



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

دراسة إستبائية بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة تيارت

إعداد الطالبتان:

إشراف الأستاذة:

- بن عودة فيتحة

- د. كلاخي لطيفة

- قارة أسماء

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أ. محاضر أ	ساعد محمد
مشرفا ومقررا	أ. محاضرة أ	كلاخي لطيفة
مناقش أول	أ. محاضر ب	سحنون خالد
مناقش ثاني	أ. محاضر أ	بن قطيب علي

السنة الجامعية: 2021-2022

# شكر وتقدير

الحمد لله على توقيفه للإتمام هذا البحث المتواضع

وتقدم بالشكر والجزر للأستاذة المشرفة "كلاخي لطيفة" على إرشادي خلال فترة إعداده كما أشكر جميع أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسبير وون استثناء وأشكر كل من ساهم وقدم لي النصح والإرشاد في إتمام هذا العمل

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي جعلت لجنة تحت إشرافها، لي رمز العطاء،

لي سر نجاحي وتوفيقي بعد الله، أعي الغالية أطال الله عمرها.

لي مصدر فكري وعقلي، لي من علمني وشجعني للإتمام مشواري، لي أب الغالي الذي ساندني.

لي إخوتي وأخواتي السند الأمين

لي كل أصدقائي الذين ساهموا في مساندي و تشجيعي

شكرًا جميعًا

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	شكر وتقدير
.II	إهداء
.III	قائمة المحتويات
.IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IVV	قائمة الملاحق
1	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية</b>	
9	تمهيد
<b>المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية</b>	
10	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
<b>المبحث الثاني: خصائص و أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية</b>	
18	المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية وعناصرها
23	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية
<b>المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقييمها</b>	
28	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
30	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
32	المطلب الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية
35	خلاصة الفصل الأول

<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية</b>	
37	تمهيد
<b>المبحث الأول: مدخل حول جودة الخدمات المصرفية</b>	
38	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية
41	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الخدمات المصرفية
44	المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمات المصرفية
<b>المبحث الثاني: أساسيات حول الخدمات المصرفية الإلكترونية</b>	
47	المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية الإلكترونية
50	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية
55	المطلب الثالث: مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية
<b>المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات المصرفية</b>	
57	المطلب الأول: مساهمة الخدمات الإلكترونية في تحقيق جودة مصرفية
59	المطلب الثاني: أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخدمات المصرفية:
62	المطلب الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف
64	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة تيارت.</b>	
66	تمهيد
<b>المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR</b>	
67	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
73	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
<b>المبحث الثاني: لإطار التطبيقي للدراسة</b>	
74	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة
76	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
<b>المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة</b>	

84	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
85	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية
89	خلاصة الفصل الثالث
90	خاتمة
94	قائمة المراجع
100	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
15	جدول رقم (01-01) الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
75	الجدول رقم (01-03) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي
76	الجدول رقم (02-03) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها
76	الجدول رقم (03-03): معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.
77	الجدول (04-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية
80	الجدول رقم (05-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية.
82	الجدول رقم (06-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية.
84	الجدول رقم (07-03): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة
87	الجدول رقم (08-03): تحليل التباين الأحادي لأثر الإدارة الإلكترونية في العملية على جودة الخدمة المصرفية.

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
21	الشكل رقم (01-01) عناصر الإدارة الإلكترونية
23	الشكل رقم (02-01) علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة
27	الشكل رقم (03-01) التكامل بين وظائف الإدارة الإلكترونية
47	الشكل رقم (01-02) مفهوم جودة الخدمة المصرفية
72	الشكل (01-03): الهيكل التنظيمي لوكالة بدر تيارت "554"

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
101	الملحق رقم 01 يمثل استبيان
104	الملحق رقم 02 يمثل جداول برنامج spss



حققت

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية هائلة خصوصا المتعلقة بمجال المعلومات والاتصالات، مما يجعلها تفكر بتفعيل هذه التكنولوجيا في المجال الإداري وبالتالي التنقل من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية التي تستخدم شبكة الإنترنت في إنجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية في التخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، أي العمل على تفعيل الإدارة المعاصرة التي تعمل على تطوير وظائف المؤسسة من تسويق، إنتاج، تمويل، استثمار، توفر الكثير من فرص النجاح والسرعة وتحسين وتسهيل العلاقات مع المواطن والإدارة التي كونها توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية من بينها الخدمات المصرفية الإلكترونية، والتي تختلف عن الخدمات التقليدية المعتادة، حيث تسعى البنوك إلى خلق وابتكار وتقديم خدمات مصرفية إلكترونية جديدة من أجل زيادة كسب رضا الزبائن وثقتهم ومعاملتهم لتحسين جودة خدماتها باعتبارها السلاح التنافسي.

وعليها سنحاول من هذه الدراسة التركيز على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف مساهمتها في تطوير الخدمات المصرفية، وبالنظر إلى الأساليب والأنظمة الحديثة المميزة وذلك من خلال الوقوف على الواقع النظري وتطبيقي لاستخدام الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير الخدمة المصرفية وجعلها أكثر قربا من الزبائن. وما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك

الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت؟

أولا: التساؤلات الأساسية:

- ✓ ما هي الإدارة الإلكترونية وما متطلبات تطبيقها؟
- ✓ ماذا نقصد بجودة الخدمات المصرفية؟
- ✓ ما هي علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك فلاحة و التنمية الريفية (BADR) ولاية تيارت؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت- محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت- محل الدراسة.

## ثالثا: أهمية الدراسة

- يتميز موضوع الإدارة الإلكترونية بأهمية بالنسبة لموظفي البنك، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يعتبر أهم التطورات التي حصلت على مستوى الإدارة العمومية الجزائرية.
- كما تكمن أهمية الموضوع على معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وما هي الإضافة التي زادها موظفي البنك على حد سواء.
- تكتسب الدراسة الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد تركيزه عليه في عالم المؤسسات المصرفية على اختلاف أنواعها وأحجامها بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي لهذه الأخيرة وهي قيد البحث وبذل المزيد من المجهود حول جودة خدماتها.
- تستمد الدراسة أهميتها من قطاع المصارف الذي يعد أكبر القطاعات إسهاما في الاقتصاد.

## رابعا: أهداف البحث

- المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية عن الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية.
- علاقة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- إبراز الدور الفعال للإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات المصرفية.
- الوقوف على أهم أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.
- الوصول إلى ماذا فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية.

## خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.
- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير وظائف البنك من تخطيط، توجيه، تنظيم ورقابة.
- الاهتمام بالخدمات المصرفية الإلكترونية لكونها جزء من الخدمات البنكية.
- الأهمية التي يكتسبها الموضوع من خلال دراسة الجانب النظري وتطبيقي على الواقع الحقيقي للبنوك الجزائرية.
- إبراز أهمية جودة الخدمات المصرفية بصفة عامة وخاصة.

## سادسا: حدود الدراسة

الحدود الزمنية: مارس 2022 إلى غاية ماي 2022.

الحدود المكانية: تم اختيار وكالة تيارت بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كميدان الدراسة وذلك للكشف والإجابة على إشكالية البحث.

الحدود البشرية: موظفي وكالة تيارت لبنك الفلاحة والتنمية الريفية. (BADR)

## سابعاً: منهج الدراسة

فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، حيث يتم وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية وصفا دقيقا وتفصيلي لعناصر المشكلة وتم الاعتماد في معالجة الإطار النظري للبحث إلى الملتقيات والكتب والمقالات وتمت المطالعة على بعض مواقع الإنترنت أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات عن آراء الموظفين حول جودة الخدمات في ظل الإدارة الإلكترونية كما تم الاعتماد على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

✓ دراسة ليلي فروحات (2012): جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، تهدف هذه الدراسة أن البنوك التجارية في الجزائر تسعى للتنافس وتحقيق مزايا تنافسية من خلال اهتمام بالإدارة الجودة الشاملة نظام في البنوك العمومية يكاد يكون منعدما بينما البنوك الخاصة وبذات الأجنبية منها فهي تولي اهتمام كبيرا بالإدارة الجودة الشاملة كنظام باعتبار البعد الاستراتيجي.

✓ دراسة عوام (2015): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين المعاملات البنكية. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين المعاملات البنكية الإلكترونية، حيث تم الوصول إلى أن البنوك نحوها الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية في تحسين المعاملات البنكية وأن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت والتقنيات الحديثة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على الموارد من أجل تحقيق الأهداف.

✓ دراسة سماح مهوب (2014): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري. تهدف هذه الدراسة على أن المصارف الفرنسية تبني تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع خاصة المرتبط بالقنوات المصرفية للاتصال عن بعد (الصيرفة عبر القنوات التقليدية- الصيرفة عبر الإنترنت- عبر الهاتف وعبر تلفاز) وأدوات الدفع الإلكترونية (البطاقة المصرفية- النقود الإلكترونية- الشيك الإلكتروني)، كما يصعب على المصارف على الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس فيما بينها وبين المصارف الأخرى، فكان لها حل واحد هو إحداث تغييرات في أسلوب تقديم الخدمة مما جعلها تبني قنوات مصرفية إلكترونية.

ما يميز دراستنا عن دراسات السابقة هو علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال أهميتها ومساهمتها وتأثيرها على هذه الأخيرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ولاية تيارت.

#### تاسعا: صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي تم تعرضنا إليها:

- نقص المصادر العلمية الخاصة بالخدمة المصرفية الإلكترونية.
- سرية المعلومات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة.
- نقص كمية ونوعية المعلومات التي تخدم موضوع البحث
- صعوبة التواصل مع عملاء البنك.

#### عاشرا: هيكل البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع وبلوغ الأهداف والإجابة على إشكالية البحث والفرضيات الموضوع سابقا تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كالآتي:

**الفصل الأول:** يتضمن الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتم تقسيمها إلى ثلاث مباحث حيث يتضمن المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية، ويتطرق المبحث الثاني إلى أهداف وخصائص ووظائف الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثالث يحاول التركيز على أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقييمها.

**الفصل الثاني:** تطرقنا حول جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاث مباحث فتناولنا في المبحث الأول مدخل حول جودة الخدمات المصرفية أما في المبحث الثاني تضمن أساسيات الخدمات المصرفية الإلكترونية وركزنا في المبحث الثالث على علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

**الفصل الثالث:** يتضمن هذا الفصل على تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تربص الميداني الذي تم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)- ولاية تيارت- حيث يمكن التعرف في المبحث الأول على نشأة البنك الفلاحة والتنمية الريفية- ولاية تيارت- والمبحث الثاني الإطار التطبيقي لدراسة اما المبحث الثالث قمنا باختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري

الإدارة الالكترونية



تمهيد:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الركيزة الأساسية للتقدم ونمو المجتمعات، التي تسعى جاهدة إلى رفع مستوى معيشة مواطنها الابتعاد عن دائرة التخلف إلى دائرة التنمية المستدامة والذي يتم من خلاله نقل الاقتصاد إلى مسار نمو مرتفع يقوم على صناعات عالية التكنولوجيا، والتي يمكن ربطها بالقيمة المضافة العالية فقط لهذه الصناعات التي تزداد أهميتها ورواجها، كما أنها ساعدت بشكل كبير من إدماج القائمين على الاقتصاد العالمي، بعد ما أصبحت العولمة مؤكدة.

ويبنى العالم حاليا تطبيق استراتيجية جديدة، تعتمد أساسا على تطورات التي شهدتها الحواسيب وشبكات المعلومات أي تهدف هذه الاستراتيجية إلى قيادة العالم إلى ما يسمى باقتصاد الشبكي، التي تدير كافة عملياته عبر أنماط تنتهي من آليات المعلومات والمعرفة، ويقوم على شبكات ضخمة من المعلومات وتبادلها في جميع المجالات عبر مسافات بعيدة.

وفي ضوء ذلك لا بد للمؤسسات من تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني أحدث الأساليب الإدارية ومواكبة التطورات التقنية ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر يلائم مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

وتعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات التي أخذت تشغل حيزا واسع من حاضر العمليات الإدارية ومستقبلها، ولكن تطبيقها يتطلب وعيا وإدراكا لطبيعة التحول وضروراته، إضافة إلى توافر المتطلبات الإدارية، التقنية والبشرية، المالية، في بيئة المؤسسات الداخلية لتتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة وطبيعتها المتطورة باستمرار.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية .

المبحث الثاني: خصائص و أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقييمها.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح

الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة بالإدارة الإلكترونية من

تعريف وأهمية وأسباب داعية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها لمواكبة تطور عصر مجتمع المعلومات في

النظم والأعمال الإدارية، لخلق نمط يرتكز على البعد التكنولوجي، إذ من شأنه أن يسرع في عملية الإنجاز

وزيادة الإنتاج.

### أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

من أجل فهم الإدارة الإلكترونية فإننا سنتطرق لأبعاد تطورها، فهناك من يعتبرها هي امتداد للمدارس

الإدارية وتطور الفكر الإداري الذي يكشف أننا المحدثين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور

الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن من بداية ظهور المدرسة التقليدية

(الكلاسيكية)، إلى أن ظهرت مرحلة المعاصرة ما يسمى بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية.

وهناك من اعتبر الإدارة الإلكترونية هي امتداد لتطور التكنولوجي في الإدارة الذي اتجه منذ البدء

بإحلال الآلة محل العامل، تم الانتقال إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في تخطيط التشغيل

بمساعده الحاسوب، لتنتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الاصطناعي وصولاً إلى

استخدام الإنترنت لإنجاز العمليات.

وظهورها يعود إلى العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي عندما بدأت المؤسسات باستخدام أتمتة\* المكاتب وذلك باستخدام الفاكس والهاتف.<sup>1</sup>

تعود إلى التحول إلى العمل بأشكال وأساليب مختلفة نتيجة للتطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات وانتشار شبكة الإنترنت واستخدام برامج الحاسوب في ظل التنافسية والتحدي المتزايد أمام البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وأكدت الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهاتها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعمق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة فقد يولد غموض لدى قارئه نتيجة لتطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيداً عن التعاملات الورقية. وقبل التطرق للإدارة الإلكترونية سوف نتطرق لتعريف الإدارة.

#### 1- تعريف الإدارة

الإدارة هي عبارة عن مجموعة من الأعمال ونشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على غايات وأهداف مطلوبة ومخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف التي تلي رغبة الإدارة في الإنتاجية، الفعالية والاستمرارية وهي التخطيط، التنظيم، والتنسيق، التوجيه والرقابة.<sup>3</sup>

\* هي استخدام الأجهزة الإلكترونية والآلات بما فيها الحاسوب والشبكات في أداره مكاتب وأعمال السكرتارية وإنجاز الأعمال الروتينية.  
<sup>1</sup> فريد كورتيل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص ص 23-24.  
<sup>2</sup> عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 14.

<sup>3</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17.

وتعرف كذلك على أنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق أهداف محددة.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكننا استنتاج التعريف التالي للإدارة: بأنها مختلف الإجراءات والعمليات التي تقوم بها الموارد البشرية داخل المنظمة من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة من خلال العمل الجماعي بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

## 2- تعريف الإدارة الإلكترونية:

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية يطرح عدة مفاهيم وتعريف متعددة وهذا حسب المدارس والتوجهات التي تنتمي إليها المهتمون في المجال الإداري نذكر منها:

أ- **الإلكترونية (Electronic)**: هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال.

ب - **الإدارة الإلكترونية (E-management)**: هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءه وفعالية الأداء بالمنشأة.<sup>2</sup>

وتعرف على أنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل منظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء.

**كما عرفت** على أنها عملية مقننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية باعتماد على كافة التقنيات المعلومات ضرورية وصول لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 13.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 42.

<sup>3</sup> فريد كورتيل، أسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 16.

في حين عرفت على أنها عملية الإدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين دون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.

وتعرف أيضا على أنها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية.

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها.

وكذلك هي عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية

تنفذ بسرعة عالية ودقة متنامية ودون استعمال الورق.<sup>1</sup>

وفي ضوء هذه التعاريف آنفة الذكر يمكن تقديم تعريف الإجراء التالي:

الإدارة الإلكترونية هي عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بكافة العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة من أجل تحقيق فعالية الأداء بها.

### المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أسبابها الحواسيب وشبكة الإنترنت وشبكة الاتصال وغيرها من الجواب الفنية رغم أنها عناصر أساسية ومهمة الإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على الفكر الإداري المتطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطور وتسانده وتدعمه بكل قوة لفرض خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل فالتحول ليس فقط تحول الإدارة إلى الآلية وإنما إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المتطلبات التقنية.

<sup>1</sup> عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، الطبعة 1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ✓ التوجيه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ✓ زيادة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- ✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- ✓ تحسين مستوى الخدمة.
- ✓ ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

و هناك أسباب ودواعي كثيرة أدت إلى التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية منها<sup>2</sup>:

التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العولمة، الثقافة الإلكترونية، زيادة اهتمام المنظمات بالتغيير وتطوير ومواكبة الأحداث التكنولوجية .

ونقترح الجدول رقم (01,01) لعرض أوجه الاختلافات الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، المنتدى الإداري للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مصر، 2016، ص 05.

<sup>2</sup> فريدكورتل، أسيا تيش سليمان، مرجع السابق، ص 37، 36.

جدول رقم (01,01) الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية	وجه المقارنة
الملفات في مأمن من التلف وتتوفر على برامج لأمن الشبكات الإلكترونية.	الملفات معرضة للتلف وأقل وثوقية	الحفظ والوثوقية
نادرة الضياع	أكثر عرضة للضياع	الضياع
اقتصادية	مكلفة	التكاليف
سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	الوصول للبيانات
إستجابة فورية	بطيئة	سرعة الإنجاز الاعمال
جودة عالية جدا	جودة أقل	الجودة
متوفرة 24 ساعة	محدودية ساعات الدوام للإدارة	مدة الخدمة
وسيط إلكتروني (شبكات الإتصال الإلكترونية)	الإتصال مباشر، مراسلات ورقية	رسائل التعامل بين الأطراف
علاقة غير مباشرة (عن طريق شبكات الاتصالات الإلكترونية)	علاقة مباشرة	طبيعة العلاقة بين أطراف في التعامل
متاحة للجميع	هرمية	المعلومات
تشاركية بين العاملين والإدارة	في قمة الهرم	إتخاذ القرار
تضمن تكنولوجيا المعلومات في إدارة كافة وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، نوعية ورقابة	دورها منفصل عن الإدارة وتقتصر على توفير المعلومات اللازمة لدعم إتخاذ القرارات	تكنولوجيا المعلومات
إستخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف	تعتمد على إستخدام أمثل الإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	مدة الإعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية

المصدر: حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 46.

## المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرفقها من انتشار الثورة التكنولوجية المعلومات والاتصالات وهي تمثل الاستجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة والفضاء الرقمي للاقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت.<sup>1</sup>

ويمكن استخلاص أهمية الإدارة الإلكترونية في ما يلي:<sup>2</sup>

1- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها بالشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهودا من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

2- المرونة في عمل الموظف من حيث السهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه القيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه.

3- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة الجغرافيا.

4- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن.

5- سهولة تخزين وحفظ المعلومات والبيانات وحمايتها من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة.

6- سهولة إنهاء المعاملات المراجعة من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بنيابة عن دوائر الأخرى.

7- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار البازوري العلمة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 35.

<sup>2</sup> أحمد فتحي الحيث، مبادئ الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 28 29.



- 8- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.
- 9- تحسين جودة الخدمات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة.
- 10- توجيه الإنتاج وفقا للاحتياجات ورغبات الزبائن وتفادي مخاطر التعامل الورقي.

## المبحث الثاني: خصائص ووظائف الإدارة الإلكترونية

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسلالة أداؤها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فعالة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلها يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

## المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية وعناصرها

تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف متطلبات القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة، والقدرة على البقاء والاستمرارية... إلخ

فهي تتميز بالعديد من الخصائص التي تنسب لها ميزة الأفضلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وتتكون من عناصر أساسية واجب توفيرها للمساعدة في اتخاذ القرار.

## أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

يمكننا استعراض بعض الخصائص الإدارية الإلكترونية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

✓ إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمذكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية والنظم وتطبيقات المتابعة الآلية .

✓ إدارة بلا مكان: تسهر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم تعد لها مكاناً في العالم الجديد.

✓ أداره بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية المؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 19.

- ✓ **المرونة:** الإدارة الإلكترونية الإدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانية الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.
- ✓ **الرقابة المباشرة:** من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بعد وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية.
- ✓ **السرعة والوضوح:** تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الافتراضي، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، والتي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة.
- ✓ **السرية والخصوص:** من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج الحماية، وعدم أحتتها إلا لذوي صلاحية.
- ✓ **الشفافية:** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من الديمقراطية هدف مستحيلا ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من المساعدات الخارجية للدول ، فالإدارة الإلكترونية تقلل من رشوة وتزيد من الشفافية السياسية و تزيد من ثقة المواطنين بيها .

ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي: <sup>1</sup>

1- **عتاد الحاسوب Hardware**: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب كأجهزة والطابعات وغير ذلك من الملحقات.

2- **البرمجيات Software**: و تتمثل في :

• **برامج إدارة النظام** : وهي نظم التشغيل (نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة، أدوات تدقيق برمجية...).

• **برامج التطبيقات**: تتمثل في برامج تطبيقات العامة (القواعد البيانات برامج البريد الإلكتروني، وبرامج الدعم الإلكتروني، جدول الإلكتروني ... إلخ) بالإضافة إلى برامج تطبيقات الخاصة (كبرامج المحاسبة، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية ، برامج إدارة المشروعات ... إلخ).

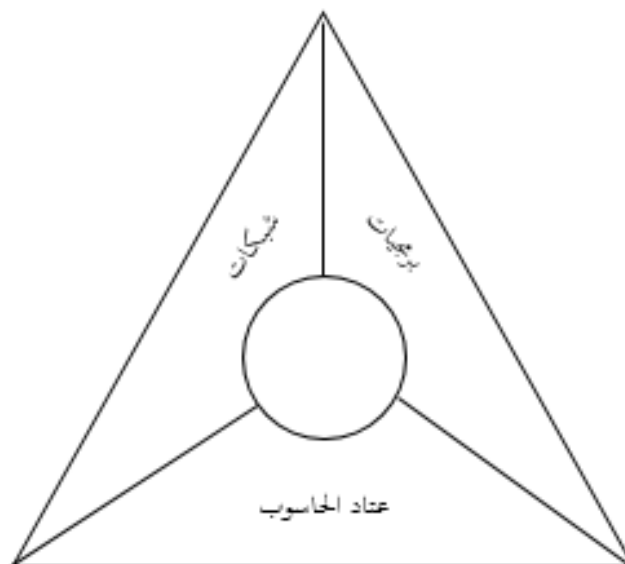
3- **الشبكات**: تعتبر الشبكات عنصرا هاما وأساسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومما زاد من أهميتها وانتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها والحاجة وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

وتعرف على أنها مجموعة من الحواسيب المرتبطة ببعضها البعض والتي تسمح لمستخدميها بمشاركة المواد المتاحة (البرمجيات، الطابعات، ... إلخ) وتبادل المعلومات فيما ما بينها وللشبكات أشكال مختلفة ناتجة عن التطور التكنولوجي ومن أهم أنواع الشبكات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية هي شبكة الاتصالات أنترنت والإنترانت والإكسترانات، و الشبكات المحلية (LAN) والشبكات المحلية الموسعة (WAN)

<sup>1</sup> احمد علي صالح، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، ط 4، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، قطر، 2016، ص

4- صناع المعرفة (العنصر البشري): وهم خبراء المختصين الذين يمثلون البيئة الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية السابقة وهم العاملون في حقل المعرفة من تقنيين و مبرمجين، و محليلي النظام ، و المديرين لقواعد البيانات ومختصين في تكنولوجيا الاتصالات والشبكات والمطورين لبرامج التطبيقات وكل له علاقة مع معرفة انتاجا وتخزيناً وتوزيعاً. ويكمن تلخيص عناصر الإدارة الإلكترونية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01) عناصر الإدارة الإلكترونية



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

ثالثاً: علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات الموافقة

يتم الخلط كثيراً في الأحيان بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والعديد من المفاهيم الأخرى (التي ترتبط بين الأنشطة والتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) نتيجة لظهور هذا مصطلح في عالم الأعمال، ومن هنا فقد كان لا بد من توضيح الفرق بين المفهوم الإدارة الإلكترونية وبعض المفاهيم الأخرى وبيان العلاقة بين كل منها وبين الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

أ- الأعمال الإلكترونية : تعرف على أنها مدخل متكامل وشامل لتوزيع قيمة الأعمال من خلال ربط النظام بالعمليات وتنفيذها بطريقة مرنة وبسيطة استخدام شبكة الإنترنت.

ب- الحكومة الإلكترونية : وهي استخدام الحكومة لشبكة الإنترنت في إتصال الخدمات والمعلومات إلى المستخدمين.

ج- التجارة الإلكترونية : وهي بيع وشراء السلع والخدمات وعمل التبادلات التجارية باستخدام شبكة الإنترنت.

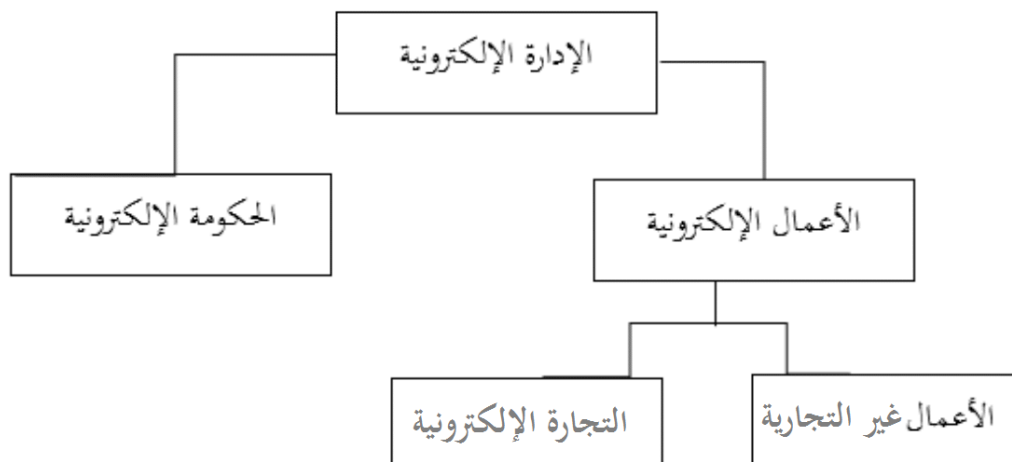
د- الإدارة الإلكترونية : وهي إنجاز الوظائف والأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية ومنها شبكة الإنترنت.<sup>2</sup>

وبناء على ما سبق استنتج بأن الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية كما هو موضح بالشكل رقم (01-02)

<sup>1</sup> فريد كورتل، آسيا تيش، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> أحمد فتحي الحيث، مرجع سابق، ص 24.

الشكل رقم (01-02) علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاف، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 18.

### المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف وكلها تنصب في تحقيق زيادة كفاءة و فعالية المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والاستغلال جيد للتكنولوجيا المعلومات وتوفير الوقت والجهد والمال وسوف نستعرض أهدافا بشكل مجمل فيما يلي: <sup>1</sup>

أ- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية الإدارية.

ب- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسب ورفع مستوى عملية الرقابة.

ج- الحد من الفساد الإداري.

د- قليل معوقات اتخاذ القرار في ظل توافر البيانات.

<sup>1</sup> أحمد فتحي الحيث، مرجع سابق، ص 26.

هـ- زيادة القدرة التنفسية للمؤسسات عبر توافر قدرات و المعلومات العالية، مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين ويعينها على تطوير منتجاتها.

و- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

ز- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة منع الاختراق.

ح- ضمان عدم تكرار المعاملات والإجراءات وتقليل الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

ط- تحقيق كفاءة وفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.

ك- تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الخدمات.

ل- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

م- تعميق مفهوم الشفافية والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

ن- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال آليات متطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

س- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

مما تقدم نستطيع القول أن محصلة الأهداف الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل تحديدا في تجاوز النواقص والاحتياجات التي تعانيها الإدارة التقليدية وتجاوز مشكلات الإدارة الإلكترونية التي تظهر بالممارسة.



## المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

يتطلب التحول من العمل وفقا للأسلوب الإدارة التقليدية إلى العمل وفق أسلوب الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري المعمول بها في المؤسسة، وقد أسفر عن ذلك تغيير في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف الإلكترونية، تمثلت بصفة أساسية في التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكترونية والقيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية.

## 1- التخطيط الإلكتروني:

إن تخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية، متجددة، متطورة، متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية وقصيرة الأمد قابلة للتجديد والتطور المستمر خلافا للتخطيط التقليدي حيث كانت الخطط توضح لأمد طويل ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة من أجل البقاء، ولكن مع ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية أحدثت تغييرا في عملية التخطيط المتمثلة في تحقيق السرعة واستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، وزيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل وتحديد البدائل وقدرتها على تفعيل ورسم القرارات.<sup>1</sup>

## 2- التنظيم الإلكتروني:

إن المفهوم التقليدي للتنظيم يرتكز على الهرمية والرسمية وعلى البيئات المستقرة أكثر ولكن نتيجة التغيرات والتطورات الكثيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت هناك ممارسات للتنظيم ويعرف على أنه إطار فضفاض للتوزيع الواسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية، مما يحقق تنسيقا آتيا، وفي كل مكان، و من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة العاملين وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بزبائن إلكترونية.

<sup>1</sup> حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 99.

وهذا ما يحدث تحقيق التغيرات مهمة في قوة العمل تعكس بشكل كبير على مؤسسة وذلك من خلال استخدام العاملين ذوي مهارات عالية وكذلك عن بعد على أساس الحاسوب.<sup>1</sup>

### 3 -التوجيه الإلكتروني:

يعتمد تطبيق الكفاء و الفعال للتوجه الإلكتروني بالمؤسسات المعاصرة على وجود القيادات الإلكترونية كوظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية، تعتمد على قائد إلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير وتتوفر فيه مختلف التقنيات مثل تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة والتعامل معها.<sup>2</sup>

فالتوجيه الإلكتروني يساهم في زيادة الاتصال المستمر بين القادة والمؤوسين من خلال شبكة اتصالات الداخلية للإنترنت و توفير كم هائل من المعلومات في كل وقت وزيادة قدرة على الابتكار والإنجاز المهام والتكيف مع البيئة المتغيرة.

### 4 -الرقابة الإلكترونية:

تعرف على أنها متابعة تنفيذ الخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة، ولها العديد من المزايا:<sup>3</sup>

- 1 -أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- 2 -تحقق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآني الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي.
- 3 -تساعد على انحراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

<sup>1</sup> فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 237.

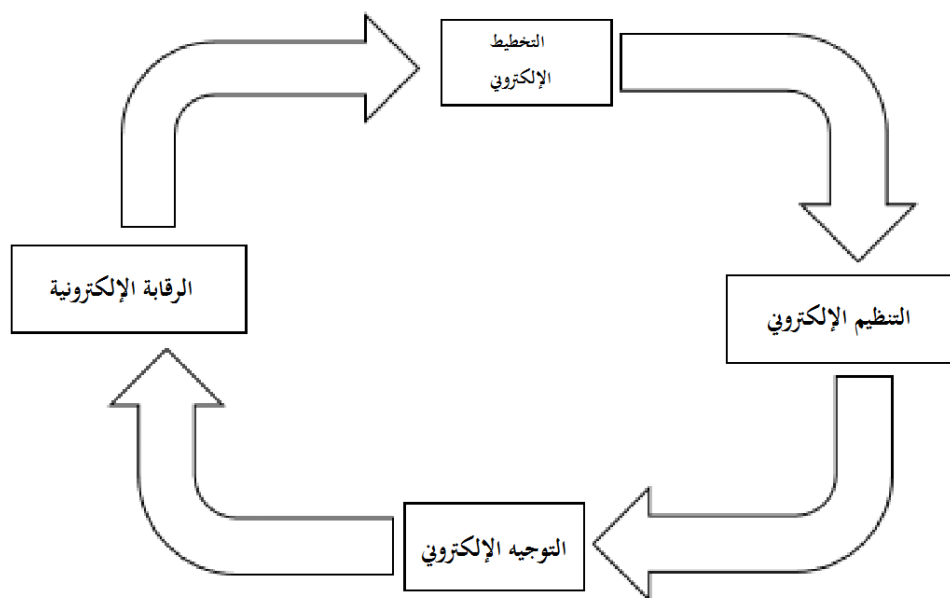
<sup>3</sup> فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 126.

4 -رقابة قائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على العلاقات والمساءلة والرسمية.

مما سبق يمكن القول إن التحول في الوظائف الإدارية الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على الإبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، وتحلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزه الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم)

ويوضح الشكل التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية الإلكترونية:

الشكل (01-03) : التكامل بين وظائف الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين

## المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقييمها

إن أسلوب الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة الملائمة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ الأهداف المرجوة منه، وبالتالي تحقيق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسوف يسبب ذلك خسارة في الوقت والجهد والمال، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها و مجموعة من المزايا التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية وعيوبها التي تعيق تحقيقها كاملا.

## المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية من شأنه شأن مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله، كي يتمكن من التنفيذ وبالتالي يحقق النجاح والتفوق فيقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلبات عديدة نذكر من أهمها: <sup>1</sup>

- 1 - توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: ويقصد بهذا الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الالي وربط شبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
- 2 - توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد.
- 3 - توفير عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت وذلك من أجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية بأقل الجهد وفي أقل وقت وأقل تكلفة ممكنة.
- 4 - التدريب وبناء القدرات: وهو تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر، وأداره الشبكات وقواعد البيانات ونوعية الإدارة الإلكترونية بشكل سليم.

<sup>1</sup> عبد العزيز المغير، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 2010، ص ص 35-36.

5 -توافر مستوى مناسب من التمويل: بحيث يمكن تمويل الحكومة في إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور حاصل في التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية.

6 -توفير الإدارة السياسية: يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل.

7 -توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الإلكتروني عن أي عبث وأمن المعلومات عن طريق اتباع إجراءات ووسائل الحماية عديدة يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كنز ثمين للمنشأة يجب الحفاظ عليها.

8 -الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف الإدارات المنظمة.

9 خطة تسويقية دعائية شاملة لترويج استخدام الإدارة الإلكترونية وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها، وتفاعل معها.

## المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

على قدر أهمية أي مشروع ونطاق التغيير فيه وإبعاد الخدمات التي يقدمها وتعدد الأطراف المستفدة له، تكون المعوقات ونظرا لضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية لذلك فإن معوقاته كبيرة. ويمكن إجمال المعوقات التي تواجه لداري الإلكترونية في: <sup>1</sup>

### 1- معوقات إداريه:

وتتمثل في ما يلي:

- ✓ غموض المفهوم: فكثير من القيادات الإدارية والعاملين وحتى المواطنون يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية.
- ✓ غياب التوافق في أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى اختلاف في الرؤى وانتشار الفوضى على النفوذ.
- ✓ إمكانية بروز مقاومة لتغيير نتيجة قيام المؤسسة بإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات وحجم الأعمال، و خوف من عدم القدرة على مجاراة التكنولوجيا الجديد.
- ✓ الماية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماته وحاسوبي.

### 2- المعوقات البشرية: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ انخفاض الخبرات التكنولوجية، والكفاءة العالية في تقديم خدمات.
- ✓ عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية.
- ✓ انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقها.

<sup>1</sup> فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 73.

3- المعوقات المالية: وتتمثل في ما يلي:

- ✓ قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- ✓ عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ✓ ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة الحواسيب وشبكاتهما.

4- المعوقات القانونية:

وتشمل ما يلي:

- ✓ عدم الاعتراف بالوثائق الإلكترونية وعدم اعتمادها كبديل الوثائق التقليدية أو الاعتراض بمصادقتها.
- ✓ احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع الأطر القانونية لممارسة وتحديد القواعد الضابطة لمعاملاته.
- ✓ غياب التشريعات التي تجرم مخترقي شبكات الإدارة الإلكترونية ، وتضع العقوبات الراضعة لمرتكبي الجرائم.
- ✓ عدم وجود تشريعات قانونية لاعتماد توقيع الإلكترونية والدفع المالي والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالبي الخدمة.

5- المعوقات التقنية:

- ✓ هناك بعض المعوقات التقنية التي تفرض طرق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية ومن أبرزها:
- ✓ عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسوب، حيث ارتفعت معدلات التغيير في التكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة كبيرة.
- ✓ النقص في البنية التحتية المعلوماتية والبنية التحتية للاتصالات على مستوى الدولة مما يعوق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.
- ✓ الافتقار إلى مهارات صيانة أجهزة الحواسيب وتطويرها.

6- المعوقات الأمنية: وتتمثل في ما يلي:

- ✓ خوف المتعاملين من نجاح إحدى المحاولات لإدارة التي يتعاملون معها وان مكن ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم في الحذف أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروع، أي عدم الثقة في سرية و أمن التعاملات ، وهذا ما يؤدي إلى فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل تحويلات الإلكترونية ، التعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان.
- ✓ عدم توفر برمجيات التحكم بالرقابة على الاختراقات المعتمدة.

المطلب الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية.

تشمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المزايا والعيوب التي تدفع أو دفعت بالعديد من الدول والمنظمات إلى تبنيها كأسلوب راقى في الإدارة، إلا أنها تقتصر على الجانب الإيجابي، فكل جديد يعد سلاحاً ذو حدين ويتمثل الحد الثاني في سلبيات المترتبة عنها من خلال هذا سيتم إلى هذه المزايا والعيوب على التوالي:

1- مزايا الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات حول تطبيقها وفيما يأتي سيتم تبيان بعض منها: <sup>1</sup>

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية .
- ✓ تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- ✓ تقليص من معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.
- ✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- ✓ التوفير الفوري للمعلومات و حسب الطلب في إنجاز العمل.
- ✓ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة وأداره كافة الموارد الشركة.
- ✓ زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي.

<sup>1</sup> مزهر شعبان العالى، شوفي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 187



- ✓ تجاوز مشكلة البعد الجغرافي والزمني.
- ✓ معالجة البيروقراطية والرشوة.
- ✓ تطوير آلية العمل ومركبة التطورات.
- ✓ تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية ورفع كفاءة ومستوى الأداء العاملين في الإدارة.
- ✓ جذب الاستثمارات وتسويق المنتجات والخدمات داخل الوطن وخارجه.

## 2- عيوب الإدارة الإلكترونية :

قد يعتقد أنه عند تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الأمر مختلف، بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سبب من الأسباب أو سلبية من سلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتتجلى هذه السلبيات في: <sup>1</sup>

(1) التجسس الإلكتروني: هذه المشكلة واحدة من أكثر النتائج السلبية للإدارة الإلكترونية إنتشارا والتي من شأنها أن تؤدي إلى عدم وجود سرية على المستندات والأوراق الهامة والبيانات والأرشفيف. وذلك عائد إلى احتماليه تعرض المعلومات المهمة التي تخص الإدارة أو المؤسسة للسرقة من خلال التجسس للمنافسين آخرين بغرض إتلافها ، أو حتى بغرض الاطلاع والتعرف على الخطط التي تقوم الإدارة باتباعها في عملية تنظيم العمل.

(2) زيادة التبعية للخارج: من المعلوم أن الدول العربية ليست دول رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول المستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا وذلك باعتمادها الكلي على تقنيات الأجنبية للحفاظ على أمن المعلومات وتطبيقها على الشبكة الرسمية تابعة للدول العربية هو تعريض الأمن الوطني والقومي لهذه الدول الخطر وله و إنعكاسات سلبية كثيرة منها وضعها تحت سيطرة الدول الغربية.

<sup>1</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 253.

ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات للأهداف عسكرية و سياسية بل معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في السوق .

(3) شلل الإدارة: إن تطبيق غير السوي و الدقيق لمفهوم و استراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي الإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون الاعتماد على التسلسل والتدرج من شأنها أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة وتعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، و ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل لنظام الإداري الإلكتروني أو العودة الى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء ،وهذا لا يجوز ان يحصل في اي تطبيق الإدارة الالكترونية.

## خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إطار المفاهيم حول الإدارة الإلكترونية من خلال مفهومها وأهميتها داخل المؤسسات، وذلك بفضل ما تتمتع به من خصائص ومميزات، نأخذ بعين الاعتبار تطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات، كما يتضح أنها قد أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارستها المختلفة التي لم يعد لها مكان في العصر الحالي إلا في حدود ضيقة، هو ما يبرز مدى مقاومتها للتحديات التي تواجهها في البيئة، وتأثير جودة الخدمات، وتحسين أداء المؤسسة، لتعزيز مكانتها و اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

# الفصل الثاني:

الإطار النظري لجودة

الخدمات المصرفية

تمهيد:

أصبح الاهتمام بجودة الخدمات يعتبر في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليها المنظمات المنتجة للخدمات، وذلك لارتفاع مستوى أداء المنظمات، الذي يفرض عليها الاهتمام بجودة الخدمات لضمان بقائها واستمرارها، ومن أهم القطاعات المهتمة بجودة الخدمات القطاعات المصرفية، حيث تعتبر الخدمات المصرفية الأساس الذي تركز عليه مجالات تحديث وعصرنة الإدارة المصرفية، وان مسيرتها تؤشر على بداية المسار الصحيح نحو تطوير الأعمال المصرفية من خلال الاستثمار في الأعمال المرتبطة بالإنترنت والعالم الرقمي وسط تعاضم الاعتماد على الشبكات المفتوحة والتقنيات المتطورة على نحو واسع وفي كل المستويات إدارية لتحقيق جودة خدماتية مصرفية تحت إطار إرضاء الزبون.

وفي ظل التغيرات العالمية التي أفرزت تحديات تنافسية كثيرة بين الإدارة المصرفية في مجال التطور والعصرنة نتيجة عوامة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية، أصبح تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المدخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرات التنافسية للبنوك وهو ما تعمل عليه البنوك حالياً بفضل الإدارة الإلكترونية، من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

✓ المبحث الأول: مدخل حول جودة لخدمات المصرفية.

✓ المبحث الثاني: أساسيات حول الخدمات المصرفية الإلكترونية.

✓ المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات الإلكترونية.

## المبحث الأول: مدخل حول جودة الخدمات المصرفية

يمثل التقدم التكنولوجي الركيزة الأساسية التي لها دور مهم في تحديد وصياغة نمط عمل المنظمة، وتعد المصارف أحد القطاعات الرئيسية التي تأثر كثيرا بالإنجازات العلمية التي تؤثر في تحسين وتطوير العمل المصرفي وابتكار الخدمات مصرفية جديدة لتحقيق مستوى أعلى .

### المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية.

تمثل الخدمات المصرفية المتميزة نقطة ارتكاز أساسية التي تضيف لمسة التفرد على المؤسسة المصرفية ويتجلى عبرها دورها الاقتصادي والاجتماعي، وحتى يستطيع أي بنك أو أي وحدة مصرفية تتويج ذلك ميدانيا لا بد عليه التركيز في توزيع تلك الخدمات بشكل كفيء وفعال على نحو يسمح له باكتساح الوعاء الادخاري والاستثماري على حد سواء.

### أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية.

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة المصرفية نتطرق إلى مفهوم الخدمة باعتبار الخدمات المصرفية شكلاً من أشكال الخدمة.

#### 1-تعريف الخدمة:

ليس من السهل تقديم تعريف لكلمة الخدمة، وهذا يرجع لعدة أسباب نذكر منها: <sup>1</sup>

- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها، وأكثرها تجرداً من المنتج، ولهذا نستعمل مصطلح منتج للدلالة على الخدمة، كأن نقول منتجات بنكية، منتجات سياحية.
- كلمة الخدمة لا تقتصر على قطاع أو نشاط واحد معين.
- الخدمات تعتبر دائماً كنشاط إنساني ذاتي يقوم به الفرد على حساب الآخر.

<sup>1</sup> معراج هوارى وآخرون، تسويق خدمات التأمين، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 71-72.

أما (Kotler (2000): فقد عرفها على أنها "أي نشاط أو إنجاز منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية، وإنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين وهي وظيفة يتم طلب عليها وهذه الوظيفة يمكن أن تكون محددة مسبقا (كما في الخدمات القياسية مثلها خدمة الصراف الآلي)، أو غير محدد (كما الخدمات الزبونية ومثلها خدمه التشخيص الطبي).<sup>2</sup>

والخدمات تتسع بتنوع كبير يمكن أن تكون متخصصة كما في الاستشارة الطبية أو المحاضرة أو حل مشكلة فنية في الانتاج أو العمل المحاسبي أو صيانة آلة.

كما يمكن أن تكون الخدمة يدوية حرفية كما في أعمال النظافة أو صيانة الأدوات والأجهزة.

وتتميز الخدمات بخصائص منها:

- **عدم الملموسة:** من الخصائص المهيمنة على الخدمات أنها غير ملموسة، وهذا يعني أن مقدم الخدمة في أكثر الأحيان ينتج منافع ترتبط بالخدمة أو مهارة... إلخ.
- **عدم قابلية الفصل:** في حالات كثيرة لا يمكن الفصل بين تقديم (إنتاج) الخدمة واستهلاكها، فتقديم الخدمة واستهلاكها متزامنا أي في نفس الوقت خلافا للسلعة التي يمكن إنتاجها في وقت ومكان معين.
- **قابلية التلاشي أو الفناء:** الخدمات قابلة للتلاشي والزوال فور تقديمها أو بعد فترة الزمنية ولا يمكن تخزينها فمثلا النزهة السياحية تنتهي فوراً بانتهاء النزهة وقد لا تكون نزهة ثانية ممكنة فوراً الانتهاء منها. تغاير الخواص: ان القياسية هو سمة الانتاج الواسع للسلع حيث تكون السلع متماثلة ومتجانسة، فعلبة عصير البرتقال تتشابه مع كل العلب الاخرى في الشركة الواحدة من حيث الشكل والحجم والعصير.

<sup>1</sup> هاني حامد ضمور، تسويق الخدمات، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002، ص 20.

<sup>2</sup> نجم نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 229.

- **الاتصال بالزبون:** إن أغلب الخدمات تتطلب لتقديمها حضور الزبون وتدخله في أحيان كثيرة في طلب الخدمة حسب الحاجة والمزاج، وفي الكثير من الخدمات لا يقتصر تدخل الزبون على مرحلة تقديم المخرجات في نظام الخدمة وإنما هو يتدخل في المدخلات والعمليات وصولاً إلى المخرجات.
- **عدم تملك الخدمة:** التشخيص الطبي والاستشارة القانونية أو الخدمات تتطلب اتصال بالزبون عند تقديم الخدمة كما في الخدمات البريد والمستودع الآلي ومعالجة الصكوك وفي مثل هذه الخدمات يمكن تحقيق القياسية أو توحيد القياسي لأعمال الخدمة ونمط الخدمة طالما الخدمة غير ملموسة فإن المستهلك يستفيد منها ولكنه لا يملكها كما هو الحال في السلع المادية.<sup>1</sup>

## 2- الخدمة المصرفية:

يمكن تعريف الخدمة المصرفية على أنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة، وغير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدر إشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية الخدمات المصرفية.<sup>2</sup>

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يتعد أو يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث إنها تمثل نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد المنظمات أو المكائن التي تقدم من خلالها وان مستوى الإشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الافراد والمكائن وذلك لعدم ملموسة هذه النشاط أو العمل وان هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج وقد لا يرتبط من هذا نجد بأن المصرفية تمثل:<sup>3</sup>

- نشاط أو عمل يقدم للمستفيد من قبل الأفراد أو المكائن الأجهزة.

<sup>1</sup> نجم نجم عبود، نفس المرجع، ص ص 238\_242.

<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النور، تسويق المنتجات المصرفية، ط 1، دور الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 63-65.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي وتحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 57.



- إن تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعه مثل حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقاء بالعاملين في المصرف يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبط بشخص الذي يقدمه.
- وبشكل عام فإن مفهوم الخدمة المصرفية يشمل على بعدين أساسيين هما المنفعي والخصائص البعد المنفعي للخدمة المصرفية يختلف من المستفيد لآخر وذلك لاختلاف احتياجات والرغبات لعدم سهولة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق.

## المطلب الثاني: خصائص وانواع الخدمات المصرفية

### أولاً: خصائص الخدمة المصرفية

لا تخرج هذه الخصائص عن تلك التي في الخدمات بنحو عام، وبمناصرها المعروفة ولكن الذي يلاحظ ولأهمية هذه الناحية، أن خصائص تأخذ سمة واسعة وشمولية للعديد من الجوانب والخصائص هي: <sup>1</sup>

- عدم الملموسة.
- التلازم.
- التغاير (التمايز) أو المدى الواسع.
- التشتت الجغرافي.

هناك خصائص اخرى نذكر منها: <sup>2</sup>

- الخدمات المصرفية التي تقدم قابلة للاستدعاء مرة أخرى، وبمجرد الحصول عليها لا يمكننا إضافة تحسينات عليها أو سحبها، وفي حالة عدم انسجامها مع توقعات العميل فالبدل الوحيد للإصلاح هو الاعتذار مع مراعاة العمل مستقبلاً على توفيرها حسب قناعة واحتياجات العميل.

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص ص 32-33.

<sup>2</sup> صباح محمد ابو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص ص 69-70.

- الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بعد اعدادها وتقديمها فإننتاج الخدمة وتقديمها يتم بناء على تفاعل بشري بين مقدم الخدمة والعميل، ومسؤولية البنك تتطلب بأن يوفر ضمانات الجودة قبل لحظة انتاج الخدمة.

### ثانيا: انواع الخدمات المصرفية:

تعتبر الخدمات المصرفية أداة لجذب أكبر عدد ممكن من المتعاملين سواء في أنظمة الودائع والتوظيف والاستثمار التي يمارسها المصرف حيث تعددت هذه الخدمات المقدمة من قبل المصارف وذلك على النحو التالي:

#### أ- الخدمات المصرفية التقليدية: وتشمل ما يلي: <sup>1</sup>

- قبول الودائع بأنواعها: الحسابات الجارية، والحسابات التوفير، وحسابات الوداع لأجل... إلخ.
- تقديم القروض المتوسطة وطويلة الأجل حيث تعد هذه الوظيفة المصدر الرئيسي لاستثمار الأموال والمصارف، وتعد أبرز مصادر التمويل المؤسسات الأعمال.
- اصدار خطابات الضمان والاعتمادات المستندية لتسهيل وضمان عمليات التبادل في التجارة الدولية.
- بيع وشراء الأوراق المالية وتحصيل الأوراق التجارية لصالح الزبائن، فضلا عن تقديم.
- الخدمات الاستشارية للزبائن فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم التنموية لكسب ثقة المصرف.
- فتح الحسابات الجارية والقيام بخدمات ترويج الأسهم وإدارة الاكتتاب فيها، وخدمات المبادلات والمستقبلية والعقود الآجلة والتفضيل.
- تمارس المصاريف عن طريق خدماتها المصرفية دور، الوسيط عن طريق توظيف أموال الزبائن في المجالات الاقتصادية المختلفة ذات المردود الاقتصادي المهم فضلا عن قيامها بالاحتفاظ

<sup>1</sup> إيداد عبد الفتاح النصور، المرجع سابق، ص ص 72-73.

بالممتلكات الثمينة مثل المجوهرات والذهب والمستندات والأوراق المهمة كالشيكات والسجلات الملكية للأراضي والعقارات... إلخ.

دراسة الأوضاع الاقتصادية والمالية والقوانين والتشريعات، وتقديم المقترحات أي تهدف إلى تشجيع الاستثمار وتنمية المدخرات والصادرات، وتطوير التكنولوجيا وزيادة الإنتاج.

ب- الخدمات المصرفية الإلكترونية: وتشمل ما يلي:

✓ أجهزة الصرف الآلي: وهي خدمة تقدمها المصارف لزبائنها لتخفيض ضغط العمل، وتجنب

الإجراءات الإدارية وتلبية حاجات الزبائن بعد أوقات العمل المصارف الرسمية في أوقات العطل

والإجازات، ويتم استخدامها بواسطة الإلكترونيات التي يحملها العميل، ويستخدم فيها رقما سريا

وتستخدم في السحب، والإيداع، والتحويل، وسداد الالتزامات الحكومية كالمخالفات والفواتير.

✓ البطاقات البلاستيكية الممغنطة: وهي البطاقات المدفوعة مسبقا وتكون القيمة المالية المخزنة فيها،

وتستخدم لدفع عبر الإنترنت وتقسّم البطاقات إلى الخصم وبطاقات السداد الشهري، والبطاقات

الائتمانية والبطاقات الذكية.

✓ مصرف الهاتف الجوال: وتعتبر خدمة الوايب المصرفي من أهم أحدث التقنيات التي تقدمها

المصارف، حيث يتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم المصرفية، وإنهاء معاملاتهم عبر هاتف الجوال

(الخلوي).

✓ الصيرفة عبر الإنترنت: يعد العمل عبر الإنترنت من أحدث التقنيات المصرفية، بسبب ما تؤدي

إليه نظم التكنولوجيا وتواكب التطورات الحاصلة في مجال التجارة الإلكترونية، ونظم المعلومات،

ووسائل الاتصال الحديثة، ويعرف العمل المصرف على الإنترنت بأنه العمل المصرفي الذي يكون

فيه الإنترنت وسيلة اتصال بين المصرف والعميل.

### المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمات المصرفية

لقد أصبحت عملية المنافسة بين المصاريف على أساس التوع في تقديم الخدمات او على أساس الابتكار والتجديد لذلك برزت أهمية مفهوم جودة الخدمة المصرفية كاستراتيجية للمنافسة تستطيع المصاريف من خلالها التميز عن باقي المنافسين وبالتالي تحقيق أهداف تسويقية.

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

قبل التطرق الى مفهوم جودة الخدمة المصرفية، يمكن التطرق الى مفهوم الجودة باعتبارها صفة واستراتيجية خاصة بتقديم الخدمة وتميزها عن باقي الخدمات.

#### 1-تعريف الجودة:

تأخذ الجودة عدة مظاهر وعدة تعاريف من الباحثين منها.<sup>1</sup>

عرفت المواصفات الدولية ISO 9000:2000 الجودة بانها درجات تلبية مجموعة الخصائص الموروثة لمتطلبات العميل.

أما فيشر: فيرى أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك.

وعرفها قاموس أكسفورد الأمريكي: بأنها درجة ومستوى التفوق في الجودة وقصد أيضا بها التدرج في

مستويات المنتج أو الخدمة وأحيانا سلامة أو تجانس المنتج أو الخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود حسن الوادي عبدالله ابراهيم نزال، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2010، ص. ص 19-20.

<sup>2</sup> ناظم حسن عبد السيد، محاسبه الجودة مدخل تحليلي، ط1، دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 18.

أما جوران: فقد عرفها بأنها ملاءمة المنتج للمستخدم.

بينما عرفها منيف: على أنها درجة وفاء المنتج للاحتياجات ورغبات المستهلكين عند الاستخدام.<sup>1</sup>

## 2-تعريف جودة الخدمة:

تعددت تعريفات جودة الخدمة ويرجع السبب في ذلك الى صعوبة حصر خصائص الخدمة والعوامل المؤثرة

فيها والتي تجعل من عملية قياس جودتها عمليه نذكر منها :<sup>2</sup>

✓ جودة الخدمة: تعني أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن

تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية، وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت وأن تتمتع بمزايا تنافسية

مقارنة بالخدمات التي تقدمها المنظمات المتشابهة.

✓ وتعرف أيضا على أنها قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته،

كما أن توصيل الخدمة جيدة تعني تحقيق التطابق مع توقعات التي يضعها العميل.

من خلال ما سبق لا يمكن حصر تعريف جودة الخدمة في مفهوم محدد إلا أنه يمكن القول بأن جودة

الخدمة هي الفرق بين ما يتوقعه العملاء من الخدمة (الخدمة المتوقعة)، وبين ما يدركونه فعلا (الخدمة

الفعلية).

## 3-تعريف جودة الخدمة المصرفية:

- وتعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها قدرة المصرف للاستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم أو التفوق

عليها من خلال جودة الخدمة، تسعى المصارف لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة

التي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 20.

<sup>2</sup> عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 87.

<sup>3</sup> رؤى سعيد القاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية "دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 38.

وتعرف أيضا على أنها سلسلة من العلاقات بين العملاء والعاملين بالمصرف ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل.<sup>1</sup>

وتتميز جودة الخدمة المصرفية ب 5 مستويات هي:<sup>2</sup>

1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها.

2- الجودة كما تدركها إدارة المصرف وما تراه مناسب بشأنها.

3- الجودة الفنية محددة بموجب المواصفات النوعية للخدمة المصرفية إن وجدت.

4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.

5- الجودة المروجة للعملاء.

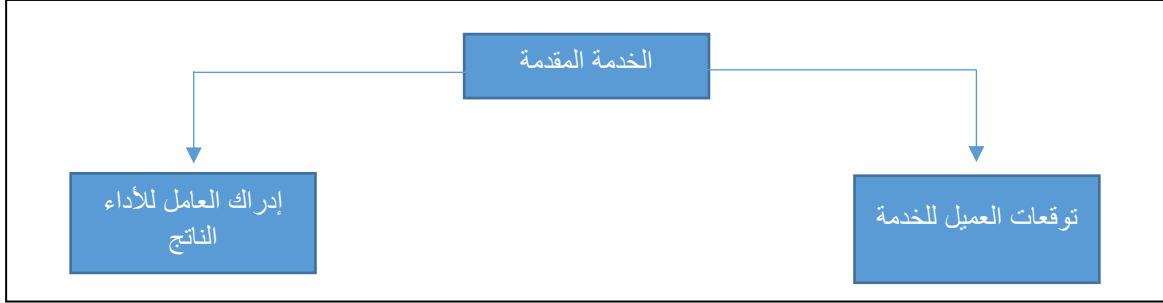
تعمل جودة الخدمات المصرفية على معرفة ودراسة احتياجات ورغبات الزبائن والقدرة على إشباع هذه الرغبات والتعرف على توقعات الزبائن وإدراكهم للخدمة المقدمة وبالتالي محاولة تخفيض الفجوة بين توقعات الزبائن والخدمة فعليا وذلك للحصول على الهدف الرئيسي وهو الزبون وتجسيد الائتمان والولاء للمصرف من خلال تقديم نوعية وأداء مصرفي متميز لما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية والشكل (01-02) يوضح ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر علي بابكر طاهر ، نزار بن عبد الله، اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء، (دراسة ميدانية، المجلة العربية للنشر العلمي ، عدد14 ، ص83.

<sup>2</sup> ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 99.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص 216.

الشكل (01.02) مفهوم جودة الخدمة المصرفية



المصدر: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2007، ص 216.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الخدمات المصرفية الإلكترونية:

إن لظهور التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات الفضل العظيم في تطوير العمل المصرفي التقليدي والتحول إلى العمل المصرفي الإلكتروني.

#### المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية الإلكترونية:

نظراً لأهمية الخدمة المصرفية الإلكترونية في ظل التطور التكنولوجي والمعلوماتي والتحديات المفروضة في ظل تشدد المنافسة بين المؤسسات في المجال العلمي والاقتصادي ومن أهم المؤسسات التي تثبت هذه التكنولوجيا المؤسسات المصرفية خاصة في قطاع الخدمات وذلك من أجل تحسين خدماتها ومواكبتها وتحقيق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم في وقت أسرع وتكلفة أقل.

أولاً: تعريف الخدمات المصرفية الإلكترونية:

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للخدمة المصرفية الإلكترونية نذكر منها: <sup>1</sup>

- الخدمة المصرفية الإلكترونية: هي قيام المصارف بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية والمبتكرة من خلال وسائط الاتصال الإلكترونية المفتوحة، وتقوم المصارف بتقديم الخدمات لتعزيز حصتها في السوق أو بخفض التكاليف كوسيلة لتوسيع نشاطها داخل و خارج حدودها.
- كما تعرف أيضا على أنها تقديم المصارف للخدمات المصرفية من خلال شبكات اتصال إلكترونية وتقتصر صلاحية الدخول إليها إلى المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها المصارف وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة لاتصال العملاء بهدف:
  - إتاحة المعلومات على الخدمات التي يؤديها المصرف دون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة.
  - حصول العملاء على خدمات مثل: التعرف على معاملاتهم وأرصدة حساباتهم.
  - طلب العملاء تنفيذ العمليات المصرفية مثل: تحويل الأموال.

وعرفت بأنها مجموعة من التقنيات والأساليب التكنولوجية التي أفرزتها الثورة التكنولوجية، والتي أدخلت في النظام المصرفي من أجل تسهيل العمليات المصرفية بين مختلف الأطراف الاقتصادية والمتعاملين بشكل عام، والتي تشمل كل المعلومات المالية بين المنظمات والأفراد والشركات. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشرير عمران، بهتان مراد، أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف، (دراسة ميدانية)، مجلة المعارف، العدد 20 جوان 2016، ص 171.

<sup>2</sup> صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، اثر جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن (دراسة ميدانية)، مذكرة تخرج للحصول على الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 27.



ثانيا: متطلبات الخدمات المصرفية الإلكترونية: تتمثل متطلبات الخدمة المصرفية في :<sup>1</sup>

- ضرورة الاهتمام باستجابة أساليب التكنولوجيا بسرعة وكفاءة واقتناء الوسائل الحديثة وتطبيقها على نحو سليم، حتى يتمكن البنوك من الصمود أمام المنافسة الشديدة في ظل إزالة القيود والحدود، أما المعاملات في إطار العولمة التي تمتد أثارها بسرعة مذهلة لتشمل كل جوانب الحياة.
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في البنوك وتهيئة العاملين وتطوير نوعية تدريبهم بما يتواءم مع مستحدثات العصر وذلك عن طريق إفادتهم في بعثات تدريبية لاستيعاب وسائل التكنولوجيا المستخدمة في البنوك.
- ضرورة وضع التشريعات التي تحفظ حقوق كل من البنوك والعملاء في حالة البنوك الإلكترونية وخاصة فيما يتعلق بالتوقيع الإلكتروني والذي يعتبر الشرط الأساسي للمعاملات الدولية والمحلية عبر الإنترنت.
- العمل على وضع مبادئ مناسبة لإدارة المخاطر المتعلقة بالعمليات المصرفية الإلكترونية، وكذا العمل على قيام السلطات الرقابية بالإشراف المناسب على هذه العمليات التي تجريها الوحدات الخاضعة لرقابتها مع مختلف الدول.
- ضرورة حصول البنوك على ترخيص بتقديم الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت وذلك لحماية البنوك من المخاطر التشغيلية المرتبطة بتقديم الخدمات وحماية السوق المصرفي المحلي من مقدمي الخدمات المصرفية للأجانب لهم محليا بتقديم تلك الخدمات.
- ضرورة توافر بيانات متكاملة بين البنوك مع إيجاد آلية متكاملة للربط الإلكتروني بين البنوك.

### ثالثا: أهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية

البنوك الغير الإلكترونية تقدم جزء من الحلول لمشكلات الزبون لكنها لا تقدم حلول شاملة أو تقديم حلول جزئية بكلفة عالية فإذا علمنا أن التنافس في السوق المصرفي على أشده وعنوانه الخدمة الشاملة

<sup>1</sup> عادل رزق، مبادئ وأسس إدارة التحديات في عصر العولمة، بدون طبعة، إتحاد المصارف العربية، بيروت لبنان، 2017، ص ص 229-

والاسرع بكلفة أقل فهذا يعطي انطباع بأن البنوك الإلكترونية، تعتبر فرصة لتحقيق معدلات افضل للمنافسة والبقاء في السوق<sup>1</sup>.

وبشكل عام فإن القيام البنوك بتسوية مختلف معاملتها وخدماتها المالية عبر الخدمات الإلكترونية يعود بفوائد اقتصادية على البنوك وزبائنها ويمكن إنجازها بالنقاط التالية<sup>2</sup>:

- تخفيض النفقات التي يتحملها البنك لإجراء المعاملات.
- الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى.
- زيادة ارتباط الزبائن بالبنك.
- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من الزبائن.
- تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة.

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية

#### أولاً: خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية:

تعمل المؤسسات المصرفية منذ سنوات على توسيع دائرة خدماتها بالطرق الإلكترونية، حيث باتت العمليات المصرفية الإلكترونية تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الإلكترونية من سحب الأموال وكشف حساب وتحويل أموال وغيرها، وتبرز خصائص العمليات المصرفية الإلكترونية من خلال التعاون الوثيق بين المصارف والعميلين في قطاع التكنولوجيا الإلكترونية والعمليات المصرفية الإلكترونية مميزات أهمها<sup>3</sup>:

- المساهمة في ارتفاع حدة التنافس في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية خاصة في ظل ارتفاع المتزايد لحجم ونوعية تلك الخدمات.

<sup>1</sup> نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، 2011، ص 79.

<sup>2</sup> شاهين بهاء، العولمة والتجارة الإلكترونية، دار الفاروق للطباعة، عمان الأردن، 2000، ص 20.

<sup>3</sup> نادر عبد العزيز الشافعي، المصاريف والنقود الإلكترونية، ط 1، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2007، ص 155.

- المساهمة في نجاح وتطوير تكنولوجيا الاتصالات وأجهزه الكمبيوتر والبرامج والمعلومات.
- تسهيل إجراءات الأبحاث والدراسات ووضع خطاط الجديدة، وكشف العقبات ومعالجة المشاكل بشكل سريع وسهولة وأقل تكلفة.

وتتميزها بخصائص هي: <sup>1</sup>

- **التقليل من الوثائق الورقية للمعاملات:** إذ أن كافة الإجراءات والمراسلات بين طرفي (الزبون ومقدم الخدمة) المصرفية الإلكترونية دون استخدام ورق ووثائق رسمية.
- **فتح مجال أمام البنوك صغيرة الحجم:** وذلك لتوسيع نشاطها عالميا دون الحاجة إلى التفرع الخارجي أو زيادة الموارد البشرية أو زيادة فروع داخلية جديدة.
- **عدم إمكانية تحديد الهوية:** إذ لا يرى كل من متلقي ومقدم الخدمة الآخر، حيث تقوم الخدمات الإلكترونية بالتعرف على متلقي الخدمة له، وهذا ما تعالجه التكنولوجيا بالعديد من وسائل التأمين للتعرف على الهوية الإلكترونية.
- **إمكانية تسليم الخدمات الإلكترونية:** وذلك دون حاجة الزبون للذهاب إلى البنك وبذل الجهد والوقت، إذ يمكن تسليم الخدمة إلكترونيا، وتوفير الوقت والجهد على سبيل المثال: كشوفات الحساب والأرصدة.
- **سرعة تغيير القواعد الحاكمة:** تستطيع البنوك من خلال تقديم خدماتها إلكترونيا من مواكبة تطور السريع في قطاع الخدمات المصرفية، والقيام بتقديم خدمات جديدة وبسرعة عالية من خلال الخدمات الإلكترونية.

ويمكن تلخيصها كما يلي:

- خدمات تتم عن بعد ودون اتصال مباشر بين أطراف الخدمة.
- خدمات لا تعرف قيود جغرافية.

<sup>1</sup> ناظم الشمري وعبد اللات عبد الفتاح، الصيرفة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 34.

- خدمات تقوم على التعاقد ودون مستندات ورقية.
- يتم الدفع عن طريق النقود الإلكترونية.

### ثانيا: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية

أن أبرز ما تقدمه الصيرفة الإلكترونية لمختلف الأعوان الاقتصاديين هو إتاحة وسائل الدفع الإلكترونية من خلال نظام الدفع الإلكتروني، الذي يشير عموما إلى شبكات الاتصال بمختلف أنواعها والتي تتضمن تبادل مختلف الوسائل الدفع الإلكترونية لأداء مختلف في الصفقات والعمليات التجارية.

#### 1- خدمات آلة الصرف الآلي (ATM Automatic Teller Machine):

تعرف بأنها محطات طرفية إلكترونية متصلة بالحساب الآلي للمصرف من خلالها يقدم خدمات مصرفية دون مساعدة من موظف المصرف، وتصدر الإشارة هنا أن آلات الصرف الآلي هي أكثر الوحدات الإلكترونية شيوعا واستخداما في مجال الخدمة المصرفية الإلكترونية، كما أن هناك ثلاثة أنواع كقناة توزيع مصرفية وهي:<sup>1</sup>

✓ آلات الصراف بعيدة المدى: وهي محطات طرفية متواجدة في أماكن بعيدة جغرافيا على مبنى المصرف.

✓ آلات الصرف الداخلية: تتواجد داخل هياكل المصرف والغرض منها امتصاص الطلب الزائد.

✓ آلات الصرف خارج المبنى: محطات طرفية إلكترونية متواجدة حول مبنى الخارجي للمصرف بغرض توفير خدمات مصرفية بعد ساعات العمل الرسمية أي توفير 24/24 ساعة و 7/7 أيام.

#### 2- الخدمات الهاتف المصرفي (Phone Bank):

مع تطور الخدمات المصرفية على المستوى العالمي، أنشأت المصارف خدمة الهاتف المصرفي كخدمة يتم تأديتها لمدة 24 ساعة يوميا، وخلال الإجازات والعطل الرسمية أيضا، وتتيح هذه الخدمة للزبائن الاستفسار عن حساباتهم، كما تمكنهم من سحب بعض المبالغ من هذه الحسابات وتحويلها للدفع بعض الالتزامات الدورية،

<sup>1</sup> عبد الهادي مسعودي، الأعمال المصرفية الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 43.

مثل دفع الفواتير، الغاز، والكهرباء و يمكننا اختصار دور الخدمات التي يقدمها الهاتف المصرفي للزبائن في ما يلي: <sup>1</sup>

✓ خدمة الحساب المباشر: تتم من خلالها الاتصالات الهاتفية بالمصرف عن طريق رقم سري خاص يمكن الزبون من سحب أو تحويل الأموال مثلا: سداد فواتير الهاتف أو الكهرباء.

✓ الخدمة الصوتية المباشرة بين الزبون والمصرف: وتتم من خلال كمبيوتر خاص بالزبون الاتصال مباشرة مع الكمبيوتر الخاص بالمصرف.

✓ خدمات المصرف المنزلي: وهي عبارة عن استخدام الحاسب الآلي الشخصي لزبون، وربطه مع نظام الحاسب الآلي بالمصرف والذي أصبح يعرف فيما بعد باسم المصارف المنزلية، وهو يعتمد على فكرة تحويل البيانات من حاسب الزبون إلى حاسب المصارف.

### 3- خدمات الوحدات الطرفية عند نقاط البيع:

وهي عبارة عن حسابات آلية موجودة في المحلات والأسواق والمتاجر الكبرى، والتي تكون على اتصال مباشر بالحاسب الآلي للمصرف حيث تجري العمليات التحويل وإعادة تحويل عبر شبكة قنوات الاتصال مختلفة، ومن خلال هذه الوحدات الطرفية يمكن إدخال قيمة المشتريات الزبون لتخصم من رصيد حسابه مباشرة في المصرف وإضافة القيمة إلى حساب المتجر في نفس الوقت.

### 4- خدمات الإنترنت المصرفي (بنوك الإنترنت Internet Banking):

أتاح انتشار شبكة الإنترنت واستخدامه للمصارف خدمات المصرف المنزلي، حيث اتجهت المصارف نحو التوسع في إنشاء مواقع لها على شبكة الإنترنت بدلا من إنشاء مقرات ومباني جديدة لها حتى يستطيع الزبون أن يصل إلى الفرع الإلكتروني بأسرع وقت. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسماء هنودة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، 2020، ص 60

<sup>2</sup> عبد الهادي مسعودين، مرجع سابق، ص 48.

## 5-الهاتف المحمول المصرفي(Mobile Banking)

تعتبر الخدمات المصرفية المقدمة عبر الهاتف المحمول إحدى الخدمات المصرفية الإلكترونية ، وهي التي تتم خلال الهاتف المحمول من أنواع التي تقدم تكنولوجيا الجافا، وتعتمد هذه الخدمة على إقامة قناة اتصال مباشرة بين المصرف والزبون عن طريق تقنية WOP ، وهو النظام الذي يتيح استخدام الإنترنت في خلال الهاتف المحمول حيث يتم تركيب كارت ذكي داخله يحمل اسما ويسمح لصاحبه الاتصال بحسابه المصرفي وإجراء المعاملات المصرفية مثل: <sup>1</sup>

- ✓ دفع الفواتير.
- ✓ التأكد من الأرصدة المصرفية.
- ✓ تحويل الأموال.
- ✓ معرفة أسعار العملات الأجنبية.

ويمكن استخدام الهاتف لإتمام العمليات المصرفية بطرق التالية:

- ✓ **الاتصال بالمصرف:** إن يقوم الزبون أو المشتري بالاتصال بالمصرف الخاص به ويقوم بطلب تحويل المبلغ المطلوب مقابل السلعة أو الخدمة إلى البائع ويقوم المصرف بإتمام معاملات المالية بعد التأكد من هوية الزبون.
- ✓ **إرسال رسالة SMS :** أن يقوم الزبون بإرسال رسالة عن طريق هاتفه المحمول المصرف الخاص به وبطلب تحويل المبلغ بعد التأكد من هوية الزبون عن طريق التعرف على الرقم الخاص بهاتفه محمول.
- ✓ **استخدام الهاتف المحمول للدخول على شبكة الإنترنت:** يقوم المشتري بإجراء المعاملات التجارية بأكملها عن طريق استخدام الهاتف المحمول كوسيلة للدخول على موقع تجاري على شبكة الإنترنت يريد شراء سلعة أو خدمة منه، ويقوم باختيار طريقة الدفع الملائمة له لسداد عن طريقها، كاستخدام

<sup>1</sup> أسماء هنودة، مرجع سابق، ص 62.

بطاقة الائتمان أو طريقة السداد، لكن هذه الطريقة تتوفر فقط في الهواتف المحمولة المضمّنة خدمة

. WEP

## 6- خدمات التحويل الإلكتروني للشيكات والمقاصة الآلية:

هناك نظام لشيكات المتداولة يتم بموجب تحويل البيانات الشيكات الكتائبة إلى بيانات إلكترونية بدلا من حركة الشيك الورقي وهذا سوف يؤدي إلى تحول لاستخدام الشيكات الإلكترونية أي التحويل الإلكتروني، أما مقاصة الإلكترونية فإنها نظام لتسوية مدفوعات الشيكات الإلكترونية بين البنوك بدلا من المدفوعات الورقية في غرف المقاصة وتسجيل المدفوعات الإلكترونية على شريط ممغط.

## المطلب الثالث: مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية

للخدمات المصرفية الإلكترونية مخاطر شأنها من شأن العديد من الأعمال، ومن أهم هذه المخاطر تنشأ في أعمال المصرف الإلكترونية الآتي:

### 1- المخاطر الاستراتيجية (Stratigic Risk)

وهي تلك المخاطر الناجمة عن عدم تبني الاستراتيجيات المناسبة التي تأخذ في اعتبارها كيفية تحقيق الربح المناسب بين كل الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات المصرفية الإلكترونية ، وبما ان لا يعرض المصرف إلى المزيد من المخاطر و لا يؤثر على مركز التنامي، وتأتي أهمية هذه المخاطر من حيث تأثيرها الكبير على مستقبل المصرف، ومن حيث العناصر العديدة المكونة لها التي تحتاج كل منها ضوابط وقائية تتوافق مع ظروف كل مصرف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نادر فردوس قاحوش، العمل المصرفي عبر الأنترنت، ط 1 ، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2001، ص 84.

## 2- المخاطر التشغيلية: (Operational Risks)

يمكن أن تتعرض أنظمة الصرافة الإلكترونية إلى مخاطر أثناء تشغيل في حالة إذا كانت تلك الأنظمة غير متكاملة بالشكل المطلوب وذلك على النحو التالي: <sup>1</sup>

- عدم التأمين الكافي للنظم بحيث يمكن اختراق نظام الحسابات المصرف بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بزبائن واستغلالها، سواء تم ذلك خارج المصرف وأؤمن العاملين به، بما يستلزم توافر إجراءات كافية لكشف وإعاقة ذلك الاختراق.
- عدم ملاءمة تصميم النظم وإنجاز العمل أو أعمال الصيانة التي تنشأ من عدم كفاءة النظم لمواجهة متطلبات المستخدمين وعدم السرعة في حل هذه المشكلة وصيانة النظم الخاصة إذا ما زاد الاعتماد على جهاز خارج المصرف لتقديم الدعم الفني في مجال البنية الأساسية للتكنولوجيا.
- إساءة استخدام من قبل الزبائن ويحدث ذلك نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية.

### 1.2. مخاطر السمعة (Reputational Risks):

وتنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر رأي عام سلبي تجاه المصرف نتيجة عدم قدرته على تقديم خدمات مصرفية إلكترونية وفقاً لمعايير وأمان والسرية والدقة مع الاستمرارية والاستجابة الفورية لاحتياجات ومتطلبات الزبائن وهو أمر لا يمكن تجنبه سوى بتكليف اهتمام المصرف بتطوير رقابة ومتابعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الإلكترونية.

### 2.2. المخاطر القانونية (Legal Risks):

تقع هذه المخاطر في حاله انتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمعالجة غسيل الأموال، أو نتيجة عدم تحديد الواضح لحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات الإلكترونية ومن

<sup>1</sup> جوسوغ، العمل المصرفي الإلكتروني في المصارف بين الضروريات و المخاذير، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 238، بيروت، لبنان، 2000، ص 56.



ذلك عدم وضوح مدى توافق قواعد لحماية المستهلكين في بعض الدول أو لعدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقيات المبرمة باستخدام وسائل الوساطة الإلكترونية.

### المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات المصرفية

تحاول تكنولوجيا المعلومات المصرفية الإجابة على تساؤلات متعلقة بمستقبل المصرف ككل مثل الخدمات والنشاطات التي يجب التركيز عليها الاستغناء عليها، إذ يساعد تطور التكنولوجيا للمصارف على تحويل عملية التشغيل ومعالجة البيانات والمعلومات من تشغيل اليدوي إلى التشغيل الآلي.

#### المطلب الأول: مساهمة الخدمات الإلكترونية في تحقيق جودة مصرفية

تتوقف جودة الخدمة المصرفية على معايير عدة، خاصة تلك المتعلقة بدمج الخدمة المصرفية في مصارف والتطورات السريعة في التكنولوجيا المصرفية عن بعد. من بين هذه المعايير ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: وضعية المصرف بالنسبة للمصارف المنافسة:

تتميز المصاريف عن بعضها بالرغم أنها تقدم منتجات والخدمات نفسها، وهذا بالطبع يعود إلى دور استراتيجية الخدمة المصرفية في تحقيق وتوزيع الميزة التنافسية من خلال العمليات والأعمال والأنشطة المختلفة التي تنجز عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولتحقيق ذلك كان واجبا على المصارف دمج الخدمات المصرفية عن بعد وخاصة الإلكترونية منها حتى تواجه منافسيها من المصارف الأخرى والمؤسسات المالية وغير المالية التي أصبحت تعرض الخدمات مصرفية إلكترونية بطرق تتماشى مع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف الاحتفاظ على حصتها السوقية ومن ثم استقرارها.

<sup>1</sup> ميهوب سماح، آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي لمصارف الفرنسية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 138

### ثانيا: التطور المستمر للنشاط الإداري

لتحقيق المستمر والدائم للخدمة وجب على المسؤولين الإداريين التغيير المستمر في طريق تنظيم والتخطيط الاستراتيجي للمصرف، وكذا توفير الأمان وتحقيق قناعة المتعاملين بالخدمة المعروضة، بهدف ذلك عملت المصارف على إنشاء أقسام خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال الأخرى بالتسويق، كما عملت على تغيير المهام وإعادة تقسيمها مع الوضع الجديد الناتج عن دمج النشاط المصرفي الحديث، مما نتج عنه توفير الخدمة 24/24 و 7/7 يوم بغرض تحقيق رضا الزبائن بالإضافة إلى جعل نقاط توزيع الخدمة المناسبة لاحتياجات المتعاملين في المكان والزمان.

### ثالثا: الرقابة

يجب على المصرف وضع نظام رقابة مناسب من خلال تقسيم المصرف إلى وحدات تنظيمية تسمى مراكز المسؤولية وتحديد كل واحد منها صلاحياتها وسلطاتها بطريقة جيدة، وأن يكون نظاما محكما على كل المستويات، وأن تكون هذه الرقابة قبلية وبعديّة وأثناء العمل، ولا يمكن للمصرف تحقيق كل ذلك إلا من خلال دمجها للأنظمة المعلوماتية التي تسهل وتسرع العمل من جهة وتساعد على زيادة نطاق الإشراف من جهة ثانية.

### رابعا: الاهتمام بالولاء الزبون

تقوم المصاريف من خلال تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بدور تضييق الفجوة بين المصرف والزبون عبر الوسائل الإلكترونية وتجهيزه بالخدمات التي يطلبها على الفور في أي وقت ومن أي مكان بالعالم وتعبير آخر أصبحت المصاريف الإلكترونية نموذجا للخدمات الإلكترونية وهي ميزة استراتيجية مؤكدة للمصرف وقيمة مضافة للزبائن.

## خامسا: التكلفة

المعروف أن المصارف تدرك الدور الكبير الذي تلعبه الخدمات المصرفية الإلكترونية في خفض التكلفة على المدى البعيد وعلى زيادة رضا الزبائن لذا نجدها تعمل دائما على تبني العديد من المؤسسات المصرفية وغير المصرفية استخدام العديد من القنوات الحديثة وخاصة الإنترنت

ومن بين الأساليب المستخدمة، في إطار استراتيجية خفض التكلفة، تبني المصارف للتقنيات والأنظمة الإلكترونية المختلفة في المجال المصرفي، والمتمثلة أساسا في عرض الخدمات المصرفية عن بعد وخاصة الإلكترونية وكان الدافع الأول للنماذج الإلكترونية هو انخفاض التكلفة للمعاملات المصرفية.

## المطلب الثاني: أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخدمات المصرفية

إن تكنولوجيا المعلومات بصورة عامة تساعد المنظمات والمصاريف في تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة إنتاجيتها من خلال توفير المعلومات التي تساعد جميع العاملين وفي مقدمتهم متخذي القرار في تنفيذ مهامهم على أكمل وجه، ويمكن تلخيص أهمية التكنولوجيا المعلومات في الخدمات المصرفية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

## 1- تحسين الكفاءة التشغيلية:

استخدام المعلومات الدقيقة يتيح فرص انتفاع أفضل من الموارد وإنتاج الخدمات بأقل كلفة بأقصى سرعة من خلال تقليل وقت تنفيذ الأوامر وتوفير معلومات تشغيلية لاتخاذ القرارات إذ يساعد استخدامها على تحسين خدمة الزبون عن طريق تلبية طلباتهم بواسطة المحطات الطرفية.

## 2- تقليص الحجم:

تعد التكنولوجيا المعلومات أداة فعالة في تقليص حجم المنظمات وإعادة التنظيم إذ تدل تقديرات في الدول الصناعية أن نتيجة استخدام هذه التكنولوجيا يمكن من تخفيض الحجم الإداري بنسبة تنحصر بين

<sup>1</sup> ميهوب سماح، مرجع سابق، ص 127

40/30 % كما أن تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة (أحد أهم عوامل الإنتاج لأي منظمة) والتي تكبد المصرف تكاليف عالية جراء الرواتب والأجور والمنافع الأخرى.

### 3- تحسين عملية اتخاذ القرار:

إن توفر معلومات دقيقة في الوقت المناسب يساعد المديرين على تقليل الاعتماد على تخمين والتجربة والخطأ إذ إن التكنولوجيا المعلومات المصرفية غالباً ما تحسن عملية المصرف وتخلق مناخ يلي طموحات الأطراف كافة وتجسد علاقات عمل أكثر ديناميكية وطويلة المدى 24 المبنية على مصلحة المشتركة.

### 4- التنسيق بين الأقسام:

يتم وضع قيودا على توزيع المهام والعمل بين الأفراد وتحدد المستويات العلاقة التنظيمية طبقاً للاحتياجات شبكات تدفق الأعمال كما تساهم في إيجاد شبكات الاتصال وتحديد بطريقه تحقق فيها تلاؤم بأقصى كفاءة وفعالية، فشبكة الاتصال المحلية والدولية وإمكانات ربط الحواسيب في فروع المصرف مع بعضها البعض أدى إلى تخفيض كلفة المقابلات الشخصية واللازمة بين الأقسام التي تتطلب انتقال الأفراد من مكان آخر، وقد كان ذلك في زيادة سرعة تدفق معالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إداريه حديثه كالاتتماعات وعقد الصفقات عن بعد وغيرها.

### 5- القيمة المضافة:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور المهمة في الاقتصاد المبني على المعرفة والمعلومات، إذ إن تكنولوجيا المعلومات الاتصالات تساعد منظمات خدمتية لا سيما المصاريف على تقديم خدمات قيمة عالية، مثل بطاقة الائتمان.

### 6- تحسين ظروف العمل:

هي أحد العوامل الغير مادية التي يمكن أن تحضى بها المصارف جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات المصرفية إذ يؤدي توفير المعلومات إلى رفع الروح المعنوية للموظفين ويساعد على توفير المعارف والعلوم

والمعلومات مختلفة على إثراء الجانب الفكري للموظفين، الأمر الذي يساعد على تقديم الأعمال وأفكار مبدعة وهذا يعني رفع كفاءة الموظفين من حيث السرعة والثقة والتقليل الإسراف والضياع في الموارد المادية والبشرية والمعلومات.

### 7- تحقيق ميزة تنافسية:

بمعنى تكنولوجيا المعلومات المصرفية تساعد المصرف على تحقيق الكفاءة تشغيلية وخفض تكاليف وتحسين عملية صنع القرار وتساهم في تحسين العلاقة بين المصرف وزبائنه ومورديه بما يضمن استهداف أكبر عدد ممكن من الزبائن والتعامل مع أفضل الموردين مما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة ومميزة تشبع حاجات زبائن المصرف وبالتالي زيادة الربح فهذا يعني أنها قد حققت ميزه التنافسية تمكنها من البقاء في السوق.

### 8- إدارة المخاطر:

تعمل تكنولوجيا المعلومات المصرفية على تمكين المصرف من إدراك العديد من المخاطر المحتملة وخفض احتمالاتها عن طريق البحث العلمي والتنظيم القدرات والتنظيمية، كما تساعد في كشف الانحرافات في وقت مبكر لمنع تفاقمها والعمل على وضع المعالجات المناسبة لها.

### 9- السيطرة على المعلومات:

استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة اليوم أصبح من الممكن جمع كميات هائلة من المعلومات المسقاة من أماكن شديدة الاختلاف وتباعدها كما لا تقوم بعمليات حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية التي تعد أساسا في عمل المصرف.

### المطلب الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف

لقد أدى تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية إلى ظهور العديد من الآثار الإيجابية والسلبية بما فيها أيضا تحديات القانونية التي تواجهها المصارف، وهذا أدى إلى ضرورة التفكير في استراتيجية جيدة لتفعيل هذه الخدمات بما فيها ذلك تقليل الآثار السلبية والاستفادة من الآثار الإيجابية.

#### أ- الآثار الإيجابية للتكنولوجيا على الخدمات المصرفية:

يؤدي استخدام التكنولوجيا في المجال المصرفي إلى تحقيق العديد من المزايا أهمها: <sup>1</sup>

- ✓ تحقيق ميزة تنافسية للبنك في السوق المصرفي من خلال توفير الخدمات المرتبطة بتقنية الحديثة مما يجعل الخدمات أكثر جاذبية للعملاء.
- ✓ تحرير العمل المصرفي من روتين والأعباء الإدارية بما يخفف الضغط على الموظفين البنك ويساعدهم على الاهتمام بجودة الخدمة.
- ✓ يؤدي تطبيق تكنولوجيا في العمليات البنكية إلى تقنية التكاليف وزيادة ربحية البنك.
- ✓ تساعد تكنولوجيا المتقدمة للبنك في تسويق وتقديم الخدمات المصرفية الجيدة والمتنوعة.
- ✓ يمكن للبنك من تنويع خدماته وتوسيع قطاعات زبائن التي تتعامل معها.
- ✓ يؤدي تطبيق تكنولوجيا في المجال المصرفي إلى تحديث وعصرنة نظم الإدارة.

#### ب- الآثار السلبية للتكنولوجيا على الخدمة المصرفية

على الرغم مما تحققه والتكنولوجيا المصرفية من مزايا متعددة خدمات القطاع المالي والمصرفي بشكل كبير إلا أنها و بالمقابل وجدت مخاطر مصاحبة باستخدام هذه التكنولوجيا من قبل المصاريف المؤسسات المالية نذكر منها:

2

<sup>1</sup> بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية، مجلة شمال أفريقيا، جامعة الشلف، العدد 3، ص 140.

<sup>2</sup> رافعة إبراهيم الحمداني، أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسيل الأموال والجهود الدولية لمكافحةها، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع استراتيجية الأعمال في مواجهة التحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية 2005، ص 6،

- سهولة أخطاء العاملين: والذي يتمثل بقيام العاملين على الأنظمة الآلية باقتراف أخطاء ناجمة عن عدم المعرفة أو عن السهو فتؤدي إلى إحداث أضرار بالمعلومات والأنظمة المبرمجة.
- الخيانة من قبل العاملين على الأجهزة الإلكترونية: ويتمثل ذلك من خلال قيام العاملين على الأجهزة التابعة للمصرف سواء الأجهزة الموجودة داخل أو خارج المصرف، بأعمال تخريبية خاصة إذ لم تتوفر الأنظمة أمنية لحماية النظم الآلية مما يوفر مجالات عديدة لاختراق هذه الأنظمة التكنولوجية من قبل مجرمين.
- الاختراق من قبل أشخاص الخارجين: ويتمثل ذلك بمحاولة بعض الأشخاص باختراق الأنظمة المصرفية بهدف العبث والسرقة وإنجاز عملية مصرفية غير مشروعة لا توافق المصاريف على تقديمها أو تكون بحاجة إلى أخذ موافقات عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> kantakji.com اطلع عليه بتاريخ 2022/05/16 على الساعة 20:00 .

## خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالآتي: المبحث الأول مفهوم جودة الخدمات المصرفية واهم خصائصها وأبعادها وتقديم فكرة حول الخدمات المصرفية الإلكترونية في المبحث الثاني، في حين خصصنا آخر الفصل حول علاقة متغيرين الدراسة الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية، و أصبحت الإدارة الإلكترونية أساس يرتكز عليه النظام المصرفي، كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن أخذ بها ضرورة حتمية للبقاء، حيث إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يعتبر حلا في عصرنا الحالي ما لم يتم النهوض بمؤشراتها وتوفير البنى الأساسية لها لا سيما تأهيل الكوادر البشرية وان الاهتمام بتطوير وتحسين الخدمات المصرفية من أولويات رفع القدرة التنافسية للمصارف في عصر العولمة .



# الفصل الثالث:

## دراسة حالة

بنك الفلاحة و التنمية الريفية

(BADR)

وكالة تيارت - 554 -

## تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث في الفصلين السابقين سنتطرق في الفصل الثالث لدراسة مدى قدرة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر (BADR) ولاية تيارت وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مستوى الوكالة.

من أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، يتضمن المبحث الأول تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر (BADR) بصفة عامة، أما المبحث الثاني الإطار التطبيقي للدراسة، فيما خصصنا آخر مبحث في اختبار فرضيات الدراسة. من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR")

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثالث: إخبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

يسعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية الى التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و انفتاحها على الأسواق العالمية ، و لي تحقيق ذلك مسؤولي البنك بذلوا مجهودات لمواجهة المنافسة التي فرضها إقتصاد سوق و الحفاظ على مكانة البنك .

### المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تلعب البنوك العمومية دورا هاما في دفع عجلة الاقتصاد، حيث شرعت هذه الأخيرة في تبني سياسة إعادة التأهيل، وكذا إدخال بعض التغييرات على سياستها المنتهجة لتلبية رغبات وحاجيات زبائنها، ومن بين هذه البنوك نجد بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الذي بذل جهودا كبيرة من خلال تبنيه نظام العصرية القائم على تقريب مصالح البنك من المتعاملين، حيث يظهر جليا في الأعمال الاتصالية التي يقوم بها البنك والتي يسعى من خلالها إلى تحسين صورته.

#### أولا: نشأة البنك

نشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية الملقب "بنك البدر Banque de l'Agriculture et du Développement Rural" في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري "BNA" بموجب مرسوم رئاسي رقم 106/82 في 13 مارس 1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية ودعم نشاطات الصناعة التقليدية والحرفية والمحافظة على القطاع الفلاحي وترقيته.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية إلى جانب قطاع الصيد البحري، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض ألغي من خلاله نظام التخصيص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية.

ويصل تعداد الوكالات في يومنا هذا إلى 290 وكالة مديرية جهوية للاستغلال، ويشغل بها حوالي 7000 موظفا على المستوى المركزي والجهوي، ويتواجد مقرها في الجزائر العاصمة.

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية المرتبة الأولى في المخطط الجزائري، والمرتبة 688 على المستوى العالمي من بين 4100 بنك دولي، ويعتبر ثاني بنك على المستوى المغربي، ويحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنكا شمله التصنيف، والمرتبة 14 عربيا من بين 255 بنكا مصنفا، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33 مليار دينار جزائري.

### ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بالمراحل الرئيسية التالية:

#### 1-مرحلة (1982-1990)

طوال سنوات كان هدف البنك تجسيد حضوره في عالم الريف وذلك بفتح وكالات في المناطق ذات الطابع الفلاحي، واكتسب مكانة وخبرة في تمويل الفلاحة والصناعة الميكانيكية الفلاحية والصناعة الغذائية، وهذا التخصيص يندرج في إطار الإقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك عمومي في تميل قطاعات محددة.

#### 2-مرحلة (1991-1999)

موجبل قانون النقد والقرض 10/90 ألغي من خلاله التخصيص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الإقتصاد الموجه، وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجال تدخله نحو قطاعات النشاط وبالأخص نحو المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة PME/PMI مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي.

أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدماج التكنولوجيات الآلية وتعميم استخدام الإعلام الآلي، كما شهدت العديد من الإجراءات كانت تصي كلها في تطوير نشاط البنك وهي كما يلي:

- 1991: تم الإنخراط في نظام "Swift" لتنفيذ عمليات التجارة الدولية.

- 1992: وضع نظام "Sybu" مع مختلف مقاييس معالجة العمليات البنكية (تسيير عمليات

الصندوق، تسيير القروض، تسيير توظيف المال، الإستشارة عن بعد، حسابات الزبائن) من خلال ما

يسمى "Télétraitement"، حيث أصبحت المعالجة لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، من ثم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات، وكذلك تعميم استخدام الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.

- 1993: تكملة إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

- 1994: وضع في الخدمة بطاقة السحب والدفع BADR.

- 1996: إدخال نظام المعالجة Télétraitement (معالجة وتحقيق العمليات البنكية عن بعد وفي وقت حقيقي).

- 1998: بدا العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB Carte de retrait Inter Bancaires).

### 3-مرحلة (2000-أفريل 2002)

تميزت هذه المرحلة بتدخل البنوك العمومية في إعادة بهت الاستثمارات المنتجة ومطابقة نشاطاتها ومستوى خدماتها مع متطلبات إقتصاد السوق.

فيما يخض التدخل في تمويل الإقتصاد، البدر رفع بكثرة حجم القروض الممنوحة للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة PME/PMI للقطاع الخاص مع زيادة مساعدتها للعالم الريفي وشبه الريفي<sup>1</sup>.

وللتكيف مع التحولات الإقتصادية و الإجتماعية التي تعرفها البلاد و إستجابة لإحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصرنة البنك، وتحسين الخدمات وكذلك التطهير المحاسبي والمالي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها كما يلي:

- سنة 2000: القيام بتشخيص كامل للقدرات ونقاط القوة والضعف لبنك الفلاحة وإعداد مخطط يسمح للبنك بإعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

كما قام البنك بتعميم نظام شبكة محلي يربط بين مختلف الوكالات مع إعادة تنظيم نظام Sybu لخدمة العملاء بسرعة قياسية.

<sup>1</sup> مصادر بنكية BADR.

- سنة 2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء تطهير محاسبي ومالي لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات البنكية إتجاه العملاء.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم بنك الجلوس La banque assise والخدمات المشخصة Service personnalisable (وكالة عميروش والشراقة).

إدخال مخطط جديد للحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

تعميم شبكة "MAGA-PAC" على مستوى الوكالات والهياكل المركزية.

- سنة 2002: تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى الوكالات الرئيسية للتراب الوطني.

#### 4-مرحلة (2003-2004)

تميزت هذه المرحلة بالقيام بالإصلاحات البنكية في إطار تطبيق سياسة العصرية (البنك النموذجي، الخدمة المشخصة والخدمة الحرة).

- إدخال التسويق إلى البنوك، ولكن ليس ضمن إدارة تسويقية متخصصة، وإنما يقوم بدور رجل التسويق ما يسمى بالملكف بالزبائن "Chargé de la clientèle".

- إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات البنكية تتمثل في عملية نقل الصك عير الصورة، فيعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يومان أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات البنك في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجازا غير مسبوق في مجال العمل البنكي في الجزائر.

- كما عمل مسؤولو بنك الفلاحة خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشباييك الالية المرتبطة ببطاقات الدفع للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الالي والعلاقات التلقائية SATIM بين البنوك خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية.

#### 5-مرحلة (2005-2009)

التركيز على تنمية القطاعات الفلاحية والصناعة الغذائية و صيد البحري وعلى النشاطات الملحقة.

إطلاق العديد من المنتجات والمشاريع منها التأمينات البنكية Le Leasing، قرض العتاد الفلاحي  
.Crédit Rfig, Crédit en milieu rural<sup>2</sup>.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

## 1-رئاسة المديرية العامة La présidence direction générale

إن رئاسة المديرية العامة هو العضو المرزي في المديرية حيث تقوم بعدة أدوار متمثلة أساسا في القيادة، الربط، المراقبة، وفي هذا الإطار فإنها تعمل على تطبيق إستراتيجية المؤسسة وكذا مخططات العمل.  
ويرأس المديرية العامة مجلس إدارة مكون من عشرة أعضاء.

رئيس هذا المجلس يعين من طرف هؤلاء الأعضاء وهو نفسه الرئيس المدير العام للبنك، ويكون هذا الأخير  
محاطا بـ:

- 1- مديرية العلاقات الدولية.
- 2- المفتشية العامة.
- 3- مديرية المراجعة.

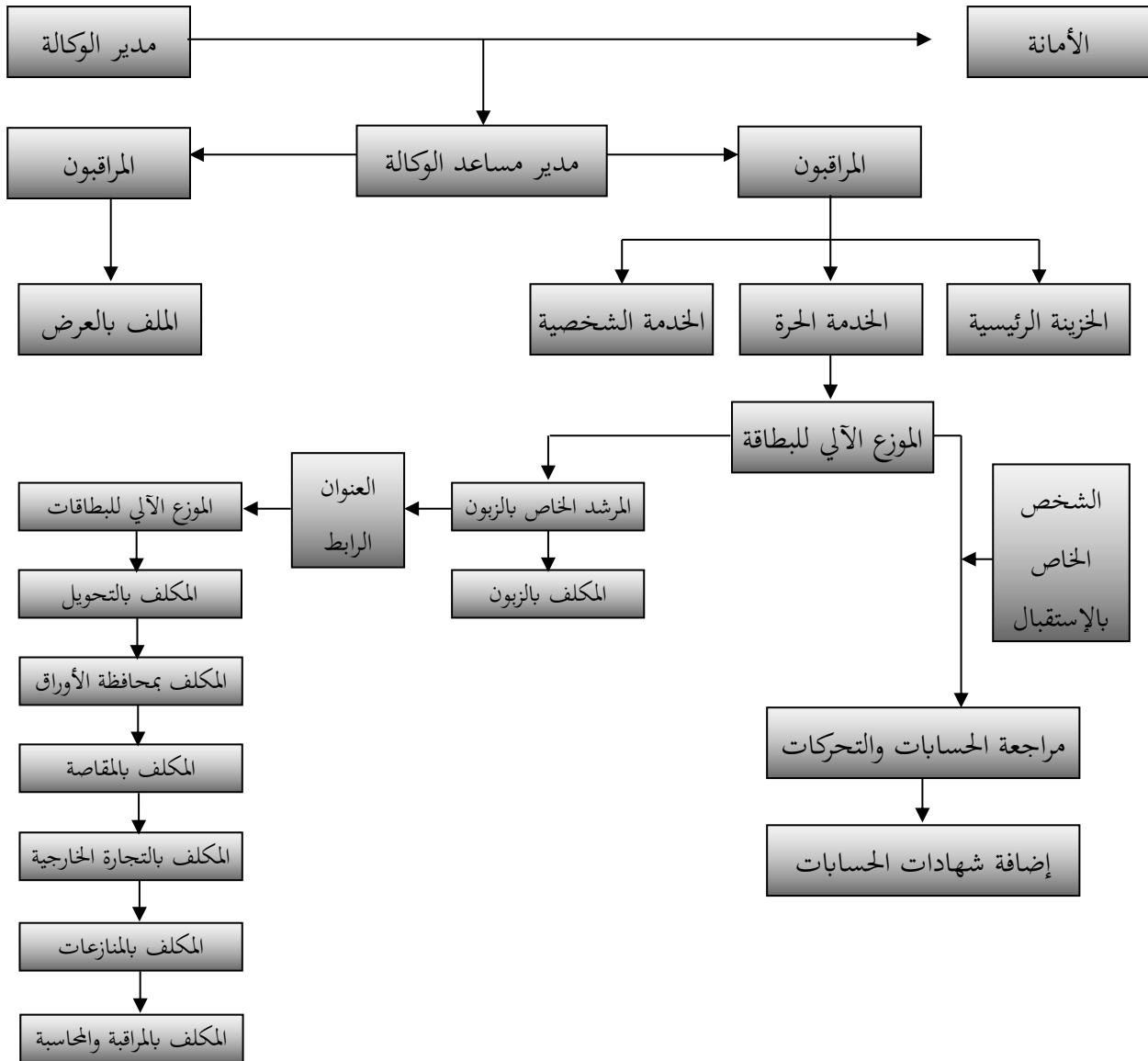
## 2-المديريات العامة المساعدة les directions générales adjointes

عددها ثلاثة مديريات ومهمتها تأطير المديريات المركزية العملية وهي تنقسم إلى:

- 1- المديرية العامة المساعدة للاستغلال.
- 2- المديرية العامة المساعدة للالتزامات والشؤون القضائية.
- 3- المديرية العامة المساعدة للإدارة والتنمية.

<sup>2</sup>مصادر بنكية BADR.

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي لوكالة بدر تيارت "541"



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف موظفة من وكالة تيارت 554.



## المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### أولاً: مهام البنك:

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية للقيام بالمهام التالية :

**بنك الودائع:** يقوم البنك بجمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل من الزبائن.

**بنك التنمية الريفية:** يعتبر البنك من أدوات التخطيط المالي من خلال إنجاز المشاريع الفلاحية وتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وتطوير الأعمال الفلاحية والحرفية المختلفة في المناطق الريفية.

**بنك توزيع القروض:** يقوم البنك بمنح قروض متنوعة من قروض لتشغيل الشباب، قروض لإنشاء مساكن ريفية وقروض للمهن في الأرياف، فضلا عن قيامه بمهام فتح الحسابات للزبائن سواء بالعملة المحلية أو أجنبية، وتمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية حيث يعتبر بنك بدر (BADR) الأول في التجارة الخارجية.

بالإضافة إلى المهام السابقة فهو ملزم أيضا بما يلي:

- إنشاء خدمات بنكية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقات القرض.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار.
- تقسيم السوق البنكية والتقرب أكثر من ذوي المهن والحرف والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العلمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط البنكي.

**ثانيا: اهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية :** ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك على المديين القصير والمتوسط ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.

- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

## المبحث الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

للوصول الى النتائج المرغوبة بشكل دقيق وموضوعي لابد من الاستعانة بمنهج وصفي تحليلي من اجل وصف البيانات على شكل نسب ومن ثم تحليلها تحليلا احصائيا وقد حاولنا توضيح حدود الدراسة التي سنقوم بها، والأدوات اللازمة لها، مجتمع وعينة الدراسة

### المطلب الاول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

1. تحديد مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554-ب
2. اختبار نوع وحجم العينة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على اداة استمارة مقياس ليكرت الخماسي باعتبارها الانسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة (30) موظف بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554-ب ، اذ تم توزيع استبيان الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية.
3. منهجية البحث المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والاثر الواقع بينهما.

### 4. أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق و عليه فقد اشتملت استمارة بحثنا على 05 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية وإضافة إلى استبيان الإدارة الالكترونية متكون من 10 عبارات مع استبيان تحسين جودة الخدمات المصرفية المتكون من 10 عبارات، تمحورت حول موضوع واقع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت، حيث تم تقسيم العبارات إلى ثلاث محاور كالتالي :

1. المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 05 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، الاقدمية في العمل.

2. المحور الثاني: فقد اشتمل على 10 عبارة كلها تتعلق باستبيان الإدارة الالكترونية.

3. المحور الثالث: اشتمل على 10 عبارة تتعلق باستبيان جودة الخدمات المصرفية.

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي)

الجدول رقم (03-01) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	01	02	03	04	05

من اعداد الطلبتان

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار 21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.}$$

- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) - عدد الفئات (5) = 0.8

- ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي = 1.8 = 0.8 + 1

- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي = 2.6 = 0.8 + 1.8

- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي = 3.4 = 0.8 + 2.6

- طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي = 4.2 = 0.8 + 3.4

- طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي = 5.0 = 0.8 + 4.2

كما موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-03) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الحماسي ومستواها

المستوى	الاستجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	غير موافق تماما	من 1 الى 1.8
ضعيف	غير موافق	من 1.8 الى 2.6
متوسط	محايد	من 2.6 الى 3.4
مرتفع	موافق	من 3.4 الى 4.2
مرتفع جدا	موافق تماما	من 4.2 الى 5.0

### المطلب الثاني. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

#### 1-الصدق والثبات

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل اليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-03):معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.

المحاور	الصدق	الثبات
- الإدارة الالكترونية	<b>0.842**</b>	<b>0.970</b>
- جودة الخدمات المصرفية	<b>0.852**</b>	<b>0.976</b>
- الاستبيان	<b>0.847**</b>	<b>0.973</b>

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات استبيان صادقة ودالة احصائيا عند 0.01، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية الاستبيان كما ان معامل الفاكرونباخ تراوح في المجال (0.970 الى 0.976)، وهو مؤشر جيد يشير إلى صحة محاور الدراسة لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، حيث أنه جميع المحاور لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن المقياس ثابت وصالح للقياس.

## 2- وصف خصائص مجتمع الدراسة

حددت الطالبتان خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، الخبرة. والجدول (03-05) يوضح أفراد العينة.

### الجدول (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	15	50%
		انثى	15	50%
02	السن	من 20 الى 29	07	23.33%
		من 30 الى 40	13	43.33%
		أكثر من 41	10	33.33%
03	المؤهل العلمي	دراسات عليا	05	16.67%
		ليسانس	16	53.33%
		ثانوي	09	30%

03	10%	مدير	04	الوظيفة
13	43.33%	اطار سامي		
14	46.67%	عامل عادي		
07	23.33%	اقل من 05	05	سنوات الخبرة في الميدان
08	26.67%	من 06 الى 10		
10	33.33%	من 11 الى 15		
05	16.67%	اكثر من 15		

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن محور البيانات الشخصية والوظيفية كان لها الاثر الكبير في فهم افراد عينة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية كالآتي:

أ. متغير الجنس: تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن نسبة الإناث تمثل 50% و هي نسبة مساوية مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 50% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بينك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت التي يمكن تفسيرها بالعدل والمساواة في سياسة التوظيف في هذا المجال الوظيفي وأن كلا من الجنسين قادر على التعامل مع مقتضيات الوظيفة و يقضي توفر العنصر النسوي في كون السياسة التشغيلية للبنك صوب توظيف الاناث كون طبيعة المهام به \_البنك\_ تتطلب حضور دائم للعمال الاناث، وتوظيف الذكور كون طبيعة المهام في الاعمال الإدارية البنكية تتطلب الكفاءة المهنية والشهادة الأكاديمية.

ب. متغير السن: من خلال الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554- ب تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) و هذا يمثل 13 مفردة من مفردات العينة بنسبة تقدر بـ 43.33% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال لفئة أكثر من 41 سنة بنسبة 33.33% وهي فئة تلحق بفئة الشباب والتي تعني أن

المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري و مستمر ثم تليها فئة (20-29) بنسبة 23.33 % ، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد عنصر الشباب في هذه المؤسسة البنكية الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554- ب ولذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية وقدرة على العمل بمرونة ويمكنها الاستمرار بالمؤسسة لسنوات قادمة، حيث لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل لأمكن تحقيق الأهداف الطموحة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554- ب .

**ت. التأهيل العلمي:** أظهرت نتائج الدراسة أن نصف افراد عينة الدراسة تقريبا من حملة الشهادات الجامعية ليسانس وبنسبة (53.33%)، وأن (30%) لا يتجاوز مستواهم العلمي المستوى الثانوي، وان نسبة (16.67%) أصحاب الدراسات العليا، وما نلاحظه هنا ان غالبية المبحوثين الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554- ب يحملون شهادات علمية تؤهلهم للتميز بين مؤسسات التأمين ونوعية الخدمة المقدمة، ومنه يتبين أن الإطار العمالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت، هو إطار ذو قدرات مهنية وتعليمية عالية أي أن عملية الاستقطاب والتوظيف محصورة على الإطارات المتعلمة و فقط حيث أن طبيعة العمل بها تفرض وجود كفاءات عالية.

**ث. الوظيفة:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (46.67%) من أفراد عينة الدراسة عمال عاديين وهذا راجع لطبيعة البنك حيث هو قطاع اقتصادي خدماتي يحتاج لنسبة كبيرة من العمال يشغرون هذا النوع من الوظيفة.

**ج. سنوات الخبرة في الميدان:** تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 16.67% من أفراد عينة البحث تنحصر أقدمية العمل لديها أكثر من 15 سنة ، في حين تمثل نسبة 23.33% منهم فئة أقل من 05 سنوات، في حين سجلت فئة من 11 الى 15 سنة أكبر نسبة قدرت بـ 33.33% من أفراد العينة، تليها فئة من 06 الى 10 سنة بـ 26.67% ، ومنه يلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم و ذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف البنك الذي يعمل على تجديد إطاراته من ذوي الكفاءات العلمية تماشيا مع طبيعة المؤسسة التي تعرف تطورا علميا لا مكانة فيه لذوي الخبرة، كما أن

عنصر الشباب يزيد عددهم وهو الغالب في العينة و ذلك راجع إلى السياسة إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث يشكلون قوة فعالة يمكن تفسير هذا لما تتميز به هاته الفئة من فعالية وأداء عالي.

#### - تقييم مستوى الإدارة الالكترونية في المؤسسة الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554-ب

لمعرفة مستوى الإدارة الالكترونية في البنك الفلاحة والتنمية الريفية أعدت الطالبتان الجدول (03) والذي يتضمن عناصر الإدارة الالكترونية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554-ب .

الجدول رقم (03-05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإدارة الالكترونية.

الإدارة الالكترونية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه
العبارة 1	3,7333	1,17248	74,67	موافق
العبارة 2	3,6333	1,27261	72,67	موافق
العبارة 3	3,9000	1,09387	78,00	موافق
العبارة 4	3,7667	1,10433	75,33	موافق
العبارة 5	3,8000	,92476	76,00	موافق
العبارة 6	3,7333	1,01483	74,67	موافق
العبارة 7	3,8667	1,10589	77,33	موافق
العبارة 8	3,6333	1,15917	72,67	موافق
العبارة 9	4,0000	,87099	80,00	موافق بشدة



العبارة 10	4,4333	,56832	88,67	موافق بشدة
المجموع	38,4999	10,28725		

المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- الإدارة الالكترونية: تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى الإدارة الالكترونية بالمؤسسة الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554- ب كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (10) على اعلى متوسط حسابي قدره (04.43) وانحراف معياري قدر بـ (0.56)، وتليها الفقرة رقم (09) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره (04) وانحراف معياري قدر بـ (0.87) ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (03) هي الاخرى على متوسط حسابي قدر بـ (03.90) وانحراف معياري قدره (1.09)، وقد حصلت الفقرة رقم (07) على متوسط حسابي قدر بـ (03.86) وانحراف معياري قدره (1.10) وقد حصلت الفقرة رقم (05) على متوسط حسابي قدر بـ (03.76) وانحراف معياري قدره (0.92)، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات محور الإدارة الالكترونية، وهذا يشير على ان المؤسسة تعتمد على منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف كما انها تستخدم أسلوب الرقمنة الإدارية أي انها تسعى لخلق الإدارة الذكية والمعلوماتية.

- تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية بالمؤسسة الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554- ب

لمعرفة مستوى جودة الخدمات المصرفية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت - أعدت الطالبتان الجدول (04) والذي يتضمن محور الجودة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554- ب .

الجدول رقم (03-06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية.

جودة الخدمات المصرفية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه
العبارة 11	3,7333	1,17248	74,67	موافق
العبارة 12	3,6000	1,24845	72,00	موافق
العبارة 13	3,9333	,90719	78,67	موافق
العبارة 14	3,7667	1,10433	75,33	موافق
العبارة 15	3,7333	1,01483	74,67	موافق
العبارة 16	3,8000	,88668	76,00	موافق
العبارة 17	3,9000	1,09387	78,00	موافق
العبارة 18	3,8000	1,03057	76,00	موافق
العبارة 19	4,0333	,85029	80,67	موافق بشدة
العبارة 20	4,3667	,71840	87,33	موافق بشدة
المجموع	10,02709	38,6666		

المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ما يلي:

**- جودة الخدمات المصرفية :** تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى الإدارة الالكترونية بالمؤسسة الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554-ب كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (20) على اعلى متوسط حسابي قدره (04.36) وانحراف معياري قدر بـ (0.71)، وتليها الفقرة رقم (19) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره (04.03) وانحراف معياري قدر بـ (0.85) ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (13) هي الاخرى على متوسط حسابي قدر بـ (03.93) وانحراف معياري قدره (0.90)، وقد حصلت الفقرة رقم (17) على متوسط حسابي قدر بـ (03.90) وانحراف معياري قدره (1.09) وقد حصلت الفقرة رقم (16) على متوسط حسابي قدر بـ (03.80) وانحراف معياري قدره (0.88)، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات محور جودة الخدمات المصرفية ، وهذا يشير على ان المؤسسة تهتم بالجوانب الملموسة الخاصة بالمظهر العام للمصرف وتجهيزه بالأجهزة والمعدات الحديثة، وتدريب العاملين مباشرة مع الزبائن لضمان الاستجابة لاحتياجاتهم، والاهتمام بجوانب الخدمة المقدمة.

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

لغرض الوصول إلى اثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها ستناقش الطالبتان متغيرات الدراسة المتعلقة بكل من الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية والتي سيتم عرضها كالآتي:

## المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تيارت.

-  $H_0$  = لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية .

-  $H_1$  = يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نستخدم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة

Corrélations		
	الإدارة الالكترونية.	تحسين جودة الخدمة المصرفية
الإدارة الالكترونية	1	,981**
	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)
		,000

	N	30	30
تحسين جودة الخدمة المصرفية	Corrélation de Pearson	,981**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني سجلت قيما معنوية عند مستوى التغير (0.01)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة قوية (\*\*0.981)، وهو ما يلزمنا قبول ( $H_1$ )، أي أنه كلما زاد الاعتماد وتطبيق الإدارة الالكترونية كلما زادت جودة الخدمات المصرفية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تيارت.

للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

-  $H_0$  = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

-  $H_1$  = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5 % تم الحصول على ما يلي:

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,114	,144		,794	,434
1 الإدارة الالكترونية.	,975	,036	,981	26,779	,000

Variable dépendante : a. جودة الخدمات المصرفية

المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات spss 21.0

الإدارة الالكترونية = 0.114 تحسين جودة الخدمات المصرفية = 0.975

Sig=

Sig=0.00

4340.

30N= 962R<sup>2</sup>=0.

F= 717.109 Sig

يتبين من خلال

المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات spss 21.0 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ

تحسين جودة الخدمات المصرفية على الإدارة الالكترونية حيث انه التغير في تحسين جودة الخدمات المصرفية بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في الإدارة الالكترونية ب: 0.975.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ  $R^2=0.962$  أي أن للمتغير المفسر اثر جوهري في تفسير الظاهرة ب 96.2%، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية  $Sig f= 0.000$ ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-08): تحليل التباين الأحادي لأثر الإدارة الالكترونية في العملية على جودة الخدمة المصرفية.

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Régression	22,700	1	22,700	717,109	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	,886	28	,032		
Total	23,587	29			

a. Variable dépendante : جودة تحسين الخدمات المصرفية

B Valeurs prédites : (constantes). الإدارة الالكترونية

المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات **spss 21.0**.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ( $sig_{t1} = sig_{t2}=0.000<0.05$ )

وعليه يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  والتي مفادها أنه يوجد انحدار معنوي بين المتغيرين أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (95%) للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت.



## خلاصة الفصل الثالث :

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) من البنوك التي تميزت داخل المنظومة المعرفية في الجزائر لما لها من خبرة في المجال المصرفي و تعد وكالة تيارت من الوكالات قديمة النشأة بالولاية و التي تتميز بخدماتها الجيدة تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى نشأة و مفهوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) وكالة تيارت و كذا الهيكل التنظيمي الذي يسير وفقه ، بالإضافة إلى مختلف الخدمات المقدمة للزبائن و أهم وسائل الدفع الالكترونية ، و لقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبيان الذي كان موجه لموظفي الوكالة و تحليل النتائج المحصل عليها من أداة الدراسة الذي يحتوي على محورين الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات المصرفية ، و هدفنا من خلال هذه الدراسة هو الإجابة على إشكالية بحثنا التالية :

"إلى مدى تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية " و توصلنا من خلالها إلى أن الإدارة الالكترونية لها دور كبير في تطوير الخدمات المصرفية و له تأثير إيجابي على المستوى الوظيفي للعمل المصرفي في البنك و المحافظة على مركزها التنافسي، فهي معنية بتحسين جودة خدماتها المصرفية باستخدام الإدارة الالكترونية من اجل تحقيق الخدمات بأعلى جودة .

خاتمة

## خاتمة

من خلال دراستنا السابقة النظرية والتطبيقية المتمحورة في الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات المصرفية، توصلنا على أن البنوك تسعى إلى تطوير خدماتها المصرفية وخلق ميزة تنافسية في السوق، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المؤسسات المصرفية التي تضمن لها دقة وسرعة في الأداء وتقديم خدماتها بجودة عالية للزبائن، وتعتمد في سعيها على الإدارة الإلكترونية، ويكمن نجاح المؤسسات المصرفية على خدماتها الجيدة وذلك من خلال دمج الإدارة الإلكترونية في النظام المصرفي.

وتم تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة خدماتية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ولاية تيارت، حيث وضعنا جملة من التساؤلات تمثلت في فرضيات وتم الإجابة عنها، وذلك بتطبيق أسلوب الاستبيان وفيما يلي سنعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث ونقترح بعض التوصيات وافق الدراسة المستقبلية.

### أولاً: اختبار الفرضيات:

H1 : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 % بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت.

وسجلت معاملة الارتباط علاقة قوية (\*\*0.981) وما يلزمنا قبول (H1) ورفض (H0) الفرضية البديلة، أي انه كلما زاد الاعتماد بتطبيق الإدارة الإلكترونية كلما زادت جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 % بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت.

بعد فحص الفرضية تبين لنا انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 % بين الإدارة الإلكترونية و جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت .

ثانيا: نتائج الدراسة

- الإدارة الإلكترونية هي البديل الجديد الذي يعيد النظر في ممارسات الإدارة السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات مختلفة أثناء تأدية خدماتها المصرفية.
- إن استعمال تكنولوجيا المعلومات الاتصال يزيد من دقة الخدمات المصرفية، وتحسين جودتها بأقل تكلفه وجهد.
- توظيف الإدارة الإلكترونية في البنوك يساهم في انتشار الثقافة المصرفية وزيادة التعاملات مع الفروع.
- تعد جودة الخدمات عاملا مهما أساسيا لنجاح المؤسسات المصرفية.
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات على توسيع نطاق الخدمات المقدمة من قبل البنوك وتنوعها، كما أنها اتاحت خدمات المصرفية من خلال منافذ توزيعية مثل: الموقع الإلكتروني للمصرف.
- إن تطبيق الخدمات الإلكترونية في المصارف سيكون له أثر إيجابي كبير على عملها كما سيكون له أثر أكبر على النشاط الاقتصادي ويكون بعقلانية لأن هذه الخدمات لها إيجابيات وسلبيات.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات:

- أن تقوم البنوك بإجراء دراسات متابعة كل ما هو جديد فيما يخص تطوير جودة الخدمات المصرفية.
- المعرفة الكاملة بالقوانين والتشريعات المصرفية الإلكترونية خاصة المتعلقة بالنواحي الإلكترونية
- ضرورة التطوير المستمر في أداء المصرف لرفع مستوى كفاءة التشغيل.
- العمل على تفعيل شبكة الإنترنت كعامل مهم من عوامل نجاح البنوك والمؤسسات المالية في العصر الحديث.
- الاستفادة من شكاوي الزبائن واقتراحاتهم للتوصل إلى أفكار ابتكارية وقاية للتطبيق.
- ضرورة الاهتمام بالزبون من طرف العاملين.
- المراقبة الدائمة والحرص على تقديم الخدمات للزبائن بأفضل الأسلوب وأفضل طريقة.

## خاتمة

- على إدارة البنك أن تنمي ثقافة جودة الخدمات لدى موظفي البنك خاصة الموظفين الوكالة.
- تنظيم دورات تدريبية للعاملين لاكتساب معلومات جديدة وخبرات وبالتالي تكوين كوادر مصرفية متخصصة للعمل بها تكون قادرة على تطوير الأدوات التي تستطيع أن تنافس من خلالها.
- الإدارة الإلكترونية في الوسط المصرفي يجب تنميتها ثقافية بين الأعضاء البنك وأعوان الإداريين وذلك عن طريق تجهيز الوسط والبنك بوسائل تكنولوجية متطورة.

## رابعاً: آفاق الدراسة

من خلال بحثنا تبين لنا أن هناك جوانب كثيرة جديدة بالدراسة نقترحها لتكون إشكاليات بحوث نأمل أن تكون محل دراسة مستقبلاً.

- أثر الإدارة الإلكترونية في البنوك على تطوير الخدمات المصرفية.
- الإدارة الإلكترونية وآلياتها في تحقيق ميزة تنافسية.
- الخدمات المصرفية في تحسين جودتها تحتاج إلى الصيرفة الإلكترونية.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

# قائمة المراجع

- احمد علي صالح، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، الطبعة الرابعة، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، قطر، 2016.
- أحمد فتحي الحيث، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- إياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى ، دور الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- شاهين بهاء، العولمة والتجارة الإلكترونية، دار الفاروق للطباعة، عمان الأردن، 2000.
- صباح محمد ابو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
- عادل رزق، مبادئ وأسس إدارة التحديات في عصر العولمة، بدون طبعة، إتحاد المصارف العربية ، بيروت لبنان، 2017.
- عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان
- عبد الهادي مسعودي، الأعمال المصرفية الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

## قائمة المراجع

- عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2013.
- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- فريد كورتيل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى ، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ،التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي وتحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
- محمود حسن الوادي عبدالله ابراهيم نزال، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- مزهر شعبان العالي، شوفي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- معراج هوارى وآخرون، تسويق خدمات التأمين، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.



## قائمة المراجع

- ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- نادر عبد العزيز الشافعي، المصاريف والنقود الإلكترونية، الطبعة الأولى، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2007.
- ناظم الشمري وعبد اللات عبد الفتاح، الصيرفة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- نجم نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- هاني حامد ضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002.

## مذكرات وأطروحات:

- رؤى سعيد القاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية "دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- سحنون خالد، تأثير المعلومات على مردودية البنوك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، اثر جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن (دراسة ميدانية)، مذكرة تخرج للحصول على الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

## قائمة المراجع

- عبد العزيز المغير، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 2010.
- نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، 2011.
- ميهوب سماح، آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي لمصارف الفرنسية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2014.

### ملتقيات ومؤتمرات ومجلات:

- بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية، مجلة شمال أفريقيا، جامعة الشلف، العدد 3.
- بشراير عمران، بهتان مراد، أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف، (دراسة ميدانية)،مجلة المعارف، العدد 20 جوان 2016.
- جوسوغ، العمل المصرفي الإلكتروني في المصارف بين الضروريات و المحاذير، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 238، بيروت، لبنان، 2000.
- عمر علي بابكر طاهر ، نزار بن عبد الله، اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء، (دراسة ميدانية، ، المجلة العربية للنشر العلمي ، عدد14.
- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مصر، 2016.

## قائمة المراجع

---

- رافعة إبراهيم الحمداني، أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسل الأموال والجهود الدولية لمكافحةها، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع استراتيجية الأعمال في مواجهة التحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية 2005.

## مواقع إلكترونية:

- [kantakji.com](http://kantakji.com) اطلع عليه بتاريخ 2022/05/16 على الساعة 20:00 .

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إستبيان حول: تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية في تحسين جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة بنك BADR وكالة تيارت

الطالبان: بن عودة فتيحة

قارة أسماء

الإستبيان:

هذا الاستبيان موجه لعمال بنك وكالة تيارت، يعتبر جزءا من الدراسة للحصول على شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان "تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك BADR وكالة تيارت -".  
إن دقة إجاباتكم تساهم بدرجة عالية في نجاح ومصداقية الدراسة، ونحن شاكرون جدا لتعاونكم ومشاركاتكم في هذه الدراسة الإستقصائية مع التأكيد على مجموع المعلومات المتحصل عليها تكون في سرية تامة وتستخدم لغرض الدراسة.

البيانات الأساسية:

المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: من 20-29 سنة  30-40 سنة  أكثر من 45 سنة
3. الوظيفة: مدير  إطار سامي  عامل عادي
4. المؤهل العلمي: دراسات عليا  ليسانس  ثانوي وأقل
5. سنوات الخبرة في الميدان:  
من 00 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما	موافق	
					1. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق أكبر أداء للمصرف بما يمكنه من تحقيق أرباح أكثر.
					2. يستخدم مصرفكم أدوات وأنظمة الدفع الإلكترونية بشكل مستمر.
					3. يعتمد مصرفكم نظام المقاصة الإلكترونية.
					4. تشعر بالأمان في معاملتكم الإلكترونية مع البنك.
					5. تحافظ البطاقات الإلكترونية على سرية المعلومات وخصوصيتها.
					6. يتبنى البنك نظام تسوية المعاملات المصرفية عبر الإنترنت.
					7. نرى إقبال كبير للزبائن على الخدمات الإلكترونية في بنك محل الدراسة.
					8. تعاملت بالبطاقات الإلكترونية توفر الوقت.
					9. يفضل زبائن المصرف التعامل بالأنظمة والقنوات الإلكترونية الحديثة (الموقع الإلكتروني، SMS، EMAIL) خدمات الهاتف النقال، البطاقات المصرفية وغيرها.
					10. يقوم البنك بالتعريف بالخدمات الإلكترونية للزبائن عند تقديمها.

## قائمة الملاحق

### المحور الثاني: جودة الخدمة المصرفية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما	موافق	
					1. يعتمد البنك إبتكار خدمات ومنتجات جديدة لكسب ميزة تنافسية.
					2. الموقع الخاص بالبنك وفروعه سهلة الوصول.
					3. يستخدم البنك وسائل الإعلام المختلفة لترويج خدماته.
					4. يتميز موظفو البنك بالمهارات واللباقة في التعامل، ويعرفون معنى الجودة ويعملون على تحسين أدائهم من خلالها.
					5. يتوفر البنك على كفاءات بشرية متميزة مواكبة للتكنولوجيات الحديثة.
					6. تعمل إدارة البنك على كسب رضا الزبون من خلال تسريع العمليات المصرفية.
					7. توفر الخدمات البنكية الإلكترونية درجة رضا كبيرة أثناء تقديمها.
					8. تكلفة تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية منخفضة مقارنة بالخدمات التقليدية.
					9. تعاملك مع بنك BADR إلكترونيا سيشعرك بأن BADR يواكب التطور التكنولوجي المصرفي
					10. إستخدام بطاقات الإئتمان يحقق رضا العميل وزيادة ثقة المصرف.

**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart-type	N
الثاني. المتغير	3,8667	,90185	30
الاول. المتغير	3,8500	,90773	30

**Corrélations**

		الثاني. المتغير	الاول. المتغير
Corrélation de Pearson	الثاني. المتغير	1,000	,981
	الاول. المتغير	,981	1,000
Sig. (unilatérale)	الثاني. المتغير	.	,000
	الاول. المتغير	,000	.
N	الثاني. المتغير	30	30
	الاول. المتغير	30	30

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاول. المتغير <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني. المتغير

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,981 <sup>a</sup>	,962	,961	,17792	1,436

a. Valeurs prédites : (constantes), الاول. المتغير

b. Variable dépendante : الثاني. المتغير



## قائمة الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22,700	1	22,700	717,109	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	,886	28	,032		
Total	23,587	29			

a. Variable dépendante : الثاني. المتغير

b. Valeurs prédites : (constantes), الاول. المتغير

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,114	,144		,794	,434
1 الاول. المتغير	,975	,036	,981	26,779	,000

a. Variable dépendante : الثاني. المتغير

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1,5762	4,8901	3,8667	,88474	30
Résidu	-,41287	,29979	,00000	,17482	30
Erreur Prévision	-2,589	1,157	,000	1,000	30
Erreur Résidu	-2,321	1,685	,000	,983	30

a. Variable dépendante : الثاني. المتغير

**Résumé :**

Cette étude a pour but de découvrir dans quelle mesure la e-management contribue à améliorer la qualité du service bancaire, qui est l'une des ressources les plus importantes de l'établissement bancaire, et nous nous appuyés sur l'application sur le questionnaire, qui est considéré comme un outil de collecte de données auprès des employés de la Banque de l'agriculture et du développement rural (BA) DR) Stream State and Data Analysis utilisant SPSS v Statistical Software 21, et l'étude a atteint :

Il existe un lien d'indicateur statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$  entre la gestion électronique et l'amélioration de la qualité du service bancaire à la Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) dans l'État de Tiaret.

Il y a un impact de l'indicateur statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$  entre la gestion électronique et l'amélioration de la qualité du service bancaire à la Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) dans l'État de Tiaret.

**Mots clés :**

E-Management - Banques de qualité - Banques électroniques.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة المصرفية التي تعد من أهم الموارد في المؤسسة المصرفية، ولقد اعتمدنا في الجانب التطبيق على الاستبيان والذي يعتبر كأداة جمع البيانات من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v 21 ، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت.

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية تيارت.

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية- جودة الخدمات المصرفية- الخدمات المصرفية الإلكترونية.

## Abstract:

This study aims to find out how much e-management contributes to improving the quality of banking service, which is one of the most important resources in the banking institution, and we have relied on the application on the questionnaire, which is considered as a tool for collecting data from employees of the Agriculture and Rural Development Bank (BADR) State Stream and Data Analysis using SPSS v21 Statistical Software, and the study has reached:

There is a link of statistical indicator at the level  $a \leq 0.05$  between e-management and the improvement of the quality of banking service at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) in Tiaret State.

There is an impact of statistical indicator at the level of  $a \leq 0.05$  between e-management and improvement of the quality of banking service at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) in Tiaret State.

## Key words:

E-Management - Quality Banking - Electronic Banking.