

متطلبات تطبيق آلية الحوكمة الإلكترونية في البنوك الجزائرية

– دراسة حالة للوكالات البنكية بولاية غرداية –

Requirements for the application of the e-governance mechanism in Algerian banks

– A case study of banking agencies in the Wilayat of Ghardaia -

سمية عزاوي^{1*}، عبد اللطيف مصيطفي²

¹ محبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية (الجزائر)،

(azzaoui.soumia@univ-ghardaia.dz)

² محبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية (الجزائر)،

(messaitfa.abdellatif@univ-ghardaia.dz)

تاريخ الاستلام: 2024/11/01؛ تاريخ المراجعة: 2024/11/01؛ تاريخ القبول: 2024/12/02

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق آلية الحوكمة الإلكترونية في البنوك الجزائرية، من خلال آراء وتصورات عينة من الموظفين بالوكالات البنكية بولاية غرداية، استهدفت العينة 116 موظفاً بمختلف المناصب حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة، ولتحليل المحاور الخمسة لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية (القانونية، البشرية، الإدارية، البنية التحتية، الامن الرقمي) استخدمنا برنامج SPSS 25 على عدد من الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة إلى ضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة لموظفي البنوك التجارية بالجزائر، تحديث الأطر القانونية وتعزيز نظم الامن الرقمي، بالإضافة إلى تبني أحدث التقنيات لتعزيز كفاءة العمليات البنكية وتسريع تقديم الخدمات.

الكلمات المفتاح: حوكمة إلكترونية، عمليات مصرفية إلكترونية، وكالات بنكية، امن رقمي.

تصنيفات JEL: G21، G30

Abstract: This study aimed to identify the requirements for the application of the e-governance mechanism in Algerian banks, through the opinions and perceptions of a sample of employees in banking agencies in the Wilayat of Ghardaia. The sample targeted 116 employees in various positions, as we relied on the descriptive analytical approach through the questionnaire as a tool, and to analyze the five axes of e-governance requirements (legal, human, administrative, infrastructure, digital security). We used the SPSS 25 program on a number of statistical methods. The study concluded that specialized training courses should be organized for employees of commercial banks in Algeria, updating legal frameworks and strengthening digital security systems, in addition to adopting the latest technologies to enhance the efficiency of banking operations and accelerate the provision of services.

Keywords: e-governance, Electronic Banking Operations, banking agencies, digital security.

Jel Classification Codes: G30, G21

* سمية عزاوي azzaoui.soumia@univ-ghardaia.dz

I - تمهيد :

شهدت البنوك خلال السنوات الأخيرة تطورات هائلة نتيجة للثورة التقنية وظهور الحاسوب وانتشار الإنترنت التي أدت إلى ابتكار وسائل وأساليب إلكترونية جديدة في مجال تقديم الخدمات المصرفية، وأدى هذا إلى ظهور ما يسمى بالحوكمة الإلكترونية، التي تعد ظاهرة ذات أهمية وطنية ودولية تخص جميع المؤسسات العامة والخاصة، في ظل العولمة التي شملت مختلف القطاعات منها القطاع البنكي، مما زاد من حدة المنافسة، وتحديث الخدمات المصرفية في الجزائر بما يتماشى مع متطلبات الأسواق المحلية والعالمية، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في عصرنة القطاع المصرفي، وتبني مبادئ الحوكمة الإلكترونية بما يتناسب مع مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسات العامة أو الخاصة سواء كانت صناعية أو إنتاجية أو خدمية، ونظرا لأهمية الحوكمة الإلكترونية قامت البنوك الجزائرية باعتمادها في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها لجمهور العملاء.

وتقوم آلية تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن تنفيذها، كما توفر الرقابة القوية تحت عنوان الحكم الراشد، ومن بين الجهود المبذولة في مجال الحوكمة الإلكترونية تشجيع الحكومة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء الخدمات الإلكترونية التي تساهم في تعزيز الثقة بين المستفيدين منها مثل البنوك والعملاء والجهات الحكومية وغيرها.

وبهذا فإن الحوكمة الإلكترونية أصبحت من المواضيع الهامة المطروحة على الصعيد المحلي والدولي، حيث وجب على الدولة التعرف على متطلباتها وتوفيرها لجميع البنوك بما يسهل عليهم تنفيذها بكل سهولة، سواء كانت هذه المتطلبات القانونية أو المالية أو المادية أو التكنولوجية.

1.I منهجية الدراسة:

ويتضمن هذا الجزء عرضا إشكالية الدراسة وأسئلتها وأهدافها، كما تم عرض المنهجية المعتمدة في تقديم هذه الدراسة.

الإشكالية:

تنطلق إشكالية بحثنا هذا مما تواجهه آلية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البنوك الجزائرية، ويتمثل في توفير المتطلبات الأساسية لتنفيذها على أرض الواقع، والتي تشمل المتطلبات القانونية والمادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، إذ أن إهمال أحد هذه المتطلبات يؤدي إلى فشل تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتختلف آلية تطبيقها من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى بحسب إمكانياتها ومواردها الخاصة، فالحوكمة الإلكترونية حديثة النشأة تحتاج إلى دراسة آلية تطبيقها في ظل البيئة الجزائرية بما يتناسب مع طبيعة إمكانياتها ومواردها.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل التالي: ما هي متطلبات تطبيق آلية الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية ؟

ب

أسئلة الدراسة: للإجابة على هذا السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الحوكمة الإلكترونية؟
- ماهي اهداف الحوكمة الإلكترونية وأهميتها؟
- ماهي متطلبات الحوكمة الإلكترونية في البنوك؟

فرضيات الدراسة :

- ✓ تتوفر لدى الوكالات البنكية بولاية غرداية المتطلبات القانونية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية؛
- ✓ تتوفر لدى الوكالات البنكية بولاية غرداية المتطلبات البشرية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية؛
- ✓ تتوفر لدى الوكالات البنكية بولاية غرداية المتطلبات الإدارية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية؛
- ✓ تتوفر لدى الوكالات البنكية بولاية غرداية متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية؛
- ✓ تتوفر لدى الوكالات البنكية بولاية غرداية متطلبات الأمن الرقمي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة فيما يلي:

- التعرف على متطلبات آلية تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- الكشف عن واقع تطبيق متطلبات آلية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية
- اقتراح بعض التوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية، والتي يؤمل أن تساهم في رفع الغموض عن هذا المفهوم.

حدود الدراسة:

❖ **الاطار البشري:** أجريت الدراسة على موظفي الوكالات البنكية لولاية غرداية بمختلف رتبهم (مدير، نائب المدير، مكلف بالدراسات ، رئيس مصلحة).

❖ **الإطار المكاني:** أجريت الدراسة على وكالات بنكية بولاية غرداية

اسم البنك	بنك التنمية الريفية	بنك الوطني الجزائري	بنك الخارجي الجزائري	القرض الشعبي الجزائري	بنك البركة	سوسيتي جينيرال
رمز البنك	BDL	BNA	BEA	CPA	AL BARAKA	S G A
رقم الوكالات محل الدراسة	185 وكالة غرداية 189 وكالة بريان	292 وكالة غرداية 296 وكالة متليلي	28 وكالة غرداية	113 وكالة غرداية	302 وكالة غرداية	551 وكالة غرداية

❖ **الإطار الزمني:** أجريت الدراسة وتم جمع البيانات وتحليلها ما بين 20 جوان الى 23 اوت لسنة 2024.

التعريفات الإجرائية:

- **الحكومة الإلكترونية:** هي استخدام التكنولوجيا المتمثلة في الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والبرامج التي تؤدي إلى ضمان الإستغلال الأمثل للموارد الموجودة في البنوك من أجل تحقيق رشادة في اتخاذ القرار وتحقيق الازدواج.
- **المتطلبات:** هي مجموعة من الأسس والركائز الضرورية التي تحتاجها البنوك من أجل تطبيق وتفعيل الحكومة الإلكترونية بشكل فعال وكفاء، بما يساهم في تحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة:

دراسة (Barazideh, Taghvae Yazidi, & Niazazari, 2023) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التنبؤ بالحكومة الإلكترونية والشفافية التنظيمية لدى المدراء، بهدف تقديم نموذج لتطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات حيث أجريت الدراسة لعينة من المدراء لبنوك صادرات في محافظة طهران، ولتحقيق الهدف اعتمدت على المنهج المختلط النوعي في الجزء النظري والكمي في الجزء التطبيقي باستخدام برامج احصائية Spss و Smart PLS لتحليل البيانات على عينة عشوائية مكونة من 365 مدير، وكانت اهم النتائج المتوصل لها ان التنبؤ بالحكومة الإلكترونية الذي يحتوي على 75 مؤشر 17 مكونا ضمن 6 ابعاد (التنظيمي، التقني ، معلومات وبيانات ، تسويق، موارد ، منظور) كان لها تأثير ايجابي على الشفافية التنظيمية لمدراء.

دراسة (عمارة، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن كفاءات تطبيق الحكومة الإلكترونية في ترشيد السياسات العامة واستخلاص الدروس المستفادة من تجربة الإتحاد الأوروبي، عن طريق تدارك العثرات التي وقعت فيها والاستشهاد بالإنجازات التي تم تحقيقها، وقد تم استخدام إحصائيات الإقتصاد الرقمي والتقنيات الرقمية وتغطية الأنترنت واستخدامهما في الإتحاد الأوروبي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الإتحاد الأوروبي للتسريع من وتيرة التحول الرقمي لأوروبا، إلا أن النتائج التي توصل إليها من خلال مشاريعه وبرامجه الرقمية، ما زالت محتشمة إلى حد كبير حيث برزت العديد من العقبات التي تحول دون توظيفه الحكومة الإلكترونية في ترشيد سياساته، فضلا عن أن طابع السلطة اللامركزية داخل الإتحاد الأوروبي أدى إلى بروز مشاكل تتعلق بمدى التزام كافة أعضاء الإتحاد بتطبيق البرامج ومشاريع التحول الرقمي للإتحاد الأوروبي، وذلك نظرا للتفاوت الإقتصادي والدخل القومي.

دراسة (بودالي، 2021) اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي تم من خلاله عرض تجربة كل من دولة الامارات العربية المتحدة والجمهورية المصرية والسعودية والأردن في مجال الحكومة الإلكترونية ومقارنتها بدولة الجزائرية، وكانت اهم النتائج المتوصل إليها: ان الجزائر بذلت مجهودات كبيرة في سبيل رقمنة المؤسسات لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين في مجال الضمان الاجتماعي والبريد والمواصلات، وتطوير التعاملات المالية في مجال المصارف الإلكترونية والتصريح الإلكتروني للضرائب والرسوم، ومن بين التوصيات لتفعيل الحكومة الإلكترونية في الجزائر تكوين عمال أكفاء وتطوير البنية التحتية لشبكات الاتصالات.

I. 2. الحوكمة الإلكترونية

I.2.1 تعريف الحوكمة الإلكترونية:

تعرف الحوكمة الإلكترونية e-governance على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في تحويل ودعم عمليات وهياكل نظام الإدارة وتفعيل الدور الرقابي بما (Bannister & Connolly). وتعرف الحوكمة الإلكترونية أيضا بأنها سلسلة العمليات والإجراءات المنظمة ضمن إطار قانوني، والتي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمراسلات والمستندات سواء كانت رسمية وغير رسمية بين المؤسسة والمستفيد (الصيرفي، 2007، صفحة 17)، كما تركز على تأمين وسائل لحفظ وأرشفة هذه الوثائق وتحويلها الى شكل رقمي، مع توفير أدوات فعالة لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (Dike, 2019, p. 186).

كما تعرف الحوكمة الإلكترونية بأنها أسلوب يعتمد على استخدام الأنشطة الإلكترونية المختلفة لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية، مما يساهم في دعم استمرارية السياسات وضمان فعالية آليات تنفيذها (الراعي، 2021، صفحة 12). وان الحوكمة الإلكترونية في البنوك تهدف الى ضمان سلامة وكفاءة العمليات المصرفية من خلال توفير التكنولوجيا المناسبة وتجنب الأعطال أو الأخطاء، يشمل ذلك توفير البنية التحتية التقنية والقانونية الملائمة، وتعزيز الهياكل التنظيمية والإدارية لمراقبة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT)، مع ترسيخ ثقافة الأمان في التعامل معها من خلال التوعية والتدريب المتخصص (باري و محبوب، 2020، صفحة 201). من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الحوكمة الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تفعيل الدور الرقابي على عمل الإدارة، لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها، وتحسين أدائها، والمساهمة في بناء الشفافية بينها وبين العملاء، واستغلالها في تطوير النشاط الإنتاجي للمؤسسة والارتقاء بوضعيتها المالية.

I.2.2 أهداف الحوكمة الإلكترونية:

تسعى الحوكمة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية منها:

- ✓ توفير خدمات ذات جودة عالية للعملاء في أقل وقت ممكن، مع تعزيز كفاءة العمليات المصرفية الإلكترونية ودقتها؛
- ✓ تحقيق التواصل الفعال والتقليل من التعقيدات الإدارية التي تواجه المؤسسات (Tobias chukwukerue, 2019, p. 72)؛
- ✓ خلق بيئة عمل مناسبة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال، وبناء بنية تحتية للحوكمة الإلكترونية تسهل عمل المؤسسات عبر تحسين الانسيابية والتفاعل وتعزيز واجهة التواصل بين الإدارة وباقي الأقسام؛
- ✓ تحقيق الشفافية والعدالة، وتمكين الجهات المعنية في مساءلة الإدارة؛
- ✓ إتاحة الفرصة لمراجعة الأداء من قبل جهات خارج أعضاء الإدارة التنفيذية، تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة (معارفي، يوم 28 أكتوبر 2019، صفحة 4).

I.3.2 أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

تتجلى أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في عدة جوانب أبرزها:

الأهمية الاقتصادية: تتمثل في (خالص حسين، 2013):

- ✓ توفير التكاليف والوقت والجهد لكافة الأطراف المتعاملة بالحوكمة الإلكترونية، وتساهم في تحقيق كفاءة أكبر في استغلال الموارد.
- ✓ إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات متطورة مثل إدارة البيانات، تشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.
- ✓ توحيد الجهود الإدارية وتقليل ازدواجية الإجراءات بها.
- ✓ فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحوكمة والإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الآلي للبيانات (يدعم الاقتصاد الرقمي).

الأهمية الإدارية: تتمثل في (Assiri, 2022, p. 26) :

- ✓ تحسين تنظيم العمليات الإنتاجية والخدمية، وتعزيز الأداء الوظيفي من خلال العمل بروح الفريق الواحد.
- ✓ القضاء على البيروقراطية والروتين التقليدي في تنفيذ المهام.
- ✓ تقليص الهيكل الإداري الهرمي الطويل، وتسريع تنفيذ الإجراءات الإدارية.
- ✓ تسهيل عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسة عبر تحديد أطر واضحة للرقابة الداخلية، وتشكيل اللجان متخصصة لضمان تطبيق الشفافية والإفصاح.

الاهمية الاجتماعية: تتمثل في تحسين تجربة المستخدم وزيادة الثقة بين المواطنين والمؤسسات، بالإضافة الى تشجيع الابتكار التكنولوجي.

4.2.I مراحل الحوكمة الإلكترونية:

تتمثل أهم مراحلها فيما يلي (أبو عطية و عبد اللطيف، 2023، صفحة 2241):

- ✓ **مرحلة التعريف:** تعتبر هذه المرحلة من أهم خطوات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات، حيث يتم من خلالها التمييز بين الحوكمة الإلكترونية كنهج إداري وكتوجه ثقافي، كما يتم توضيح مفاهيم الحوكمة الإلكترونية وأهميتها وأدواتها والوسائل المستخدمة في تطبيقها.
- ✓ **مرحلة بناء البنية التحتية:** تتطلب هذه المرحلة تصميم وبناء بنية تحتية متينة للحوكمة الإلكترونية قادرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات الحديثة التي قد تواجه المؤسسات.
- ✓ **مرحلة وضع البرنامج المعياري وتحديد الإطار الزمني:** ويحتاج تطبيق الحوكمة الإلكترونية الناجحة إلى وضع خطة زمنية تتضمن المهام والمسؤوليات، وذلك عبر آليات متابعة دقيقة لضمان الإلتزام وتحقيق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.
- ✓ **مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة بداية الإختبار الفعلي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، يتم خلالها قياس مدى إستعداد وجاهزية الأطراف المختلفة المعنية بتطبيق الحوكمة.
- ✓ **مرحلة المتابعة والتطوير:** تهدف هذه الرحلة الى ضمان حسن سير تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، والرقابة المستمرة لضمان الإلتزام بالإجراءات والعمليات الإدارية بشكل صحيح وفعال.

3.I متطلبات الحوكمة الإلكترونية:

1. المتطلبات البشرية:

- يعتبر العنصر البشري العمود الفقري لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، حيث يؤدي دورا حاسما في نجاح اي نشاط أو إدارة، ومن ابرز المتطلبات البشرية اللازمة لتحقيق هذا الهدف:
- ✓ **تأهيل وتطوير القدرات البشرية:** من ضروري تنظيم دورات تكوينية وبرامج تعليمية مستمرة تتوافق مع الأساليب الحديثة، وذلك لتعزيز مهارات العاملين وزيادة تقبلهم لفكرة الحوكمة الإلكترونية، كما يجب ان تركز هذه البرامج على عصنة الإدارة والعمليات المصرفية (مقدم، 2021، صفحة 38).
- ✓ **تحفيز نظام المكافآت والحوافز:** يتعين تحسين نظام الاجور لتعزيز دافعية العاملين وزيادة كفاءتهم وتنمية روح المبادرة والإبداع.
- ✓ **مواجهة مقاومة التغيير:** يتطلب تبني الحوكمة الإلكترونية تغييرات في عدة مستويات (التنظيم، السلوكيات، الثقافة، ... الخ)، مما يؤدي الى مقاومة من الموظفين خوفا من المجهول، لذلك يجب التعامل مع هذه الحالات من خلال تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية للتغيير، مع ضرورة إشراك العاملين بهذا المشروع.
- ✓ **تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية:** من المهم ترشيد سلوك الموظف خلال أدائه للمهام، والعمل على تقليل المحسوبية، وتحول قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في البيئة الإجتماعية، ويتعين ايضا توفير معلومات واضحة وسريعة مع الإلتزام بمعايير الأخلاق المهنة، مما يسمح بتنظيم التوجيهات وإصدار التحقيقات وفرض العقوبات التأديبية عند الضرورة.
- ✓ **تشجيع العمل الجماعي الإلكتروني:** يتمثل هذا في تشكيل مجموعة من الأفراد يتبادلون المعلومات والبيانات عبر الوسائل الإلكترونية باستخدام الحواسيب والشبكات، والزامية توحيد الوثائق المتعامل بها للضمان سهولة إدراج التعليقات (عدمان و لونيس، 2014، صفحة 146).

2. المتطلبات القانونية:

- يتطلب الانتقال للنموذج الرقمي لإدارة التعاملات وجود أطر قانونية تدعم الحوكمة الإلكترونية وتعزز الإلتزام من جميع الأطراف، ويوجب التركيز على مواضيع مثل: الملكية الفردية، التصديق الإلكتروني، والتأمين، والإعتماد على البطاقات الإئتمانية كوسيلة آمنة للدفع، وكل هذا سيتطلب تحقيق عدة أهداف منها (شعابنية، حلبي، و بوجلال، 2024):
- ✓ مراقبة الإجراءات الداخلية.
- ✓ تنظيم المحاسبة ومعالجة المعلومات.
- ✓ قياس المخاطر المرتبطة بالقروض والصراف، أسعار الفائدة.
- ✓ التحكم في المخاطر وتطوير آليات المراقبة والانداز المبكر.
- ✓ تحسين تشريعات الرقابة المصرفية عبر تقييم أداء البنوك وفق درجات المخاطر

3. المتطلبات الإدارية:

تشمل المتطلبات الإدارية جميع التعديلات اللازمة التي يجب إجراؤها على الهيكل التنظيمي والإجراءات والهيكل الإدارية في مؤسسات الدولة، بهدف تبسيط هذه الهياكل وزيادة مرونتها ورفع كفاءتها بما يتماشى مع متطلبات عملية الحوسبة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي (باري و محبوب، 2020، الصفحات 207-208).

يجب أن تتضمن المتطلبات الإدارية العناصر التالية:

✓ تحديث إجراءات العمل وتقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل، مما يساهم في إعادة تنظيم الإدارة الداخلية ودمج قواعد المعلومات وتعزيز تكاملها.

✓ استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل تطوير السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية.

✓ إعادة هندسة وتقييم عمليات اتخاذ القرار من أجل تحسين فعالية القرارات الإدارية.

✓ تحقيق رقابة شاملة على أداء الأنشطة والموظفين في المؤسسة.

4. متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

تعتبر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من العوامل الأساسية في تعزيز كفاءة وفعالية النظام المصرفي وخاصة في ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، تركز متطلبات هذه البنية على جانبين رئيسيين:

✓ **عصرنة أنظمة الدفع:** يتطلب النظام المصرفي الجزائري تحديث البنية التحتية لأنظمة الدفع لتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى الدولي، مما يشمل تطوير البنى التحتية لحسين فعالية العمليات المالية بين البنوك، وتحديث نظام المقاصة بالإضافة لتعزيز الاتصالات بين بنك الجزائر والمؤسسات والبريد والمواصلات والخزينة العمومية.

✓ **عصرنة أنظمة الإعلام والاتصال:** ما يساعد الإدارة في التخطيط الإستراتيجي للبنك هو الاستخدام الأمثل لنظام معلومات متكامل، حيث يعزز دقة وسرعة الخدمات المقدمة للعملاء، لذا تسعى السلطات والبنوك الجزائرية لتبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين أساليب التنظيم والقيادة، مما يعكس مستوى الخدمات المالية ويعتبر مؤشرا على فعالية الاقتصاد الوطني (بالعبيدي و شاوش، في 28 أكتوبر 2019، الصفحات 7-8)

5. متطلبات الأمن الرقمي:

تتعلق المتطلبات التقنية في الحوكمة الإلكترونية بضرورة وجود أنظمة معلومات فعالة في المصارف تكون قادرة على تجميع البيانات من مصادرها المتعددة، وضمان جودتها بما يتناسب مع أغراض استخدامها، كما يشترط توفير أطر بشرية تتمتع بكفاءة والقدرة على التعامل مع هذه الأدوات بفاعلية.

يجب وضع مجموعة من الإجراءات والسياسات والمقاييس الفنية للحد من دخول الأفراد غير المصرح لهم بالدخول إلى الشبكة، ومنعهم من العبث بمحتوياتها أو تغيير أو سرقة أو تدمير المعلومات المخزنة في أنظمتها، أما بالنسبة للخصوصية فهي تعني الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية للأفراد المخزنة في نظم الحوكمة الإلكترونية، وضمان عدم إمكانية الاطلاع عليها من قبل الآخرين (شبل، سليم، و محمد، 2021، صفحة 502).

4.I تحديات الحوكمة الإلكترونية: تواجه الحوكمة الإلكترونية عدة تحديات تحول دون تنفيذها بفعالية، من أبرزها

- **الثقة:** تعتمد على بعدين أولها ان يكون المستخدم واثق ومرتاح في استخدام التكنولوجيا وادواتها التي سيتفاعل معها، بينما الثانية تتعلق بثقة المستخدم في المؤسسة او المنظمة او الحكومة نفسها؛
- **المقاومة للتغيير:** تواجه الحوكمة الإلكترونية مقاومة من الأفراد والمؤسسات الذين قد يترددون في الانتقال من الأنظمة التقليدية الى الأنظمة الرقمية، ويمكن ان يساعد التعلم والدعم القيادي في التغلب على هذه المقاومة؛
- **التكلفة:** وتعد من ابرز العقبات خاصة في الدول النامية، حيث يشكل انشاء بنية تحتية للحوكمة الالكترونية عبئا ماليا كبيرا، ويتطلب استثمارات ضخمة في تطوير البرمجيات والمعدات وتدريب الكوادر؛
- **الخصوصية والأمان:** تتطلب وضع معايير لحماية البيانات الشخصية لضمان أمان المعاملات الرقمية ومنع تسرب البيانات او تعرض للاختراق (Dike, 2019, pp. 190-191)؛

○ الفجوة الرقمية: تشير الى التباين بين الأفراد والمجتمعات في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات، ويشكل الفقر الاقتصادي سببا رئيسيا في حرمان العديد من الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية، مما يجعل الشمولية الرقمية تحديا كبيرا أمام تحقيق الحوكمة الإلكترونية الفعالة (Pujar & Dalaphathi, 2018, p. 265).

II - الطريقة والأدوات :

سنتناول بالتحليل هذا الجزء من الدراسة متطلبات تطبيق آلية الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية، والمتمثلة في المتطلبات القانونية والمتطلبات البشرية والمتطلبات الإدارية ومتطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومتطلبات الأمن الرقمي من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية.

1.II مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي الوكالات البنكية بولاية غرداية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفين في مختلف الوكالات البنكية في ولاية غرداية، والمقدرة ب 116 وحدة.

2.II أدوات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم:

■ تصميم استبانة:

بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة متعلقة بمتطلبات تطبيق آلية الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية الموجهة إلى موظفين، وتتضمن جزئين وهما:

الجزء الأول: يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالمعلومات الشخصية.

الجزء الثاني: يتضمن خمسة محاور متعلقة بمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البنوك الجزائرية وكل محور يحتوي على خمس عبارات، والمتمثلة فيما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتطلبات القانونية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

المحور الثاني: يتعلق بالمتطلبات البشرية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

المحور الثالث: يتعلق بالمتطلبات الإدارية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

المحور الرابع: يتعلق بمتطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

المحور الخامس: يتعلق بمتطلبات الأمن الرقمي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

■ **الأدوات الإحصائية المستعملة:** وقد تم استخدام أساليب إحصائية مثل: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية باستخدام SPSS 25 للتحليل.

3.II مقياس التحليل المعتمد:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الفقرات المطروحة في الاستبيان والمعبرة عن آراء أفراد العينة (منخفضة جدا، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جدا)، تأخذ على التوالي القيم التالية: (1، 2، 3، 4، 5)، وبناءا عليه فإن قيم المتوسطات الحسابية المتوصل لها في الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير المعلومات كالتالي:

إذا تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات (1-1.79) تدل على درجة منخفضة جدا، وقيم المتوسطات الحسابية للفقرات (1.80-2.59) تدل على درجة منخفضة، أما قيم المتوسطات الحسابية للفقرات (2.60-3.39) تدل على درجة متوسطة، بينما قيم المتوسطات الحسابية للفقرات (3.40-4.19) تدل على درجة مرتفعة، وأخيرا قيم المتوسطات الحسابية للفقرات (4.20-5) تدل على درجة مرتفعة جدا.

III- تحليل الاستبيان واستخلاص النتائج:

III.1 خصائص عينة الدراسة:

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالجنس الذي يحظى به الموظفون بحيث أن 67 ذكر وهم يمثلون أعلى نسبة 57.8%، أما الإناث بلغ عددهم 49 أنثى وهن يمثلن باقي نسبة 42.2%.
وفيما يتعلق بسنوات الخبرة للموظفين يلاحظ أن الفئة السائدة هي من 5 إلى 10 سنوات، وبلغت نسبتها المئوية 68.1%، وتتنوع باقي نسبة على الموظفين أقل من 5 سنوات والموظفين أكثر من 10 سنوات على التوالي كالتالي: 23.3% و 8.2%.

III.2 متطلبات آلية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية:

III.1.2. المتطلبات القانونية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية: وقد تم صياغة فقرات من 1-5 للتعرف على مستوى المتطلبات القانونية في الوكالات البنكية.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة من طرف عينة الدراسة حول المتطلبات القانونية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة قد جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.04، وهي نسبة لا تدل على وجود المتطلبات القانونية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وعموماً يمكن أن يستنتج من هنا بأن لا توجد أدنى المتطلبات القانونية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا يعود إلى أن القوانين الجزائرية ما زالت متأخرة فيما يخص فرض قوانين منظمة للحوكمة الإلكترونية بصفة خاصة، والخدمات البنكية الإلكترونية بصفة عامة.

III.2.2. المتطلبات البشرية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية: وقد تم صياغة فقرات من 1-5 للتعرف على مستوى المتطلبات البشرية في الوكالات البنكية.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة من طرف عينة الدراسة حول المتطلبات البشرية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة قد جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.07، وهي نسبة لا تدل على وجود المتطلبات البشرية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية، وعموماً يمكن أن يستنتج من هنا بأن لا توجد أدنى المتطلبات البشرية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا يعود إلى أنه لا يوجد تأهيل وتدريب دوري ومستمر للموارد البشرية في الوكالات البنكية.

III.3.2. المتطلبات الإدارية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية: وقد تم صياغة فقرات من 1-5 للتعرف على مستوى المتطلبات الإدارية في الوكالات البنكية.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة من طرف عينة الدراسة حول المتطلبات الإدارية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة قد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.64، وهي نسبة لا تدل على وجود المتطلبات الإدارية الكافية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية وتفعيلها بكفاءة وفعالية، وعموماً يمكن أن يستنتج من هنا بأنه توجد بعض المتطلبات الإدارية في الوكالات البنكية محل الدراسة، إلا أنها غير كافية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بكفاءة وفعالية، وهذا يعود إلى صعوبة في إنتقال من دائرة الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية، بالإضافة إلى ضعف تحفيز الإدارة على استخدام الحوكمة الإلكترونية في تقديم الخدمات الرقمية.

III.4.2. متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية: وقد تم صياغة فقرات من 1-5 للتعرف على مستوى متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الوكالات البنكية.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة من طرف عينة الدراسة حول متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة قد جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 1.99، وهي نسبة لا تدل على وجود متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية، وعموماً يمكن أن يستنتج من هنا بأنه لا توجد متطلبات البنية التحتية

لتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا يعود إلى عدم توفير قاعدة بيانات إلكترونية للخدمات المصرفية الإلكترونية، وكذا عدم توفير أنظمة تكنولوجية كافية وتطبيقات وبرامج حديثة، بالإضافة إلى صعوبة في توفير المعلومات بكل شفافية .

III.5.2.5. متطلبات الأمن الرقمي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.: وقد تم صياغة فقرات من 1-5 للتعرف على مستوى متطلبات الأمن الرقمي في الوكالات البنكية.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة من طرف عينة الدراسة حول متطلبات الأمن الرقمي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة قد جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.30، وهي نسبة لا تدل على وجود متطلبات الأمن الرقمي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية، وعموماً يمكن أن نستنتج من هنا بأنه لا توجد متطلبات الأمن الرقمي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية محل الدراسة وهذا يعود إلى صعوبة توفير أنظمة سرية وبرامج حماية حديثة لحفظ الملفات والوثائق إلكترونياً، وكذا صعوبة تأمين المعلومات الخاصة بنظام محكم وجيد، فضلاً عن صعوبة التأكد من مصداقية البيانات والمعلومات الواردة.

IV- الخلاصة :

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والميداني للموضوع يمكن أن نستنتج بأنه لا توجد متطلبات آلية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية، حيث انقسمت هذه المتطلبات في الجانب التطبيقي إلى قسمين:

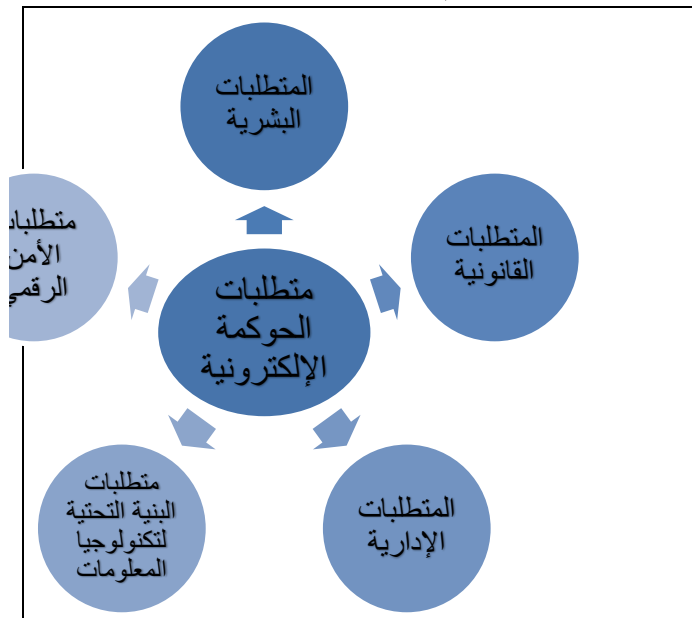
القسم الأول: المتطلبات التي جاءت بدرجة منخفضة والمتمثلة في المتطلبات القانونية والمتطلبات البشرية ومتطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومتطلبات الأمن الرقمي،

القسم الثاني: المتطلبات التي جاءت بدرجة متوسطة والمتمثلة في المتطلبات الإدارية،

وهذا يبين عدم توفر متطلبات آلية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية، كما يجسد واقع البيئة الجزائرية التي تفتقر إلى أدنى متطلبات تطبيقها نتيجة لضعف المنافسة بين البنوك ولعدم وجود تنظيم قانوني لها وكذا ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري، وضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وعدم وجود مستوى عالي من الأمن الرقمي.

- ملاحق:

شكل رقم (01): متطلبات الحوكمة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقاً من معطيات السابقة.

الجدول رقم (01): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية

النسبة %	التكرار	العناصر	
		الجنس	الخبرة
57.8	67	ذكر	أقل من 5 سنوات
42.2	49	أنثى	
23.3	27	من 5 إلى 10 سنوات	
68.1	79	أكثر من 10 سنوات	
8.6	10		

الجدول رقم (02): المتطلبات القانونية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

الفقرة	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		مرتفعة		مرتفعة جدا		متوسط حسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
الأطر القانونية المطبقة في البنك تدعم التحول إلى الحوكمة الإلكترونية.	33.6	39	54.3	63	12.1	14	0	0	0	0	1.78	0.64	منخفضة جدا
القوانين والتشريعات الحالية كافية لحماية المعاملات الإلكترونية في البنك.	9.5	11	44	51	17.2	20	9	9	7.8	5	2.23	0.78	منخفضة
انشاء نظام خاص بالحوكمة الإلكترونية لتنظيم الخدمات البنكية الإلكترونية	26.7	31	44	51	17.2	20	9	9	7.8	5	2.18	1.05	منخفضة
تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات البنكية الإلكترونية للعملاء.	15.5	18	63.8	47	20.7	24	0	0	0	0	2.05	0.60	منخفضة
الإدارة تقوم بتحديث القوانين والتشريعات لتتماشى مع التطورات الرقمية.	17.2	20	69	80	13.8	16	0	0	0	0	1.96	0.55	منخفضة
المعدل العام للمتوسط													منخفضة

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم (03): المتطلبات البشرية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

الفقرة	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		مرتفعة		مرتفعة جدا		متوسط حسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
يتم تنظيم دورات تدريبية بشكل دوري لتعزيز مهارات العاملين.	34.5	40	53.4	62	9.5	11	3	3	2.6	0	1.80	0.71	منخفضة

منخفضة	0.63	2.06	0	0	2.6	3	15.5	18	67.2	78	14.7	17	تشعر بالثقة في استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة نتيجة التدريب المستمر.
منخفضة	1.19	2.51	10.3	12	7.8	9	24.1	28	38.8	45	19	22	الاهتمام بأراء المستفيدين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود أي خلل واهتزاز في الثقة والمصادقية.
منخفضة جدا	0.45	1.71	0	0	0	0	0	0	71.6	83	28.4	33	تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية لتوجيه سلوك الموظف في أداء مهامه.
منخفضة	0.89	2.29	0	0	2.6	3	6.9	8	63.8	74	12.1	14	يتم تحفيزك بشكل كاف للاستفادة من المهارات الجديدة في عملك اليومي.
منخفضة	0.48	2.07	المعدل العام للمتوسط										

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم (04): المتطلبات الإدارية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

الفقرة	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		مرتفعة		مرتفعة جدا		متوسط حسابي	الانحراف المعياري	اتجاه	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
يتم تحديث الإجراءات الإدارية بانتظام لتناسب مع تطبيق الحوكمة الإلكترونية.	22.4	72	62.1	18	15.5	0	0	0	0	0	1.93	0.61	منخفضة	
تسعى إدارة البنك بشكل مستمر الى الانتقال من دائرة الخدمات التقليدية الى الخدمات الإلكترونية.	9.5	54	46.6	18	15.5	17	14.7	16	13.8	0	2.76	1.22	متوسطة	
يسهل تطبيق الحوكمة الإلكترونية من الرقابة على العمليات الإدارية.	20.7	49	42.2	18	15.5	16	13.8	9	7.8	0	2.45	1.18	منخفضة	
استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في اتخاذ قرارات إدارية أكثر فعالية.	18.1	23	19.8	22	19	35	30.2	15	12.9	0	3	1.32	متوسطة	
تسهم التغييرات في الهيكل الإداري في تحسين الجودة الشاملة للخدمات المقدمة.	11.2	32	27.6	20	17.2	36	31	15	12.9	0	3.06	1.24	متوسطة	
المعدل العام للمتوسط												0.81	2.64	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم (05): متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

الفقرة	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		مرتفعة		مرتفعة جدا		متوسط حسابي	الانحراف المعياري	اتجاه		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%					
توفر قاعدة بيانات إلكترونية للخدمات المصرفية الإلكترونية.	22	19	70	60.3	23	19.8	0	0	1	0.9	2.03	0.68	منخفضة		
تشعر بأن الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في البنك فعالة وسريعة.	20	17.2	73	62.9	22	19	1	0.9	0	0	2.03	0.63	منخفضة		
توفر تطبيقات وبرامج تكنولوجية حديثة تسهل تقديم الخدمات.	37	31.9	74	63.8	4	3.4	1	0.9	0	0	1.73	0.56	منخفضة جدا		
يتم تحديث أنظمة الاعلام والاتصال بانتظام لتحسين الأداء	31	26.7	58	50	18	15.5	9	7.8	0	0	2.04	0.85	منخفضة		
استخدام التكنولوجيا الحديثة يسهل الوصول الى المعلومات بكل شفافية.	30	25.9	48	41.4	30	25.9	7	6	1	0.9	2.14	0.90	منخفضة		
المعدل العام للمتوسط													1.99	0.45	منخفضة

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم (06): متطلبات الأمن الرقمي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوكالات البنكية بولاية غرداية.

الفقرة	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		مرتفعة		مرتفعة جدا		متوسط حسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
توفير أنظمة سرية وأمنة لحفظ الملفات والوثائق إلكترونيا.	19	16.4	56	48.3	26	22.4	12	10.3	3	2.6	2.34	0.96	منخفضة
تأمين برامج حماية حديثة ضد خطر اختراق المعلومات من جهات خارجية.	27	23.3	74	63.8	14	12.1	0	0	1	0.9	1.91	0.65	منخفضة
يتم تطبيق إجراءات أمنية صارمة لضمان سلامة المعاملات الإلكترونية.	25	21.6	65	56	17	14.7	8	6.9	1	0.9	2.09	0.84	منخفضة
تأمين برامج حماية حديثة ضد خطر اختراق المعلومات من جهات خارجية.	3	2.6	52	44.8	40	34.5	10	8.6	11	9.5	2.77	0.98	متوسطة

منخفضة	1.20	2.43	11.2	13	6.9	8	14.7	17	48.3	56	19	22	التأكد من مصداقية البيانات والمعلومات الواردة.
منخفضة	0.65	2.30	المعدل العام للمتوسط										

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS 2

- الإحالات والمراجع :

1. Assiri, H. (2022). **Design and Implementation of a Secure and Efficient E-Governance Model Using Blockchain for a Developed Country**. Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Systems. Faculty of Engineering and Technology at the University of Technology Sydney, Australia.
2. Bannister, F., & Connolly, R. (s.d.). **Defining e-Governance**. Consulté le 07 03, 2024, sur researchgate: www.researchgate.net/publication/259733772_Defining_e-Governance
3. Barazideh, M., Taghvae Yazidi, M., & Niazazari, K. (2023). **The Relationship between Electronic-governance Foresight and Managers' Organizational Transparency in Order to Present a Model (Case Study: Saderat Banks of Tehran province)**. *Iranian Journal of Educational Sociology, Vol 6(N° 1)*, 130-140.
4. Dike, E. (2019, March). **e-governance and administrative efficiency: Issues and challenges**. *International Journal of Innovative Research in Education, Technology & Social Strategies, Vol 6(Issue 1)*, 184-194.
5. Pujar, M., & Dalaphathi, M. (2018). **E-governance in India: Concept, Initiatives and Issues**. *Internation Journal Of Creative Research Thoughts (IJCRT), Vol 6(Issue 2)*, 262-267. Récupéré sur www.ijcrt.org
6. Tobias chukwukerue, A. (2019). **E-Governance in the Public Sector in NIGERIA**. *International Journal of Sustainable Development, Vol 6(Issue 1)*, 68-74.
7. احمد أبو عطية، و احمد عبد اللطيف. (2023). **متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية**. *مجلة الدراسات الإنسانية(العدد 31)*، 2213-2336. doi:10.21608/jsh.2023.304975
8. أسماء عيسى عناب الراعي. (2021). **واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
9. سعاد شعبانية، حكيمة حلبي، و ناصر بوجلال. (14, 07, 2024). **الحوكمة والقطاع البنكي الجزائري-بين الواقع والمأمول**. تم الاسترداد من <https://fsecg.univ-guelma.dz/sites/default/files/5.PDF>
10. سعاد مقدم. (2021). **م متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة: المفاهيم وآلية التطبيق**. الملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات. المجلد 3، العدد 3، الصفحات 31-42. جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف: مجلة التميز الفكري. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/171058>
11. عابدة عبير بالعبيدي، و إخوان سهام شاوش. (في 28 أكتوبر 2019). **آليات وتدابير بنك الجزائر في تفعيل الحوكمة الإلكترونية في إطار المحافظة على سلامة واستقرار النظام المصرفي الجزائري**. ورقة بحثية مقدمة إلى اليوم دراسي حول: تحديات الحوكمة في ظل التجارة الإلكترونية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
12. عبد اللطيف باري، و مراد محبوب. (2020). **الحوكمة الالكترونية ومتطلباتها: دراسة نموذج البنوك الجزائرية**. *مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 3(العدد 3)*، 199-210. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/127092>
13. فاتح عمارة. (2022). **الحوكمة الالكترونية كآلية ترشيد السياسة العامة لإتحاد الأوروبي**. أطروحة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد خضير-بسكرة.

14. فتحي علي فتحي شبل، ابراهيم محمد يوسف سليم، و رضا السعيد محمد. (2021). تأثير الحوكمة الإلكترونية للتطبيقات الحديثة في تحسين جودة الخدمة الصحية في مصر. *Journal of Environmental Studies and Researches*، المجلد 11 (العدد 3)، 467-510. doi:10.21608/jesr.2021.282828
15. فريدة معارفي. (يوم 28 أكتوبر 2019). الحوكمة الإلكترونية و متطلباتها: دراسة نموذج البنوك الجزائرية. ورقة بحثية مدة ليوم دراسي حول: تحديات الحوكمة في ظل التجارة الإلكترونية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير -بسكرة.
16. محمد الصيرفي. (2007). *الإدارة الإلكترونية* (المجلد الطبعة 1). مصر: دار الفكر الجامعي.
17. محمد بودالي. (2021). تجارب عربية في تطبيق الحوكمة الالكترونية مع التركيز على حالة الجزائر. *مجلة إقتصاد المال و الأعمال*، المجلد 6 (العدد 2)، 311-320.
18. مريزق عدمان، و حسينة لونيس. (2014). الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الادارة العمومية في الجزائر. *مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية* (العدد 10)، 137-149. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/18883>
19. مريم خالص حسين. (2013). *الحوكمة الالكترونية*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العدد 5).