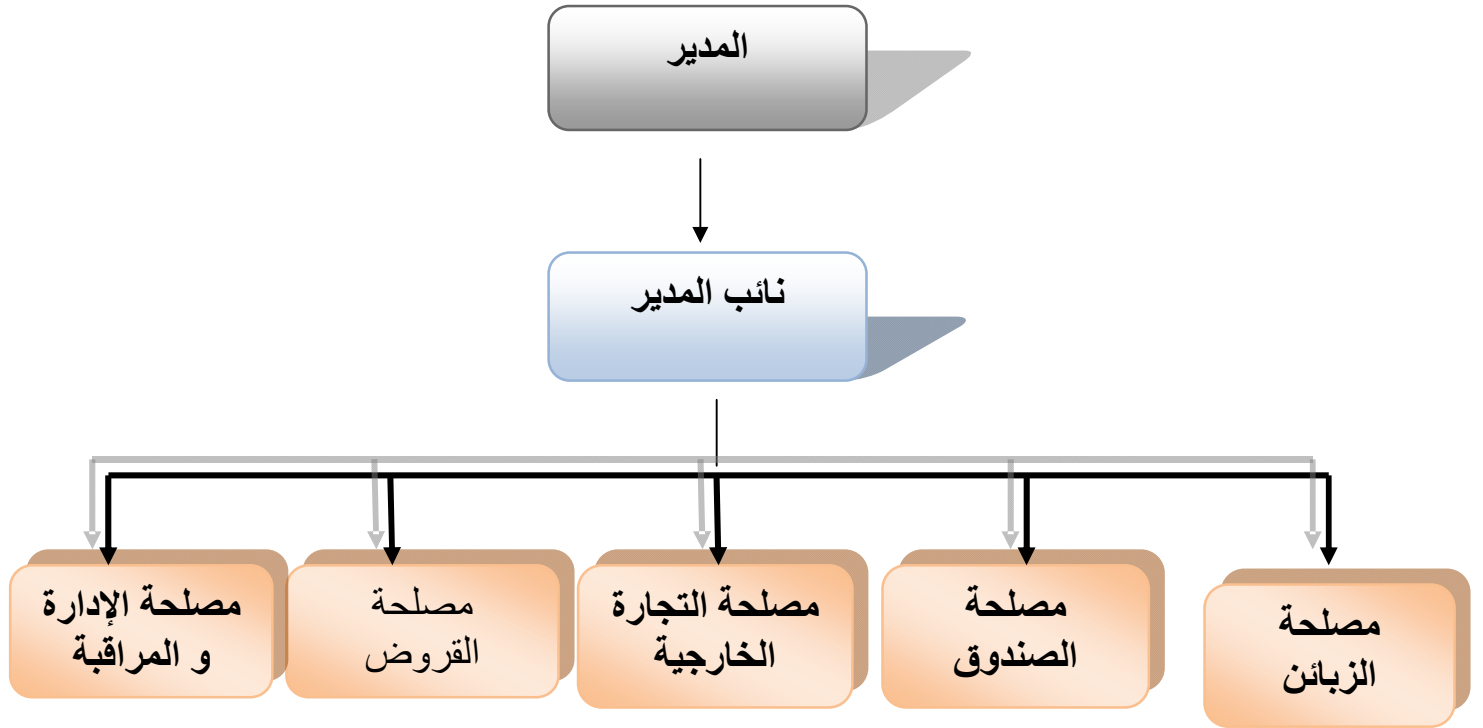
## 5. مصلحة الإدارة والمراقبة :

هي تشمل مصلحتين تتمثل في مصلحة المراقبة والمراجعة المعلوماتية ومصلحة الإدارة.

أ. مصلحة المراقبة والمراجعة.

ب. مصلحة الإدارة.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري:



المصدر : وثائق من داخل المؤسسة

خدمات ومهام بنك القرض الشعبي الجزائري :

- تأدية جميع العمليات المحددة بالقروض ,الصرف والصندوق .
- إنشاء حسابات لجميع الأشخاص الذين طالبوا بها واستقبال الودائع .
- تحديد ضمانات مرتبطة بحجم القروض المساهمة في كل الإدخارات.
- المشاركة في تحديد المجال الفلاحي والمجالات الأخرى.
- تأمين الترتيبات المرتبطة بتقديم القروض وادخار الأمانات.

## المبحث الثاني: منهجية و إجراءات الدراسة الميدانية

## المطلب الأول : حدود العينة ومجتمع الدراسة

## 1. مجتمع البحث:

هو كل الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وكل العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة وهي التي يسعى الباحث لتعميم نتائج الدراسة عليها، لذلك يسعى الباحث إلى مشاركة جميع أفراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في حقيقة أن عدد أفراد المجتمع قد يكون كبيراً، بحيث لا يمكن للباحث أن يضمهم جميعاً.

## 2. عينة البحث:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وتمثل عناصر المجتمع في أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله ويمكن عمل استنتاجات حول سمات المجتمع، لذلك يجب أن تحتفظ عينة البحث بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون ممثلة لذلك المجتمع.

## 3. أنواع العينات:

أ. **العينات الاحتمالية:** إنها عينات تعتمد على المساواة بين الاحتمالات أثناء اختيار الأفراد من المجتمع الأصلي، والعشوائية في تحقيق المساواة والتكافؤ بين الناس، هذه هي طريقة الباحثة، كما أن الباحثة تعطي عينة لمجتمعها الأصلي بتكلفة أقل، وتشارك أيضاً في تحديد مجتمع الدراسة واختيار حجم العينة التي تغطيها لتمثيل خصائص المجتمع.

ب. **العينات اللااحتمالية:** يضطر الباحث لاستخدام هذا النوع من العينات عندما يصبح تحديد مجتمع الدراسة أمراً صعباً لعدة أسباب منها: حساسية مجتمع الدراسة كدراسة مجتمعات المجرمين ومهربي المخدرات، كذلك صعوبة تحديد مفردات مجتمع الدراسة، مثل تعداد سكان قرية ما، على قوائم تتضمن توزيعاتها، بالإضافة إلى أن هدف الدراسة يقتصر على مجموعة معينة من الناس.

بالنظر إلى الطبيعة التي يختص بها موضوع الدراسة الذي يعالج أثر استخدام الإدارة الالكترونية على تنافسية البنوك، شملت الدراسة عينة مكونة من عملاء بنك بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية لكي يتم اختياره في العينة ويشترط فيها أن يكون جميع أفراد المجتمع معروفين ومتجانسين.

فقد تم توزيع 35 استبانة، وهي العدد القابل للتحليل والاستخدام، وهي تمثل العينة النهائية للدراسة.

المطلب الثاني: أساليب جمع بيانات الدراسة

### 1. أدوات جمع البيانات والمعلومات

#### أ. المقابلة:

هي محادثة بين القائم بالمقابلة (Interviewer) والمستجوب (Répondent)، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب وتستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، وأما للتعرف على العناصر المكونة لموضوع. والتفكير فيها قبل التحديد النهائي لمشكلة البحث، وتهدف فلسفة المقابلة إلى التعرف على جوهر الإنسان الذي لا يمكن أن نصل إليه عن طريق المشاهدة، لأنه لا يرى ولكنه ينعكس في سال وكيات وأفعال مكان مشاهدتها، ومن خلال المقابلة تعرف الأسباب، وفيها تكن الحلول والمعالجات.

وقد أجريت المقابلة مع نائب مدير بنك القرض الشعبي الجزائري - سوق أهراس -

ب. الإستبيان:

يسمى أيضاً بالاستقصاء أو الاستمارة، وهو إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، فالاستبيان أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظياً في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان<sup>2</sup>.

تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث الميداني ، من خلال توزيع استبيان معد لهذا الغرض، وكان من أبرز الخطوات المتخذة لإعداد الاستبانة ما يلي:

- إعداد استبيان أولي لاستخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
  - قدم الاستبيان إلى المشرف لاختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات؛
  - تعديل الاستبيان مبدئياً وفقاً لما يراه المشرف؛
  - تم تقديم الاستبيان إلى مجموعة من المحكمين الذين قدموا بدورهم النصح والإرشاد وقاموا بتعديله وحذف ما هو ضروري؛
  - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقسمت الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

➤ **القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

➤ **القسم الثاني:** يناقش فروض الدراسة وتم تقسيمه إلى محورين محاور على النحو التالي:

- **المحور الأول:** الإدارة الالكترونية ويتكون من 16 عبارة.
  - **المحور الثاني:** تنافسية البنوك ويتكون من 12 عبارة.
- تمت مطابقة عبارات القسم الثاني، الذي يتضمن محورين، بمجموعة من الدرجات مرتبة وفقاً لمقياس ديكرات المكون من خمس نقاط .

<sup>2</sup> أحمد حافظ الحجابي، التحليل الاقتصادي الكلي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1974 ، ص 60.

ويوضح الجدول التالي ذلك:

05	موافق بشدة
04	موافق
03	محايد
02	غير موافق
01	غير موافق بشدة

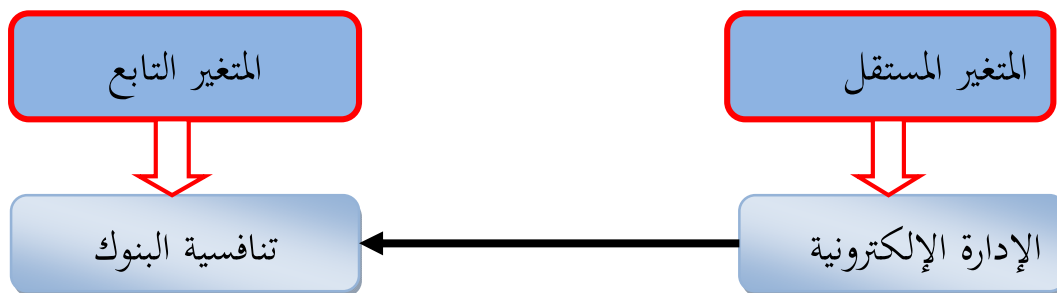
وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الأهمية، حيث تمنح الدرجة 05 للاستجابة ( موافق بشدة) والدرجة 04 (موافق)، والدرجة 03 (محايد) ، والدرجة 02 للاستجابة (غير موافق)، والدرجة 01 للاستجابة (غير موافق بشدة)، وحتى تكون أسئلة الاستبيان وعباراته واضحة وسهلة الفهم، تم عرضها على بضع أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد إجراء التعديلات في صياغة عبارات الاستبيان تم اختبارها على عينة من العملاء لبنك البركة وكالة بسكرة وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية وفق الجدول أدناه.

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1-1.80)
ضعيف	(1.81-2.60)
متوسط	(2.61-3.40)
مرتفع	(3.41-4.20)
مرتفع جدا	(4.20-5.00)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ج. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (06) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2. أدوات التحليل الإحصائي:

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة وبالاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 22 (statistical package for social science)، على استخدام الأدوات التالية:

- التكرار والنسب المئوية: استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة وفقرات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach de SPSS.22): المعرفة ثبات الاستمارة.
- اختبار التوزيع الطبيعي أي اختبار (كولمجروف سمرنوف Kolmogorov - Smimov): لمعرفة إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson : لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط، وقد تم استخدامه الحساب الصدق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من 1+ كان الارتباط طردي وقوي، والعكس صحيح.
- الانحدار الخطي البسيط : يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر الإدارة الالكترونية بأبعاده على تنافسية البنوك، ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.
- اختبار T للعينة الواحدة: لمدى اتجاه كل بعد من أبعاد الاستبيان.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قمنا بتقنين الاستبيان باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

#### 1. صدق الاستبيان

للتحقق من صدق الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

- أ. الصدق الظاهري: وهو وصف المحكمين، حيث قمنا بعرض الاستبيان على بعض الأساتذة من هيئة التدريس، وطلب منهم إبداء رهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى ارتباط العبارات بالمحاور، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مدى الصياغة

اللغوية، والشكل النهائي أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة.

ب. **صدق البنائي:** للتحقق من صدق المحتوى المحاور الاستبيان، ومدى ارتباط الجوانب المكونة لها ببعضها البعض وذلك للتأكد، من عدم التداخل بينهما وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson .

**الجدول رقم (01) : الصدق الداخلي لمحور الاستبيان**

الرقم	محاور الاستبيان	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة sig
01	الإدارة الالكترونية	0.720	0.000
02	تنافسية البنوك	0.737	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss \*\* مستوى الدلالة 0.01

بين الجدول رقم ( ) معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية لهذا الاستبيان، وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط هي [0.720-0.737] وهي جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط قوي، كما أن مستوى المعنوية لكل بعد أقل من 0.01، وهذا يدل على أن المحاور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**ج. ثبات الاستبيان:**

يقصد بثبات الاستبيان دقته واتساقه فيما يقيس من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم استخدامه على نفس العينة، أي انه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، ومن اجل التحقق من ذلك تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach.

الجدول رقم (02) :معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الرقم	المحور	ألفا كرونباخ	نسبة الثبات
01	الإدارة الالكترونية	0.959	95.9%
02	تنافسية البنوك	0.885	88.5%
معامل الثبات الكلي		0.944	94.4%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss

معامل Cronbach Alphas الكلي بلغ 94.4% بمعنى أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا، ويمكننا تعميمه على أفراد عينة الدراسة، ومنه يمكن الاعتماد على هذه الاستبانة كأداة لهذه الدراسة.

#### د. اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار إحصائي يقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع، ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع المشاهد. يسمى في بعض الأحيان حسن المطابقة، وهو يحدث في بعض قوانين القياسات الببليومترية bibliometrics وفي الرياضيات والحقول الأخرى.

وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

الجدول رقم (03) : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الرقم	المحور	قيمة Z	مستوى المعنوية Sig
01	الإدارة الالكترونية	0.137	0.052
02	تنافسية البنوك	0.180	0.076
الاستبيان ككل		0.172	0.079

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss

ويوضح الجدول رقم (02) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير القيمة الاحتمالية للدراسة أكبر من 0.05 حيث  $(0.079 > 0.05)$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من أجل عرض نتائج الدراسة وتحليلها لابد من عرض البيانات التي سيتم الاعتماد عليها وتحليلها:

#### المطلب الأول: تحليل المقابلة:

للإجابة على أسئلة المقابلة قمنا لمقابلة مسؤول من بنك القرض الشعبي الجزائري وتحصلنا على الإجابات التالية :

#### القسم الأول : البيانات الشخصية :

1 . يملك خبرة في مجال العمل بالبنك تتراوح بين 5 إلى 20 سنة .

2 . لقد قام بحضور دورات تدريبية عددها 15 دورة .

#### القسم الثاني :

وكانت أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية كالتالي :

- توفر شبكة الانترنت، تحديد الإدارة وهيكلتها ، استغلال الوقت، كما أضاف التطور التكنولوجي في العالم نرى أنه في ظل التغييرات والتطورات السريعة في نظم التقنيات الحديثة والتكنولوجيا الحاصلة في العالم أجمع كان لابد من التحول ومواكبة التغيير والتطوير في مجال العمل .
- لقد ساهمت التطورات التكنولوجية في تنمية ومهارات وخبرات أداء العاملين وذلك بتسهيل الخدمات واستغلال الوقت في وظائف أخرى.
- نرى أن للتطورات التكنولوجية فضل كبير في التمكن بكل ما هو جديد عن طريق الوقت المتوفر وبجهد أقل.
- يعمل البنك على جذب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني
- عن طريق توظيف واستغلال المتخرجين ذوي الكفاءات من المدارس العليا، كما أن البنك يؤطر طلبة ذات الكفاءة العليا بتكوينهم سواء داخل أو خارج الوطن .
- يختار البنك أشخاص لديهم قدرات وإمكانيات تخلق إضافة للبنك تميزه عن باقي البنوك .
- ساهمت التقنية المعلومات الرقمية والاتصالات الإلكترونية الحديثة في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل الإداري ، وذلك من خلال التنظيم والتقسيم الجيد واستخلاص الكفاءة
- أدت الإدارة الإلكترونية إلى الوصول إلى أهداف البنك وذلك عن طريق التنظيم الجيد وحسن التسيير .
- يواجه البنك معوقات تطوير العمل في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية منها معوقات بشرية وأخرى تكنولوجية وذلك من خلال عدم وعي المواطنين بمدى أهمية التعامل إلكترونية بالإضافة إلى عدم امتلاك بعض التقنيات الحديثة الرائدة في العالم.

- بالطبع تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات البنك من خلال تسريع العمليات وكسب الوقت للزبون والعامل .
- الجميع في صراع لكسب وقت أكبر في تعاملاته والإدارة الإلكترونية تعمل على توفير الوقت وهذا ما يجعل خدمات البنك تتسم بالجودة.
- نعم تعمل تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي تحقيق الشفافية والنزاهة بين الموظفين .
- تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع وتعزيز القدرة التنافسية للبنك مقارنة مع بقية البنوك.
- الإدارة الإلكترونية تؤثر على الميزة التنافسية للبنك .
- لا توجد صعوبات يواجهها الموظف عند تعامله مع وسائل الإدارة الإلكترونية .
- زاد ولاء الزبائن بعد تبني الإدارة الإلكترونية .
- زاد عدد الزبائن بعد تبني الإدارة الإلكترونية .
- كما قدم لنا المسؤول أهم المقترحات بهدف اللحاق بركب الدول المتقدمة في الإدارة الإلكترونية :
- نشر أكبر عدد ممكن من الملصقات واللافتات والإعلانات للتثويه وجذب المواطنين للتعامل مع البنك.
- إكثار حملات التوعية المدروسة من طرف البنوك والدولة من أجل مواكبة المواطنين للإدارة الإلكترونية.
- إصرار الدولة على الدفع الإلكتروني.

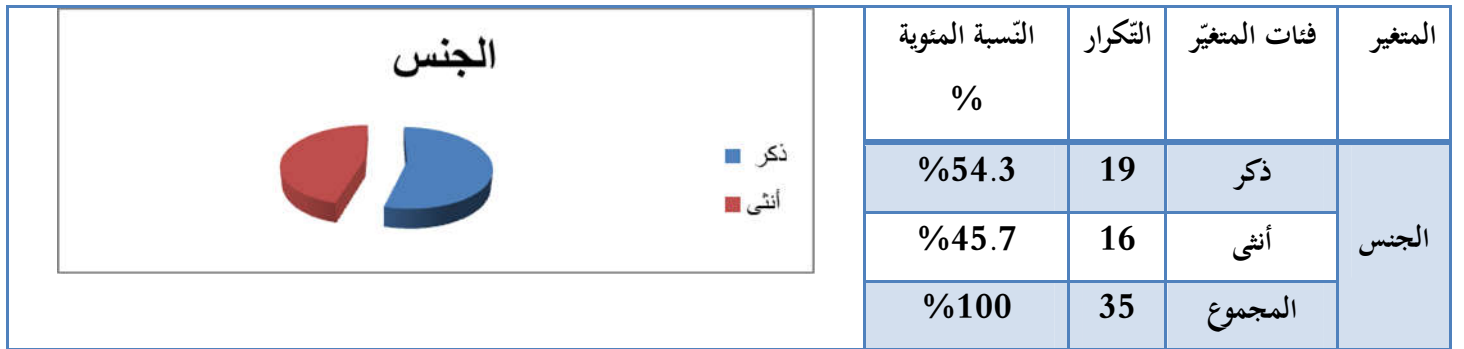
المطلب الثاني: وصف خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان بيانات موضوعية ونوعية وكمية تتعلق بالمتغيرات الشخصية وسيتم تناولها وتحليلها.

1. وصف خصائص العينة الدراسة

أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس      الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

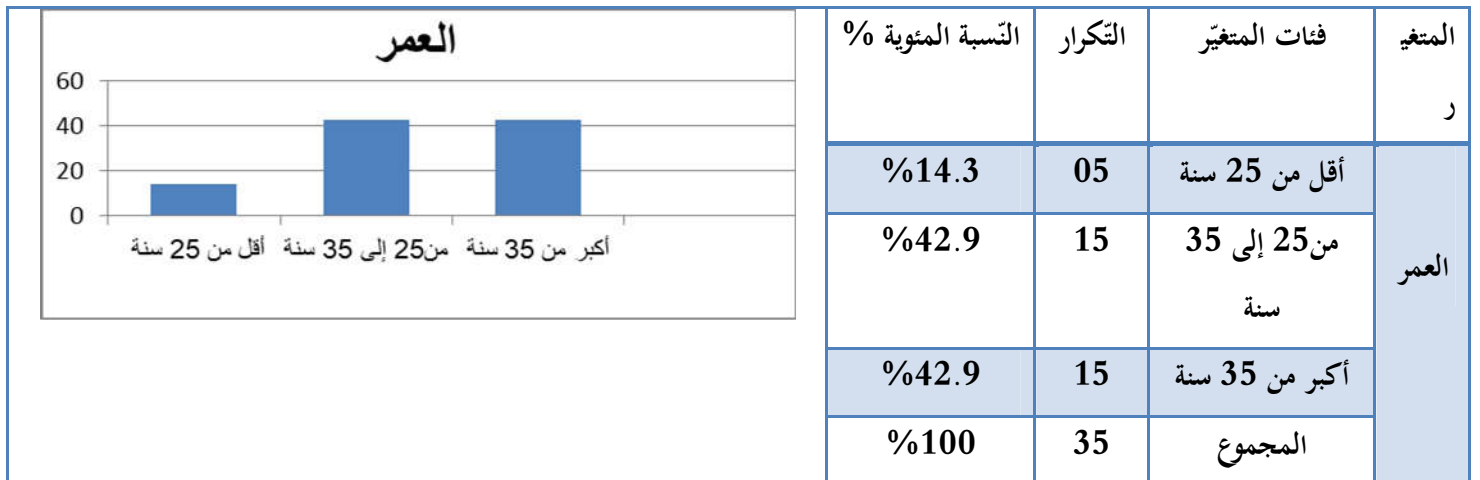


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss و Excel

يوضح الجدول والشكل البياني أن أعلى نسبة كانت للذكور وتقدر بـ 54.3% بحيث بلغ عددهم 19 فرداً، في حين سجلت الإناث نسبة متوسطة بـ 45.7% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 16 فرداً، ويوضح ذلك أن أغلبية الأفراد من فئة الذكور.

ب. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب العمر      الشكل رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب العمر

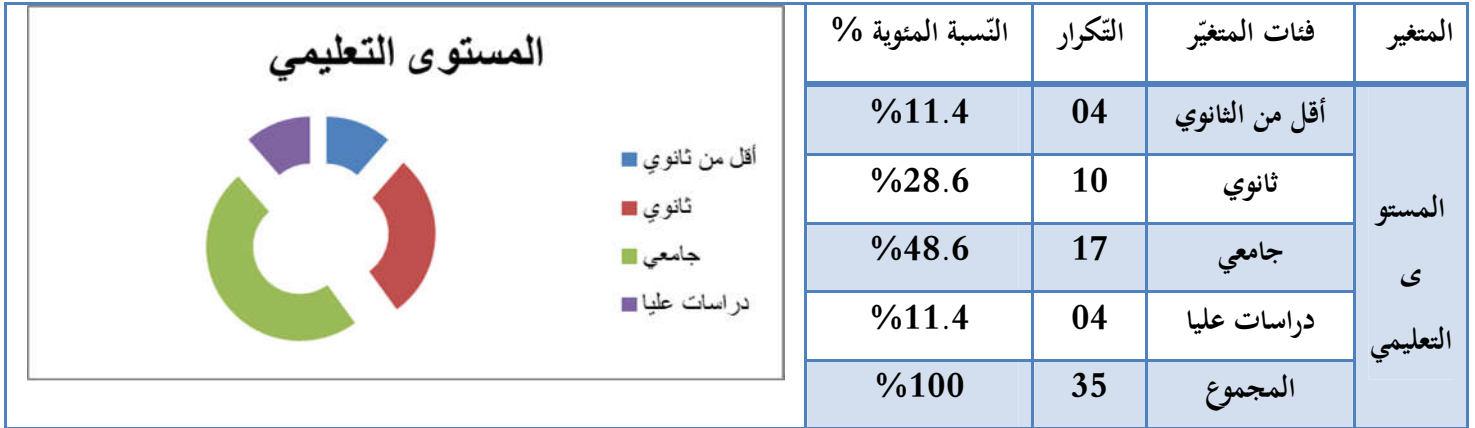


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss و Excel

أما بالنسبة لمتغير العمر فإن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الفئتين من 25-35 سنة و أكبر من 35 سنة وقدروا بـ 15 فردا بنسبة 42.9%، ثم تليها فئة أقل من 25 سنة بـ 05 أفراد بنسبة 14.3%، ويوضح ذلك أن أغلبية الأفراد من فئة متوسطي العمر.

ج. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

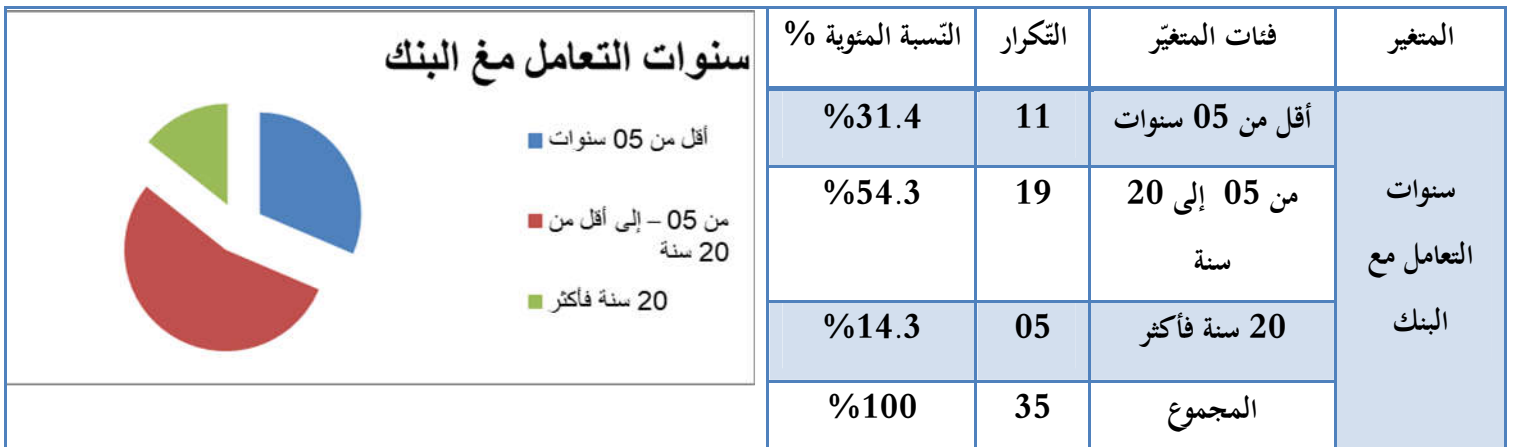


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss و Excel

يتوزع متغير المستوى التعليمي كالتالي: أغلبية أفراد العينة جامعيين حيث بلغ عددهم 17 فردا بنسبة 48.6%، ثم يليهم ذو المستوى الثانوي بـ 3 أفراد بنسبة 28.6%، و حلت في الأخير مستوى الدراسات العليا وأقل من الثانوي على التوالي بنسبة 11.4% بـ 04 أفراد.

د. توزيع أفراد العينة حسب سنوات التعامل مع البنك

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب التعامل مع البنك الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب التعامل مع البنك



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss و Excel

ونلاحظ بالنسبة لمتغير سنوات التعامل مع البنك أن أكبر نسبة كانت للأفراد الذين من الفئة من 05 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 54.3%، ثم يليها الأفراد الذين من فئة أقل من 05 سنوات بعدد 11 أفراد بنسبة 31.4%، والباقي من 20 سنة فأكثر بـ 05 أفراد بنسبة 14.3%، ويوضح ذلك أن أغلبية الأفراد لديهم مستوى خبرة جيدة.

هـ. توزيع أفراد العينة حسب امتلاك حساب شخصي أو ممثل لمؤسسة

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب نموذج ديكارت الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب نموذج ديكارت

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
حساب شخصي أو ممثل	حساب شخصي	14	40%
	ممثل لمؤسسة	21	60%
ممثل للمؤسسة	المجموع	35	100%

■ حساب شخصي  
■ ممثل للمؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss و Excel

يوضح الجدول والشكل البياني أن أعلى نسبة كانت للمثلين للمؤسسة وتقدر بـ 60% بحيث بلغ عددهم 21 فرداً، في حين سجلت من يمتلكون حسابات شخصية بنسبة بـ 40% وبلغ عددهم 14 فرداً.

## 2. تحليل محاور الاستبيان

سنقوم في هذا الفرع بتحليل عبارات الاستبيان وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والذي سنحكم عليه من خلاله على الاتجاه العام لإجابات المستجوبين، وسنستخدم الانحراف المعياري للحكم على تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، والجدول الموالي يبين المجالات التي يقع في ضمنها الاتجاه العام للإجابات (المتوسط الحسابي).

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول الخاصة بالإدارة الالكترونية:

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول الإدارة الالكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
01	يتم الحصول على المعلومات من البنك بسهولة عن طريق الموقع الالكتروني الخاص به.	3,371	0,942	07	متوسط
02	يمكن الولوج إلى موقع بسرعة وسهولة	3,485	0,781	06	قوي
03	يمكن استخدام البطاقات البنكية في صراف آلي غير تابع البنك.	3,342	0,872	08	متوسط
04	يعتمد البنك على النظم المتطورة .	3,257	0,980	09	متوسط
05	يعتمد البنك على البريد الالكتروني في نقل الوثائق الكترونيا بين البنك والزيون بشكل دقيق.	3,542	0,780	05	مرتفع
06	يقوم البنك بالوفاء بالتزاماته في تقديم الخدمات للزبائن الكترونيا.	3,885	0,471	01	مرتفع
07	يؤدي عمال البنك الخدمة بشكل صحيح.	3,228	1,086	10	متوسط
08	توفر سجل الكتروني في تقديم الشكاوي يعمل على مدار الساعة.	3,342	0,998	08	متوسط
09	يحرص البنك على متابعة عملياتكم في كل وقت الكترونيا.	3,600	0,847	04	مرتفع
10	يمكن الاتصال بالبنك في كل وقت حتى خارج أوقات العمل عن طريق البريد الالكتروني.	3,657	0,639	03	مرتفع
11	يمكن الحصول على المساعدات وتلبية الطلبات من طرف البنك في الوقت المناسب.	3,714	0,518	02	مرتفع
12	يحدد البنك مواعيد إنجاز الخدمات.	3,257	0,980	09	متوسط
13	يستجيب الموظفون لأي استفسارات.	3,228	1,031	10	متوسط
14	تتم معاملات البنك بدرجة كبيرة من الأمان والسرية.	3,600	0,735	04	مرتفع
15	تتطابق المعلومات المنشورة في الموقع مع تقدم فعلا للزيون.	3,485	0,853	06	مرتفع
16	يتم تقديم تعويضات وضمائمات في حال نقص في الخدمة من طرف البنك.	3,085	1,010	11	متوسط
	محور الإدارة الالكترونية	3,628	0,585	/	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ:

كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للعبارة رقم (06) وتقدر بـ (3.885)، (يقوم البنك بالوفاء بالتزاماته في تقديم الخدمات للزبائن الكترونيا) وانحراف معياري الذي قدر (0.471) درجة الموافقة على هذه العبارة كانت مرتفعة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر بـ (3.085) كان للعبارة رقم (16) (يتم تقديم تعويضات و ضمانات في حال نقص في الخدمة من طرف البنك)، بانحراف معياري قدر بـ (1.010) ودرجة الموافقة كانت متوسطة.

نتائج الإجابات على عبارات محور "الإدارة الإلكترونية" ككل، لزبائن بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس، قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,628)، بانحراف معياري قدره (0,585)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً ومتوسطاً أيضاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.085 و 3.885) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,471 و 1,086) ما يعبر على المستوى المرتفع لعناصر ومفاهيم الإدارة الإلكترونية بالبنك محل الدراسة، ووعيهم بمدى تأثير هذه الأخيرة في تحقيق التنافسية البنوك، ومدى أهميتها كعنصر فعال في التطوير.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني الخاصة بالتنافسية البنوك:

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني التنافسية البنوك

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
01	يتم توفير الخدمات المصرفية أوتوماتيكيا دون التقيد بالمكان والزمان.	3,342	0,937	10	متوسط
02	البنك يواكب الخدمات البنكية المقدمة من قبل باقي البنوك.	3,400	0,945	08	متوسط
03	يعرض البنك خدماته الكترونيا بأسعار متدنية مقارنة بأسعار البنوك الأخرى.	3,600	0,913	06	مرتفع
04	يتميز البنك عن منافسيه بتقديم خدمات الكترونية.	3,657	0,905	05	مرتفع
05	تميز خدمات البنك بجودة عالية.	3,542	1,010	07	مرتفع
06	تساهم إستراتيجية البنك على كسب رضا الزبون.	3,257	0,980	11	متوسط
07	يخضع الموظفون لدورات تكوينية تعزز كفاءة الأداء لديهم.	4,014	0,731	04	مرتفع
08	تساهم الوسائل الالكترونية في خفض التكلفة والجهد.	4,028	0,746	03	مرتفع
09	البنك يعمل في بيئة تتميز بالمنافسة.	3,371	1,002	09	متوسط
10	يتملك البنك قدرات وإمكانيات مالية وبشرية تميزه عن باقي المنافسين.	4,214	0,631	01	مرتفع
11	زيادة إيرادات البنك من خلال تقديم الخدمات الإلكترونية.	4,114	0,758	02	مرتفع
12	الإدارة الإلكترونية تؤثر على التنافسية للبنك.	4,028	0,785	03	مرتفع
	محور التنافسية البنوك	3,685	0,607	/	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم عبارات محور التنافسية البنوك كان مستوى قبولها من قبل أفراد عينة الدراسة مرتفعة على العموم بمتوسطات حسابية تتراوح بين (4.214 و 3.542) وبانحرافات معيارية بين (1.010 و 0.631) عدا العبارات (01، 02، 06، 09) التي كانت فيها مستويات القبول متوسطة بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.400 و 3.257) و انحرافات معيارية بين (0.980 و 1.002) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من التنافسية البنوك لدى أفراد العينة

كما نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التنافسية البنوك قد بلغ (3.685) وانحراف معياري قدره (0.607)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن محور التنافسية البنوك يشير إلى نسبة قبول مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر عن تشتت البيانات حول الوسط الحسابي، وهنا نجد أن قيمته تساوي (0.631) وهي أقل من الواحد (01)، مما يدل على تقارب إجابات زبائن بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس وعدم تشتتها ما عدا العبارتين رقم: (05) و(09)، التي بلغ انحرافها المعياري (1.010 و1.002) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول العبارتان.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات ونمذج الدراسة للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات.

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ ".

-  $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

-  $H_1$  توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

### الجدول رقم (11) : نتائج تحليل الارتباط سبيرمان Spearman's Correlation

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	Spearman's Correlation
0.000	0.540	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي. \*\* مستوى الدلالة 0.01

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط سبيرمان بين متغيري الدراسة الإدارية الالكترونية وتنافسية البنوك، حيث يتضح أن قيمة المعامل الارتباط هي [0.540] هي موجبة، كما أن مستوى المعنوية أقل من  $\alpha=0.01$ . مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95%.

ومنه نستنتج:

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ ".

### 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تمثلت الفرضية الرئيسية الأولى في: " واقع الإدارة الالكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ".

$H_0$  - لا يوجد واقع الإدارة الالكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

$H_1$  - يوجد واقع الإدارة الالكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### الجدول رقم(12): اختبار العينة المستقلة "واقع الإدارة الالكترونية"

عنوان الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
واقع الإدارة الالكترونية	3,628	0,585	6,347	34	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS.

ويوضح الجدول رقم (11): اختبار العينة المستقلة "الإدارة الالكترونية"، حيث أن القيمة الاحتمالية للدراسة أقل من 0.05 وهذا يدل على أن جميع المستجوبين موافقين على واقع الإدارة الالكترونية في البنك محل الدراسة بمتوسط حسابي 3.628 وانحراف معياري 0.585.

ومنه نستنتج:

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد واقع الإدارة الالكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ".

### 3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية على تنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ ".

- $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية على تنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .
- $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية على تنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

الجدول رقم (13) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالث

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك					
0.551	معامل الارتباط Pearson		الإدارة الإلكترونية		
0.000	مستوى المعنوية SIG				
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الإدارة الإلكترونية على تنافسية البنوك					
معامل التحديد $R^2 = 0.303$			الخطأ المعياري		
0.5145=			للتقدير		
قيمة $F = 14.372$			مستوى المعنوية 0.001		
المتغير	$b$	$Seb$	$\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.614	0.553	/	2.916	0.006
الإدارة الإلكترونية	0.571	0.151	0.551	3.791	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك يلاحظ أن معامل الارتباط 0.551 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك محل الدراسة.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك يظهر معامل التحديد ( $R$ ) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 30.3% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الإدارة الإلكترونية وأن الباقي 69.7% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.514 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة ( $F$ )

البالغة 14.372 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل حيث بلغت 0.571، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في الإدارة الالكترونية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تنافسية البنوك بمقدار 0.571، وللمعلمة مستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.614 تحت مستوى معنوية 0.006 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية الإدارة الالكترونية على تنافسية البنوك.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تربط بين الإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك محل الدراسة وفق الصيغة التالية:

$$Y = 1.614 + 0.571X$$

**الإلكترونية الإدارة = 1.614 + 0.571 البنوك تنافسية**

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الالكترونية لها أثر موجب ذو دلالة إحصائية على تنافسية البنوك محل الدراسة بسوق أهراس عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

#### 4. اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

تمثلت الفرضية الرئيسية الثانية في: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود

للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات التعامل مع البنك)"

-  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات التعامل مع البنك).

-  $H_1$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات التعامل مع البنك).

الجدول رقم (14): تحليل ANOVA للفروق في الإجابات التي تعود إلى الخصائص الديمغرافية

المحاور	الخصائص الديمغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية sig
الإدارة الالكترونية تنافسية البنوك	الخصائص الديمغرافية	خارج المجموعة	0.180	02	0.090	0.156	0.856
		بين المجموعة	18.420	32	0.576		
		المجموع	18.600	34	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغيرات الديمغرافية على إجابات العينة على محاور الدراسة والمساوية للقيمة (0.856)، هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغيرات الديمغرافية لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك.

سندعم كذلك نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال فرضيتها الفرعية على النحو التالي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك.
- $H_1$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك.

الجدول رقم(15): تحليل Student للفروق في الإجابات التي تعود إلى متغير الجنس

البيان	الجنس	التكرار	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig	الفروق
الإدارة الالكترونية	ذكر	19	3.842	0.410	2.151	0.090	لا يوجد
	أنثى	16	3.375	0.670			لا يوجد
تنافسية البنوك	ذكر	19	3.736	0.536	0.214	0.646	لا يوجد
	أنثى	16	3.625	0.695			لا يوجد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل من الإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك هو على التوالي :  
(0.090)، (0.646) وكليهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ .

وبالتالي رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم "الصفريية" الي تنص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك.
- $H_1$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك.

الجدول رقم(16): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لمتغير العمر

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة F	
0.070	34	1.799	الإدارة الالكترونية
0.451	34	0.817	تنافسية البنوك

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ مايلي:

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير العمر على إجابات العينة على محور الإدارة الالكترونية والمساوية للقيمة (0.070)، هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفريية  $H_0$  بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر بالنسبة محور الإدارة الالكترونية. قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير العمر على إجابات العينة على محور تنافسية البنوك والمساوية للقيمة (0.451)، هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفريية  $H_0$  بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر بالنسبة محور تنافسية البنوك.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك.
- $H_1$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك.

الجدول رقم(17): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة F	
0.171	34	1.766	الإدارة الالكترونية
0.872	34	0.234	تنافسية البنوك

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ مايلي:

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات العينة على محور الإدارة الالكترونية والمساوية للقيمة (0.171)، هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي بالنسبة محور الإدارة الالكترونية.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات العينة على محور تنافسية البنوك والمساوية للقيمة (0.872)، هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي بالنسبة محور تنافسية البنوك.

د. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير سنوات التعامل مع البنك لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك.

-  $H_1$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير سنوات التعامل مع البنك لكل محاور الاستبيان الخاص بالإدارة الالكترونية وتنافسية البنوك.

الجدول رقم(18): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لمتغير سنوات التعامل مع البنك

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة F	
0.163	34	1.924	الإدارة الالكترونية
0.044	34	3.452	تنافسية البنوك

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ مايلي:

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير سنوات التعامل مع البنك على إجابات العينة على محور الإدارة الالكترونية والمساوية للقيمة (0.163)، هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير سنوات التعامل مع البنك بالنسبة محور الإدارة الالكترونية.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير سنوات التعامل مع البنك على إجابات العينة على محور تنافسية البنوك والمساوية للقيمة (0.044)، هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل البديلة الصفرية  $H_1$  بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير سنوات التعامل مع البنك بالنسبة محور تنافسية البنوك.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى نشأة ومفهوم بنك القرض الشعبي الجزائري - سوق أهراس - ، وكذا الهيكل التنظيمي الذي يسير وفقه، بالإضافة إلى مختلف خدمات البنك المقدمة للزبائن وأهم وسائل الدفع الإلكترونية، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبيان، الذي قمنا بتوزيعه على مختلف عملاء هذا البنك، والذي يحتوي على محورين الإدارة الإلكترونية وتنافسية البنوك، وهدفنا من خلاله هو الإجابة على إشكالية بحثنا التالية "؟، وبعد استرجاعه قمنا بتفريغه وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية المتوسط الحسابي اختبار ألفا كرونباخ اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار الخطي البسيط، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا من خلالها إلى أن للإدارة الإلكترونية دور كبير في تطوير تنافسية البنوك، فقد أصبحت البنوك مجبرة على التنافسية واعتبارها جزءا مهما فيه لتحسين جودتها و المحافظة على مركزها التنافسي فهي معنية بتحسين جودة خدماتها باستخدام الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق أفضل الخدمات بأعلى جودة.



الخاتمة العامة

### الخاتمة

لقد أدت التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال قفزة نوعية في العمل البنكي، حيث تبين لنا أن للإدارة الالكترونية أهمية كبيرة ودور فعال في تحسين الخدمة البنكية المقدمة للزبائن في البنوك التجارية.

بما أن شدة المنافسة تلزم على البنوك بذل المزيد من الجهود لتدعيم فعالية أنشطتها عن طريق اتاحة مختلف الادوات والتقنيات و الانظمة الحديثة لتحسين قدرتها التنافسية

من ثم تعزيز مركزها التنافسي ولقد قسمنا من خلال دراستنا الجمع بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة الميدانية من جهة أخرى حيث عاجلنا في الفصل الأول الإطار النظري لكل من الإدارة الالكترونية والتنافسية وتحليل العلاقة النظرية بين هاذين المتغيرين ومحاولة اسقاطها على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق اهراس.

وبغية اعطاء أكثر فعالية اعتمدنا لهذه الدراسة على استبيان في الدراسة الميدانية الموجهة لعينة من مجتمع الدراسة زبائن بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية سوق اهراس.

وفيمايلي النتائج والتوصيات التي يتم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة موضحة كمايلي:

#### 1. النتائج النظرية

- الادارة الالكترونية تقوم على مجموعة من العناصر الاساسية عتاد حاسوب البرمجيات الشبكات واخيرا العنصر البشري وذلك من اجل تادية الوظائف؛
- تتميز الادارة الالكترونية مجموعة من الخصائص تميزها عن الادارة التقليدية تتمثل في تنفيذ كافة المعاملات الادارية الكترونيا عدم القيد بالزمن؛
- تهدف الادارة الالكترونية الى السرعة والدقة في تقديم الخدمات البنكية اضافة الى الغاء نظام الارشيف الورقي وإستنادا بنظام الكتروني؛
- تطبيق الادارة الالكترونية من اهم المداحل التي تؤدي الى رفع القدرة التنافسية للبنوك؛
- تساهم التقنيات والوسائل الحديثة في تحسين جودة الخدمات وفي بناء ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

## 2. النتائج التطبيقية

لقد قمنا في الفصل التطبيقي بدعم ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية ، وذلك بدراسة ميدانية لبنك القرض الشعبي الجزائري بولاية سوق اهراس، وذلك لقياس أثر الادارة الالكترونية على تنافسية البنوك بتوزيع إستمارة الإستبيان وبالاعتماد على نتائج الاستبيان قمنا بالتحليل عن طريق برنامج spss الإحصائي لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

إختبار الفرضيات حيث تم التوصل إلى اهم النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباط بين الادارة الالكترونية وتنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري سوق اهراس عند مستوى دلالة 0.05؛
- يوجد واقع الادارة الالكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق اهراس عند مستوى دلالة 0.05؛
- يوجد اثر ودلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية على تنافسية البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري بسوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05؛
- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين افراد عينة الدراسة تعود لمتغيرات للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر.....).

## 3. التوصيات:

- على ضوء ماتوصلنا إليه يمكن إعطاء بعض التوصيات التي نراها مناسبة :
- . العمل على توفير جميع المتطلبات التقنية والتنفيذية اللازمة لدعم استخدام تقديم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية سوق اهراس.
- . ضرورة تكوين المورد البشري وتطوير البحث العلمي في المجال البنكي .
- . السعي المستمر للبنك في تطوير وتحسين خدماته المقدمة إلكترونيا أو إبتكار خدمات جديدة أكبر عدد ممكن من الزبائن .
- . العمل على توفير قواعد بيانات تخص الزبائن لمعرفة سلوكياتهم .
- . الاستفادة من شكاوى الزبائن واقتراحاتهم للتوصل وخلق أفكار جديدة قابلة للتطبيق .

## الخاتمة

- . العمل على ترويج خدمات البنك الإلكترونية وتوعية المواطن عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة وخاصة من خلال الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي .
- . إعداد برنامج معلوماتي يزود الزبون بجميع مستجدات البنك .

### 4. آفاق الدراسة:

- أثر تطبيق الادارة الالكترونية على تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
- العمل على فكرة تبادل الجرة بين الموظفين الحاليين والجدد؛
- القيام بدراسة مقارنة المصارف الاجنبية الرائدة في شتى.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : الكتب

- 1) أحمد حافظ الحجوين، التحليل الاقتصادي الكلي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1974 .
- 2) أحمد فداء، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015.
- 3) عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات، زرالدة الجزائر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1 2020.
- 4) أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
- 5) جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإلكترونية، الجزائر، دار العلم والإيمان، 2020.
- 6) دريدي منيرة، حروش سلمى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلد 04/العدد: 01(2019)، ص152.133.
- 7) راكز الزعاريب غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، عمان، الأردن، اليازوري العلمية، 2019.
- 8) زرار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، عمان، شارع الملك حسين ، 2016م 2017م .
- 9) زغدار احمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011 م 1432 هـ، عمان، شارع الملك حسين، مقابل مجمع الفحيص التجاري ، ص 12 .
- 10) عادل حرحوش المرفجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية ,مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- 11) علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 14332012 هـ ، الأردن، عمان، شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية، تاريخ النشر.
- 12) عنزة بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإلكترونيّة، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي؛ 2017.

- 13) فضيلة سلمان داود، كتاب الإدارة الإستراتيجية، دار السيسبات، الطبعة الثانية 2019، بغداد، لسنة 2016.
- 14) لبصير شهرزاد، الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية من مرحلة الخنق إلى مرحلة الخلق، المجلد 08، العدد 02، جوان 2022.
- 15) محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة، المجموعة العربية، 2012.
- 16) مصطفى يوسف الكاقي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان إدارة بلا تنظيمات، جامدة، سوريا، دار ومؤسسة رسلان، 2011.
- 17) نادية إبراهيم السيد هندي 2017، الإدارة الإلكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الإلكترونية.

#### ثانيا : الأطروحات والمذكرات :

- 1) سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه جامعة بوزياف مسيلة 2017/10/05.
- 2) طارق عبد الرؤوف عامر، نماذج معاصرة، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 3) بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تحت اشراف الدكتور حمودي حاج صحراوي جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، مدينة سطيف، الجزائر، السنة الجامعية 2012/2011.
- 4) بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية (دراسة حالة وزارة العدل)، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 3، 2011/2010 ص 106\_107
- 5) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع والابتكار التكنولوجي في تنميتها، رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت اشراف الدكتور رحيم حسن، جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة كلية التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير .
- 6) سارة بن غيدة، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك (دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية لولاية أم البواقي)، أطروحة دكتوراه جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2017.

- 7) لويذة فرحاني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 8) محمد غازي الخوالدة، اثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على العائد في البنوك التجارية الأردنية للفترة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التمويل تحت إشراف الدكتور احمد سالم الخزاعلة، قسم التمويل والمصارف، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت ، الأردن، 2014.
- 9) محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف الأستاذ الدكتور كامل المغربي ، قسم إدارة الأعمال / كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، مايو 2009.

### ثالثا : المجالات

- 1) دايرة عايدة، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها لافي تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد09، ديسمبر 2022.
- 2) نمصطفى سليمان، تحديات الإدارة الإلكترونية بين الواقع و المأمول .مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4 العدد 2.
- 3) إسمهان بن لعلام، إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية (مقاربة نظرية تحليلية لفهم العلاقة بينهما)، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10/العدد:2 (2022) .
- 4) تقرارات يزيد، سلاوتي حنان، بصري ريمة، 2020\_12\_31، مبرارات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، مجلد 07، عدد02.
- 5) رتيبة نحاسة، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 69.
- 6) عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية بلدية الكالبتوس بالعاصمة)، 1مجلة العلوم الإنسان والمجتمع، العدد 14 .
- 7) غنية نزي.جانفي 2016، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والساسية، عدد 12.

## قائمة المراجع

- (8) محمود محمد الديويري (2019/05/22) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن، في ضوء عمليات إدارة المعرفة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 28 العدد 4، 2020 .
- (9) مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصاريف التجارية الجزائرية، مجلة البحث، جامعة العربي التبسي تبسة.
- (10) نجوى عبد الله محمود ، مشاعر حسين خليفة علي، أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظر عملاء البنك ، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال ، 2، 2020/11/
- (11) وهيبة حارش، سمير يوسف، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، 2021/12.



المملا حرق





الملاحض

## الملخص :

يتمحور هدف الدراسة حول معرفة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على تنافسية البنوك التي أصبحت هذه الأخيرة من أهم الموارد التي يجب حيازتها في المؤسسات الاقتصادية وخاصة البنوك . استعنا في ذلك على إستبيان موجه لزيائن بنك القرض الشعبي الجزائري . وكالة سوق أهراس .

مشكل من محورين ، محور يدرس الإدارة الإلكترونية من خلال أبعاد هذه الأخيرة المتمثلة في :

الملموسية، الإعتمادية ، الإستجابة والأمان ومحور آخر يدرس تنافسية البنوك .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على تنافسية البنوك ، وذلك بالإعتماد على مؤشرا التحليل

الإحصائي في إختبار فرضيات الدراسة وهذا يساعد على رفع القدرة التنافسية للبنوك .

بناء على النتائج تم تقديم توصيات .

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة الإلكترونية . الميزة التنافسية . تنافسية البنوك .

## Abstract :

The aim of the study revolves around finding out the impact of the use of electronic management on the competitiveness of banks, which has become the latter of the most important resources that must be possessed in economic institutions, especially banks. In this regard, we relied on a questionnaire addressed to customers of the Algerian People's Credit Bank - Souk Ahras Agency -

It consists of two axes, an axis that studies electronic management through the dimensions of the latter represented in:

Tangibility, reliability, responsiveness and safety, and another axis that studies the competitiveness of banks.

The study concluded that electronic management affects the competitiveness of banks, by relying on the indicators of statistical analysis in testing the hypotheses of the study, and this helps to raise the competitiveness of banks.

Based on the results, recommendations were made.

**Keywords:** electronic management, competitive advantage, competitiveness of banks

**Résumé :**

L'objectif de l'étude s'articule autour de la recherche de l'impact de l'utilisation de la gestion électronique sur la compétitivité des banques, qui est devenue la dernière des ressources les plus importantes que doivent posséder les institutions économiques, notamment les banques. A cet égard, nous nous sommes appuyés sur un questionnaire adressé aux clients de la Banque de Crédit Populaire d'Algérie - Agence Souk Ahras -

Il se compose de deux axes, un axe qui étudie la gestion électronique à travers les dimensions de cette dernière représentées dans :

Tangibilité, fiabilité, réactivité et sécurité, et un autre axe qui étudie la compétitivité des banques.

L'étude a conclu que la gestion électronique affecte la compétitivité des banques, en s'appuyant sur les indicateurs de l'analyse statistique pour tester les hypothèses de l'étude, et cela contribue à accroître la compétitivité des banques.

Sur la base des résultats, des recommandations ont été faites.

Mots clés : gestion électronique, avantage concurrentiel, compétitivité des banques.