



الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية
دراسة حالة بنك البركة الجزائري - وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

- إسماعيل مناصرية

إعداد الطالبة:

- أسماء هنودة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عبد الحق جنان	أستاذ مساعد "أ"	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إسماعيل مناصرية	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	رشيد حمريط	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من كانت سند يفيض بالحنان، إلى من يعجز اللسان على الثناء،
إلى التي الجنة تحت قدميها، ناصحتي ومشجعتي أمي الغالية العزيزة الحبيبة أطال الله في عمرها.
إلى مصدر فخري واعتزازي، إلى من غرس فينا حب التعلم والكفاح من أجل أن ينير
دربي أبي العزيز.

إلى كنز حياتي أخواتي: صفاء، مروة، إسماعيل سيف الدين، سفيان

واسراء.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي و فقنا في انجاز هذا العمل العلمي

نتوجه بأخلص و أرقى تعابير الشكر والعرفان والتقدير إلى كل من كان له الفضل الكبير

في انجاز هذا البحث العلمي

الأستاذ الفاضل "إسماعيل مناصرية" الذي أثار دربنا بنصائح وإرشادات القيمة.

ونشكر خاصة موظف بنك البركة " تاج الدين صحراوي " على المساعدات المقدمة .

كما نشكر كل موظفين الوكالة.

الملخص:

يتمحور هدف الدراسة حول معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، التي أصبحت هذه الأخيرة من أهم الموارد التي يجب حيازتها في المؤسسات المصرفية، ومنه تم تحديد الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية الإلكترونية، بالإضافة إلى إدراج دراسة ميدانية لدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال أبعاد هذه الأخيرة المتمثلة في: جاهزية البنك، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف. وللتحقق من ذلك أجريت دراسة في بنك البركة الجزائري -وكالة بسكرة-، اعتمد فيها الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج spss لتحليل النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدور كبير في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمختلف أبعادها وذلك بالاعتماد على مؤشرات التحليل الإحصائي في اختبار فرضيات الدراسة، وهذا ما يساعد البنوك على الرفع من أداء خدماتها على الرغم من وجود بعض المخاطر المتمثلة في وسائل تقديم الخدمة الإلكترونية وليس طبيعة الخدمة في حد ذاتها، وبناء على النتائج تم تقديم توصيات لإدارة البنك.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، جودة الخدمات المصرفية، الخدمات المصرفية الإلكترونية

Summary of the study

The objective of the study is to identify how e-governance has contributed to improving the quality of banking, which has become one of the most important resources to be acquired in banking institutions, from which the conceptual framework for e-banking has been defined. In addition, a field studies to examine how e-management can improve the quality of banking by: Bank readiness, reliability, response, Security, empathy. To verify this, a study was conducted at the Algerian Bank of Al Baraka, Pescara agency, in which the questionnaire was adopted as a data collection tool and SPSS results analysis program.

The study found that e-management is contributing significantly to improving the quality of the banking service in its various dimensions, drawing on statistical analysis indicators in testing the study hypothesis. This helps banks to increase their service performance despite some risks of electronic service delivery rather than the nature of the service itself, and based on the results recommendations have been made to the bank's management

Keywords: Electronic management, quality of banking, e-banking

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	إهداء
II	شكر وعرهان
III	ملخص باللغة العربية
IV	ملخص باللغة الإنجليزية
V	المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ-خ	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
4	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
7	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية
7	الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية
9	الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الثالث: أهداف ومميزات الإدارة الإلكترونية
11	الفرع الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية
13	الفرع الثاني: مميزات الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
17	المبحث الثاني: وظائف وخطوات تبني الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية.
25	المطلب الثاني: خطوات تبني الإدارة الإلكترونية
33	المبحث الثالث: المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.
33	المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

فهرس المحتويات

35	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية
36	المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإلكترونية
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: أساسيات حول الخدمات المصرفية
40	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية
41	الفرع الأول: مفهوم الخدمات المصرفية
44	الفرع الثاني: خصائص الخدمات المصرفية
46	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمات المصرفية
52	المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية وآليات تطويرها
52	الفرع الأول: أنواع الخدمات المصرفية
53	الفرع الثاني: آليات تطوير الخدمات المصرفية
55	المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية
57	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية
59	المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية
64	المطلب الثالث: مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية
65	المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات المصرفية
65	المطلب الأول: مساهمة الخدمات الإلكترونية في تحقيق جودة مصرفية
66	المطلب الثاني: أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخدمات المصرفية
68	المطلب الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف
68	الفرع الأول: الآثار الإيجابية للتكنولوجيا على الخدمات المصرفية
69	الفرع الثاني: الآثار السلبية للتكنولوجيا على الخدمات المصرفية
70	خلاصة الفصل
71	الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك البركة -وكالة

فهرس المحتويات

بسكرة	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
73	المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك البركة الجزائري
73	الفرع الأول: تعريف بنك البركة الجزائري
76	الفرع الثاني: تعريف بنك البركة - وكالة بسكرة-
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك
79	المطلب الثالث: الخدمات المصرفية ووسائل الدفع المقدمة من طرف بنك البركة -وكالة بسكرة-
79	الفرع الأول: خدمات بنك البركة -وكالة بسكرة-
82	الفرع الثاني: وسائل الدفع الالكترونية المقدمة بينك البركة -وكالة بسكرة-
88	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
88	المطلب الأول: حدود العينة ومجتمع الدراسة
90	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات
90	الفرع الأول: مدخل لأساليب جمع البيانات
93	الفرع الثاني: أساليب جمع بيانات الدراسة
95	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
95	الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
97	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
99	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
99	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
101	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان
105	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
111	خلاصة الفصل
112	الخاتمة العامة
116	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	مقياس ليكرت الخماسي	01
94	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	02
96	إختبار معامل الثبات لمحور الإدارة الإلكترونية	03
96	إختبار معامل الثبات للمحور الثاني جودة الخدمات المصرفية	04
97	معامل الثبات لمختلف عبارات القياس	05
98	إختبار التوزيع الطبيعي لمحور الإدارة الإلكترونية	06
98	إختبار التوزيع الطبيعي لمحور أبعاد جودة الخدمات المصرفية	07
99	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	08
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية	09
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية ومختلف أبعاده	10
106	تحليل نتائج التباين لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11
107	جدول نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد جاهزية البنك والإدارة الإلكترونية	12
107	جدول نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد الاعتمادية والإدارة	13
108	نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد الاستجابة والإدارة الإلكترونية	14
109	نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد الأمان والإدارة	15

فهرس المحتويات

	الالكترونية	
110	نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد التعاطف والإدارة الالكترونية	16

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	مكونات الإدارة الإلكترونية	01
11	عناصر الإدارة الإلكترونية	02
19	مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الالكتروني	03
21	تطور نمط التفكير الاداري	04
25	التكامل بين وظائف الادارة الالكترونية	05
28	مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الالكترونية	06
50	مفهوم جودة الخدمة المصرفية	07
84	البطاقة العادية CLASSIC	08
84	البطاقة الذهبية Gold	09

تسعى معظم الدول في ظل التطورات السريعة للتنافس حول كيفية استخدام التكنولوجيا وتطبيقها، والاستفادة منها، حيث أصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير أعمال المنظمات سواء كانت منظمات أعمال أو حكومية وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الانترنت في انجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة أي العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة تعمل على تطوير وظائف المؤسسات من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية وغير ذلك من أعمال، بعقلية علمية وبسرعة فائقة، ولعل من بين المعنيين بهذه الأفكار والممارسات المؤسسات المصرفية التي تعتبر إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد والتي بتطبيقها للتكنولوجيا ستسير نحو طريق مواجهة الآثار السلبية والاستفادة من المكاسب المحققة ونعني بذلك تطوير الخدمات في مجال الصناعة المعرفية والاهتمام بجودة الخدمات، وتحقيق رغبات العملاء، التي تعتبر أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك، وما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

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

أولا: التساؤلات الأساسية:

للإجابة على الإشكالية السابقة لا بد من الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية :

- ✓ ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- ✓ فيما تتمثل أهم خصائص جودة الخدمات المصرفية، و ماهي آليات تطويرها؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد جاهزية البنك والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتمادية والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإستجابة والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأمان والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاطف والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

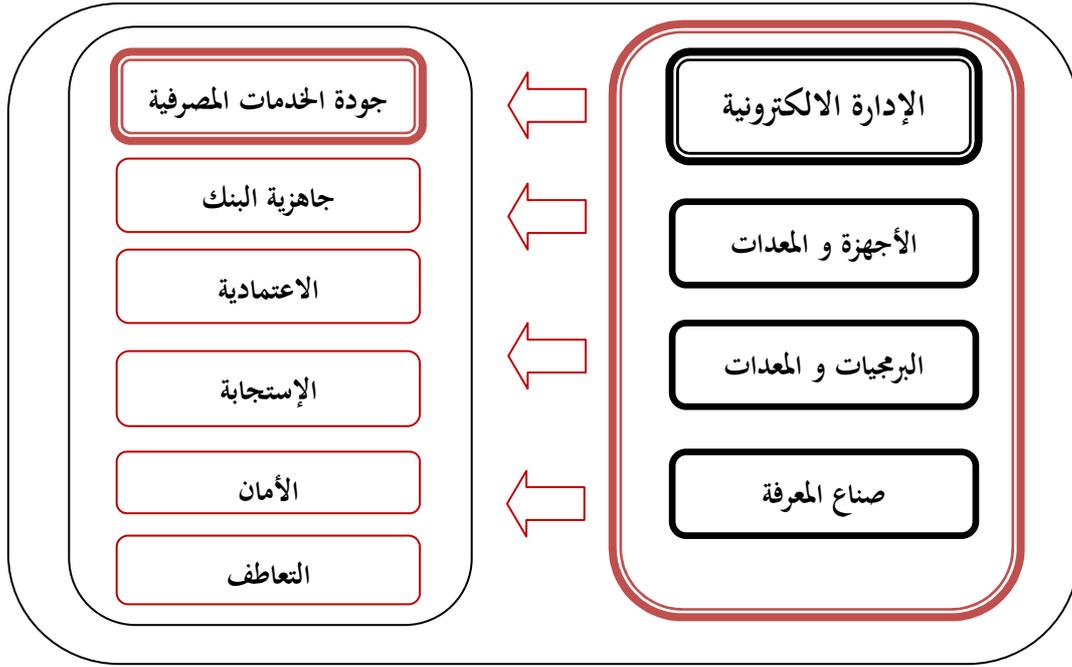
الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية :

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد جاهزية البنك والإدارة الالكترونية في البنك محل الدراسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتمادية والإدارة الالكترونية في البنك محل الدراسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإستجابة والإدارة الالكترونية في البنك محل الدراسة .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأمان والإدارة الالكترونية في البنك محل الدراسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاطف والإدارة الالكترونية في البنك محل الدراسة

ثالثاً: نموذج الدراسة

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على نموذج الفجوات لباراسيرامان (Parasuraman وزملائه) الذي وضع سنة (1995)، والذي يحدد أبعاد متغير جودة الخدمات المصرفية، ويركز أساساً على أساليب تحسينها وتطويرها وبالتالي سيكون نموذج الدراسة بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب

المتغير المستقل / الإدارة الالكترونية: وتعرف على أنها:

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. الإدارة الالكترونية يمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة. والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الالكترونية داخل أي منظمة

المتغير التابع / جودة الخدمات المصرفية

- اختلفت تعريفات الخدمة بشكل عام، ومفهوم جودة الخدمة بشكل خاص، فجودة الخدمة من جانب مقدم الخدمة تتمثل في مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد فهي موازنة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته.
- بينما يرى (Wright & Christophe) جودة الخدمة على أنها درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

• وفي تعريف (Stupak&Leitner) لجودة الخدمة : " توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن وهذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون والإرباح بالنسبة للمنظمة".

ويمكن إجمال مفهوم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء على أنها قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العمل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية إن تكون الخدمة متوافقة وتوقعات العملاء"

رابعا: حدود الدراسة :

كل دراسة محل بحث يجب إن تشير لحدود زمانية ومكانية .

➤ الحدود الزمانية: من جانفي 2020 إلى غاية جوان 2020.

➤ الحدود المكانية: تبعا للإجراءات الهادفة إلى تطوير الإدارة الالكترونية في البنك محل الدراسة تم اختيار -وكالة بسكرة- للبنك المعني كميدان مناسب للدراسة، وذلك للكشف وللإجابة على إشكالية البحث.

خامسا: منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية وصفا دقيقا وكونه يهتم بتفسير العلاقة بين هذين المتغيرين.

كما سيتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة والمدعم بالاستبيان الذي يعد أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات عن آراء الموظفين بخصوص جودة خدمة البنك في ظل الإدارة الالكترونية وأيضا تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي من اجل التحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات بالاعتماد على برمجية (SPSS) باعتبارها الأنسب لمعالجة بيانات الاستبيان.

سادسا: أهمية الدراسة

➤ يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية أهمية بالنسبة لموظفي البنك على حد سواء، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يعتبر من أهم التطورات التي حصلت على مستوى الإدارة العمومية الجزائرية، الذي تسعى من خلاله الجزائر مواكبة العصر من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

➤ كما تكمن أهمية الموضوع في معرفة ما مدى تطبيق الإدارة الالكترونية، وما هي الإضافة التي لامسها موظفي الإدارة على حد سواء.

➤ تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم المؤسسات المصرفية على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي لهذه الأخيرة قيد البحث في بذل المزيد إزاء جودة خدماتها .

➤ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع المصارف الذي يعد من أكبر القطاعات إسهاما في الاقتصاد إلى جانب حجم الخدمات التي يقدمها لشريحة كبيرة من المجتمع الأمر الذي كان حافزا لهذه الدراسة لاختيار مثل هذا القطاع.

➤ تتبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية وضع متخذي القرارات في المصارف المبحوثة في ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، تسهم في مساعدتهم في تصور سياسات وبرامج أكثر رقيا وملائمة ومواكبة لبيئة الأعمال الحالية

سابعا : أهداف البحث

➤ تسعى هذه الدراسة إلى إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الالكترونية كما تسعى إلى التعرف إلى الدرجة التي وصلت إليها تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك.

➤ معرفة العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك .

➤ الوصول إلى مدى فعالية الإدارة الالكترونية كآلية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

➤ الوقوف على أهم أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الالكترونية .

➤ إدراك أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية وتأثيرها على أداء البنوك.

➤ التعرف على أشكال الخدمة المصرفية عن طريق الإدارة الالكترونية .

➤ تبيان متطلبات الإدارة الالكترونية لأداء خدماتها.

ثامنا : أسباب اختيار الموضوع

➤ الرغبة في معرفة وضع البنوك الجزائرية من حيث استخدامها للتكنولوجيا وخاصة تطبيقها .

➤ معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تطوير وظائف البنك من (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة).

➤ الأهمية التي يكسبها الموضوع من خلال دراسة الجانب النظري وتطبيقه على الواقع الحقيقي للبنوك الجزائرية.

➤ الاهتمام بالخدمات المصرفية الالكترونية لكونها جزء من الخدمات البنكية .

➤ الأهمية التي يكسبها الموضوع خاصة في ظل المنافسة المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي والمصرفي الجزائري .

➤ كون دراسة الإدارة الالكترونية أخذت العديد من التباينات خاصة في ظل التطور السريع والمستمر للتكنولوجيا.

➤ إبراز أهمية جودة الخدمات بصفة عامة وجودة الخدمات المصرفية بصفة خاصة .

➤ معرفة دور تحسين جودة الخدمات عند تطبيقها للإدارة الالكترونية في تطوير أداء البنوك.

تاسعا : الدراسات السابقة

من اجل التعمق أكثر في الموضوع البحث تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة التي تناولت احد متغيرات

موضوع البحث المتمثلة في الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة المصرفية، ومن بين هذه الدراسات نذكر :

✓ دراسة ليلي فروحات (2012): جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية .

حيث من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان البنوك التجارية في الجزائر تسعى للتنافس وتهدف لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كنظام في البنوك العمومية يكاد يكون منعدما، بينما البنوك الخاصة وبالذات الاجنبية منها فهي تولي اهتماما كبيرا بإدارة الجودة الشاملة كنظام لاعتبار البعد الاستراتيجي، وتختلف هذه الدراسة عن الموضوع المدروس من خلال ربط جودة الخدمات المصرفية بالإدارة الالكترونية في البنوك العامة والخاصة.

✓ دراسة سماح ميهوب (2014): اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي

للمصارف الفرنسية .

حيث من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة إن المصارف الفرنسية تتبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واسع خاصة المرتبطة بالقنوات المصرفية للاتصال عن بعد (الصيرفة عبر القنوات التقليدية، الصيرفة عبر الانترنت، الصيرفة عبر الهاتف النقال والصيرفة عبر التلفزة الرقمية) وأدوات الدفع الالكترونية (البطاقات المصرفية، النقود الالكترونية، الشيك الالكتروني). كما يصعب على المصارف جعل الخدمة المصرفية في جوهرها احد مجالات التنافس فيما بينها وبين المصارف الأخرى وبالتالي كان امامها حل واحد لتعزيز ميزتها التنافسية هو احداث تغييرات في اسلوب تقديم وعرض الخدمة مما جعلها تتبنى القنوات المصرفية الالكترونية وكذا أدوات الدفع الالكترونية وتختلف هذه الدراسة عن الموضوع المدروس من خلال التركيز على علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجودة الخدمات المصرفية .

✓ نسرين عوام (2015): دور الادارة الالكترونية في تحسين المعاملات البنكية

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين المعاملات البنكية الالكترونية، حيث تم التوصل الى ان تحول البنوك نحو الادارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الادارة التقليدية في تحسين المعاملات البنكية اضافة الى ان الادارة الالكترونية هي العملية الادارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت والتقنيات الحديثة في التخطيط،

التنظيم، التوجيه والرقابة على الموارد من اجل تحقيق الاهداف وهي إدارة بدون اوراق الى حد ما.تختلف هذه الدراسة عن الموضوع المدروس من خلال التركيز على تطبيق الادارة الالكترونية في البنوك والتطرق الى تقييم ادائها في ظل الإدارة الالكترونية.

عاشرا : هيكل البحث

من اجل معالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول نتناول فيه مفهوم الإدارة الالكترونية أما المبحث الثاني وظائف وخطوات تبني الإدارة الإلكترونية، أما بالنسبة للمبحث الثالث يتناول المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية. بالنسبة للفصل الثاني يتناول الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول أساسيات حول الخدمات المصرفية، المبحث الثاني ماهية جودة الخدمات المصرفية الالكترونية، إما المبحث الثالث علاقة الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية في الفصل الأخير وهو الدراسة الميدانية التي تمت بينك البركة الجزائري -وكالة بسكرة-، تطرقنا فيه إلى دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتقديم رؤية تحمل تصور مستقبلي حول الإدارة الالكترونية وإمكانيتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وسيتم الاختتام بالخروج بملخص عامة تجمع بين ما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية والميدانية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الركيزة الأساسية للتقدم ونمو المجتمعات، التي تسعى جاهدة إلى رفع مستوى معيشة مواطنيها والإبتعاد عن دائرة التخلف إلى دائرة التنمية المستدامة. والذي يتم من خلاله نقل الإقتصاد إلى مسار نمو مرتفع يقوم أساسا على الصناعات عالية التكنولوجيا، والتي يمكن ربطها بالقيمة المضافة العالية فقط لهذه الصناعات، بل لأن هذه الصناعات الجديدة أصبحت تدخل في إنتاج الكثير من السلع والخدمات التي تزداد أهميتها ورواجها، كما أنها ساعدت بشكل واضح في إدماج القائمين على الإقتصاد العالمي، بعد أن أصبحت العولمة حقيقة مؤكدة.

ويتبنى العالم حاليا إستراتيجية جديدة، تعتمد أساسا على التطورات التي شهدتها الحواسيب وشبكات المعلومات أين تهدف هذه الإستراتيجية إلى قيادة العالم إلى ما يسمى بالإقتصاد الشبكي، الذي تدار كافة عملياته عبر أنماط تنتهي من آليات المعلومات والمعرفة. ويقوم على شبكات ضخمة من المعلومات، تتضمن شبكات صغيرة داخل المنظمات وشبكات مترامية الأطراف تابعة لمؤسسات وهيئات متعددة الجنسيات، وشبكات إقليمية ودولية وربطها جميعا بالشبكة الأكثر إنتشارا والمسماة الأنترنت. كما أن أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية خاصة بعد إنتشار الأنترنت وإستخداماتها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال. قد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع مظاهر العولمة وإضافة أنشطة جديدة إلى الأسواق الحالية والمرتبقة والنطاق إلى خارج الحدود.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية :

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: وظائف وخطوات تبني الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-Management) مصطلحا حديثا نسبيا في مجال العلوم الحديثة، وهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على إستخدام شبكة متقدمة للإتصالات للبحث وإسترجاع المعلومات من أجل دعم وإتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

● والإدارة الإلكترونية تقوم على إستخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والإتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، وإعتماد الأنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على إتخاذ القرارات ورفع كفاءات الأداء وفعاليتها.

● ويرى (Sadow) أن مفهوم الإدارة الإلكترونية جاء من خلال تطور عدة مفاهيم على مستويات مختلفة وكالاتي:¹
- أن الإدارة الإلكترونية هي نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في إدارة المنظمات، حيث صعدت الإدارة الإلكترونية وسطع نجمها في منتصف التسعينات.

- أن الإدارة الإلكترونية ناتجة من تطور تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية بين الحواسيب على مستوى ضيق كالمجال الأكاديمي مثلا إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة والشاملة وذلك مع الإستخدام الواسع للإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلة التي تغطي جميع علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن والمزودين وغيرهم.

- أن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للتطور التكنولوجي التاريخي في الإدارة بدأ منذ إستخدام الآلة مكان العامل في الرقابة بمساعدة ومساندة الحاسوب وأنظمتها المختلفة، إلى أن جعلت منها الأنترنت شبكات أعمال ذات أبعاد تكنولوجية أثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا ووسائل الإتصال المختلفة.

● ويرى (Lulian) أن الإدارة الإلكترونية تهتم بالعمليات الداخلية والخارجة للمنظمة، كما أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسمح بالإتصال بين المزودين والشركاء والزبائن في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وتعطي مقاييس دقيقة لكل المؤشرات المطلوبة لإتخاذ قرار إداري فعال لأنه يمكن إدارة ما يمكن إستطاع قياسه.

¹ أحمد فتحي الحيت "أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2017، ص 27.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية يطرح عدة مفاهيم وتعريف متعددة وهذا حسب المدارس والتوجهات التي ينتمي إليها المهتمين بالمجال الإداري نذكر منها :

- يرى بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة باختصار هي الأعمال الإلكترونية وإن الإدارة الإلكترونية تعني شيئا آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية، وهذا الرأي الوجيه يحمل الكثير من عناصر التوصيف الدقيق لحدود ومجالات عمل الإدارة الإلكترونية، ولكن من ناحية أخرى يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال ويفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية.¹
- ويعرفها (Seresht) على أنها المظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعددة وتحتوي على أدوات لنقل المعلومات وتبادلها إلكترونيا، ويضيف أن الإدارة الإلكترونية تؤكد على المواءمة بين عمل المنظمة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضهما بعضا والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدد.²
- وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على إمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.
- وتعرف أيضا على لأنها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.
- ويعرف الباحث الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها.
- عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متنامية ودون استعمال الورق.³
- كما تعرف بأنها منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية.

¹ سعد غالب ياسين "الإدارة الإلكترونية" اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص25.

² احمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص 29 .

³ عزب محمد عزب "أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص8.

- تعتبر الإدارة الإلكترونية (e-Management) أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الأنترنت وإستخداماتها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال. فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبقة، والنطلاق إلى خارج الحدود.¹
- هي ليست مجرد إيجاز بالأعمال على الأنترنت فقط، وإنما تشير إلى أي وظيفة إلكترونية تساعد على تنفيذ الأعمال بطريقة إلكترونية.²
- كما أنها نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رقمية محددة تبدأ من رقمت أعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس هذا العمل بالنتيجة مع توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن من شأننا توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجابا على قدرات وكفاءة العاملين.
- والإدارة الإلكترونية في معناها الحديث، هي إستخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية وكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم.

وفي ضوء هذه التعريفات السابقة نستخلص وجود خصائص مشتركة فيما بينها تتمثل في :

- إستعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال في أداء الأعمال وتقديم المنتجات.
 - تأكد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق فاعلية في التعامل.
 - القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم.
 - تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الإستعمال الورقي.
 - الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل فيما بينهم وإنخفاض أوقات إنجاز الأعمال.
- بالرغم من وجود خصائص مشتركة بين التعاريف السابقة، إلا أن هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهوم التقليدي للإدارة الإلكترونية و المفهوم الحديث، والتي نلخصها في النقاط التالية:

- ✓ طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء
- التصايلات بين أطراف التعامل المختلفة وبينما الإدارة الإلكترونية تتم التصايلات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.³

¹ محمود عبد الفتاح رضوان " الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2013، ص19

² محمد محمود المكاوي "الإدارة الإلكترونية" دار الفكر و القانون للنشر والطباعة، القاهرة، ط1، 2011، ص67.

³ محمد محمود المكاوي، مرجع سابق، ص69.

✓ طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية.

✓ طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.

✓ نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

✓ مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصال التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

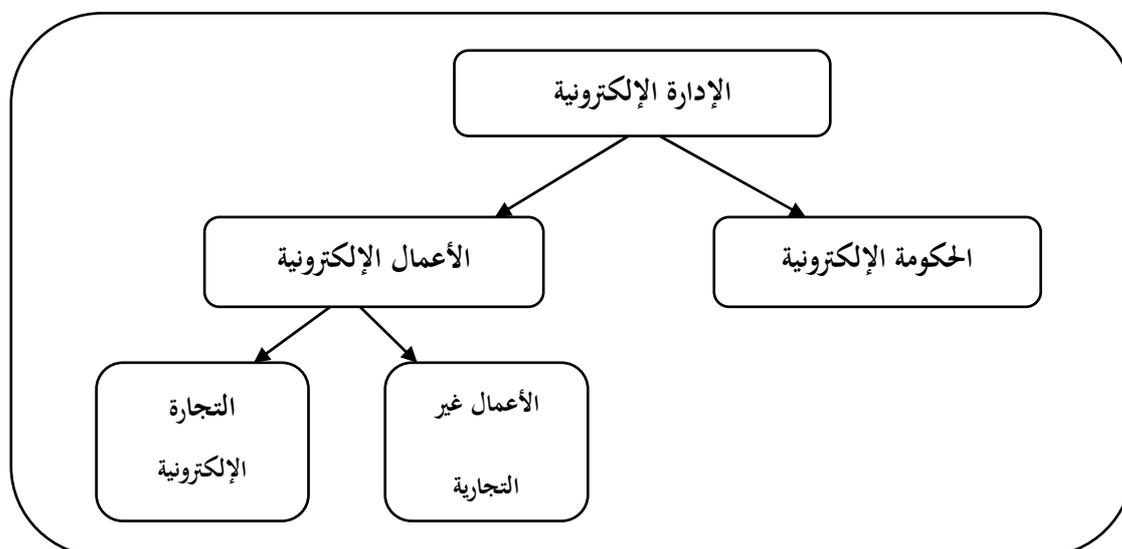
✓ نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

✓ مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

ظهرت بعض المصطلحات كالإدارة الرقمية والحكومة الإلكترونية، والواقع أن الإدارة الرقمية (digital management) هي تكوين أشمل وأوسع من الأعمال الإلكترونية مثلما أن الأعمال الإلكترونية هي أوسع وأشمل من مضمون التجارة الإلكترونية، التي هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية. وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية فهي إطار يشمل الأعمال الإلكترونية للخدمة على الإدارة الإلكترونية الحكومية (الحكومة الإلكترونية) والتي تعد هي الأخرى أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة. والعلاقة بين الحكومة والأفراد. والعلاقة بين الحكومة

والشركات. والعلاقة بين الحكومة والموظف الموجهة إلى الزبائن والمؤسسات الحكومية المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة المشتركة بينهما.¹ مما سبق يمكن تلخيص أهم مكونات الإدارة الإلكترونية في الشكل (01).

الشكل (01): مكونات الإدارة الإلكترونية



(المصدر: عزب مجد عزب "أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص9).

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية

تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة، والقدرة على البقاء والإستمرار... إلخ فهي تتميز بالعديد من الخصائص، التي تنسب لها ميزة الأفضلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتتكون من عناصر أساسية واجب توفرها للمساعدة في إتخاذ القرار.

الفرع الأول/خصائص الإدارة الإلكترونية:

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص أهمها:²

¹ عزب مجد عزب، مرجع سابق، ص9.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص 20-21.

- ❖ إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- ❖ إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual).
- ❖ إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة و[] تنقيد بحدود زمنية.
- ❖ إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.
- ❖ المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها [] استجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة [] اتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.
- ❖ الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في أوسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها بإطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمدكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها إنعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلاً عن بطء هذا الأسلوب. ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين، إحداها تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه.
- ❖ السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها [] لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية [] أن هذا [] ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع [] اختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.¹

¹ رأفت رضوان، "الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، ص 4.

- ❖ تقوم بإعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة: حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- ❖ إدارة الملفات والوثائق بدل من الحفظ والكتابة.
- ❖ التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.
- ❖ تهتم بإكتشاف المشاكل والعمل على حلها.
- ❖ إستخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدل من الصادر والوارد.
- ❖ تتميز بالإبتكارية والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- ❖ تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمه التحصيل المجمعة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية.. الخ

الفرع الثاني/ عناصر الإدارة الإلكترونية:

□ يمكن تصور نجاح الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة ما لم تتوفر عناصرها الرئيسة وهي العنصر التقني والعنصر البشري.

(أ) العنصر التقني: ويتكون العنصر التقني هو الآخر من ثلاثة عناصر وهي:¹

- عتاد الحاسوب: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب كالأجهزة والطابعات وغير ذلك من الملحقات.
- البرمجيات: تنوع إلى فئتين هما:
 - برامج إدارة النظام: وهي نظم التشغيل، (نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب).
 - برامج التطبيقات: تشمل برامج التطبيقات العامة (كقواعد البيانات، مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني وبرامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية... الخ)، بالإضافة إلى برامج التطبيقات الخاصة (كالبرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المؤسسة، برامج إدارة المشروعات... الخ).

¹سعد غالب يسين، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها"، مركز البحوث العربية، الرياض، 2005، ص ص 25-23.

• **الشبكات:** وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت والأنترانت والإكسترانت والشبكات المحلية LAN والشبكات المحلية الموسعة WAN.

■ **الشبكة المحلية:** يعرفها فريدمان أنها العمود الفقري لميكنة المكاتب حيث أنها شبكة إتصالات مركزية بين كل شخص وكل جهاز وبذلك يمكن نقل كافة أشكال المعلومات بلا حدود ويذكر فريدمان أنه من الخصائص الهامة للشبكات المحلية المرونة في إضافة أنواع عديدة من الأجهزة إلى الشبكة وإخراجها منها.

■ **الشبكة الواسعة:** وهذه عبارة عن مجموعة من خطوط الإتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية من الإرتباط ببعضها والتواصل فيما بينها وعادة تغطي مساحة جغرافية واسعة ويتم إنتقال المعلومات بسرعة عالية.¹

(ب) **العنصر البشري:** يجب أن يكون العنصر البشري هو الآخر متميز ببعض الصفات وهي:

➤ مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى الإتطلاع الدائم على الحديث من محاله، حتى يصبح قادرا على إستخدام التقنيات الحديثة والتعامل معها، واستغلال مكانتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.

➤ محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ومعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.

➤ قادر على التعامل مع الزبائن والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

ويعتبر العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية السابقة.²

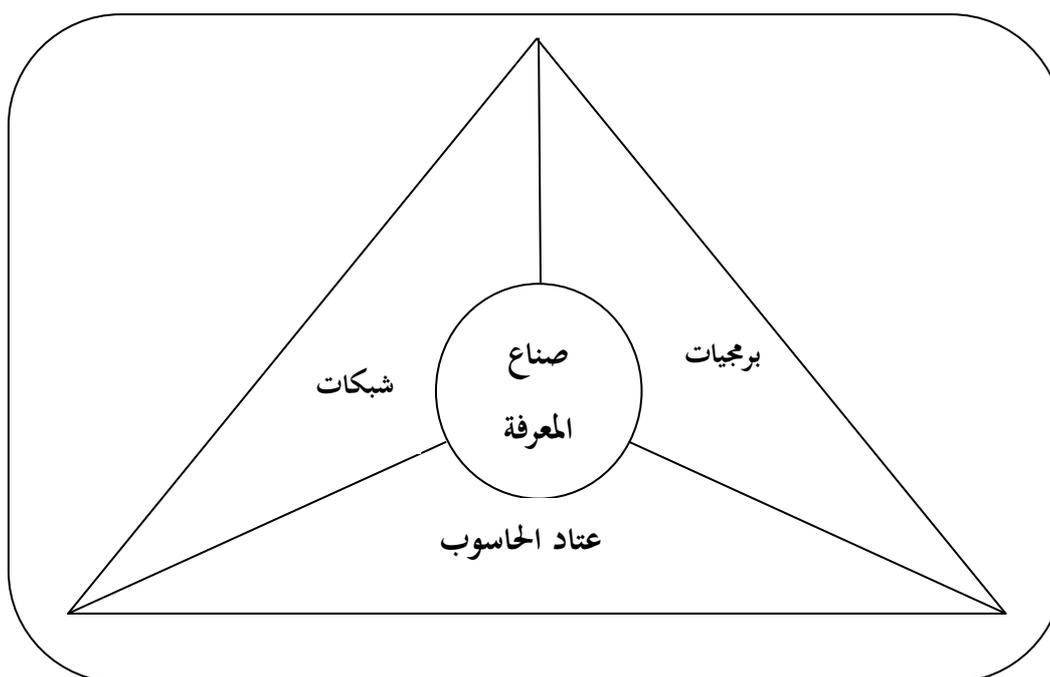
كما يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن إستثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي إكتشفها وطورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري. وهناك كذلك العنصر الأهم لنجاح مسيرة أي عمل في المؤسسة وهو المدير، فعليه تعتمد مسيرة الإنتقال إلى النظام الجديد من خلال أخذ زمام المبادرة والتحول من خلال الرؤية الثاقبة البعيدة المدى والإستراتيجية الواضحة، وأساليب التغير الحديثة.... إلخ

ويمكن تلخيص عناصر الإدارة الإلكترونية في الشكل التالي:

¹ أحمد علي صالح، "الإدارة الإلكترونية"، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، ط4، قطر، 2016، ص60.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص24.

الشكل (02): عناصر الإدارة الإلكترونية.



(المصدر: سعد غالب ياسين "الإدارة الإلكترونية" البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص24 .)

المطلب الثالث: أهداف ومميزات الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول/أهداف الإدارة الإلكترونية

يرى بعض العلماء والباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية كثيرة ومتعددة وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية

المنظمة، ويمكن عرضها كالتالي: ¹

- تطوير الإدارة الإلكترونية بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة مع من حلول وأنظمة والذي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر الذي يجيد التعامل مع التقنيات.
- محاربه البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تحسين الانتعاش الإقتصادي وجذب الإستثمار من خلال الآليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

¹ أحمد فتحي الحيت، "مبادئ الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 27-28.

- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
- تواصل أفضل وإرتباط أكبر بين إدارات المؤسسات الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- إدارة ومتابعة الأقسام المختلفة في المؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كفاءة الموارد.
- توفير البيانات والمعلومات المستفيدين بصورة فورية.

فيما يرى البعض الآخر أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة ويمكن تصنيف أهمها إلى أربعة أصناف وهي كالتالي:¹

(أ) أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة.
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والإستغلال الأمثل للموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.

(ب) أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات.
- تخفيض التكاليف.
- الإنجاز السريع للأعمال وإختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- الحد من إستخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

¹ احمد فتحى الحيت، مرجع سابق، ص30-31.

- إستمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وآداء العاملين له عن بعد.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الإدارية.
- ت) أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد إتخاذ القرارات الإدارية وهي:
 - المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
 - توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.
 - توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار.
 - تقليل معوقات إتخاذ القرار.
- ث) أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا وعالميا وهي:
 - التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني.
 - تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.
 - تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل.
 - الحد من الفساد الإداري.

الفرع الثاني/مميزات الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة مميزات من أهمها ما يلي:¹

- ✓ الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والرقابة.
- ✓ تتميز بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الإستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول
- ✓ الرقمية المدربة والخبرة.
- ✓ القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية، التي تتجسد بتوفير أي شيء في أي وقت وأي مكان وبأي طريقة.
- ✓ تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين.
- ✓ سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
- ✓ نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- ✓ تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.

¹ نجم عبود نجم، "دائرة 1 إلكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص126.

- ✓ تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
 - ✓ التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
 - ✓ تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
 - ✓ تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.
 - ✓ الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق..
 - ✓ تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.
 - ✓ تتميز بتقليل التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين قدرتها من حيث مستوى جودة الخدمات المقدمة.
- حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرارات، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت، وشبكات الأعمال التي تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء، وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاءة في استخدام مواردها، في حين تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة الأشياء، أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق لمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي إلا في أضيق الحدود.

1

الفرع الثالث/أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور التوعوي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصال، فهي تمثل نوعاً من الإستجابة الفورية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل: العولمة، الفضاء الرقمي، المعرفة وثورة الإنترنت. للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة، بما توفره من فرص كثيرة على المستوى القومي وبالنسبة للمنظمات، فهي تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الأشياء والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- تحسين مستوى الخدمات الحكومية: وذلك من خلال تبسيط إجراءاتها، لتقديمها للأفراد بما هو ملائم كما تقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين الأفراد، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق هؤلاء الأفراد وبالتالي يشعر الفرد بالراحة لما أنجز له.

¹ احمد حسين حسن الجرجري، "إسهام عناصر الإدارة الإلكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 1، العدد 41، ج 1، 2018، ص 144.

- تحقيق الشفافية: من شأن الإدارة الإلكترونية أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى، كما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبدولة لكل موظف في المنظمة الواحدة.¹
- استفادة من التكنولوجيا: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المنظمات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وكل ذلك يساعد في تأهيل وتكوين الكوادر البشرية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية.
- تدعيم الاقتصاد الوطني: تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة، وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها هذه الإدارة الإلكترونية، فمثلاً تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية. بالإضافة إلى ذلك تسعى الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الإلكترونية أداة فاعلة لدفع هذه المنظمات على المشاركة في حركة التجارة العالمية من خلال زيادة قدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاءة وفعالية، وتقليل تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط هذه المنظمات، ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.
- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر: تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مؤسسات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسوب الآلي.
- تحسين أداء المنظمة: فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة. كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة. كما لها أيضاً فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها.

¹ سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 20.

- الحد من التعقيدات الإدارية: حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الإجراءات وذلك بتحويلها إلى عملية تقنية ومختزلة [] تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت، وذلك من خلال توفير الخدمة لطالبتها بشكل مستمر عن طريق شبكة الإنترنت، خاصة وأن هذه الإمكانية غير مقيدة بزمان أو مكان .
- تحسين عملية صنع القرار: ذلك أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فإن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات، والتي تؤدي دوراً فاعلاً ومؤثراً في عملية صنع القرار على مستوى المنظمات.
- تحسين العلاقات داخل المنظمة: حيث تساعد الإدارة الإلكترونية في إعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الإدارية وذلك عبر إعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وذلك من خلال وضع بنوك للمعلومات الخاصة والمشاركة فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل سليم دون إتباع للإجراءات، فالفعالية والقدرة على المعالجة والتخزين وكذا السرعة في التواصل والمرونة التي تطبع الإدارة الإلكترونية سهلت إمكانية تجاوز معوقات المركزية في إتخاذ القرار
- تغيير صورة المنظمات: وذلك من الصورة التقليدية التي تستخدم عدد كبير من العاملين وإنشاء مباني ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى أعمال قليلة دون التقييد بوجود مواقع جغرافية أو مباني كبيرة الحجم، وذلك لأن تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدود من العاملين ذو الكفاءة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- من خلال ما سبق تتضح الأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية خاصة مع هذا التدفق المعلوماتي الهائل في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات وال[]تصال، حيث أنها تسعى إلى مواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية من خلال دورها الكبير في تحسين فعالية الأداء، حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الأفراد من خلال تقديم خدمات الكترونية بوسائل غاية في السهولة وال[]نضباط والكفاءة.

المبحث الثاني: وظائف وخطوات تبني الإدارة الإلكترونية

يتطلب التحول من العمل وفقاً لأسلوب الإدارة التقليدية إلى العمل وفقاً لأسلوب 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 إلكترونية، تمثلت بصفة أساسية في التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية.

المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها خاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية ووظائفها الرئيسية منها:¹

✓ الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية.

✓ الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.

✓ الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطوّر نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات

التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات وإنتاجاً مستمراً للمعلومات.

✓ العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الإتصالات المهمة مثل شبكة الأنترنت والإكسترنات.

✓ تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئي، هكذا قد أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في

خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة وأن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية ويمكن توضيح ذلك من خلال:

أو /التخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية، متجددة، متطورة ومتحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجدد والتطوير المستمر، وذلك بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار،

¹ سحر قدوري، "الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، بغداد العراق، عدد 14، ج1، 2018، ص65.

وذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارات الإلكترونية الذين يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت، حيث تنقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الإلكترونية تمنح منتسبيها الثقة اللازمة لتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الإلكترونية يعترف بالخبرات أو الدرجات الوظيفية بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقع هو إمكاناته والتعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغيير وليس الثبات.¹

● ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل؟، وما هو الواجب عمله؟، ومتى؟، وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟، ويرتكز التخطيط على دعامة أساسية، تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، تحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

● يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن تخطيط التقليدي، وذلك أن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، وهو نشاط ضروري لنجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وكلما كان عدد العاملين أكبر كان التخطيط أكثر أهمية لضمان توجيه جهود العاملين بشكل منسق.

● يعتمد التخطيط الإلكتروني على استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. كما يعتمد على تبسيط إجراءات واستخدام نظم جديدة للمعرفة مثل نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط جديدة ومبتكرة، وتحسن عمليات التنبؤ، وترفع من كفاءة التخطيط، وتزيد من فعالية صنع اتخاذ القرارات.²

● فيما يرى نجم عبود انه قد يختلف التخطيط الإلكتروني (E-Planning) من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك أن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:³

■ أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه أهداف الواسعة المرنة وقصيرة المد وقابلة للتجديد

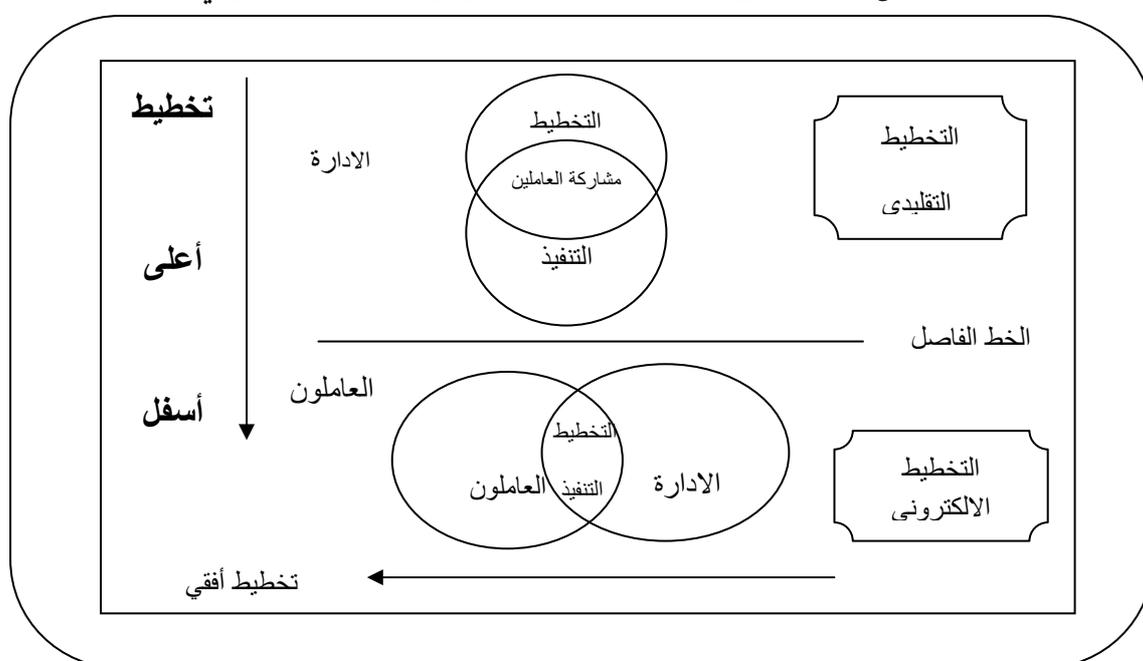
¹ نجم عبود نجم، "إدارة إلكترونية، استراتيجيات والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، ط3، 2004، ص283.

² احمد مجد غنيم، "إدارة إلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، 2003، ص57 ص59.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص237.

- والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد أهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.
- أن المعلومات الرقمية دائمة التدقيق تصفي استمرارية كل شيء في الشركة بما فيه تخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.
- أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين تخطيط وعمال الخط المادي يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط المادي عند سطح المكتب وكلهم يمكن ان يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرع في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل. والشكل 03 يوضح الاختلاف بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني كما يلي:

الشكل (03): مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني



(المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة إلكترونية، استراتيجيات والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، ط3، 2004، ص283).

- ويمكن تلخيص أهم الاختلافات بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي في ثلاث سمات أساسية هي:¹
- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص32.

■ أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

■ تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق عالية قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

● بناء على ما تقدم نستنتج أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط آني مرحلي، يجعل المنظمة تمتلك القدرة الدائمة على مجازة كل ما هو جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يلائم الظروف الراهن أو المتغير الذي يطرأ عليها، حيث يكون الإلكتروني بتكار ضرورياً عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة، وفي ظل الإدارة الإلكترونية نجد التخطيط الإلكتروني يتجاوز من كونه مبدأ عام يرشد إلى آليات معالجة دون أن يفرض قيوداً على العملية الإدارية أو غيرها من العمليات.

ثانياً/التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الإلكتروني، حدث انتقال في مكونات التنظيم الإلكتروني من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل آخر من التنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم، بللتالي يصبح التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية، إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.¹ إذا هذا الشكل الجديد من التنظيم يتوافق مع ما أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال من نقلة في مستوى الأداء في العمل الإداري والتنظيمي. وهو بذلك يختلف عن التنظيم التقليدي، ويمكن تحديد التغيرات العميقة التي تترافق مع التنظيم الإلكتروني فيما يلي²:

1/ الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

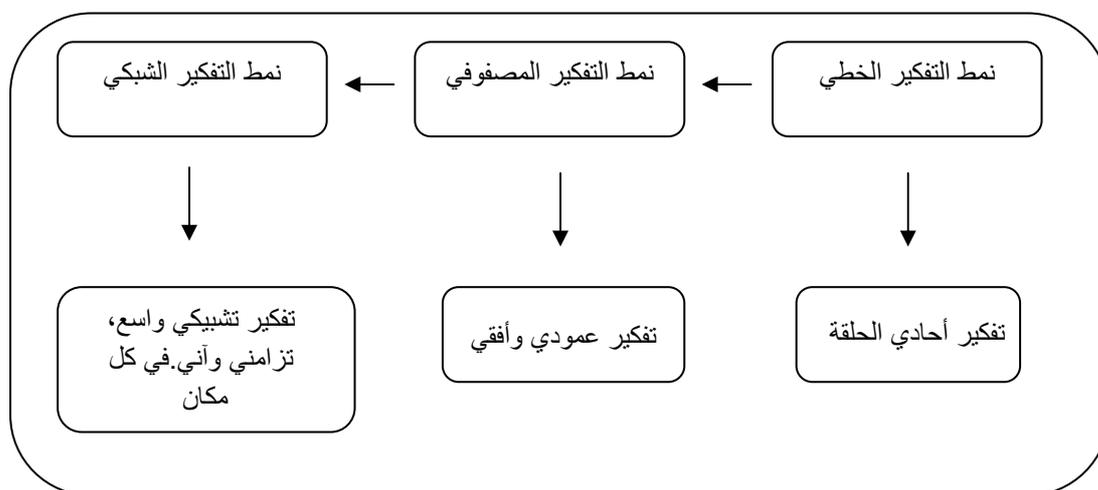
هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة. ففي المنظمات الإلكترونية يجب القيام بأعمالها بطريقة ديناميكية، ومن خلال مراكز قرار متعددة تتلاءم

¹ حسين مجد الحسن، "إدارة إلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 90.

² سمير عماري، مرجع سابق، ص 31 ص 33.

مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية، والذي يجد من المرونة ومن القدرة على الاستجابة الفائقة، لذا يتم استخدام التنظيم الشبكي لكونه تنظيمًا مرناً للاتصال بين الأفراد أي الانتقال من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير الشبكي وذلك كما يوضحه الشكل (04):

الشكل (04) تطور نمط التفكير ا داري.



(المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص17 بتصرف)

2/ التقسيم الإداري (Departmentalization)

إن التقسيم الإداري التقليدي القائم على أساس الأقسام أو الوحدات، قد تم تجاوزه في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التنظيم الشبكي.

3/ سلسلة الأوامر: (Chain Of Command)

في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات العليا هو إرشاد المرؤوسين إلى الطرق الصحيحة لإنجاز الأعمال وبالتالي فقد تم الانتقال من التنظيم الإداري القائم على رئيس مباشر واحد إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، وكذلك الانتقال من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا والتي لها خمسة أشكال، كما يأتي:¹

- فرق مجموعات العمل: وهي فرق متعددة المهارات حيث تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية في المنظمة.
- فرق حل المشكلات: وهي فرق متعددة الاختصاصات ومتنوعة المهارات مهمتها القيام بحل المشكلات الخاصة والطارئة بالمنظمة.

¹ سمير عماري، مرجع سابق، ص31.

- حلقات النوعية: وهي فرق تجتمع بصورة غير منتظمة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بأماكن العمل وبنوعية المنتج أو الخدمة لتحقيق تطوير نوعي مستمر، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الحلقات تتمتع بمرونة عالية في تنظيم عملها من حيث المحتوى أو التوقيت.

- فرق الإدارة: وهي فرق مكونة بشكل أساسي من مديريين من مختلف المناطق الوظيفية التي يكون هدفها الأساسي تنسيق أعمال الفرق الأخرى.

- الفرق الافتراضية: وهي الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن مختلفة مثل وجودهم في منظمات مختلفة، ويتم الاتصال فيما بينهم إلكترونياً.

4/ الرسمية: (Formalization)

في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه يتم إتباع السياسات المرنة والانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

5/ المركزية واللامركزية (Centralization and Decentralization)

يتميز التنظيم الإلكتروني بتعدد مراكز السلطة وذلك من خلال ظهور الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.

ثالثاً/ الرقابة الإلكترونية

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بعملية إكتشاف الإنحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الإنحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر إقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.¹ شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة في كل مكان، وهذا بفضل ما تتسم به من ميزات وخصائص يمكن تلخيصها في العناصر التالية:²

■ أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أو بأول وفي الوقت الحقيقي، أي تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه.

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص.92

² سمير عماري، مرجع سابق، ص.37.

- التحول من الرقابة رصيدياً إلى الرقابة عملية.
- توفر أدوات المعاملات والإجراءات.
- اقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة القائمة على الصلاحيات.
- اقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلاً من الرقابة على الماضي.
- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، والشبكات الداخلية والخارجية.
- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج.
- سرعة انتشار نتائج الرقابة للجميع يعرف ماذا يحدث.
- وهذا ما يمكن ان يحقق لها مزايا كثيرة تتمثل في: ¹
- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بدلاً من الرقابة بالتقارير.
- الحد من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاجم داخل المنظمة دون معرفته أو، وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية.
- أن الرقابة الإلكترونية تساعد على إنخراط الجميع في معرفة ما ذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

رابعا/القيادة الإلكترونية

إن القيادة بمفهومها التقليدي تعني القدرة على إقناع الآخرين من أجل السعي نحو تحقيق أهداف معينة، أما في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد تغير نمط القيادة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، ففي ظل الإدارة التقليدية كانت القيادة تشكل إلى جانب الاتصال والتحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه، ولكنها في ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت وظيفة أساسية. إن القيادة الإلكترونية تتمثل في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة أو منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة. كما أن القائد في ظل الإدارة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أهمها ²:

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 40

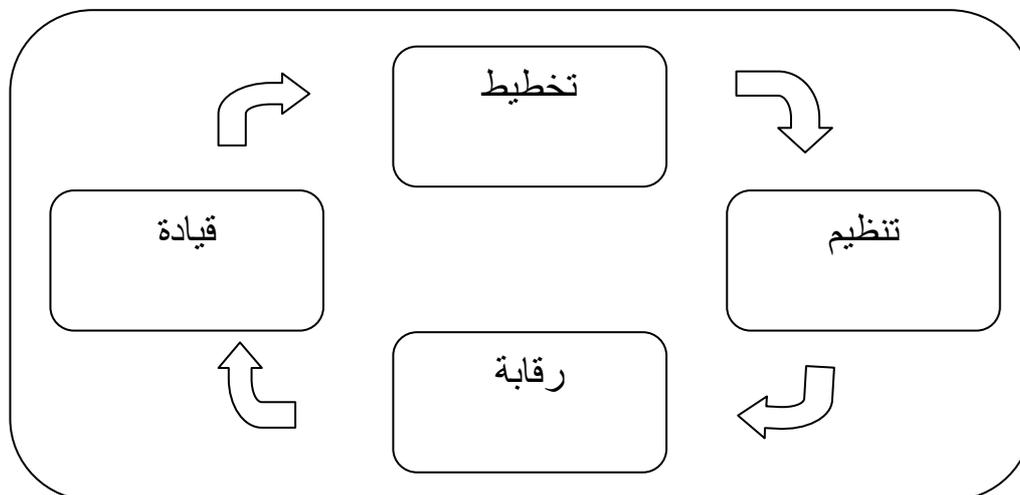
² سمير عماري، مرجع سابق، ص 34.

- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في أجهزة الحاسوب وشبكات الحاسوب الأساسية [تصا]ت الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية.
 - مهارات [تصا] اتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع [تصا]ت.
 - مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.
- كما أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها [تصا] انتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية¹:
- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا [تصا] نترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة (Technology sense) والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، من إمتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والإستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.
 - **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزيادة المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة [تصا] إستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
 - **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف القائد ضمن إدارة الأعمال عبر [تصا] نترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.
- بالإضافة إلى ما سبق يجب على القيايين في هذا العصر متابعة كل جديد في مجال التكنولوجيات الإلكترونية وأن يتسموا بثقافة الإبداع و[تصا] نفتاح والمرونة، وذلك حتى يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 260-266.

والاستفادة من إمكانياته لتطوير أداء منظماتهم وتسهيل تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية كمن خلال التكامل فيما بينها كما يوضحه الشكل 05.

الشكل (05): التكامل بين وظائف إدارة إلكترونية.



(المصدر: من إعداد الباحث)

المطلب الثاني: خطوات تبني الإدارة الإلكترونية:

شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور و تنضج وقد أثر ذلك على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها. وبذلك أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شئ بما فيها الإدارة. ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد ذات أهمية وضرورة. وكذلك أصبح وجود ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أنه أصبح وجود حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الإنترنت وقواعد البيانات ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية عملت على ما يلي:¹

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشاري حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.

¹ رأفت رضوان، مرجع سابق، ص 6.

- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

أو /الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، بدأ أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل ما يلي:¹

1. **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ممانعة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك، الضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة، وتعبئتها بنجاح أي معاملة.

2. **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن اعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من استفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة بنجاح أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية. إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتها عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظراً أن عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

¹ عبد الكريم عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2009-2010، صص 19-21.

3. مرحلة الإدارة 1 لكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية إنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت، و اقل جهد، و اقل تكلفة ممكنة و بأكثر فعالية كمية و نوعية جودة، و بذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها، و تفاعل معها و تعلم طرق استخدامها.

مما سبق يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:¹

✓ الخدمات على الإنترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل:

(خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية.)

✓ الخدمات الإلكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل:

(خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي، التحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.)

✓ الخدمات الإلكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل:

(خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.)

ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة

لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي:

- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري، والتطبيقي، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.
- يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.
- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.
- توظيف العناصر الماهرة، وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة.
- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية.

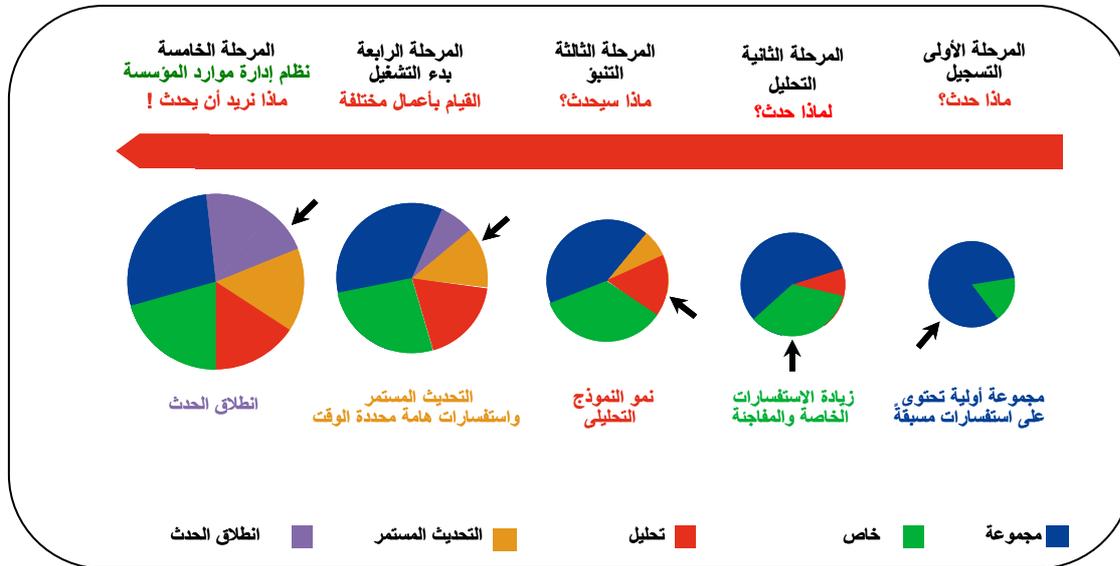
وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن

"ما حدث" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا

¹ عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 22

حدث". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية الجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث". ويوضح الشكل (06) تطور هذه المراحل:¹

الشكل (06): مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية



(المصدر: محمود أبو حبيب، "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات" ملتقى تكنولوجيا المعلومات - كلية تكنولوجيا المعلومات - الجامعة الإسلامية بغزة - mhabib@iugaza.edu.ps - 00972 599464670، تاريخ التصفح: 10. مارس. 2020.)

ثانياً/متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم محاور التنافسية بين المؤسسات، والذي يقتضي العديد من المتطلبات للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لكن قبل التطرق إليها يجب الإلمام حول أهم أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية.

1- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تسعى مختلف المنظمات باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، وهذا نظراً لتوافر العديد من العوامل والأسباب التي دفعتها وحفزتها لتحقيق ذلك، وخصوصاً في فترة برزت فيها مختلف معالم الثورة الرقمية

¹ محمود أبو حبيب، "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات"، ملتقى تكنولوجيا المعلومات - كلية تكنولوجيا المعلومات - الجامعة الإسلامية بغزة - mhabib@iugaza.edu.ps - 00972 599464670، تاريخ التصفح: 10. مارس. 2020.

ومفاهيم العولمة، وزادت فيها الحاجة إلى الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية بما يتوافق مع التقدم التكنولوجي والعلمي. ويمكن توضيح أهم الأسباب أو الدوافع التي أدت بالمنظمات إلى التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي¹:

- التقدم الكبير في شبكة الاتصال والإنترنت: لقد أدت التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصال إلى تغييرات مهمة في الإدارة على نحو واسع وخصوصاً الإدارة الحكومية والتجارة العالمية، فالصالحات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة عالية ودقة فائقة وبتكاليف أقل، متجاوزة بذلك كل القيود التي تعترض الطريقة التقليدية في الصالحات، وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات قد عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الصالحات.

- العولمة: لقد ساهمت التطورات السريعة في مجال الحاسوب وشبكة الصالحات والإنترنت في جعل العالم قرية صغيرة، وأصبح من الممكن إتمام الصفقات التجارية بسرعة فائقة بين اثنين من المتعاملين أحدهما في أقصى العالم والآخر في الطرف الآخر، وهو ما ترك آثاراً واضحة في كثير من المجالات، وبهذا تكون العولمة قد ساعدت على دفع المنظمات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة الاستفادة أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب والإنترنت والصالحات من أجل تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية.

- تطور الحاسوب وتطبيقاته: بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في خمسينيات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعاً أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلاً من أجيال الحاسوب، حتى شهدت الثمانينيات الميلادية من القرن الماضي ظهور الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي، مما جعل الحاسوب في متناول الأفراد، ومهد انتشاره سريعاً، حتى وصل إلى ما نراه اليوم، إلى درجة أنه أصبح في حقيبة أي شخص تقابله في الطريق حاسوب شخصي صغير.

- الإجماع على تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجميع نواحي الحياة، ساهمت وبشكل كبير في شيوع الثقافة الإلكترونية وانتشارها بين أفراد المجتمع وخاصة الشباب منهم، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والإنترنت سواء المتخصصين منهم في هذا الحقل أو غير المتخصصين إلى درجة أصبحت مخرجة للمنظمات ومن وراءها الحكومات، إن لم تتخذ خطوات عاجلة، لتشعر الأجيال الجديدة أنها على قدر طموحاتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة منظماتها وإدارتها، في حين الأصل هو أن تبادر هذه الأخيرة للاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن ثمة رفع مستوى وعي أفراد المجتمع وثقافتهم بهذه التكنولوجيا

¹ عماد بوقلاشي، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 94.

■ دافع الزمن: عندما تسعى المنظمة إلى كسب السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والنطلاق إلى آفاق الإبداع التكنولوجي الذي يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة اختصار المزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ يمكن لأي منظمة أن تتصور أنه بإمكانها العمل بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزايا. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل الإلكتروني في النقاط التالية:¹

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
6. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
7. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
8. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

2/متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يمر بعدة مراحل، كما يتطلب عدة عمليات مسبقة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من تلك المراحل، إذ يشير الواقع إلى أن نظام الإدارة الإلكترونية يتم مرة واحدة، بل يمكن أن يتم على عدة مراحل لكن الشيء الذي يجب التنويه إليه هو أنه إذا بدأت بتطبيق مرحلة منه، فلا يمكن أن نطلق على ذلك بداية للإدارة الإلكترونية، أما إذا تم تنفيذ بعض الخدمات الحكومية بطريقة عفوية، دون خطة موضوعة متكاملة لتحقيق نظام الإدارة الإلكترونية ودون مراحل محددة فذلك ما يمكن تسميته بـ (خدمات الكترونية) أي تقديم بعض الخدمات غير الإلكترونية وليس بالتحويل إلى نظام الإدارة أو الحكومة الإلكترونية، ذلك أن عملية التحويل عملية متكاملة، تتضمن التنسيق بين

¹ محمود أبو حبيب، مرجع سابق، ص 11.

الوحدات الحكومية المختلفة، و ليس تقديم وحدة معينه لخدماتها فحسب. وتتطلب عملية تبني نظام الإدارة الإلكترونية مجموعة من المتطلبات نذكر منها:¹

1. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة: ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية .

2. وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل التوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة. وفي هذا الإطار نذكر تجربة الجزائر نحو الولوج لمجتمع المعلومات الذي وضعت له الدولة إستراتيجيات وخطط منها إنشاء لجنة مكلفة ببناء مجتمع المعلومات في الجزائر سميت (اللجنة الإلكترونية) إذ باشر السيد احمد أويحيي رئيس الحكومة في 26/05/2004 علي إقامة اللجنة المكلفة ببناء مجتمع معلوماتي في الجزائر و سميت باللجنة الإلكترونية، هذه اللجنة كونت تحت رعاية رئيس الحكومة و تتكون من الوزارات التالية: وزارة الداخلية و الجماعات المحلية العدالة المالية البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التجارة و أيضا رئيس هيئة أنظمة البريد والاتصالات السلكية و اللاسلكية (ARTP).

3. تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا بد من تدريب وتأهيل الموظفين لكي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة لديهم. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل، إذ تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة استعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية : يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة .

¹علاء عبد الرزاق السلمي ، " إدارة إلكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، 2006 ، ص ص 65-64.

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها. على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي، تم تحويل 70٪ تقريباً إلى مستند إلكتروني.

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر إنتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق. وفي إطار سعي الجزائر لتعميم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في خطوات أولى توثيق بيانات المواطنين إلكترونياً، ثم إصدار جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية، كما نغفل جهود الدول أيضاً في محاولة تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بقطاعات حساسة منها المال (الدفع الإلكتروني)، والتأمين والمعاملات الإلكترونية (التصديق الإلكتروني)، و في الأفق القريب يلوح السجل التجاري الإلكتروني .

7. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير انتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا اعتماداً على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة. كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

مما سبق نستخلص أهم المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي نلخصها في النقاط التالية:¹

- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقمية.
- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها.
- اهتمام العاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.
- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
- التركيز على القدرات الفنية.

¹ عبد الرزاق علاء السالمي ، مرجع سابق، ص67.

المبحث الثالث: المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبات والتي تمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية.... إلخ

المطلب الأول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك عدة معوقات تحول دون تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية إذا لم يتم وضع إستراتيجية متكاملة، سلسلة ومرنة من بينها:

أو /المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:¹

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والتصال، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

ثانيا/المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

¹ حمد قبلان آل فطيح، " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية" مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008، ص ص 42-43.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، اتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.

ثالثا/المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، واستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة .
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكتروني، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف استخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

رابعا/المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة
 - غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية
 - الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
 - تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها أدى إلى ازدياد حدة التفرق، و أضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
 - إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.
- خامسا/المهددات الأمنية : تتمثل هذه المهددات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس جديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل

التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها. والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- العنصر المادي : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات
- العنصر التقني : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- العنصر البشري : بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، و خبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والنسجم بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها

كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودورها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

¹ أحمد قبلان آل فطیح، مرجع سابق، 55

المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الفوائد والتي تظهر من خلال تطبيقها وفيما يأتي نذكر البعض منها على سبيل الحصر وليس إجمالاً:¹

- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- استخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة فيها .
- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أو مالية أو إدارية أو المعلوماتية
- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء .
- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة.
- التعليم الذاتي والتواصل الإلكتروني .
- موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ويرسل تقارير المتابعة للإدارة العليا .
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً .
- الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها .
- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والإحضور .
- في حين تبرز أهم الفوائد التي تستفيد منها المؤسسات من خلال:
- إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات وإدارة تنمية الموارد البشرية والتواصل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والعهددة الشخصية المالية.
- إنشاء قنوات إتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة
- من جهة والحكومية من جهة أخرى.
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.
- تسويق المنتجات والخدمات محلياً وعالمياً.
- جذب الإستثمارات من خلال تحديد الفرص الإستثمارية القائمة.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة.

¹ محمد سمير أحمد، " الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص24

■ تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.

■ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.

■ التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة.

في الأخير يعتبر إبتكار الخدمات المصرفية الإلكترونية له أثر إيجابي كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية لما تقدمه من ميزات للعمل المصرفي، فهي تساهم بالدرجة الأولى في تطوير أساليب تقديم الخدمة وبالتالي تطوير الجودة الفنية للخدمات المصرفية الإلكترونية وبأقل تكلفة، ومنه زيادة ثقة الزبائن بمصرفهم وكسب وإثهم، كما أنها تعمل على تطوير الأداء بالمصارف من خلال نظام رقابي وهيكلية أكثر كفاءة وتقنية عالية فيظل العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إستراتيجية التطوير المبنية على إبتكار والتجديد وتبني الأساليب والأنظمة الإلكترونية، ومواكبة لتطورات إقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وإتصاات.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد غيرت الكثير من المفاهيم وجعلت لنفسها مكاناً استراتيجياً داخل المؤسسات، وذلك بفضل ما تتمتع به من خصائص ومميزات، تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية وثورة الإنترنت والتواصل، كما يتضح أنها قد أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارساتها المختلفة التي لم يعد لها مكان في العصر الحالي إلا في حدود ضيقة، وهو ما يبرز مدى مقاومتها للتحديات التي تواجهها في البيئة، وتؤثر على جودة الخدمة، وتحسين أداء المؤسسة، لتعزيز مكانتها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لجودة الخدمات

المصرفية

تمهيد:

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

وفي ظل التغيرات العالمية التي أفرزت تحديات تنافسية كثيرة بين الإدارات المصرفية في مجال التطور والعصرنة نتيجة عولمة 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 القدرة التنافسية للبنوك و هو ما تعمل عليه البنوك حاليا بفضل الإدارة الالكترونية .

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات المصرفية الالكترونية.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات الإلكترونية.

المبحث الأول: أساسيات حول الخدمات المصرفية

يمثل التقدم التكنولوجي الركيزة الأساسية التي لها دور مهم في تحديد وصياغة نمط عمل المنظمات وتعد المصارف أحد القطاعات الرئيسية التي تأثرت كثيرا بالإنجازات العلمية التي تؤثر في تحسين وتطوير العمل المصرفي وابتكار خدمات مصرفية جديدة لتحقيق مستوى أعلى. لذلك أدركت المصارف أن نجاحها مرتبط بين توجهها الإبداعي و خدمة الزبائن من خلال التعرف على رغباتهم وحاجاتهم مما يحقق لها ميزة تنافسية في قطاع الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية

تمثل الخدمات المصرفية المتميزة نقطة الارتكاز الأساسية، التي تضفي لمسة التفرد على المؤسسة المصرفية ويتجلى عبرها دورها الاقتصادي والاجتماعي، انتباههم، وحتى يستطيع أي بنك أو أية وحدة مصرفية من تتويج ذلك ميدانيا لا بد عليه من التركيز وتوزيع تلك الخدمات بشكل كفاء وفعال، على نحو يسمح له باكتساح الوعاء الادخاري والاستثماري على حد سواء.

الفرع الأول: مفهوم الخدمات المصرفية

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة المصرفية يمكن التطرق إلى مفهوم الخدمة باعتبار الخدمات المصرفية شكلا خاصا من أشكال الخدمة.

أولا/تعريف الخدمة:

يعرف مفهوم الخدمة بطرائق متعددة، حيث تشير معظم التعاريف إلى القابلية لعدم ملموسية الخدمة التي تقارن غالبا مع ملموسية السلع. فتعرف الخدمة في اللغة العربية على أنها تقديم المساعدة أو المنحة، أو توفير عناية لجهة محددة أو لعموم الناس. ويعني مفهوم الخدمة اصطلاحا: قيام الإنسان بنشاط ما لصالح غيره من الأفراد أو الجمهور، ويختلف تعريف الخدمة بحسب نوعها، وتنقسم الخدمات إلى عدة أقسام، وذلك بناء على معايير عديدة، كالمقابل المادي، وطبيعة المجال الذي تُقدم خلاله الخدمة، وطبيعة القائمين عليها، وقد قدم الكثير من الكتاب في مجال الإدارة تعاريف متعددة للخدمة منها: ¹

- عرفها (Wirtz & Lovelock) بأنها: " أي فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر، وقد تكون عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمنتج مادي، والأداء مؤقت، وفي كثير من الأحيان طبيعتها غير ملموسة، وعادة لا تؤدي إلى ملكية نتيجة عوامل إنتاجها".

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص15.

- أما (Philip Kotler) فقد عرفها بأنها: "أي عمل أو أداء يمكن أن يقدمه أحد الأطراف للطرف الآخر بحيث يكون بشكل أساسي غير ملموس ولا ينتج عنه ملكية أي شيء، وأن إنتاجه يمكن أو لا يمكن أن يكون مرتبطاً بالسلعة المادية".¹
- وقد أشار (Collice) إلى ذلك: "باسم الحزمة ذات الفائدة للزبون (customer Benefit package)، وقد عرف طبيعة الخدمة في تعابير الأجزاء الأساسية التي تظهر في أدبيات التسويق".
- عرفها قاموس أكسفورد عام 1995 على أنها: "التصور الفعلي لمجموعة أو فئة الأهداف الموضوعية عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة، واعتبر أن هذا التصور الفعلي يقدم من قبل الزبائن والعمال والمساهمين في المنظمة، أو من خلال الخدمة المحفوظة في أذهانهم و اقترح ان يكون مفهوم الخدمة عبارة عن التصور او البيان الذي يغلف طبيعة الاعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتجربة ونتائج الخدمة".
- وتضمن تعريف منظمة (الايزو ISO) الخدمة بأنها: "تعبير عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد والزبون أو عن طريق النشاطات الداخلية للمورد بهدف التقاء احتياجات الزبون". ويتعلق هذا التعريف بالملاحظات التالية:²

- يمكن ان يتمثل الممول او الزبون في التفاعل بين الافراد او التجهيزات.
- تعد نشاطات الزبون اثناء عملية التفاعل مع الممول اساسية لتسليم الخدمة .
- يشكل تسليم او استعمال السلعة الملموسة جزءا من عملية تسليم الخدمة.
- قد ترتبط الخدمة بالتصنيع وتزويد السلعة الملموسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نعرف الخدمة على أنها: "مجموعة الاجراءات أو المعاملات التي تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة)، وبين متلقي الخدمة (العميل)، وذلك لإنتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل".
و تتميز الخدمة بعدة خصائص نذكر منها:³

أ) الخدمة غير ملموسة: تعتبر الخدمة غير ملموسة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو لمسها أو سماعها وذلك قبل شرائها كالسلع المادية، وحتى يستطيع العملاء التعرف على مدى جودة الخدمة المقدمة، فهم يبحثون عن علامات ملموسة يستطيعون من خلالها تكوين تصور عن مدى جودة الخدمة، ولذلك فإن من أهم مهام مقدمي الخدمة هو إبراز هذه العناصر الملموسة في الخدمة المقدمة، فمثلاً في الخدمة المصرفية تتمثل العناصر الملموسة في الجوانب المادية المرئية للخدمة،

¹ رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمات المصرفية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص60ص62.

² رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص61.

³ مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، "جودة الخدمات الالكترونية و اثرها على رضا المستخدمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، 2017، ص10.

كأجهزة المستخدمة والحاسوب وآلات عد النقود، والآلات الحاسبة، وكشوف الحساب بالإضافة إلى التصميم والديكور الداخلي وغير ذلك من المرافق والتسهيلات الموجودة في البيئة المادية للمصرف ولذلك فإن نجاح المصرف في بيع خدماته يجب أن يعتمد على تحويل اللا ملموس إلى ملموس.

(ب) تقلب الأداء: تتميز الخدمة بتقلب الأداء حيث أداء الخدمة يختلف من موظف إلى آخر في نفس المؤسسة، وأداء الموظف نفسه قد يختلف من وقت إلى آخر، ولذلك فإن جودة الخدمة تعتمد على من يقدم الخدمة ومتى، وأين، وكيف يتم تقديمها وبالتالي فإن أي مصرف يسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، يجب أن يضع معايير لتقديم الخدمة المصرفية، ويعمل على رقابة الأداء وفق هذه المعايير، بحيث تكون الخدمة المقدمة موحدة اي جميع فروع المصرف.

(ت) الفناء: تتميز الخدمة بالفناء بحيث لا يمكن تخزينها وذلك لبيعها أو استخدامها في وقت لاحق، فإذا عجز المصرف عن الإقراض لفترة معينة يكون قد خسر الفائدة عن تلك الفترة، وبما أن المصارف والمؤسسات الخدمية بشكل عام تواجه أوقات يكون الطلب على خدماتها مرتفعا، وفترات أخرى يكون منخفضا ويلاحظ من هذه الخصائص صعوبة تحديد وقياس جودة الخدمة مقارنة بالعناصر الملموسة.

ثانيا/تعريف الخدمة المصرفية

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.¹

➤ كما يعرفها كل من (Armstrong & Kotler) بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.

➤ ويمكن تعريف الخدمة المصرفية على أنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لاشباع حاجاتهم المالية و الائتمانية.²

➤ تمثل الخدمة المصرفية حلا يشبع حاجة منتظرة دون تجسيد مادي ونظرا لعدم ملموسية الخدمات التي يتحصل عليها الزبون من البنك من أجل تلبية حاجاته ورغباته في الوقت والمكان المناسبين وبأقل جهد وتكلفة.

¹ عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية"، مجلة شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 3، ص253.

² نادية عبد الرحيم، "تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، 2011، ص6.

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات، والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئاً مادياً ملموساً ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئاً مادياً عندما نترك الفندق وإنما نحصل على درجة من الإشباع وهي الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس، كذلك الحال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الإشباع والرضى من خلال تحويل مبلغ من المال

الفرع الثاني: خصائص الخدمات المصرفية

نظراً لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية، ومن ناحية أخرى نظراً لطبيعة الخدمات المصرفية، وتعددتها وتنوعها، وخضوعها لتغيرات مستمرة، تعددت الخصائص التي تميزها والتي حددها الباحثون أهمها:¹

1. لا يمكن صنع الخدمة مقدماً: لا يمكن إنتاج الخدمة مقدماً وتخزينها لحين طلب العميل فموظف المصرف يقوم بإنتاج الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه طالبا تقديم الخدمة لذا فإن على الموظف أن يقدم الخدمة بنفس مستوى الجودة المطلوبة من قبل العميل قدر الإمكان في كل مرة بالإضافة إلى فن التعامل مع العميل.
2. لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة: إن إنتاج والاستفادة من الخدمة تتم في نفس الوقت لذا من المستحيل إنتاج الخدمة وإرسال عينات منها إلى العميل بشكل مسبق، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، نظراً لأن كل عميل له حساسيات استقبال خاصة به أثناء الحصول على الخدمة وهذه الحساسيات تختلف عن غيره من العملاء، لذا فإنه من العسير وضع نموذج موحد يعلنه المصرف لكي يرضي كل عملائه وهذا بالطبع يفرض على موظفي المصرف الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة.
3. التأكد من تقديم ما يطلبه العميل: من المعروف أن الخدمات المصرفية مثلها مثل الخدمات الأخرى تتميز بعدم الملموسية وبما أن كل عميل له حساسية خاصة به أثناء الحصول على الخدمة لذا فإن الحكم النهائي على جودة الخدمة المصرفية يكون من قبل العميل.
4. الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت: إن الخدمات المصرفية وبحكم أنه لا يمكن إنتاجها مقدماً أو تخزينها وبالتالي فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت أما العميل فلا يمكنه مطلقاً الحكم على الجودة إلا بعد الاستفادة منها، وبعد تقديم الخدمة يتم الحكم على الجودة فهذه الجودة إما أن تحقق السعادة في نفس العميل أو تجلب له التعاسة لذا تم المصارف كثيراً بمعرفة ذلك وهذا يمكن أن يتم عن طريق استقصاءات توجه إلى العملاء لمعرفة مدى رضاهم عن الجودة المقدمة.

¹ عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص 52-54.

5. الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء: بالنسبة للسلع المادية يحدث في بعض الأحيان أن يسحب المنتجون سلعهم من السوق في حال تبين وجود أخطاء فنية فيها أو أنها غير صالحة للاستخدام الآدمي هذا الأمر يختلف في الخدمات المصرفية وسائر الخدمات الأخرى فمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم إلى العميل فإنها تستهلك في نفس التوقيت واللحظة، لذا فإن على موظفي المصرف أن يدركوا أن تقديم الخدمة والاستفادة منها هو لحظة واحدة ثمينة، وبالتالي عليهم أن يتأكدوا ليس فقط من أن الخدمة مناسبة، وإنما أيضا متفوقة في جميع جوانبها حيث أنه لا مجال للإضافة عليها وذلك بعد تقديمها للعميل.

6. جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعميل: إن الموظف في المصنع، على سبيل المثال يمكنه أن ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع مواصفاتها ليتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الموضوع لها مسبقا ويستبعد الوحدات المعيبة بإجراء عملية الفرز. إن هذا الأمر يعتبر مختلفا بالنسبة للخدمة المصرفية فالموظف في المصرف يتعامل ويتفاعل مباشرة مع العميل وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين العميل، فالاستهلاك يتم بمجرد تقديم الخدمة وبالتالي لا يمكن إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج، فالاستهلاك قد تم بالفعل في نفس لحظة الإنتاج، لذا فالمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات للجودة وهذه الضمانات يعود جزء كبير منها إلى داخل موظف المصرف ذاته، وبالتالي من المهم أن يستعد الموظف ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة، حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل.

كما نجدها أيضا تتميز ب: ¹

- الاعتماد على الودائع: تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.
- المسؤولية الائتمانية: من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في اغلب المؤسسات المالية الأخرى لذا تحرص على ارساء الثقة في نفوس زبائنها .
- نقص التماثل الخاص: خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا لذا يجب على المصارف أن تجد طريقا لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور.
- تنوع وتعدد الخدمات المصرفية: المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل الزبائن المختلفين في مناطق مختلفة الأمر الذي يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.

¹ عماد الدين أحمد السندي ، أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2007، ص 6.

- التدريب والتطوير للعمالة المصرفية: تقديم الخدمات المصرفية يتطلب نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل مع توفر الكفاءة العالية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني سياسة واضحة ومرنة في تدريب وتطوير قدرات العاملين لتواءم وطبيعة المنتجات التي يقدمها المصرف.¹
- التشتت الجغرافي أو الانتشار: تسعى المصارف إلى امتلاك شبكة من الفروع في شكل متناسب مع تقديم الخدمة المصرفية التي تحقق احتياجات الزبائن باختلاف مناطقهم الجغرافية.
- الموازنة بين النمو والمخاطرة: دائما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة ولذلك لا بد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة.
- من خلال ما سبق يمكن تلخيص اهم خصائص الخدمات المصرفية في النقاط التالية:
- ✓ عدم الملموسية فالخدمات ليست أشياء مادية لذا فإننا لا نستطيع رؤيتها أو لمسها.
- ✓ التلازم فالخدمة يكون إنتاجها وبيعها واستهلاكها في زمن واحد فلا يوجد مخلفات ولا يمكن إرجاع الخدمة أو استبدالها.
- ✓ الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.
- ✓ الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك.
- ✓ جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن.
- تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة و العميل.

المطلب الثاني مفهوم جودة الخدمات المصرفية

لقد أصبحت عملية المنافسة بين المصارف على أساس التنوع في تقديم الخدمات أو على أساس الابتكار والتجديد، لذلك برزت أهمية مفهوم جودة الخدمة المصرفية كإستراتيجية للمنافسة تستطيع المصارف من خلالها التميز عن باقي المنافسين وبالتالي تحقيق أهدافها التسويقية.

أولا/ مفهوم جودة الخدمة

¹ عماد الدين أحمد السندي، مرجع سابق، ص 7.

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

(أ) تعريف الجودة

تاخذ الجودة عدة مظاهر و عدة تعاريف من الباحثين منها:¹

● عرفت المواصفات الدولية (ISO 9000:2000) الجودة بأنها: "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة لمتطلبات العميل".

● فيما يعرفها (Feignbaum) على انها: "المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة المتأتية من التسويق و الهندسة والتصنيع و الصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج والخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك".

● أما (فيشر) فيرى ان الجودة: " مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الاعمال والصناعة تعني كم يكون الاداء وخصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك".
من التعريفات السابقة يكمن تلخيص مفهوم الجودة في انها: "مدى ملائمة المنتج او الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه، وكما يطلبه المستهلك".

● كما عرفها (عقيلي) على أنها: "إنتاج المنظمة لسلعة، أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها ورغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما".²

● وتعرف الجودة على انها: "التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفاعلية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وتقدم بأقل كلفة ممكنة وترقى لمستوى توقعات الزبائن وتحقيق رضاهم التام حاضرا ومستقبلا، وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء، وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى".

(ب) تعريف جودة الخدمة

تعددت تعاريف جودة الخدمة ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة حصر خصائص الخدمة والعوامل المؤثرة فيها، والتي تجعل من عملية قياس جودتها عملية صعبة، نذكر منها:³

¹ محمود حسين الوادي وعبد الله ابراهيم نزال، "ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 19-20.

² مؤمن عبد السمیع حسن الحلبي، مرجع سابق، ص 13.

³ عادل مُجد عبد الله، "ادارة جودة الخدمات"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 87.

- تعرف جودة الخدمة بأنها " تحقيق التطابق والتوافق مع محددات العميل، فهي تمثل تعريف العميل وليس ما تحسبه الإدارة".
- 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 المشابهة".
- عرفها على أنها: " قياس مدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة وتوقعات العملاء".
- تعرف جودة الخدمة بأنها: " قيام المنظمة بتصميم وتقديم خدماتها بشكل صحيح من أول مرة، أما إذا حدث خطأ غير مقصود في أداء بعض الخدمات وهو أمر محتمل، فكيف يمكنها أن تتغلب على هذا الموقف وتواجهه؟".
- كذلك يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها: " قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التطابق مع التوقعات 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).

(ج) أبعاد جودة الخدمة:

حسب الباحثين (anzeithanrl berry and parasuram) هناك خمسة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل فيما يلي: ¹

الإعتمادية: وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن، وتعرف الإعتمادية بأنها القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية، ودقة، وثبات، أي تشير الى قدرة المصرف على إنجاز الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. وبما أن العميل يريد أن يجري معاملاته مع المصارف التي تحافظ على وعودها خصوصا تلك المرتبطة بالميزات الجوهرية للخدمة، ولذا يجب على المصارف أن تكون على دراية بتوقعات الزبون وذلك بالبحث عنها.

■ الأمان (الثقة): خلق وكسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والإستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة، أي ان الأمان هو ضمان السرية في المعاملات مع المصرف والخلو من الخطورة والشك.

¹ عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص338.

- الإستجابة: هي قدرة المصرف على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء باستمرار ويركز هذا البعد على المعاملة واللفظ أي التعامل مع طلبات العملاء من استفسارات وشكاوي ومشاكل بسرعة. ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات: تقيد اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم إنشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلباتهم.
- الملموسية: هي مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى البنك وهي الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للبنك (الصراف الآلي، معدات لتدقيق وحساب النقد ومستلزمات الراحة للعملاء ومظهر الموظفين).
- التعاطف: وتعني توفر صفات اللباقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة، وكذلك الكياسة والمودة والصدقة مع العملاء، حتى يبني علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال و تفهم العملاء و العناية بهم، أي هي مستوى العناية والإهتمام الشخصي المقدم للزبون.
- وتكمن أهمية جودة الخدمة في انها تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل. إن تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسي للبنك ويحقق له مزايا إيجابية كزيادة الأرباح و النمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة.¹

ثانيا/ تعريف جودة الخدمة المصرفية:

- جودة الخدمة المصرفية هي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين.
- تعرف جودة الخدمات المصرفية بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة أي انها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.
- ونجد عدة مستويات لجودة الخدمة المصرفية وهي كالتالي:²
- ✓ الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.
- ✓ الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائن وتقديم الخدمة المصرفية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

¹ عادل محمد عبد الله، مرجع سابق، ص90.

² عبد القادر بربيش، مرجع سابق، ص258.

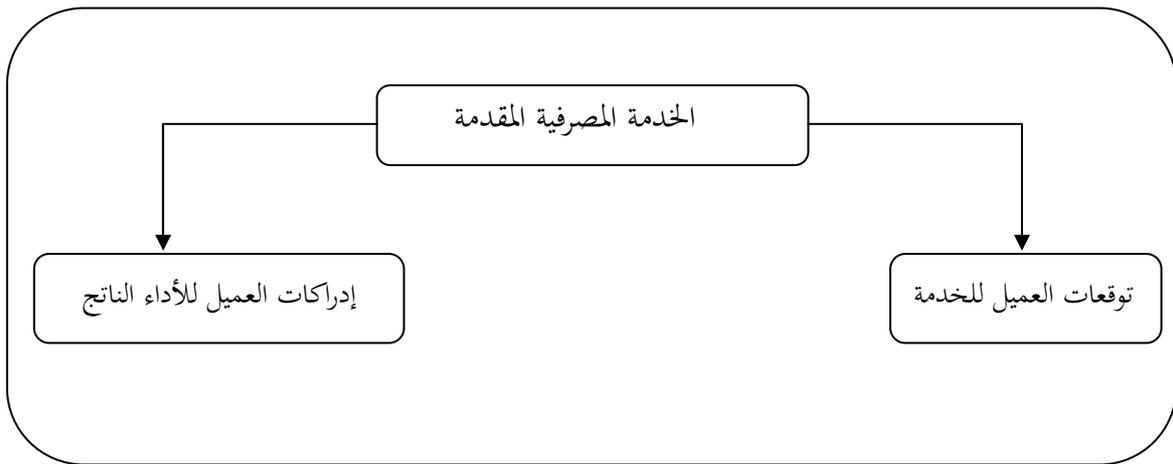
✓ الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات...

✓ الخدمة الفعلية المقدمة للزبون: وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل.

✓ الخدمة المدركة: وهي تقدير الزبون لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلاً إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للزبون في 10 دقائق، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15 دقيقة مثلاً) فإن الزبون يدرك الخدمة المصرفية على أنها عالية الجودة، أما في حالة العكس فإن تقدير الزبون للخدمة المصرفية بأنها منخفضة الجودة.

تعمل جودة الخدمات المصرفية على بمعرفة ودراسة احتياجات ورغبات الزبائن و القدرة على اشباع هذه الرغبات والتعرف على توقعات الزبائن وإدراكهم للخدمة المقدمة وبالتالي محاولة تخفيض الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكهم للخدمة المتوقعة وبالتالي محاولة تخفيض الفجوة بين توقعات الزبائن والخدمة المقدمة فعلياً وذلك للحصول على الهدف الرئيسي وهو ارضاء الزبون وتحسين الانتماء والولاء لمصرف من خلال تقديم خدمات نوعية وأداء مصرفي متميز لما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية. و الشكل (07) يوضح ذلك:¹

الشكل (07) مفهوم جودة الخدمة المصرفية



(المصدر: خضير كاضم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص216)

¹ خضير كاضم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص216.

أ) خصائص جودة الخدمة المصرفية

تتميز جودة الخدمة المصرفية بخصائص عديدة منها:¹

- ✓ تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية
- ✓ تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية
- ✓ تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية
- ✓ جعل العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد.

ت) أهمية جودة الخدمة المصرفية

إن المقياس الرئيسي لجودة الخدمة المصرفية هو رضا الزبون ومن الصعوبة يمكن قياس هذا الرضا، إذ تظهر الكثير من المشكلات نتيجة فقدان الفهم الصحيح لتوقعات الزبون، مما يؤدي إلى الفشل في تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والوقت المحدد وهنا تظهر أهمية ادراك توقعات واحتياجات الزبائن وتعليمهم وإخبارهم بطبيعة الخدمات المصرفية التي يشتروها من مصارفهم وتعود الصعوبة في قياس رضا الزبون الى وجود اختلافات وفروق معين،ة كالصعوبة في التعبير عن الأسئلة المتعلقة ذا القياس أو اختيار العينة المناسبة أو الوقت المناسب بتوجيه الأسئلة والمدخل الأفضل للقيام بذلك هو قوائم الاستقصاء لعينة كبيرة نسبيا تتكرر خلال فترات زمنية منتظمة بهدف معرفة المتغيرات المحتمل ظهورها.²

● ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار الزبون بمثابة ممول حيث يزود المصرف هذا الزبون بالمعلومات الأساسية المطلوب معالجتها وخير مثال على ذلك قيام المصرف بتزويد الزبائن بالشيكات على اختلاف أنواعها و الاعتمادات المستندية وقوائم تحويل الأموال كما أنه في الوقت نفسه يتلقى الشيكات والاعتمادات من الزبائن آخرين ففي مجال التأمين على سبيل المثال يقدم الزبون المعلومات الأساسية المطلوبة في تعابير الشكاوى والتسويات المناسبة.

● وثمة سؤال آخر على قدر كبير من الأهمية هو كيف تتميز الجودة في صناعة الخدمات المالية؟ ان الاختلاف الرئيسي هو أن البنى الهيكلية لقياس ومعاينة الجودة لم تتوافر تاريخيا في هذه الصناعة. فبعد الثورة الصناعية اتجهت الجهود نحو التصنيع أقامت معظم الشركات الصناعية أقسام معاينة فيها، ووضعت معايير ملائمة لسلعها. أما في مجال صناعة الخدمات المالية فإن المعاينة تتوافق مع الحماية من الاحتيال والمطابقة لإجراءات التشغيل الموضوعة، والعلاقات مع

¹نادية عبد الرحيم، مرجع سابق، ص8.

²بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص254.

احتياجات ومتطلبات الزبائن والمطابقة معها. وهناك الكثير من التجارب التي أقيمت في المصارف و التي تهدف الى تحسين خدمة الزبائن والوصول إلى أعلى درجة ممكنة من الجودة.

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ إن الجودة تؤثر على حجم الطلب على الخدمة المصرفية وعلى المصرف الذي يقدمها.
- ✓ إن جودة الخدمة تعد وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمصرف بالمقارنة مع المصارف الأخرى المنافسة له في السوق.
- ✓ تعتبر جودة الخدمة المصرفية أحد أهم مصادر تحقيق الربح للمصرف، فهي تسعى لتخفيض تكلفة الخدمة.
- ✓ تعتبر جودة الخدمة مصدرا من مصادر المحافظة على الزبائن الحاليين للمصرف بالإضافة إلى جذب زبائن جدد.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية وآليات تطويرها

من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي البنك، المتعاملين مباشرة مع العملاء وغيرهم، للطبيعة المتميزة للخدمة المصرفية، وتحقيق نتيجة ذلك لدى رضا الزبون و تلبية احتياجاته والجاهزية للقيام بشتى أنواع الخدمات المصرفية.

الفرع الأول: أنواع الخدمات المصرفية

للخدمة المصرفية ثلاثة أنواع و هي:¹

● **خدمات التسوق:** غالبا ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبيا، أو قد يكون استخدامها وقت الحاجة أو في مواسم معينة أو حالات معروفة فقد يبذل الزبون جهدا للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معينة كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض وغيرها من الاعتبارات الأخرى.

● **خدمات خاصة:** هذه الخدمات قد لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن اخر فبعض المصارف قد لا تقبل الودائع او فتح حسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجر مقابل هذه الخدمة أو تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من الزبون إذ يتم تصميم الخدمة وفقا لما يطلبه الزبون والذي يتوافق مع ما يراه الزبون مناسب لعمله أو نشاطه.

● **خدمات ميسرة:** هي تلك الخدمات التي في متناول الزبون من احتاج إليها، بحيث تكون سهلة المنال كخدمات السحب، والإيداع والتحويل، وكذلك الاستخدام الآلي، والمعدات المتوفرة في المصرف وخارجه، وغالبا ما تكون أجورها

¹ عيشوش عبدو، "تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2009، ص 24 .

قليلة نسبيا أو أنها تقدم مجانا بدون مقابل، إذ تلجأ المصارف لتقديمها طمعا في إرضاء الزبائن، ويلاحظ أنها تتكرر باستمرار يوميا أو أسبوعيا أو وقت الحاجة تبعاً لشكلها أو نوعيتها.

الفرع الثاني: آليات تطوير الخدمات المصرفية

هناك تفكير مستمر لتقديم الجديد للسوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة والمتجددة ومن اجل هذا تعمل البنوك على تطوير الخدمات المصرفية القائمة واستحداث خدمات جديدة لزيادة ربحيتها وتقوية مركزها التنافسي في السوق فهي والمؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات الأخرى هدفها على الاستمرار والنمو.

أولا/ مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

المقصود بتطوير الخدمات المصرفية إدخال وإضافة مزايا جديدة للخدمات المصرفية القائمة بما يتماشى واحتياجات الزبائن، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات مثل¹:

- إدخال تعديلات وتحسينات على الخدمة القائمة أو في طريقة تقديمها وتوزيعها إلى الزبائن.
- استحداث خدمات جديدة وتقديمها ضمن مزيج الخدمات الحالي للبنك.
- مد الخدمة المصرفية القائمة إلى مناطق جغرافية جديدة وتوسيعها إلى شرائح جديدة من العملاء.

ثانيا/ الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات المصرفية

يمكن للبنوك تطوير خدماتها من خلال الأخذ بالآليات التالية:

■ الاهتمام بإدارة المخاطر: فضلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر، في ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي، ويتطلب ذلك القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة، ومراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي.

■ إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها: يهدف إعادة التصميم إلى إعادة تقييم الخدمة من جديد حسب احتياجات ورغبات الزبائن، آخذا بعين الاعتبار التطوير الحاصل لدى البنوك المنافسة مع التركيز على الجودة والمنافع المدركة من طرف الزبون، وكذلك المواصفات الظاهرة للخدمة، وتمييزها وإحداث تغيير في طريقة تقديمها للزبائن.

¹ بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 263.

- تنوع الخدمات المصرفية أي توسيع نطاق الخدمات: فتوسيع خط الخدمات الجديدة يجب أن يؤدي إلى إشباع رغبات الزبائن أكثر من خط الخدمات القديمة، وهو الشكل من أشكال تطوير الخدمات المصرفية ينطوي على زيادة عدد خطوط الخدمات، والمنتجات التي يقدمها البنك إلى زبائنه.¹
- الارتقاء بالعنصر البشري: يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار و تطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولى الوظائف القيادية ، على أن يتم اختيار من تتوفر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية آتى تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجيا وداخليا في المجالات المصرفية والمالية ، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرف التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل آتى قد تعترض الأداء .
- إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة: يهدف هذا الشكل من تطوير الخدمة، إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة، من أجل تلبية احتياجات الزبائن وضمان ولائهم، حتى لا يتحولون إلى البنوك المنافسة. مثل زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة الدفع، أو توسيع عدد تجار التجزئة الذين يقبلون بطاقة الإئتمان المصدرة من طرف البنك لصالح الزبائن.
- تكييف وتنوع الخدمات القائمة: فهذه العملية لا تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم للخدمة، بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن، وتعزيز الموقف التنافسي للبنك. فكل عمل يقوم به البنك لتلبية احتياجات الزبائن، ويضمن تخفيف الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة، من شأنه أن يعمل على استقطاب زبائن جدد.

¹ بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 264

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية

في ظل التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شهدت الصناعة المصرفية تغيرات جوهرية من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، لإجراء العمليات المصرفية لمواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية وتمكين العميل من الحصول على الخدمات المطلوبة، في أي وقت، وفي أي مكان، وقد ظهر مصطلح جديد يسمى الصيرفة الإلكترونية أو المصارف الإلكترونية .

● والتي يقصد بها تلك التي تجري فيها المعاملات المصرفية إلكترونياً في شكل آلات الصرف الأوتوماتيكية والمعاملات الإلكترونية، ومؤخراً جداً انتقلت هذه العمليات المصرفية إلى شبكة الإنترنت، كقناة جديدة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق مزايا لكل من العملاء والمصارف من أي مكان إمكانية الحصول عليها بسرعة ومتاحة على مدار الأربع والعشرين ساعة أين ما كان العميل¹.

● وتعرف أيضاً الصيرفة الإلكترونية: هي تقديم الخدمات المصرفية باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي من خلال الإنترنت والموزعات الآلية، والشبكات الخاصة والهاتف النقال والثابت والحاسب الشخصي، فهي تتيح الخدمة المصرفية عن بعد وخلال 24 ساعة، وكل أيام الأسبوع وبسرعة فائقة، وبتكلفة أقل، وبدون التقاء مكاني بين العميل والمصرف.

● هي عبارة عن تقديم الخدمات الخاصة بالمعاملات المصرفية عن طريق قنوات توصيل الكترونية أيام الأسبوع وبسرعة فائقة وبتكلفة أقل ودون التقاء مكاني بين العميل و المصرف.

● والمقصود بالصيرفة الإلكترونية هو إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية، أي باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو بالتحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف. وفي ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطراً للتنقل إلى البنك، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع مصرفه وهو في منزله أو في مكتبه، وهو ما يعني تجاوز بعدي المكان والزمان.

1/ الأهمية العلمية والاقتصادية للصيرفة الإلكترونية

تمكن الصيرفة الإلكترونية مستخدميها من الحصول على عدة مزايا، وتسهيلات في الخدمات لما لها من أهمية كبيرة في المجالين، العلمي و الاقتصادي نذكر منها:²

¹ راجع عرابية، " دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الإلكترونية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، 2012، ص10.

² راجع عرابية، مرجع سابق، ص13.

- تخفيض النفقات التي يتحملها البنك يجعل تكلفة إنشاء موقع للبنك عبر الإنترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع جديد للبنك وما يتطلبه من مباني وأجهزة وكفاءة إدارية، إضافة إلى أن تسويق البنك لخدماته من موقعه على الإنترنت يساعده على امتلاك ميزة تنافسية تعزز من مكانته التنافسية وتؤهله إلى مستوى المعاملات التجارية العالمية.
- إن توجه البنوك العالمية نحو شبكة الإنترنت وما تتميز به من قدرات تنافسية يلزم البنوك الصغيرة ضرورة الارتقاء إلى مستوى هذه التحديات، ووفقاً لذلك سيقوم العملاء بالمقارنة بين خدمات البنوك لاختيار الأنسب، وبذلك تكون الإنترنت عامل منافسة قوي في جذب العملاء.
- يساهم الإنترنت في التعريف بالبنوك والترويج للخدمات المصرفية بشكل إعلامي وهو ما يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.
- إن الصيرفة الإلكترونية تؤدي إلى تسيير التعامل بين المصارف، وبناء علاقات مباشرة، وتوفير المزيد من فرص العمل والاستثمار وهو ما يساعد على النجاح والبقاء في السوق المصرفية.
- استخدام الإنترنت يساهم في تعزيز رأس المال الفكري وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من الابتكارات الجديدة التي يكون لها انعكاس على أعمال البنوك.

2/ عوامل نجاح الصيرفة الإلكترونية

- إن إقامة نظام للصيرفة الإلكترونية يقتضي الالتزام بجملة من العوامل والتي هي بمثابة قواعد للعمل الإلكتروني والتي تتمثل فيما يلي¹:
- وجود شبكة عريضة تضم كل الجهات ذات الصلة، وترتبط بالإنترنت وفقاً للأسس القياسية مع مراعاة التأمين في تصميم هذه الشبكة.
- وضع خطط للبدء في إدخال خدمات الصيرفة الإلكترونية، بداية من وضع إستراتيجية على مستوى البنك المركزي أو البلد أو التحالفات الدولية.
- وضع تنظيمات قياسية تسمح بالربط بين مختلف الجهات والعالم ككل.
- إعداد خطة لتدريب الموارد البشرية .
- العمل على إنشاء تنظيم إداري يعمل على التنسيق بين الأطراف المتعاقدة.

¹ راجع عرابة، مرجع سابق، ص12.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية

نظرا لأهمية الخدمة المصرفية وفي ظل التطور التكنولوجي والمعلوماتي والتحديات المفروضة من طرف السوق المصرفية، أدت الحاجة الى تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ظل تشدد المنافسة بين المؤسسات في المجالين العلمي والاقتصادي، و من أهم المؤسسات التي تبنت هذه التكنولوجيا، المؤسسات المصرفية خاصة في قطاع الخدمات و ذلك من أجل تحسين خدماتها و مواكبة العصر وتحقيق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم في وقت أسرع وتكلفة اقل.

أولا/تعريف الخدمات المصرفية الإلكترونية

● تعرف الخدمة المصرفية الإلكترونية بأنها مجموعة من التقنيات والأساليب التكنولوجية الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية في العالم المتقدم، والتي أدخلت في النظام المصرفي من أجل تسهيل العمليات المصرفية بين مختلف الأطراف الاقتصاديين والمتعاملين بشكل عام، وتشمل كل المعلومات المالية بين المنظمات والافراد والشركات من أجل تحسين الربحية وتخفيض التكاليف¹.

● بأنها تنطوي على تقديم الخدمات عبر وسائل وشبكات إلكترونية مثل: (الهاتف الجوال، الرسائل القصيرة...) ويتضمن هذا التصور ليس فقط الخدمات التي اعتادت مؤسسات الخدمات التقليدية على تقديمها، وإنما أيضا تلك الخدمات المقدمة من قبل الصناعيين وعليه فإن مفهوم الخدمة الإلكترونية واسع إطاره ولا يقتصر على مزودي الخدمات فقط بل موجه للزبون أساسا .

● وجاء في تعريف وزارة التنمية الدولية البريطانية للخدمات المصرفية الإلكترونية: بأنها تقديم خدمات مالية خارج الإطار التقليدي للفروع البنكية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كاستخدام البطاقات، الهواتف الجوال، الانترنت على سبيل المثال.

● كما عرفها (Helsding & Kasper): بأنها جميع الخدمات التفاعلية عن طريق استخدام الاتصالات السلكية واللاسلكية والمعلومات وتقنيات الوسائط المتعددة².

● ويعرفها اتحاد مصارف العرب بأنها: تلك البنوك أو المؤسسات المالية التي تقوم على الركائز الإلكترونية، وتوظيف كافة التطورات الجديدة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتقديم كافة الخدمات المصرفية بأمان.

¹ رأفت رضوان، "عالم التجارة الإلكترونية"، المنظمة العربية للتنمية للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ص10.

² علاق بشير، "الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2004، ص64 .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف للخدمات المصرفية الإلكترونية" بأنها الخدمات أو النظم التي تمكن زبائن المصرف من الوصول للحسابات المصرفية أو الحصول على معلومات عن المنتجات المالية والخدمات من خلال شبكة خاصة أو عامة بما في ذلك شبكة الإنترنت."

ثانيا/أهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية

وبشكل عام إن قيام البنوك بتسوية مختلف معاملاتها وخدماتها المالية عبر الخدمات الإلكترونية يعود بفوائد اقتصادية على البنوك و زبائنها ويمكن إيجازه بالنقاط التالية:¹

✓ تخفيض النفقات التي يتحملها البنك لإجراء المعاملات: إذ لا يحتاج الزبون إلى الانتقال للبنك مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى إنشاء فروع جديدة للبنوك، خاصة في المناطق المعزولة جغرافيا بل يكفي إجراؤها عن طريق الخدمات الإلكترونية للبنك، وذلك على سبيل المثال عن طريق الانترنت، الهاتف النقال، الرسائل القصيرة.

✓ الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى: إن تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية يمكننا من الحفاظ على حصتنا السوقية والقيام أيضا بزيادتها، وذلك من خلال الأساليب التسويقية المختلفة التي تساعد في مواكبة تطور الخدمات المصرفية الإلكترونية المختلفة عن طريق تكنولوجيا الاتصالات.

✓ زيادة ارتباط الزبائن بالبنك: إن تقديم البنك معاملاته البنكية عن طريق الخدمات الإلكترونية تساعد بامتلاك ميزة تنافسية وتدعيم علاقاته مع زبائنه مما يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بهذا البنك والولاء له دون غيره.

✓ إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من الزبائن: من أهم مميزات الخدمات الإلكترونية ميزة الوصول إلى قاعدة عريضة من الزبائن عبر العالم دون التقيد بمكان أو زمان معين.

✓ تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة: إذ أصبحت هناك عمليات مصرفية جديدة لا يمكن لأي بنك من أدائها إلى زبائنه إلا إذا كان يملك خدمات إلكترونية معينة لما تتميز به تلك العمليات المصرفية بالسرعة في الأداء والدقة.

ثالثا/خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية

تتميز الخدمات المصرفية الإلكترونية بعدة خصائص نذكر منها:²

➤ التقليل من الوثائق الورقية للمعاملات: إذ أن كافة الإجراءات والمراسلات بين طرفي الخدمة (الزبون، مقدم الخدمة) المصرفية تتم إلكترونيا دون استخدام ورق ووثائق رسمية.

¹ شاهين بهاء، "العولمة والتجارة الإلكترونية"، دار الفاروق للطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 20 .

² ناظم الشمري وعبد اللات عبد الفتاح، "الصيرفة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ، ص 34.

- فتح المجال أمام البنوك صغيرة الحجم: وذلك لتوسيع نشاطها عالميا دون الحاجة إلى التفرع الخارجي أو زيادة الموارد البشرية أو زيادة فروع داخلية جديدة، حيث يمكن استهداف جميع الزبائن من خلال الخدمات المصرفية الإلكترونية.
 - 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 إلكترونيا: وذلك دون حاجة الزبون للذهاب إلى البنك، وبذل جهد ووقت، إذ يمكن تسليم الخدمة إلكترونيا، وتوفير الوقت والجهد، وعلى سبيل المثال، كشوفات الحساب والأرصدة.
 - سرعة تغير القواعد الحاكمة: إذ تستطيع البنوك من خلال تقديم خدماتها إلكترونيا من مواكبة التطور السريع في قطاع الخدمات المصرفية، والقيام بتقديم خدمات جديدة وبسرعة عالية من خلال الخدمات الإلكترونية.
- ويمكن تلخيصها كما يلي:

- خدمات تتم عن بعد وبدون اتصال مباشر بين أطراف الخدمة.
- خدمات لا تعرف قيودا جغرافية.
- خدمات تقوم على التعاقد بدون مستندات ورقية.
- يتم الدفع عن طريق النقود الإلكترونية.

المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية

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

أولا/خدمات آلة الصراف الآلي (ATM Automatic Teller Machine)

تعرف بأنها محطات طرفية إلكترونية متصلة بالحاسب الآلي للمصرف، من خلالها يقدم خدمات مصرفية دون مساعدة من موظف المصرف، وتجدر الإشارة هنا أن آلات الصراف الآلي وهي من أكثر الوحدات الإلكترونية شيوعا واستخداما في مجال الخدمة المصرفية الإلكترونية. وتعتمد آلية عمل آلات الصراف الآلي على وجود اتصال بين الحاسب الرئيسي للمصرف وآلة الصراف الآلي المتواجدة في أماكن جغرافية مختلفة، بحيث يمكن استقبال بيانات الزبون كرقم التعريف الشخصي PIN ورقم الحساب ثم ادخال رمز الخدمة لتقوم بعد ذلك بإعطاء استجابة فورية تتمثل في السحب النقدي، كشف الحساب، بيان الأرصدة، تحويل الأموال.

يعني ذلك أن التعامل مع الآلة يتخذ شكل تفاعلي مباشر نمطه (زبون آلة)، كما أن هناك ثلاث أنواع من آلات كقناة توزيع مصرفية وهي¹:

1/ آلات الصراف بعيدة المدى (Remote ATM): وهي محطات طرفية إلكترونية متواجدة في أماكن بعيدة جغرافياً عن مبنى المصرف، بحيث تعكس تلك الأماكن فرص تسويقية محتملة للتوزيع المصرفي نظراً لوجود تجمعات من الزبائن الحاليين والمحتملين بها، فالهدف الرئيسي وراء استخدام هذا النوع من الآلات هو تحقيق درجة أكبر من الملائمة المكانية، ومن الأمثلة عن تلك الأماكن النوادي الرياضية والمطارات وغيرها.

2/ آلات صرف داخلية (InternalATM): تتواجد داخل هياكل المصرف والغرض منها امتصاص الطلب الزائد.

3/ آلات الصرف خارج المبنى (Off PremisesATM): محطات طرفية إلكترونية متواجدة حول المبنى الخارجي للمصرف بغرض توفير خدمات مصرفية بعد ساعات العمل الرسمية أي توفر الخدمة 24 / 24 ساعة و 7 / 7 يوم.

ثانياً/خدمات الهاتف المصرفي (Phone bank)

مع تطور الخدمات المصرفية على المستوى العالمي، أنشأت المصارف خدمة الهاتف المصرفي كخدمة يتم تأديتها لمدة 24 ساعة يومياً، وخلال الإجازات والعطل الرسمية أيضاً، وتتيح هذه الخدمة للزبائن الاستفسار عن حساباتهم، كما تمكنهم من سحب بعض المبالغ من هذه الحسابات وتحويلها لدفع بعض الالتزامات الدورية مثل دفع فواتير التلفون والغاز والكهرباء فضلاً عن تقديم جميع العمليات المصرفية والهاتف المصرفي عبارة عن آلية اتصال عن طريق الهاتف يصل بواسطتها الزبون إلى المعلومات التي يوفرها البرنامج، كخدمة الرصيد وأسعار العملات حيث يرد عليها نظام آلياً بعد اتصال الزبون برقم محدد لكنه لا يستطيع الوصول إلى البيانات إلا بإدخال رقمه السري ليتمكن من التعامل مع حسابه أو الخدمات التي يسمح بها البرنامج، ويمكننا اختصار دور الخدمات التي يقدمها الهاتف المصرفي للزبائن فيما يلي²:

1/ خدمة الحساب المباشر: يتم من خلال الاتصالات الهاتفية بالمصرف عن طريق رقم سري خاص يمكن الزبون من سحب أو تحويل الأموال أو الأمر بالدفع لدائنيه مثل: سداد فاتورة الهاتف أو الكهرباء، كما يمكن الاستفسار عن جميع المعلومات التي يطلبها الزبون.

2/ الخدمة الصوتية المباشرة بين الزبون والمصرف: وتتم من خلال كمبيوتر خاص بالزبون للاتصال مباشرة مع الكمبيوتر الخاص بالمصرف، حيث توجد بعض النظم المصرفية التليفونية تستطيع تمييز التعليمات الصوتية للزبائن في إطار مجموعة من الكلمات المبرمجة ومن ثم الاستجابة لها.

¹ عبد الهادي مسعودي، "الأعمال المصرفية الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 43.

² سحنون خالد، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص 174.

3/ خدمات المصرف المنزلي Home Banking : وهي عبارة عن استخدام الحاسب الآلي الشخصي للزبون، 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 وإعادة تحويلها من إشارات رقمية إلى موجات أو إشارات ضوئية (تناظرية) بواسطة أجهزة التحويل الخاصة بالحاسب Modems لتمر عبر وسائط اتصال متعددة إلى الحاسب الشخصي بمنزل الزبائن، ومن أمثلة وسائل الاتصال المستخدمة، الأسلاك المحورية والموجات الضوئية والأقمار الصناعية والخطوط الهاتفية. هذا النظام طبق لأول مرة سنة 1980 بواسطة مصرف United American بولاية تسيي الأمريكية، ولكن استخدامه على نطاق تجاري واسع ولم يتحقق إلا بعد إنتشار أجهزة الحاسب الشخصية. ويعمل الحاسب الشخصي للزبون كمحطة طرفية لإستقبال الخدمات المصرفية المتمثلة في عرض أرصدة الزبائن، وطباعة كشوف الحساب، بيان الشبكات المحصلة، كما يمكن في المقابل إرسال التعليمات الصادرة من الزبون للمصرف مثل :تجديد الودائع، وربط ودائع جديدة، التحويل من حساب إلى آخر، طلب دفتر الشيكات، حيث يحصل الزبون على المعلومات بواسطة شاشة المعلومات التي يقوم بإرسال تعليماته إلى حاسوب المصرف للإطلاع على حسابه أو التحويل أو دفع الفوائد. ويتم حاليا توظيف شبكة الانترنت في تقديم خدمات المصارف المنزلية، وهي الظاهرة التي يطلق عليها المصارف المنزلية بالانترنت، حيث يقوم الزبون بالدخول أولا على موقع المصرف بشبكة الانترنت، ثم التعامل مع الخدمات المصرفية المتاحة داخل الموقع

ثالثا/خدمات الوحدات الطرفية عند نقاط البيع Point and sale :

وهي عبارة عن حاسبات آلية موجودة في المحلات والأسواق والمتاجر الكبرى، والتي تكون على اتصال مباشر بالحاسب الآلي للمصرف حيث تجري عمليات التحويل وإعادة التحويل عبر شبكة وقنوات الاتصال المختلفة، ومن خلال هذه الوحدات الطرفية يمكن إدخال قيمة مشتريات الزبون لتخصم من رصيد حسابه مباشرة في المصرف وإضافة القيمة إلى حساب المتجر في نفس الوقت¹.

يتشابه هذا النظام مع المصارف المنزلية في اعتماده على شبكة اتصالات الحاسبات الآلية وعمليات التحويل وإعادة، أما وجه الاختلاف بينهما فيتمثل في أن عملية الاتصال في نظام الوحدات الطرفية بين الحاسب الآلي للمصرف وبين المحطة الموجودة داخل المتاجر الكبرى والأسواق المركزية، وذلك بدلا من الحاسبات الشخصية الموجودة داخل منازل الزبائن، وطبقا لهذا النظام يتم إدخال قيمة مشتريات الزبون من خلال هذ الوحدات الطرفية لتخصم من رصيد حسابه المسجل داخل الحاسب الآلي بالمصرف ويطلق عليها عملية الخصم المدين، وفي المقابل تتم إضافة نفس القيمة لحساب المتجر بالمصرف.

¹ عبد الهادي مسعودي، مرجع سابق، ص48.

رابعاً/خدمات الانترنت المصرفي (بنوك الانترنت **Internet banking**):

أتاح انتشار شبكة الانترنت واستخدامه للمصارف خدمات المصرف المنزلي، حيث اتجهت المصارف نحو التوسع في إنشاء مواقع لها على شبكة الانترنت بدلا من إنشاء مقرات ومباني جديدة لها حتى يستطيع الزبون أن يصل إلى الفرع الإلكتروني بأسرع وقت، وبذلك توفير من خلال هذه الشبكة خدمات مصرفية لكل زبائنها، فضلا عن تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات تسويق خدماتها المالية حتى في المناطق البعيدة والنائية والتي لا تتوفر لهذه المصارف فروع فيها.

خامساً/خدمات الهاتف المحمول المصرفي (**Mobile banking**):

تعتبر الخدمات المصرفية المقدمة عبر الهاتف المحمول إحدى الخدمات المصرفية الإلكترونية، وهي التي تتم من خلال التلفون المحمول من الأنواع التي تقدم تكنولوجيا الجافا (JavaTechnology)، وتعتمد هذه الخدمة على إقامة قناة اتصال مباشر بين المصرف والزبون عن طريق تقنية wap ، وهو النظام الذي يتيح استخدام الانترنت من خلال التلفون المحمول حيث يتم تركيب كارت ذكي داخله يحمل اسما ويسمح لصاحبه بالاتصال بحسابه المصرفي وإجراء المعاملات المصرفية مثل¹:

1. دفع الفواتير.

2. التأكد من الأرصدة المصرفية.

3. تحويل الأموال.

4. أسعار العملات الأجنبية

ويمكن استخدام الهاتف المحمول لإتمام العمليات المصرفية بالطرق التالية:

1/الاتصال بالمصرف: أن يقوم الزبون أو المشتري بالاتصال بالمصرف الخاص به ويقوم بطلب تحويل المبلغ المطلوب

مقابل السلعة أو الخدمة المشتراة إلى البائع ويقوم المصرف بإتمام المعاملة المالية بعد التأكد من هوية الزبون.

2/إرسال رسالة SMS: أن يقوم الزبون بإرسال رسالة عن طريق هاتفه المحمول للمصرف الخاص به، ويطلب تحويل المبلغ

بعد التأكد من هوية الزبون عن طريق التعرف على الرقم الخاص بهاتفه المحمول، وكذلك بعد ادخال الزبون رقم تعريفه

الشخصي PIN . وتستخدم طريقة الرسائل عبر الهاتف المحمول في المعاملات المصرفية المباشرة بين الزبون والمصرف الخاص

به تعرف باسم المعاملات المصرفية عبر الرسائل SMS Banking باستخدام نفس الخطوات السابقة يستطيع الزبون

الكشف عن حسابه أو سحب من رصيده أو الإضافة إليه وغيرها من الخدمات. ويقوم المصرف بالرد على الزبون بعد

التأكد من هويته عن طريق إرسال رسالة مكتوبة أو صوتية تحمل الرد على طلبه، أما إذا لم يتأكد من هوية الزبون عند

¹ سحنون خالد، مرجع سابق، ص178.

إدخاله لرقم تعريف خاطئ على سبيل المثال فإن المصرف يرد عليه عن طريق إرسال رسالة محتواها هذا الرقم غير صحيح Sorry invalid PIN، وتعد طريقة استخدام الرسائل للدفع عبر الهاتف المحمول طريقة سهلة وسريعة ومنخفضة التكاليف ومتوفرة لجميع حاملي الهواتف المحمولة.

3/ استخدام الهاتف المحمول للدخول على شبكة الانترنت: يقوم المشتري بإجراء المعاملة التجارية بأكملها عن طريق استخدام التلفون المحمول كوسيلة للدخول على موقع تجاري على شبكة الانترنت يريد شراء سلع أو خدمة منه، ويقوم باختيار طريقة الدفع الملائمة له للسداد عن طريقها، كاستخدام بطاقة الائتمان أو طريقة من طرق السداد، لكن هذه الطريقة تتوفر فقط في الهواتف المحمولة المضمنة خدمة WAP أي تتوفر فيها خدمة تحويل بروتوكول الدخول على الانترنت عن طريق الحسابات الآلية Internet Protocol إلى بروتوكول الدخول عليها باستخدام الأجهزة اللاسلكية. WAP ولقد تعددت مزايا الخدمات المصرفية التي يقدمها الهاتف المصرفي للزبائن، والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

- توفر الخدمة على مدار 24 ساعة في اليوم، وتحتوي على نظم متعددة منها الأنظمة الأوتوماتيكية، الرد على التلفون
- Phones Answer والمكالمات الشخصية.
- عدم وجود تكاليف أولية بالنسبة للزبون في استخدام الخدمات المصرفية عبر التلفون وانخفاض تكاليفها مقارنة بالمؤسسات المالية.
- الخدمات المصرفية عبر الهاتف تعود الأفراد على استخدام الهاتف كوسيلة هامة ومعتادة لوسائل الاتصال.
- الخدمات عبر التلفون تتيح للمؤسسات المالية الاستفادة بتكاليف منخفضة من إمتداد شبكات التوزيع لديها كما يستفيد الزبون من إمكانية الوقول للمصارف من أي مكان وفي أي وقت يريد.
- تقديم نطاق واسع من الخدمات المصرفية عبر التلفون وتخفيض الحاجة للذهاب إلى فروع المصرف المختلفة ذات ساعات العمل القليلة.

سادسا/خدمات التحويل الإلكتروني للشبكات والمقاصة الآلية

هناك نظام للشبكات المتداولة يتم بموجب تحويل بيانات الشبكات الكتنبية إلى بيانات إلكترونية بدلا من حركة الشيك الورقي وهذا سوف يؤدي إلى التحول لاستخدام الشبكات الإلكترونية أي التحويل الإلكتروني، أما المقاصة الإلكترونية فإنها نظام لتسوية مدفوعات الشبكات إلكترونيا بين البنوك بدل من المدفوعات الورقية في غرف المقاصة وتسجيل المدفوعات الإلكترونية على شريط ممغط.

المطلب الثالث: مخاطر الخدمات المصرفية الالكترونية

إن تطوير الخدمات المصرفية عن طريق الإنترنت يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة أداؤها وتخفيض تكاليف الحصول عليها وبالتالي فالإنترنت يحقق فوائد عظيمة بالنسبة للبنك، لكن لا يخفى علينا في ذات الوقت بأن تلك الميزات التي يفيد بها الإنترنت البنوك والمتعاملين معها تنطوي على مخاطر عديدة ويجب أخذها بعين الاعتبار ومحاولة الموازنة بينها وبين المكاسب التي يحققها استخدامها في البنك وكذا محاولة العمل على التقليل منها إلى الحد الأدنى.

ومن بين هذه المخاطر التي تواجه الخدمات المصرفية ما يلي:¹

1/ اختلاف المخاطر طبقاً لمستوى الخدمة: يمكن تقسيم هذه المخاطر حسب مواقع تقديم الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت التي رأيناها سابقاً والمتمثلة فيما يلي:

- مخاطر الموقع المعلوماتي: وهذا النوع من المواقع مخاطره قليلة تتمثل أساساً في تدمير وإتلاف المعلومات الأساسية الخاصة به موقع سهل التدمير.
 - مخاطر الموقع التفاعلي أو تبادل المعلومات: ومن المخاطر الشائعة في هذا الموقع إمكانية الإطلاع على حسابات الغير بسهولة، من خلال توفر خدمة الإتصال المباشر للعملاء مع الشبكة الداخلية للبنوك معرفة الأرقام السرية لدخول الى الحسابات.
 - مخاطر الموقع التبادلي أي خدمة إنشاء وتبادل معاملات: مخاطر هذا الموقع تصنف ضمن المخاطر الكبيرة التي تؤثر على ملائمة البنك لذا يجب التحكم فيها بوضع أنظمة وبرامج آمنة، وتتمثل أساساً في إمكانية إجراء تحويلات من حساب الى آخر كتعبئة البطاقات المصرفية، تسديد فواتير الخدمات العامة.
 - مخاطر أخرى: إن المدمرين يعملون على تحدي الأنظمة الأمنية للمواقع وبالتالي العبث بها وبالمعلومات التي تحتوي عليها من خلال جهاز الخادم الذي يشغله النظام، بالإضافة إلى أن جهاز العميل هو كذلك عرضة لهجمات مباشرة أو غير مباشرة، لذلك نجد البنوك تحتفظ بأنظمتها الحساسة في أماكن مزودة بنظام أمني لمنع تسرب هذه المعلومات.
- 2/** الهجمات الداخلية: تتمثل أساساً في إختراق الأنظمة الأمنية من قبل شخص داخل الهيئة أو المنظمة البنكية ذاتها والذي من المحتمل أن يكون شخص مخول بالدخول إلى عناصر النظام سواء بمعدات أو أجهزة أو برامج. وتعتبر الإختراقات الداخلية أكثر القضايا خطورة لهذا لا يجب أن يحصل نفس الشخص وفي نفس الوقت على صلاحية الدخول إلى الأنظمة التي تشغل فعلياً والأنظمة الاحتياطية معاً، وخصوصاً ملفات البيانات والتسهيلات التي يتيحها هذا الحاسوب وكذا أنظمة التشغيل.

¹ الشمري ناظم، عبد اللات عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 63.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات المصرفية

تحاول تكنولوجيا المعلومات المصرفية الإجابة على تساؤلات متعلقة بمستقبل المصرف ككل مثل ما الخدمات والنشاطات التي يجب التركيز عليها أو الاستغناء عنها، إذ يساعد التطور التكنولوجي المصارف على تحويل عملية تشغيل ومعالجة البيانات والمعلومات من التشغيل 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 المصارف والتطورات السريعة في التكنولوجيا المصرفية عن بعد، من بين هذه المعايير ما يلي:¹

أولاً/وضعية المصرف بالنسبة للمصارف المنافسة: تتميز المصارف عن بعضها بالرغم من أنها تقدم المنتجات والخدمات نفسها، وهذا بالطبع يعود إلى دور إستراتيجيات الخدمة المصرفية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية من خلال العمليات والأعمال والأنشطة المختلفة التي تنجز عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولتحقيق ذلك كان واجب على المصارف دمج الخدمات المصرفية عن بعد وخاصة الإلكترونية منها حتى تواجه منافسيها من المصارف الأخرى والمؤسسات المالية وغير المالية التي أصبحت تعرض خدمات مصرفية إلكترونية بطرق تتماشى والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف الحفاظ على حصتها السوقية ومن ثم إستقرارها.

ثانياً/التطور المستمر للنشاط الإداري: لتحقيق التطور المستمر والدائم للخدمة وجب على المسؤولين الإداريين

التغيير المستمر في طرق التنظيم والتخطيط الإستراتيجي للمصرف، وكذا توفير الأمان وتحقيق قناعة المتعاملين بالخدمة المعروضة، وبهدف ذلك عملت المصارف على إنشاء أقسام خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأخرى بالتسويق، كما عملت على تغيير المهام واعادة تقسيمها للتأقلم مع الوضع الجديد الناتج عن دمج النشاط المصرفي الحديث، ما نتج عنه توفير الخدمة 24/24 سا و 7/7 يوم بغرض تحقيق رضى الزبائن، وبالإضافة إلى جعل نقاط توزيع الخدمة مناسبة لإحتياجات المتعاملين في المكان والزمان، كما ساعدت التطورات التي شهدتها الإدارة المصرفية على البحث المستمر في أنظمة تحقيق الأمان لهذا النشاط من خلال دمج كل ما هو جديد في مجال أنظمة الحماية.

¹ ميهوب سماح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة قسنطينة-2، 2013-2014، ص138

ثالثا/الرقابة: يجب على المصرف وضع نظام رقابة مناسب من خلال تقسيم المصرف إلى وحدات تنظيمية تسمى مراكز المسؤولية و تحديد لكل واحدة منها صلاحيتها وسلطتها بطريقة جيدة، وأن يكون نظاما محكما على كل المستويات، وأن تكون هذه الرقابة قبلية و بعدية 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 بولاء الزبون: تقوم المصارف من خلال تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بدور تضيق الفجوة بين المصرف والزبون عبر الوسائل الإلكترونية وتجهيزه بالخدمات التي يطلبها على الفور في أي وقت ومن أي مكان بالعالم، وبتعبير آخر أصبحت المصارف الإلكترونية نموذجا للخدمات المصرفية الإلكترونية وهي ميزة إستراتيجية مؤكدة للمصرف وقيمة مضافة للزبائن. إن محافظة المصرف على زبائنه ليس بالأمر الهين وإنما يتطلب العمل والبحث المستمر في طرق تقديم الخدمة لتحقيق نسبة رضى أعلى للمتعاملين ومن ثم زيادة الحصة السوقية، ولا يمكن للمصرف تحقيق ذلك إلا إذا أدرك التحديات الناتجة عن التطور المستمر في مجال الخدمات المصرفية الإلكترونية وعمله على دمجها باستمرار بهدف تحقيق خاصية السرعة، التكلفة المناسبة، العائد المناسب، المعاملة الجيدة السرية والتطور الدائم لتحقيق العرض الجديد والمتنوع من الخدمات للزبون ومن ثم رضاه والوصول إلى ولائه.

خامسا/التكلفة: المعروف أن المصارف تدرك الدور الكبير الذي تلعبه الخدمات المصرفية الإلكترونية في خفض التكلفة على المدى البعيد وعلى زيادة رضى الزبائن، لذا نجدها تعمل دائما على تبني العديد من المؤسسات المصرفية وغير المصرفية إستخدام العديد من القنوات الحديثة وخاصة الانترنت ومن بين الأساليب المستخدمة، في إطار إستراتيجية خفض التكلفة، تبني المصارف للتقنيات والأنظمة الإلكترونية المختلفة في المجال المصرفي، والمتمثلة أساسا في عرض الخدمات المصرفية عن بعد وخاصة الإلكترونية وكان الدافع الأول لنماذج الاعمال الإلكترونية هو الانخفاض الكبير لتكلفة المعاملات المصرفية، وكمثال على ذلك تراوحت الفواتير الإلكترونية على شبكة الانترنت بأمریکا ما بين 25 -30 سنتا مقابل 1.75 دولار لكل فاتورة تنفذ بالوسائل الورقية التقليدية. وفي دراسة قام بها كريس Chris عام 2005 حيث وجد أن تكلفة فتح حساب جاري من خلال الفرع تكلفته تتطلب \$ 65 بينما لا تتعدى من خلال الانترنت \$ 15 .

المطلب الثاني: أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخدمات المصرفية

أن تكنولوجيا المعلومات بصورة عامة تساعد المنظمات والمصارف في تعزيز قدراتها التنافسية وزيادة إنتاجيتها من خلال توفير المعلومات التي تساعد جميع العاملين وفي مقدمتهم متخذي القرار في تنفيذ مهامهم على أكمل وجه، إذ يرى إن تكنولوجيا المعلومات مهمة بسبب المعلومات التي توفرها والتي تساعد متخذي القرار في المنظمة على تحقيق الأهداف وبالتالي تساعد على تحسين أسلوبهم في إدارة أعمال منظماتهم.

ويمكن تلخيص أهمية تكنولوجيا المعلومات في الخدمات المصرفية في النقاط التالية:¹

1. **تحسين الكفاءة التشغيلية** : فاستخدام المعلومات الدقيقة يتيح فرص انتفاع أفضل من الموارد وإنتاج الخدمات بأقل كلفة وبأقصى 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. **تقليل الحجم**: تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فاعلة في تقليص حجم المنظمات وإعادة التنظيم، إذ تدل التقديرات في الدول الصناعية أن نتيجة استخدام هذه التكنولوجيا أمكن تخفيض الحجم الإداري بنسبة تنحصر بين 40-30%، كما إن تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة (أحد أهم عوامل الإنتاج لأي منظمة) والتي تكبد المصرف تكاليف عالية جراء الرواتب والأجور والمنافع الأخرى إلا أن إدخال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى إحداث تغييرات في المهام والمسؤوليات على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية تنعكس على تغيير طبيعة بعض الوظائف مما يستلزم إعادة هيكلة وإجراء التعديلات المناسبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي ينتج عنه دمج وإلغاء بعض الوظائف والأقسام والوحدات، ومن ثم التخلي عن أعداد من القوى العاملة .
3. **تحسين عملية اتخاذ القرار** : إن توفر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب يساعد المديرين على تقليل الاعتماد على التخمين والتجربة والخطأ إذ أن تكنولوجيا المعلومات المصرفية غالباً ما تحسن عمليات المصرف وتخلق مناخاً يلي طموحات الأطراف كافة وتجسد علاقات عمل أكثر ديناميكية وطويلة المدى مبنية على المصلحة المشتركة كما تسهم في تخليص المديرين والعاملين من أعباء المهام الروتينية، بما يتيح لهم استغلال أوقاتهم في التخطيط ورسم السياسات، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء، وبالتالي صنع قرارات أفضل.
4. **التنسيق بين الأقسام** : يتم وضع قيوداً على توزيع المهام والعمل بين الأفراد وتحدد مستويات العلاقة التنظيمية طبقاً لاحتياجات شبكات تدفق الأعمال كما تسهم في إيجاد شبكات اتصال وتحديدتها بطريقة تحقق فيها التلاؤم لمنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية، فشبكات الاتصال المحلية والدولية وإمكانية ربط حواسيب في فروع المصرف مع بعضها البعض أدى إلى تخفيض كلف المقابلات الشخصية واللازمة بين الأقسام والتي قد تتطلب انتقال الأفراد من مكان لآخر، وقد مكن ذلك من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتتماعات وعقد الصفقات عن بعد وغيرها.
5. **القيمة المضافة** : تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في الاقتصاد المبني على المعرفة والمعلومات، إذ إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد المنظمات الخدمية لاسيما المصارف على تقديم خدمات ذات قيمة عالية،

¹ ميهوب سماح، مرجع سابق، ص 127.

مثل بطاقات الائتمان والتسليم الفوري للطرود وأنظمة الحجز العالمية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يؤكد أهمية دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياة المصرف ونجاحه .

6. **تحسين ظروف العمل** : وهي أحد العوائد الغير مادية التي يمكن أن تحظى بها المصارف جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات المصرفية إذ يؤدي توفير المعلومات إلى رفع الروح المعنوية للموظفين ويساعد توفير المعارف والعلوم والمعلومات المختلفة على إثراء الجانب الفكري للموظفين، الأمر الذي يساعد على تقديم أعمال وأفكار مبدعة وهذا يعني رفع كفاءة الموظفين من حيث السرعة والدقة وتقليل الإسراف والضياع في الموارد المادية والبشرية والمعلومات.

7. **تحقيق ميزة تنافسية** : بما أن تكنولوجيا المعلومات المصرفية تساعد المصرف على تحقيق الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحسين عملية صنع القرار وتسهم في تحسين العلاقة بين المصرف وزبائنه ومورديه بما يضمن استهداف أكبر عدد من الزبائن والتعامل مع أفضل الموردين مما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة ومميزة تشبع حاجات زبائن المصرف وبالتالي زيادة الربح فهذا يعني إنها قد حققت ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق.

8. **إدارة المخاطرة** : تعمل تكنولوجيا المعلومات المصرفية على تمكين المصرف من إدراك العديد من المخاطر المحتملة وخفض احتمالاتها عن طريق البحث العلمي، والتنظيم، والقدرات التنظيمية، كما تساعد في كشف الانحرافات في وقت مبكر لمنع تفاقمها والعمل على وضع المعالجات المناسبة لها.

9. **السيطرة على المعلومات** : إن استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة اليوم أصبح من الممكن جمع كميات هائلة من المعلومات المسقاة من أماكن شديدة الاختلاف والتباعد، كما إنها تقوم بعمليات حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية التي تعد أساساً في عمل المصرف.

المطلب الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف

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

الفرع الأول: الآثار الإيجابية للتكنولوجيا على الخدمات المصرفية:

يؤدي استخدام التكنولوجيا في المجال المصرفي تحقيق العديد من المزايا من أهمها¹:

- تحقيق ميزة تنافسية للبنك في السوق المصرفي من خلال توفير الخدمات المرتبطة بالتقنيات الحديثة مما يجعل الخدمات أكثر جاذبية للعملاء.

¹ عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 140.

■ العمل تحريك المصرفي من الروتين والأعباء الإدارية مما يخفف الضغط على موظفي البنك ويساعدهم على الاهتمام بجودة الخدمة.

- يؤدي تطبيق التكنولوجيا في العمليات المصرفية إلى تقليل التكاليف وزيادة ربحية البنك.
- تساعد التكنولوجيا المتقدمة البنك في تسويق وتقديم خدمات مصرفية جديدة ومتنوعة.
- يمكن البنك من تنويع خدماته وتوسيع قطاعات الزبائن التي تتعامل معها.
- يؤدي تطبيق التكنولوجيا في المجال المصرفي إلى تحديث وعصرنه نظم الإدارة .

الفرع الثاني: الآثار السلبية للتكنولوجيا على الخدمات المصرفية

على الرغم مما تحققة التكنولوجيا المصرفية من مزايا متعددة خدمت القطاع المالي والمصرفي بشكل كبير، إلا أنها

وبالمقابل وجدت مخاطر مصاحبة لاستخدام هذه التكنولوجيا من قبل المصارف والمؤسسات المالية، نذكر منها:¹

- **سهو وأخطاء العاملين:** والذي يتمثل بقيام العاملين على الأنظمة الآلية باقتراف أخطاء ناجمة عن عدم المعرفة أو عن السهو فتؤدي إلى إحداث أضرار بالمعلومات والأنظمة المبرمجة.
- **الخدانة 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 إذا لم تتوفر أنظمة أمنية لحماية النظم الآلية مما يوفر مجالات عديدة لاختراق هذه الأنظمة التكنولوجية من قبل المجرمين.
- **الاختراق من قبل أشخاص خارجيين:** ويتمثل ذلك بمحاولة بعض الأشخاص باختراق الأنظمة المصرفية بهدف العبث والسرقة وإنجاز عمليات مصرفية غير مشروعة لا توافق المصارف على تقديمها أو تكون بحاجة إلى اخذ موافقات عليها.

¹ رافعة إبراهيم الحمداني، اثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسيل الأموال والجهود الدولية في مكافحتها، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع

استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-16/3/2005، ص6. تاريخ التصفح: 20-08-2020

تاريخ التصفح: 20-08-2020 <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Markets/33.pdf>

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية، واشتمل على ثلاثة مباحث رئيسة لتقديم فكرة شاملة عن بعض المفاهيم الأساسية حول الخدمات المصرفية في المبحث الأول، فيما تضمن المبحث الثاني مفهوم جودة الخدمات المصرفية و أهم خصائصها وأبعادها، في حين خصصنا آخر الفصل حول علاقة متغيري الدراسة الإدارية الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية. حيث أن الإدارة الإلكترونية أصبحت جزء لا يتجزأ من النظام المصرفي، وأن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خياراً من سلسلة خيارات يمكن الأخذ بها بل غدا ضرورة للبقاء، بيد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يعتبر حلاً في عصرنا الحالي ما لم يتم النهوض مؤشراتهما وتوفير البنى الأساسية لها لا سيما تأهيل الكوادر البشرية وأن الاهتمام بتطوير وتحسين الخدمات المصرفية من أولويات رفع القدرة التنافسية للمصارف في عصر العولمة، من خلال استقبال سياسات ومناهج مختلفة تمكنها من تلبية احتياجات ورغبات الزبائن مختلف أشكالهم.

الفصل الثالث

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة

الخدمات المصرفية ببنك البركة الجزائري

-وكالة بسكرة-

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري وعرض مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بموضوع البحث في الفصلين السابقين، وتطرقنا إلى مختلف الجوانب التي تمس الموضوع، سيتم تخصيص الفصل الثالث لدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ببنك البركة الجزائري -وكالة بسكرة-، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مستوى الوكالة.

ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، يتضمن الأول تقديمًا للبنك بصفة عامة والوكالة بصفة خاصة كما سيتم تسليط الضوء على الخدمات المصرفية التي تقدمها الوكالة، أما المبحث الثاني فيتضمن تقديمًا للإطار المنهجي للدراسة الميدانية والذي يندرج ضمنه تصميم قائمة الأسئلة (الإستبيان) وطريقة المعاينة وجمع البيانات، فيما يتناول المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها أي التحليل الوصفي للإستبيان والتوصل إلى إختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تعتبر تجربة البنوك الإسلامية تجربة حديثة نسبياً، وهي متمثلة في بنك البركة، الذي يعتبر أول بنك ضمن قائمة البنوك الإسلامية التي ظهرت في الجزائر، نشاطاته عديدة ومختلفة هدفها تحقيق التنمية الشاملة مع مراعاة مبادئ الشريعة الإسلامية في التعامل، كعدم التعامل بالربا أخذاً أو عطاءً، وكذا نوعية المشاريع التي يقوم بتمويلها، وتجنيد هياكل خاصة تسهر على تطبيقها .

المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك البركة

يسعى بنك البركة الجزائري إلى استخدام التكنولوجيا في تطوير وتجدد منتجاته وخدماته المصرفية، بغية تلبية احتياجات ورغبات زبائنه في السوق المصرفية، ومن أجل استحداث النظم التقنية والتكنولوجية لمنتجاته وخدماته لا بد من تبني البنك للخدمات المصرفية الإلكترونية باعتبارها أمراً ملحا في ظل هذه التطورات، وكل هذا من أجل النهوض بالقطاع البنكي.

الفرع الأول: تعريف بنك البركة الجزائري

أولاً/ نشأة بنك البركة الجزائري

إن فكرة إنشاء بنك البركة الجزائري تعود إلى سنة 1984 من خلال الاتصال الذي تم بين الجزائر ممثلة في بنك الفلاحة (BADR) والتنمية الريفية، وشركة دلة القابضة الدولية، وقد كانت نتيجة هذا الاتصال أن تم تقديم قرض مالي من طرف مجموعة دلة البركة القابضة للحكومة الجزائرية، بلغت قيمته 30 مليون دولار خصص لتدعيم التجارة الخارجية، حيث كان هذا القرض بمثابة فرصة لخلق جو من الثقة المتبادلة بين الجزائر والمجموعة.¹

وفي سنة 1986 بدأت فكرة إنشاء بنك مشاركة في الجزائر تتبلور أكثر، وذلك عند قيام مجموعة دلة البركة المصرفية بعقد ندوتها الرابعة في فندق الأوراس بالجزائر العاصمة، حيث كان محور هذه الندوة هو مناقشة فكرة إنشاء بنك إسلامي في الجزائر.

لقد كانت لسلسلة الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية ابتداء من سنة 1986 ووصولاً إلى القانون 10/90 المؤرخ في 19 رمضان 1410 الموافق ل 14 أبريل 1990، الدور الكبير في فتح المجال أمام الشركات الأجنبية للاستثمار المصرفي بالجزائر ومنها بنك البركة الجزائري، الذي وجد سبيله للتحقيق من خلال تقديم طلب اعتماد البنك

¹ محمد الطاهر قادري، البشير جعيد وآخرون، "المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول"، مكتبة حسين العصرية للنشر و الطباعة، ط1، بيروت لبنان، 2014، ص 103.

لبنك الجزائر الذي وافق على التصريح له بالعمل في السوق المصرفي الجزائري، ليتم بموجبه إنشاء هذا البنك بتاريخ 20 ماي 1991 تحت اسم بنك البركة الجزائري، أما بداية ممارسته لنشاطه بشكل فعلي فكان في شهر سبتمبر 1999 .

ويعتبر القانون رقم 10/90 المتعلق بالنقد والقرض بنك البركة الجزائري على أنه شركة مساهمة لها الحق في تنفيذ جميع الأعمال المصرفية وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية السمحة، ليتيح بذلك فرصة العمل المصرفي للمتعاملين الذين يسعون إلى التعامل على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية.

ثانيا/أهم المراحل التي مر بها بنك البركة الجزائري:

- 1991: تأسيس بنك البركة الجزائري.
- 1994: الاستقرار والتوازن المالي للبنك .¹
- 1999: المساهمة في تأسيس شركة تأمين البركة والأمان.
- 2000: المرتبة الأولى بين ذات رأس المال الخاص.
- 2002: إعادة الانتشار في قطاعات جديدة في السوق بالخصوص المهنيين والأفراد.
- 2006: شهدت هذه السنة الكثير من الاحداث تمثلت في:
- ✓ تدعيم شبكة استغلال البنك بفتح 05 وكالات جديدة (الحراش، الشراقة، سطيف2، سكيكدة، غرداية)
- ✓ زيادة رأسمال البنك الى حدود 2.5 مليار دينار جزائري.
- ✓ نمو الناتج الصافي بنسبة تقارب 60%.
- ✓ تمركز البنك في المرتبة الأولى وللسنة الثانية على التوالي في مجال تمويل الأفراد.
- ✓ من ضمن البنوك الأكثر مردودية في السوق الجزائرية وفي مجموعة البركة المصرفية بنسبة مردودية حقوق الملكية باكثر من 25%.

✓ بدا عرض منتج جديد يخصص تمويل العقارات "سكنات جديدة،سكنات قديمة،توسيع تهئية،بناء ذاتي"

- 2009: زيادة ثانية لرأسمال البنك إلى: 10 مليار دينار.²
- 2012: تفعيل أول منظومة بنكية شاملة ومركزية متطابقة لمبادئ الشريعة الاسلامية.
- 2016: الريادة في مجال التمويل الاستهلاكي على مستوى القطر الجزائري.

¹ موقع www.albaraka-bank.com تاريخ التصفح 1-9-2020 .

² عبدو عيشوش ، "تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص61.

- 2017: زيادة ثلاثة لراسمال البنك الى 15 مليار دينار جزائري .
- 2018: احسن مصرف اسلامي في الجزائر للسنة السادسة على التوالي، تصنيف مجلة (Global Finance)، وهو من بين احسن وحدات مجموعة البركة المصرفية من حيث المردودية.
- 2018: من ابرز البنوك على مستوى الساحة المصرفية الجزائرية.

ثالثا/تعريف بنك البركة الجزائري

عرف الشيخ صالح عبد الله كامل بنك البركة الجزائري على انه "بنك إسلامي لا يتعامل بالفائدة أخذاً أو إعطاءً، ويهدف إلى تنمية المجتمع الجزائري المسلم والى خلق توليفة عملية مناسبة بين متطلبات العمل المصرفي الحديث وضوابط الشريعة الإسلامية". حيث يجمع هذا البنك بين صفتين:

- الصفة التجارية - التقليدية: حيث يعتبر بنك تجاري وفقا للقانون الجزائري من خلال قيامه بممارسة الوظائف للمصارف التجارية من قبول الودائع وتوفير التمويل.
- الصفة الاستثمارية: والتي تجعله بنكا استثماريا وفق المادة الثالثة من قانونه الأساسي من خلال قيامه بالأنشطة الاستثمارية حسب مفهوم بنك الأعمال.

وعليه فان بنك البركة الجزائري هو اول مصرف برأس مال مختلط (عام وخاص)، تم انشائه في 20 ماي 1991 برأسمال 500.000.000 دج، وبدا مزاولة نشاطاته بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991.¹

أما فيما يخص المساهمين، فهما بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر) ومجموعة البركة المصرفية (البحرين) في إطار قانون رقم 03-11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2003، فللبنك الحق في مزاولة جميع العمليات البنكية من تمويلات واستثمارات، وذلك موافقا مع مبادئ أحكام الشريعة الإسلامية.

رابعا/خصائص بنك البركة الجزائري:

يتميز بنك البركة بعدة مميزات وخصائص وهي كالتالي:

❖ بنك المشاركة: يعتمد بنك البركة على المبادئ التي نصت عليها الشريعة الإسلامية في باب أحكام المعاملات المالية، والتي أطرها الفقهاء و المفكرون و المسلمون ضمن إطار أسموه بنظام المشاركة، وهو بذلك يعتمد في عملياته التي

¹ موقع البنك www.albaraka-bank.com تاريخ التصفح 1-9-2020 .

يقوم بها على احترام أحكام الشريعة الإسلامية سواء ما تعلق منها بعلاقته مع المودعين و الممولين أو ما تعلق منها بأنشطته المصرفية والاستثمارية والتمويلية.

❖ بنك مختلط: باعتبار بنك البركة الجزائري مؤسس برأس مال مختلط بين شركة خاصة عربية و بنك عمومي جزائري، فإنه يعتبر حالة استثنائية و نادرة في عالم بنوك المشاركة الناشطة على الساحة الدولية والتي يعود أغلبها لرأسمال خاص إذا استثنينا بنك التنمية الإسلامي الذي يعتبر مؤسسة مالية دولية.¹

❖ بنك ينشط في بيئة مصرفية تقليدية: ما يميز بنك البركة بنك البركة الجزائري هو خضوعه الكامل للأطر والنظم الرقابية التي يعتمدها بنك الجزائر والمستمدة من النظام المصرفي التقليدي المبني على أسس ربوية مخالفة تماما لمبادئ البنك والقيم التي أنشئ في ضوئها، وهو ما يجعل من نشاطه في المنظومة المصرفية الجزائرية يشكل استثناء عن القاعدة العامة للنظام المصرفي الجزائري، إذ أن كل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى المعتمدة لدى بنك الجزائر تتبع النمط المصرفي التقليدي.

الفرع الثاني: تعريف بنك البركة -وكالة بسكرة-

معلومات عامة حول الوكالة:²

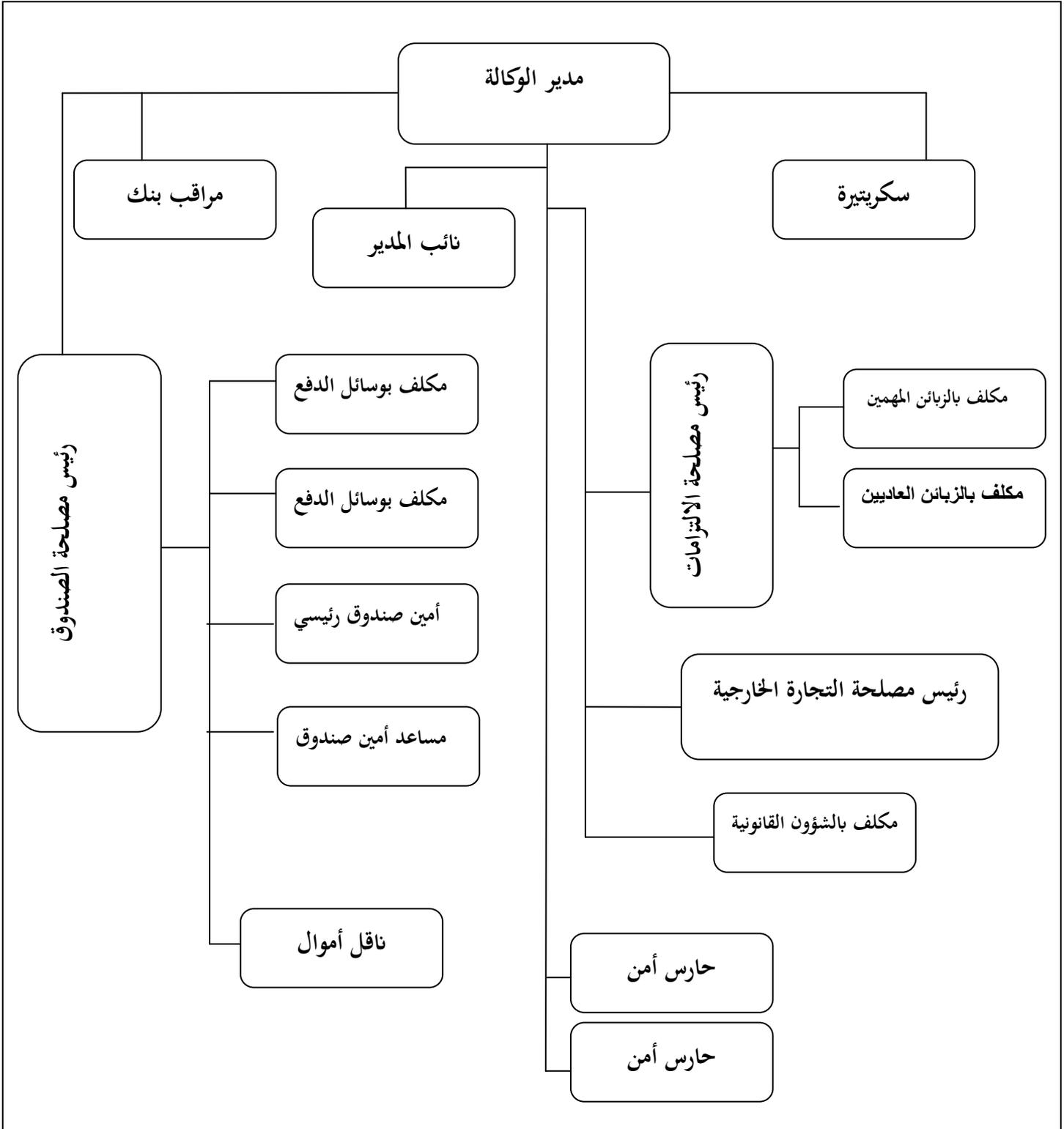
- يعتبر فرعا من فروع بنك البركة الجزائري، وهو ممثله في مدينة بسكرة .
- رمزها ضمن وكالات البنك هو: 305 .
- أنشئت في ديسمبر 2011.
- الموقع الجغرافي: نهج الأمير عبد القادر بسكرة .
- يغطي مجال نشاطها جميع دوائر و بلديات بسكرة بالإضافة إلى ضواحيها.
- تقوم الوكالة بالنشاط المصرفي الكامل الذي يقوم به الفرع الرئيسي من فتح حسابات، قبول الودائع، منح التمويل بمختلف أنواعه وغيرها من الخدمات المصرفية التي يقوم بها الفرع الرئيسي بالجزائر العاصمة.

¹ موقع البنك www.albaraka-bank.com تاريخ التصفح 1-9-2020

² بناء على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك

يوضح الشكل التالي شكل الهيكل التنظيمي لبنك البركة -وكالة بسكرة-:



(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق ممنوحة من طرف بنك البركة -وكالة بسكرة-

بعد توضيح شكل الهيكل التنظيمي لبنك البركة -وكالة بسكرة- سنقوم بتوضيح الوظائف، المهام والمسؤوليات وفقا للتسلسل الإداري كما يلي:¹

● **المدير:** وهو المسؤول عن الفرع ونتائجه حيث يكون تحت سلطة مدير الشبكة تتمثل المهام التي يقوم بها في:

- إعطاء التعليمات والتوجيهات المنظمة لعمل الفرع.

- استقبال الزبائن في حالة وجود مشكلة في تسويتها.

- الإمضاء على البريد.

- السهر على تطبيق التعليمات التي تدير الفرع.

● **نائب المدير:** والذي يكون خاضع لسلطة مدير الفرع ويقوم مقامه عند غياب هذا الأخير، تتمثل مهامه

الأساسية في تحقيق نشاطات وأهداف الفرع وكذلك تسيير الوسائل البشرية والعتاد إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية و أمن الفرع. وبالنظر إلى التطورات الحاصلة في طرق التمويل فإن نائب المدير يقوم بتسيير شؤون الزبائن، فيما يتعلق بالمعاملات المالية وذلك باتخاذ كافة الإجراءات البنكية الواجب اتخاذها لإنجاح عمليات التمويل من مضاربة ومراجحة وغيرها.

● **مصلحة الصندوق والمحفظة:** وهي مصلحة تحت إشراف نائب المدير وتتفرع إلى:

أ. **مصلحة الصندوق:** تتمثل وظيفتها في:

- استقبال الودائع وتنفيذ التحويلات من و إلى حساب الزبون.

- ضمان الدفع وسحب الأموال بالدينار أو العملة الصعبة.

- إصدار ومنح الشيكات ودفاتر التوفير.

ب. **مصلحة المحفظة:** وتتمثل مهامها في:

- الاحتفاظ بالأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من أجل تحصيلها قبل تاريخ

استحقاقها.

- مقاصة الأوراق التجارية والشيكات وغيرها من القيم.

- القيام بعمليات الاكتتاب، والاحتفاظ ورهن الحيازة لسندات الصندوق.

- دفع الأوراق التجارية.

- إرسال القيم إلى البنوك الأخرى للتحصيل.

¹ بناء على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة .

• **مصلحة التمويلات:** وهي التي تتولى تسيير القروض في الفرع حيث تتفرع إلى:

- قروض المؤسسات: تكون مسؤولة عن منح القروض للمؤسسات وتسييرها سوا كانت القروض ممثلة في قروض الاستغلال أو قروض الاستثمار.

- قروض الأشخاص: وهي التي تكون مسؤولة عن تسيير القروض الموجهة للأفراد.

• **مصلحة التجارة الخارجية:** وهي مسؤولة عن كل المعلومات المتعلقة بالتجارة الخارجية من طرف توطين عمليات الاستيراد والتصدير، متابعة حساب العملة الصعبة والتبادل النقدي وكذلك السجلات القانونية حيث تكون تحت إشراف نائب مدير الفرع.

• **مصلحة الشؤون القانونية:** وهي التي تكون مسؤولة عن دراسة الملفات التي وقع فيها النزاع ومحاولة حلها وذلك باللجوء إلى الهيئات المختصة في ذلك.

المطلب الثالث: الخدمات المصرفية ووسائل الدفع المقدمة من طرف بنك البركة -وكالة بسكرة-

يمارس بنك البركة خدمات متعددة سواء كانت لحسابه أو لحساب غيره على غير أساس الفوائد الربوية، كما أن بنك البركة كسائر البنوك يمتلك موارد مالية مختلفة، تختلف كل حسب طبيعتها، كما يقوم بعمليات مصرفية خالية من الربا إضافة إلى عمليات التمويل الإسلامية، كما يخضع بنك البركة لنظام الرقابة من طرف البنك المركزي وإدارة البنك (خضوعه لرقابة شرعية).

الفرع الأول: خدمات بنك البركة.

يقدم بنك البركة الجزائري لزبائنه من افراد، مهنيين وحرفيين ومؤسسات، تشكيلة واسعة من الخدمات نلخصها فيما يلي:¹

أولا/الخدمات المقدمة للأفراد: وتضم ما يلي:

- خدمات الودائع، خدمات فتح حساب شيكي، حساب العملة الصعبة، وإصدار شيكات.

- خدمات الإيداع، السحب، الدفع والتحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.

- خدمات النقدية (Monétique)

¹ بناء على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة.

- وضع بنك البركة الجزائري تحت تصرف زبائنه، الذين يملكون حساب شيكي، بطاقة سحب البركة (carte de retrait albaraka) والتي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود في أي وقت (24/سا، 24/سا، و7 أيام / 7 أيام) وذلك على مستوى كل موزعات الصراف الآلي.

- خدمات الادخار والتوظيف (Epargne et placement): يضع بنك البركة الجزائري أيضا تحت تصرف زبائنه دفتر الادخار (Livret épargne) وذلك لتسهيل عمليات سحب وإيداع النقود، كما يقوم بتوظيف أموال زبائنه في مشاريع وتنميتها وذلك وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.¹

- تمويل العقارات: بدأ بنك البركة الجزائري سنة 2006 بعرض منتج جديد يخص تمويل العقارات (سكنات جديدة، سكنات قديمة، توسيع، تهيئة، بناء ذاتي).²

- خدمات المساعدة (Assistance): يقوم بنك البركة الجزائري بإسداء النصح والاستشارة لزبائنه عن طريق أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروعهم، وذلك بتقديم حلول مكيّفة حسب حاجة كل زبون.

- تمويل السيارات: يقوم بنك البركة الجزائري بتمويل السيارات السياحية الموجهة للأفراد، وتجدر الإشارة إلى ان بنك البركة الجزائري تمركز سنة 2006 في المرتبة الاولى وللسنة الثانية على التوالي في مجال تمويل الافراد.³

ثانيا/الخدمات المقدمة للمهنيين والحرفيين

وتشمل على ما يلي:⁴

- خدمات فتح حساب جاري، شيكي، حساب بالعملة الصعبة، خدمات الودائع والتي تسمح للمهنيين والحرفيين بتوطين أعمالهم التجارية.
- خدمات الإيداع، السحب، الدفع والتحويل بالدينار او بالعملة الصعبة، بالإضافة الى اصدار الشيكات.
- خدمات النقدية عن طريق بطاقة السحب البركة.
- خدمات المساعدة والتي تشمل النصح والاستشارة.

¹ أنظر الملحق رقم (01) "إدخار البركة"

² أنظر الملحق رقم (02) "دار البركة"

³ أنظر الملحق رقم (03) "سيارة البركة"

⁴ هدى جبلي، "قياس جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص.113

- خدمات الادخار والتوظيف.¹

❖ التمويلات، وتضم:

- تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق (تمويل المواد الاولية، المنتجات النصف مصنعة، السلع الموجهة لاعادة البيع، تمويل المستحقات، تمويل مسبق للتصدير).
 - تمويل الاستثمارات ويضم نوعين، التمويل الكلاسيكي والتمويل بالايجار(وذلك بنسبة 70% من تكلفة الاستثمار وعلى مدة خمس سنوات).
 - تمويل العقارات.
 - التمويل من خلال الامضاء (رهن المناقصة، كفالات ضمان الاداء، ضمان الدفعة المقدمة).
 - تمويل السيارات يقوم بنك البركة الجزائري بتمويل السيارات السياحية والنفعية الموجهة للمهنيين.
 - تمويل التجهيزات يقوم بنك البركة الجزائري بتمويل التجهيزات لاصحاب المهن الحرة والحرفيين، من ثمن التجهيز وفي اجل 6 اشهر وذلك في اطار تطوير او تحديث تجهيزاتهم (وذلك بنسبة تصل 70 % للتعويض).²
- ثالثا/الخدمات المقدمة للمؤسسات: والتي تشمل ما يلي.

- خدمات الودائع، فتح حساب جاري، حساب بالعملة الصعبة، واصدار شيكات.
- خدمات الايداع، السحب، الدفع، والتحويل بالدينار او بالعملة الصعبة.
- خدمات المساعدة وتشمل اسداء النصح والاستشارة فيما يخص انشاء تطوير وتوسيع المؤسسات.
- خدمات الادخار والتوظيف.³

❖ التمويلات: وتضم.

- تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق (تمويل المواد الأولية المنتجات النصف مصنعة السلع الموجهة لإعادة البيع، تمويل المستحقات، تمويل مسبق للتصدير).
- تمويل الاستثمارات.
- التمويل من خلال الامضاء (رهن المناقصة، كفالات ضمان الاداء، ضمان المنفعة المقدمة).
- تمويل السيارات: وتشمل تمويل السيارات النفعية.

¹ أنظر الملحق رقم (04) "بافة إيداع البركة".

² أنظر الملحق رقم (05) "إيداع البركة".

³ أنظر الملحق رقم (06) "كفالات البركة".

رابعاً/خدمات على مستوى دولي: وتشمل ما يلي.

- تنظيم تدفقات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي للاستيراد، الاعتماد المستندي للتصدير، التسليم المستندي للاستيراد، التسليم المستندي للتصدير).
- ضمانات دولية (الاستيراد والتصدير).
- تمويلات.¹

ومن اجل عصرنة خدماته فقد قام بنك البركة الجزائري بتركيب أجهزة الصراف الآلي، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات، ويواصل بنك البركة الجزائري تطوير خدماته المقدمة للأفراد من خلال تقديم منتجات مبتكرة بما في ذلك سندات استثمار إسلامية وصناديق استثمار وطرح مجموعة متنوعة من المنتجات.

الفرع الثاني: وسائل الدفع الإلكترونية المقدمة ببنك البركة -وكالة بسكرة-

يعتبر بنك البركة من البنوك الأكثر استعمالاً للبطاقات البنكية الإلكترونية، حيث أن البنك يعمل من اجل تطوير خدماته وخصوصاً الخدمات المصرفية البنكية من اجل تزويد عملائه بهذه الخدمات منها البطاقات الائتمانية.

أولاً: بطاقة الائتمان (Carte magnétique)

1. مفهوم بطاقة الائتمان (Carte magnétique)

البطاقات الائتمانية هي البطاقات التي تستخدم في إجراء العمليات التجارية من بيع وشراء،² حيث أن نظام بطاقات الائتمان يعمل بأسلوب الدفع المؤجل، بمعنى أنه عند شرائك لسلعة أو خدمة معينة بواسطتها، فإنه في الحقيقة ليس أنت من يقوم بالدفع لهذه السلعة أو الخدمة، ولكن البنك أو الشركة التي أصدرت لك البطاقة من يفعل ذلك نيابة عنك، على أن تسدد له هذه القيمة بعد مضي شهر. وفي حال تأخرك عن الدفع سيقوم بإضافة فائدة على المبلغ المفروض، وهذه البطاقة عبارة عن بطاقة بلاستيكية مع الشريط المغناطيسي وربما رقاقة.³

(أ) أجهزة الصراف الآلي: وهي أجهزة آلية المصرف، والغرض منها خدمات السحب والإيداع في حسابات عملاء المصرف بموجب ترتيب إلى يتبعه المصرف، حيث تمكن السحب والإيداع بموجب بطاقات مصممة لهذا الغرض وفي الكافة

¹ أنظر الملحق رقم (07) "تمويل المؤسسات".

² نضال سليم، "أحكام التجارة الإلكترونية"، دار الثقافة للنشر والطباعة، ط 3، عمان، 2010، ص 5.

³ أنظر الملحق رقم (08) "بطاقة CIB البركة".

الأوقات. كما يمكن نشرها بالأماكن المختلفة وتكون متصلة بشبكة حاسب الصرف ويقوم العميل باستخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية للحصول على الخدمة بأنواعها مثل: السحب النقدي، الإيداع النقدي، الاستفسار عن الحساب، وغيرها من الخدمات .

ب) **محطة الدفع الإلكترونية: (نقاط البيع):** وهي الآلات التي تنشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف أنواعها وأنشطتها، ويمكن للعميل استخدام بطاقات بلاستيكية أو ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم في حسابه الإلكتروني بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونياً بحاسب المصرف، ومن خدماتها ضمان الشيكات الدفع والقيد المباشر عن طريق التحويل الإلكتروني من حساب المشتري إلى حساب التاجر.

2. أنواع البطاقات الإلكترونية:

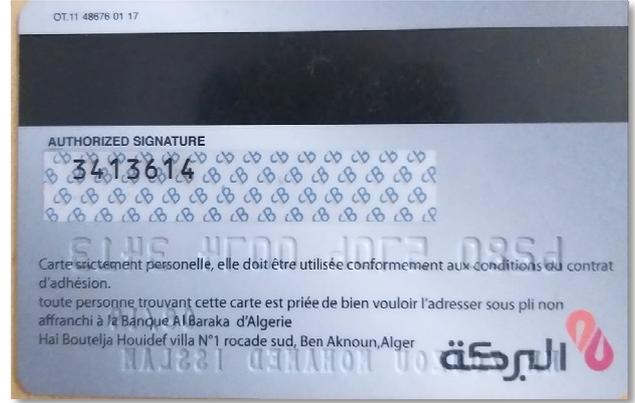
يعتمد البنك بطاقة **CIB**، وهي بطاقة ما بين البنوك، يسمى رقاقة (PUCE) هذا الأخير يضمن امن عمليات الدفع والسحب وتسمح هذه البطاقة لحاملها بدفع ثمن المشتريات من السلع والخدمات في مختلف الأماكن كالفنادق والمطاعم والمحلات سوبر ماركت والصيدليات وغيرها من التجارة المتعاملين مع الشبكة النقدية ما بين البنوك وكذا الصرافات الآلية الحاملة لشعار CIB في البلاد. ولمنح هذه البطاقة للزبون يتطلب ذلك فتح حساب للزبون عند تقديم طلب حيث يقوم الزبون بدفع مبلغ رمزي جراء هذه الخدمة ومن ثم يتم منح البطاقة للزبون مع رقم سري لا يتمكن اي شخص من رؤيته الا صاحبه.¹

شكل البطاقة البنكية CIB مصنوعة من مادة بلاستيكية وكذا المقاييس المحددة من قبل البنك وذلك بموجب المرسوم 46/2009، المؤرخ في 21 افريل 2009 تحتوي البطاقة على شريط مغناطيس خاص بعمليات السحب وخلية الكترونية خاصة بعمليات الدفع، وهناك نوعين من هذه البطاقة (CIB)

أ) **البطاقة العادية (CLASSIC):** هو بطاقة الحديثة أيضا تمتاز بالون الرمادي هي أيضا لديها رقم سري خاص بالزبون، هذه البطاقة تمنح للعاملين أصحاب الأجور، ولأصحاب دفاتر ادخار، مدتها عامين، لها نفس الطريقة للبطاقة عند (gold) انتهاء عمر البطاقة الكلاسيكية. و الشكل التالي يوضح شكل البطاقة

¹ جلال عايد الشورة، " وسائل الدفع الإلكتروني " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص2

الشكل رقم: (08) البطاقة العادية CLASSIC



(المصدر: بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك)

ب- البطاقة الذهبية (Gold): تتميز بلونها الذهبي عليها الرقم السري الخاص بالزبون، وهي بطاقة دفع تمنح لفئة خاصة وهم أصحاب الشركات والأشخاص أصحاب الدخل الكبير عند الطلب، حيث مدة هذه البطاقة هي سنتين وبعدها تسترجع إلى البنك ليتم تجديد صلاحيتها تحت نفس الرقم السري ونفس الشكل فقط المدة تتغير كما هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (09) البطاقة الذهبية Gold



(المصدر: بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك)

ثانيا/الدفع الالكتروني E-payment

ويقصد به عملية الدفع الكترونيا عبر الانترنت والشبكات اللاسلكية وهي عملية سهلة وسريعة لا تتطلب جهدا او وقت كبير ولكن بشرط ان تتم هذه العملية بشكل امن وسري.¹

1/ المزايا:

- خدمة آمنة.
- سهولة الدفع من أي مكان وفي أي وقت.
- توفير للوقت والجهد.
- متابعة العمليات المقيدة في حساباتكم عبر الخدمات البنكية.

2/ شروط الأهلية:

- أن تكونو عملاء لبنك البركة وحاملين لبطاقة الدفع الإلكتروني CIB .

ثالثا/جهاز الدفع الالكتروني T.P.E

جهاز الدفع الالكتروني، يدعى باختصار T.P.E، هي وسيلة دفع الكترونية تسمح لصاحب الحساب بالدفع، بواسطة بطاقة بنكية CIB الكلاسيكية والذهبية 24 / 24 ساعة و 7/7 كل أيام الأسبوع تضمن لكم حماية أكثر ضد التزوير والسرقه. ولكن بنك البركة لم يشرع بعد في استخدام جهاز الدفع الالكتروني بل هم في التحضير للبدء باستخدامه.²

1/ المزايا:

- خدمة موثقة وآمنة.
- إجراء دفع عملي وسريع باستعمال بطاقات CIB والبريد الجزائري.
- تقييد محاسبي آني لمبلغ مبيعاتكم في حسابكم الجاري بالبنك.
- سهولة تتبع إيراداتكم ومبيعاتكم.
- توفير للوقت والجهد.

¹ أنظر الملحق رقم (09) "الدفع الإلكتروني".

² أنظر الملحق رقم (10) "TPE البركة".

2/ شروط الأهلية:

- حساب جاري في بنك البركة الجزائري.
- توظيف جزئي لمداخلكم الشهرية.

رابعاً/ رسالة بنكية SMS Banking

هي خدمة مميزة يقدمها بنك البركة لزبائنه أصحاب الحساب التجاري وحساب الشيك لمتابعة عمليات السحب والإيداع المنفذة على حساباتهم من خلال إرسال البنك رسالة قصيرة في الهاتف النقال لأصحاب الحساب منها:¹

- الحركات الدائنة والمدينة.
- رصيد حساباتكم.
- جاهزية دفتر الشيكات، البطاقة الإلكترونية.
- السحب النقدي من المصروفات، تسديد المشتريات و الدفع الإلكتروني عبر الانترنت.

1/ المزايا:

- خدمة مجانية.²
- إخطار في كل لحظة لكل عملية مقيدة في حساباتكم.
- متابعة أفضل لحساباتكم.
- توفير للوقت والجهد.

2/ شروط الاهلية:

- أن تكونو عملاء لدى بنك البركة.
- تقديم رقم هاتفكم الخاص.

¹جلال عايد الشورة، مرجع سابق، ص4.

²أنظر الملحق رقم (11) "خدمة الرسائل القصيرة."

خامسا/ E.Banking

هو خدمة من خدمات بنك البركة التي يقدمها للزبائن حيث يقوم الزبون بالتسجيل من رابط خاص ثم يقدم له استمارة يقوم بملئها، ثم يتقدم للبنك للحصول على الحساب أي رقم الزبون والرمز السري الذي يتمكن من تغييره بعد ما يقدمه له البنك، حيث بعد ذلك يتمكن من متابعة حسابه عبر الانترنت 7/7 و24/24. والاطلاع على كشف الحساب وكشف العمليات، يتمكن من تحويل مبلغ مالي من حسابه إلى حساب آخر من دون اللجوء إلى البنك، بالإضافة إلى خدمات أخرى، حيث بمجرد زيارة الموقع، <https://ebanking.albaraka-bank.dz/customer/> يمكنكم القيام والاستفادة من الخدمات البنكية التالية:¹

- متابعة رصيدكم وتاريخ عملياتكم.
- متابعة تمويلاتكم.
- القيام بتحويلات بنكية (داخل فرع البنك، ما بين فروع البنك والبنوك في الجزائر.. إلخ)
- طلب وسائل الدفع.
- تحميل وطبع بطاقة الهوية المصرفية.

¹ أنظر الملحق رقم (12) "البركة سمارت خلاصة خدماتكم المصرفية"

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يواجه النشاط المصرفي في الجزائر تطورات سريعة وتحديات كبيرة نتيجة للظروف الراهنة التي يشهدها الاقتصاد الجزائري، وخاصة إلى جانب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية بكل أبعادها، لذلك فإن البنوك تسعى لمواكبة هذه التطورات وإجراء المزيد من الإصلاحات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة والبحث المستمر في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة لإرضاء عملاءها، ومن هذه البنوك بنك البركة -وكالة بسكرة- الذي يعمل محاولة التعرف على الأساليب التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في عرض خدماته وتسهيل تقديمها، مع الاهتمام بالزبون بالدرجة الأولى لتحقيق أهدافه من خلال تطوير خدماته المصرفية للنهوض بالقطاع البنكي.

المطلب الأول: حدود العينة ومجتمع الدراسة

أولاً/مجتمع البحث

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة، لذا فإن الباحث يسعى إلى اشتراك جميع أفراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في أن عدد أفراد المجتمع قد يكون كبير، بحيث لا يستطيع الباحث اشراكهم جميعاً.¹

ثانياً/عينة البحث

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، ومثلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع، لذا فإن عينة البحث يجب ان تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون ممثلة لذلك المجتمع.

ثالثاً/ أنواع العينات:

1- العينات الاحتمالية: وهي العينات التي تعتمد على المساواة بين الاحتمالات خلال اختيار الأفراد من المجتمع الأصلي، والعشوائية في تحقيق التساوي والتكافؤ بين الأشخاص وهذه هي طريقة الباحث، أيضاً، تعطي الباحث عينة لمجتمعها الأصلي بتكلفة أقل، كما وتشترك في تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة بحجم يغطي لتمثيل خصائص المجتمع.

2- العينات اللااحتمالية: يضطر الباحث لاستخدام هذا النوع من العينات عندما يصبح تحديد مجتمع الدراسة أمراً صعباً لعدة أسباب منها: حساسية مجتمع الدراسة كدراسة مجتمعات المجرمين، ومهربي المخدرات، كذلك صعوبة تحديد

¹ عبد الرحمن إدريس ثابت، "بحوث التسويق، أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص 475 .

مفردات مجتمع الدراسة كإحصاء سكان قرية ما لا توجد لهم قوائم تضم توزيعاتهم، بالإضافة إلى أن هدف الدراسة يكون مقتصرًا على فئة معينة من الأشخاص.

رابعاً/ أهم الشروط الواجب مراعاتها عند اختيار عينة البحث:

- أن تكون بعيدة عن الانحياز والمحاباة، أي أن يكون اختيارها بشكل عشوائي بين مكونات مجتمع البحث الأصلي¹.
- أن تمثل العينة مجتمع البحث الأصلي بشكل صحيح، وألا تمثل مجتمعاً آخر، فعند الحصول على النتائج نفسها على عينات ثانية من مجتمع البحث نفسه، فإن هذه العينات تمثل مجتمع البحث بشكل صادق ودقيق، وعليه فإن خواص مفردات العينة تكون قريبة وشبيهة من خواص مجتمع البحث.
- تحقيق التجانس بين مختلف مكونات مجتمع البحث الأصلي، وفي حال عدم القدرة على تحقيق ذلك، وخاصةً في المجتمع غير المتجانس فيتوجب على الباحث تجزئته إلى مجتمعات أصغر متجانسة.
- حصر مسبق لكافة مكونات مجتمع البحث الأصلي، مع تجزئته إلى وحدات معاينة، وحصر كل وحدة منها داخل إطار إحصائي خاص، ومثال على ذلك، فإنه عند دراسة سكان أحد المجتمعات، فإن وحدة المعاينة ستمثل في الأسر أو الأفراد أو الجماعات، كما قد يتمثل في المجتمع الصغير عند دراسة المجتمعات الكبيرة.
- مناسبة حجم العينة ونوعها مع الأهداف الأساسية للبحث، ومع طبيعة مجتمع البحث، وطبيعة المشكلة المراد دراستها من خلال هذا البحث.

تم تطبيق هذه الدراسة على الخدمات المصرفية المقدمة من قبل بنك البركة الجزائري -وكالة بسكرة -، وقد تم اختيار هذا القطاع من بين القطاعات الخدمية لدراسة أهمية دور الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات، ومعرفة مدى التحسن في جودة الخدمات المصرفية المقدمة، بحيث يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين ببنك البركة الجزائري -305- فرع -بسكرة- بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، أين تم إجراء الدراسة على المجتمع، حيث بلغ عدد الأفراد 30 فرداً، وتلبية لأغراض الدراسة فقد تم توزيع 30 استبياناً، وتم اعتماد 24 استبياناً، واستبعاد 6 استبيانات لعدم اكتمالها، وبالتالي تمثل العينة ما نسبته % 80 من إجمالي الاستبيانات الموزعة .

¹ عبد الرحمن إدريس ثابت، مرجع سابق، ص 478.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

الفرع الأول: مدخل لأساليب جمع البيانات

تتعدد الأساليب التي تستخدم في جمع البيانات اللازمة للتعامل مع مشكلة بحثية معينة، ومن هذه الأساليب، الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان.

أولاً/ الملاحظة

الملاحظة هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس أي أنّها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام.

1- أنواع الملاحظة

استناداً إلى هذا المفهوم نجد أنّ الملاحظة تأتي على نوعين وهما:¹

- ملاحظة بسيطة: وهي نوع من الملاحظة يقوم فيه الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائياً في ظروفها دون إخضاعها للضبط العلمي.

- ملاحظة منظّمة: وهي النوع المضبوط من الملاحظة العلمية، وتختلف عن الملاحظة البسيطة من حيث إتباعها مخططاً مسبقاً، ومن حيث كونها تخضع لدرجة عالية من الضبط العلمي بالنسبة للملاحظ، ومادة الملاحظة، كما يحدد فيها ضرورة الملاحظة كالزمن والمكان، وقاد يستعان فيها بوسائل التسجيل الميكانيكية، كمسجلات الصوت، والكاميرات، كما تختلف عن الملاحظة البسيطة في أن هدفها هو جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة موضوع البحث.

2- مزايا الملاحظة:

ويمكن إجمالها فيما يلي:

- تستخدم في مجالات واسعة خاصة فيما يتعلق بالسلوك الإنساني.
- لا تتطلب عدداً كبيراً من الأفراد ليكونوا موضوع البحث.
- يلاحظ الباحث الحادث حين وقوعه.
- يلاحظ الباحث الحاضر ولا يعتمد على الماضي.

¹ مباركة خفاني، "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، مجلة الذاكرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 9، جوان 2017، ص ص 42-48.

ثانيا/المقابلة

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

1- شروط المقابلة

من أهم هذه الشروط ما يلي:¹

- ✓ أن تكون الأسئلة واضحة ودقيقة ومحددة.
- ✓ أن يفرد الباحث بالمقابلة ويطمئنه على سرية المعلومات الشخصية التي سيدلي بها.
- ✓ أن يشرح الباحث معنى سؤال قد يسيء المستجوب فهمه.
- ✓ أن يتجنب الباحث التأثير المستوجب.
- ✓ تحديد الموضوع تحديداً دقيقاً من حيث فروضه وغاياته ومجالاته النظرية والعملية.
- ✓ وضوح الهدف من إجراء المقابلة لدى لباحث والمبحوث.
- ✓ مراعاة الظرف الزماني للمقابلة مع مراعاة الظرف المكاني.
- ✓ مرونة الأسئلة وتنوعها.
- ✓ تحفيز المبحوث على الاستجابة.
- ✓ عدم الاستهزاء بالمبحوث.

2- مزايا المقابلة

- تعدد المقابلة من أنسب الأساليب لتجميع بيانات من الأشخاص الأميين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، بل إنهما تصلح أيضا مع المتعلمين الذين ليس لديهم الصبر، أو الدافعية التي تمكنهم من الإجابة كتابة عن أسئلة الاستبيانات.

¹ مباركة خفاني، مرجع سابق، ص 43.

- نسبة المردود من المقابلات عالية مقارنة بنسبة المردود من الاستبيانات فهناك العديد من الناس الذين لديهم الاستعداد للتعاون في الدراسة إذا كان كل ما هو مطلوب منهم أن يتكلموا.
- تتيح المقابلة فرصة أفضل مما تتيح الاستبيانات لكشف عن البيانات التي تتصل بموضوعات معقدة أو مثيرة للانفعال، أو لنقص العواطف التي تكمن وراء عبر صراحة، فالمرونة المتاحة في المقابلة تسمي بالكشاف عن مثل هذه الجوانب الوجدانية.
- تفيد المقابلة إلى حدٍ كبيرٍ في تشخيصي ومعالجة المشاكل الإنسانية وخاصة العاطفية منها.

ثالثا/الإستبيان

1-تعريف الإستبيان

يسمى أيضًا بالاستقصاء أو الإستمارة، وهو إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معيّن أو موقف معيّن، فالاستبيان أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيًا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.¹

ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو اليد أو قد تنشر في الصحّة أو المجلات أو التلفزيون حيث يطلب منهم الإجابة عليها واعادتها إلى الباحث. وبما أنّ الهدف الأساسي للاستبيان هو الحصول على بيانات واقعية، وليس مجرد انطباعات أو آراء هامشية، فإنّ ذلك يتطلب من الباحث العناية في تصميم الاستبيان، فعليه أن يدرس المشكلة التي تمّ اختيارها بعناية ويحللها إلى عناصرها الأولية من أجل أن تكون أسئلته تغطي جميع نواحي المشكلة ومجالاتها، وأن تكون البيانات المطلوبة محيطة بكلّ عنصر.

2-مميزات الإستبيان:

- يعد الاستبيان أقل أدوات جمع المعلومات تكلفة، سواء في الجهد المبذول أو أعباء مادية كالسفر.
- يمكننا من الحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد، وذلك خلال فترة زمنية قصيرة، زد على ذلك الاستبيانات البريدية بإمكانها تغطية مناطق متباعدة جغرافيا.
- البيانات التي نحصل عليها من الاستبيان ذات درجة مقبولة من الموضوعية.
- تكون الأسئلة موحدة لجميع أفرد العينة في حين أنّها تتغير صيغة الأسئلة عند طرحها في المقابلة.

¹ أحمد حافظ الحجوي، "التحليل الاقتصادي الكلي"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1974، ص60.

الفرع الثاني: أساليب جمع بيانات الدراسة

حتى يمكن جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبيان الأسئلة الموجهة للعملاء للإجابة عليها، قصد التعرف على مدى إدراكهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة إليهم، أي التعرف على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة من وجهة نظر العملاء، وهذا وفقا لنموذج الأداء الفعلي، و قد تم استخدام هذا النموذج للاعتبارات التالية:

- يعتبر نموذج الأداء الفعلي سهل الاستخدام من الناحية التطبيقية.
- البساطته من حيث القياس والتحليل.
- درجة مصداقيته وواقعيته الكبيرة.

وفيما يتعلق بتصميم الاستبيان، فقد تكون من قسمين:

القسم الأول: يتعلق هذا المحور بالخصائص الشخصية للعينة، من الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المجال المصرفي، عدد الدورات التدريبية في المجال المصرفي، الوظيفة.

القسم الثاني: خاص بتحديد علاقة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات المصرفية ببنك البركة -وكالة بسكرة-، حيث تضمن إثنان وثلاثين عبارة تقييمية، تُترجم متغيري الدراسة الإدارية الإلكترونية، وأبعاد جودة الخدمات المصرفية المتمثلة في: جاهزية البنك، الاعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف، وهو بدوره ينقسم إلى محورين كالتالي:

المحور الأول/ الإدارة الإلكترونية:

- ويتكون من سبع عبارات تقييمية (07).

المحور الثاني/ جودة الخدمات المصرفية: ويتكون من خمس أبعاد.

- بُعد جاهزية البنك: وتضمن خمس عبارات تقييمية (05).

- بُعد الاعتمادية: وتضمن خمس عبارات تقييمية (05).

- بُعد الإستجابة: وتضمن خمس عبارات تقييمية (05).

- بُعد الأمان: وتضمن خمس عبارات تقييمية (05).

- بُعد التعاطف: وتضمن خمس عبارات تقييمية (05).

وتكون الإجابة على كل هذه العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والاتجاه، ومن أكثرها استخداماً، وكذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث طلب من العمال في البنك إعطاء درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات التي ستقابلها في كل فقرة من الفقرات المدرجة في محاور الاستبيان بقائمة تحمل الإجابات الموضحة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	سلم ليكرت
05	04	03	02	01	الدرجات

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

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

الجدول رقم: (02) درجة الاستجابة وفقاً للمتوسط الحسابي.

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

¹ أحمد حافظ الحجويني، مرجع سابق، ص 63.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة وبالاستعانة ببرمجة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.20 (statistical package for social science) على استخدام الأدوات التالية:

- ❖ التكرار والنسب المئوية: استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة وفقرات الاستبيان.
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.
- ❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach de SPSS.20) لمعرفة صدق وثبات الاستمارة.
- ❖ اختبار التوزيع الطبيعي أي (اختبار كولجروف - سمرنوف Kolmogorov- Smirnov) لمعرفة إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- ❖ اختبار T لعينة الواحدة لمدى اتجاه كل بعد من أبعاد الاستبيان.

الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

قمنا بتقنين الاستبيان باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

أولا/ صدق الاستبيان

للتحقق من صدق الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1- **الصدق الظاهري**: وهو وصف المحكمين، حيث قمنا بعرض الاستبيان على بعض الأساتذة من هيئة التدريس، وطلب منهم إبداء ريهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى ارتباط العبارات بالمحاور، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مدى الصياغة اللغوية، والشكل النهائي او اي ملاحظات اخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، او التغيير او الحذف او الإضافة.

2- **صدق المحتوى**: للتحقق من صدق المحتوى لأبعاد الاستبيان، ومدى ارتباط الجوانب المكونة لها بعضها مع

بعض وذلك للتأكد من عدم التداخل بينهما¹.

ثانيا/ ثبات الاستبيان

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

¹ أحمد حافظ الحجوي، مرجع سابق، ص55.

1- معامل الثبات لمحور الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم: (03) إختبار معامل الثبات لمحور الإدارة الإلكترونية

البيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
محور الإدارة الإلكترونية	7	0,923

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.20

من خلال الجدول (03) نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 92.3% وهي نسبة مرتفعة كون قيمته لا يجب أن تقل عن 60%، حيث تعتبر ذو مستوى جيد من الثبات و الثقة، وهذا يعني أن هناك إستقرار بدرجة عالية في نتائج الإستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات.

2- إختبار معامل الثبات للمحور الثاني جودة الخدمات المصرفية

الجدول رقم: (04) إختبار معامل الثبات للمحور الثاني جودة الخدمات المصرفية

البيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
بُعد جاهزية البنك	05	,872
بُعد الإعتمادية	05	,696
بُعد الإستجابة	05	,841
بُعد الأمان	05	,960
بُعد التعاطف	05	,668
محور جودة الخدمات المصرفية	25	,949

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.20

التفسير: من الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الثبات لأبعاد جودة الخدمات المصرفية، مرتفع كونها تتعدى في اغلبها نسبة % 80 ، وهي النسبة التي تعتبر جيدة في هذا المقياس، وتأتي في المقدمة عبارات بُعد الأمان ب 0,960، ثم تليها عبارات بُعد جاهزية البنك ب 0.872 وفي الأخير عبارات بُعد التعاطف ب 0.668، أما معامل الثبات لمجموع المحور فيعتبر جيد حيث كان 0.949، وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور جودة الخدمات المصرفية بمختلف أبعاده.

3- إختبار معامل الثبات لمختلف عبارات القياس

الجدول رقم: (05) معامل الثبات لمختلف عبارات القياس

البيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
محور الإدارة الإلكترونية	07	, 923
محور جودة الخدمات المصرفية	25	, 949
المجموع	32	, 964

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.20

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات، وأنها تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية، حيث بلغ معامل الثبات لمجموع محاور الاستبيان 96.4 % والتي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور وللاستبيان ككل.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

إن اختبار التوزيع الطبيعي أي (اختبار كولجروف - سمرنوف Kolmogorov- Smirnov) يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذ كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة فقد تم التأكد من إتباع بيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (Kolmogorov One Sample)، و النتائج التالية تبين ماتم التوصل إليه:

1- إختبار التوزيع الطبيعي لمحور الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم: (06) إختبار التوزيع الطبيعي لمحور الإدارة الإلكترونية

المحور	Statistique	قيمة Sig
الإدارة الإلكترونية	0,205	0,090

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.20

يوضح الجدول رقم (06) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمحور الادارة الالكترونية أكبر من 0.05 أي ($sig > 0.05$)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة المدروسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

2- إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد محور جودة الخدمات المصرفية

الجدول رقم: (07) إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد محور جودة الخدمات المصرفية

المحور	Statistique	قيمة Sig
جاهزية البنك	0,237	,087
الاعتمادية	0,241	,141
الاستجابة	0,141	,200*
الامان	0,177	,200*
التعاطف	0,200	,108

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.20

يوضح الجدول رقم (07) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد محور جودة الخدمات المصرفية أكبر من 0.05 أي ($sig > 0.05$) وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة المدروسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

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

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح المتغيرات الشخصية للعينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المجال المصرفي، عدد الدورات التدريبية في المجال المصرفي، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (08) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	80%
	أنثى	3	20%
	المجموع	15	100,0%
العمر	من 18-29	8	53,3%
	من 30-49	6	40,0%
	من 50 فما فوق	1	6,7%
	المجموع	15	100,0%
المستوى التعليمي	إبتدائي	-	-
	متوسط	-	-
	ثانوي	3	20,0%
	جامعي	11	73,3%
	دراسات عليا	1	6,7%
	المجموع	15	100,0%
عدد سنوات الخبرة في المجال المصرفي	اقل من 5 سنوات	8	53,3%
	من 5-14 سنة	4	26,7%
	من 15-25 سنة	3	20,0%
	أكثر من 25 سنة	-	-

المجموع	15	100,0%
لا يوجد	1	6,7%
3 دورات فأقل	8	53,3%
أكثر من 3 دورات	6	40,0%
المجموع	15	100,0%
مدير البنك	1	6,7%
رئيس قسم	3	20,0%
مكلف بالدراسات	4	26,7%
موظف	5	33,3%
أمين صندوق	2	13,3%
المجموع	15	100,0%

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان من خلال برنامج spss.20

- يوضح الجدول رقم (08) أن أعلى نسبة كانت للذكور وتقدر ب 80% بحيث بلغ عددهم 12 فردا، في حين سجلت الإناث نسبة صغيرة ب 20% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهم 3 أفرا، ويوضح ذلك أن اغلبية الافراد من فئة الذكور
- أما بالنسبة لمتغير العمر فإن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الفئتين من 18-29 سنة وقدر ب 8 أفراد، وأيضا الفئة من 30-49 سنة وقدر عددهم ب 6 أفراد، ثم تليها فئة الأكثر من 50 سنة بفرد واحد فقط، ويوضح ذلك أن اغلبية الأفراد من فئة الشباب.
- فيما يتوزع متغير المستوى التعليمي كالتالي: أغلبية أفراد العينة جامعيين حيث بلغ عددهم 11 فردا، ثم يليهم ذو المستوى الثانوي ب3 أفراد، وفي الأخير مستوى الدراسات العليا بنسبة 6.7% بفرد واحد.
- ونلاحظ بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال المصرفي أن أكبر نسبة كانت للأفراد الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 53.3%، ثم يليها الأفراد الذين من 5-14 سنة بعدد 4 أفراد، والباقي ذو خبرة من 15-25 سنة ب 3 أفراد، ويوضح ذلك أن أغلبية الأفراد لديهم مستوى خبرة جيدة.
- فيما يخص متغير عدد الدورات التدريبية في المجال المصرفي نجد أن معظم الأفراد الذين يعملون في البنك تحصلوا على 3 دورات تدريبية فأقل، وقدر عددهم ب8 أفراد، ثم يليها الأفراد الذين تحصلوا على أكثر من 3 دورات بعدد 6 أفراد، وأخيرا نجد موظف واحد فقط لم يتحصل على أي دورة تدريبية.

• بالنسبة لتوزيع الأفراد حسب الوظيفة نلاحظ أن العينة الخاضعة للدراسة بشكل أكبر تعود للموظفين بنسبة 33,3% حيث قدر عددهم ب 5 موظفين، ثم يليها المكلفون بالدراسات التقنية بنسبة 26,7% وبلغ عددهم 4 مكلفين بالدراسات، ويأتي بعدها رؤساء الأقسام وعددهم 3، بعدها يأتي أمين الصندوق ويشكلون نسبة تقدر ب13,3% ب موظفين، وأخيراً مدير البنك.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان

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

أولاً/ تحليل عبارات المحور الأول للإدارة الإلكترونية

الجدول رقم: (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات

أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يتوفر لدى البنك موقع إلكتروني خاص به	4,20	0,262	1	مرتفع
2	يتميز البنك بسرعة تقديم الخدمات للعملاء	3,80	0,279	4	مرتفع
3	يستخدم نظام معلوماتي يسمح له بالتنسيق بين مختلف مصالح البنك ومع بقية الفروع	4,20	0,243	1	مرتفع
4	يقوم البنك باستخدام أجهزة حديثة ذات تقنية عالية لتوفير أمن الشبكات لغرض حماية البيانات.	3,67	0,270	5	مرتفع
5	يعتمد البنك على النظم المتطورة والبريد الإلكتروني في نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر دقة.	3,53	0,336	7	مرتفع
6	يوفر البنك فضاء إلكتروني يسمح للزبون بالإطلاع على حساباته وطرح أسئلته و شكواه	3,67	0,232	5	مرتفع
7	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.	3,93	0,228	3	مرتفع

مرتفع	-	0,85373	3,85	محور الإدارة الإلكترونية
-------	---	---------	------	--------------------------

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.20

التفسير:

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن نتائج إجابات على عبارات محور " الإدارة الإلكترونية " ببنك البركة -وكالة بسكرة-، قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,85) ، بانحراف معياري قدره (0,85373)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ ان متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4,20 و 3,53) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,228 و 0,279). ما يعبر على المستوى المرتفع لعناصر ومفاهيم الادارة الالكترونية بالبنك محل الدراسة، ووعيمهم بمدى تأثير هذه الأخيرة في تحقيق خدمة مصرفية ذات جودة. ومدى أهميتها كعنصر فعال في النظام المصرفي لا يستغنى عنه.

ثانيا/ تحليل عبارات المحور الثاني لجودة الخدمات و أبعاده

الجدول رقم: (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات

أفراد عينة البحث عن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية ومختلف أبعاده

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	بُعد جاهزية البنك	3,65	,82969	3	مرتفع
8	يتوفر البنك على معدات وتجهيزات ذات تقنيات متطورة	3,67	1,234	2	مرتفع
9	يتمتع موظفو البنك بالمظهر الحسن الذي يجذب العملاء	3,73	1,033	1	مرتفع
10	يتلاءم المظهر العام للبنك مع الخدمات التي يقدمها	3,67	,976	2	مرتفع
11	تصميم البنك الداخلي متكامل	3,60	,737	4	مرتفع
12	جاذبية الموقع تزيد من إقبال الزبائن للتعامل مع البنك	3,60	1,056	4	مرتفع

متوسط	4	,62335	3,40	بُعد الإعتمادية	
مرتفع	3	1,356	3,60	يلتزم البنك بأداء الأعمال في الوقت المحدد	13
مرتفع	5	,986	3,53	يؤدي عمال البنك الخدمة بشكل صحيح	14
مرتفع	3	,976	3,60	يحتفظ البنك بسجلات دقيقة وواضحة	15
مرتفع	1	1,175	3,67	يعمل البنك بدوام مناسب لكل الزبائن	16
متوسط	1	,743	2,67	يمكن الإعتماد على موظفي البنك في حل المشاكل	17
	5	,80166	3,38	بُعد الإستجابة	
متوسط	3	1,014	2,80	يمكن الإتصال بالبنك خارج أوقات العمل وفي كل	18
مرتفع	2	,976	3,33	الإستعداد الدائم لمساعدة الزبون و تلبية طلباته	19
مرتفع	2	,799	3,73	يحدد البنك مواعيد إنجاز الخدمات بدقة	20
مرتفع	2	1,113	3,67	لا يكون موظفو البنك مشغولين لدرجة تمنعهم من تلبية طلبات الزبائن	21
مرتفع	2	1,183	3,40	يستجيب الموظفون لأي إستفسارات	22
	1	,99101	3,77	بُعد الأمان	
مرتفع	1	1,100	3,93	يمكن الوثوق بالعاملين في البنك	23
مرتفع	3	1,033	3,73	يهتم عمال البنك بصفة فردية بالزبون	24
مرتفع	1	1,033	3,93	يوجد نظام حراسة وأمن فعال في البنك	25
مرتفع	5	1,121	3,60	أشعر بالأمان عند تعاملي مع العاملين في البنك	26
مرتفع	4	1,047	3,67	تتوفر أجهزة إنذار وبرامج الحماية في البنك بشكل كافي	27
	2	,63456	3,74	بُعد التعاطف	
مرتفع	1	,990	3,87	يضع البنك مصلحة الزبائن في مقدمة	28

				إهتماماته	
مرتفع	4	1,113	3,67	يولي عمال البنك الزبائن العناية، والإهتمام الشخصي الكامل	29
مرتفع	5	,915	3,53	يتمتع العمال في البنك بحسن السلوك والتهديب	30
مرتفع	1	1,125	3,87	يسعى عمال البنك إلى بناء علاقات جيدة مع الزبون	31
مرتفع	3	1,082	3,80	يتميز العاملون بمعرفة حاجات الزبائن	32
مرتفع	-	,70284	3,59	محور جودة الخدمات المصرفية	

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.20

التفسير:

- 1- **بُعد الأمان:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن "بعد الأمان" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3,77، بانحراف معياري قدره 99101، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ ان متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، مما يعبر على الأولوية التي يمنحها البنك لعنصر الأمان، حفاظاً على المقدرات المالية للزبائن وكذا ضمان سرية وخصوصية تعاملاتهم المالية.
- 2- **بعد التعاطف:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن "بعد التعاطف" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3,74، بانحراف معياري قدره 63456، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ ان متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، مما يعبر على إهتمام البنك بالزبائن وبراحتهم وكذا الحرص على الحفاظ عليهم، نظرا للطبيعة التنافسية للنشاط المصرفي، محليا، وطنيا ودوليا.
- 3- **بعد جاهزية البنك:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن "بعد جاهزية البنك" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3,65، بانحراف معياري قدره 82969، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ ان

متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، مما يؤكد حرص البنك على توفير كافة الوسائل المادية واللوجستية لتقديم خدمة مصرفية في مستوى تطلعات زبائنه.

4- **بعد الإعتماذية:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن "بعد الإعتماذية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3,40، بانحراف معياري قدره 6,2335، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً متوسطاً، مما يعبر على مستوى إنجاز خدمة مصرفية متوسط، مما يحتاج إلى تطوير وتحسين، والتركيز على الأسباب ومعالجتها بالأساليب المثلى.

5- **بعد الإستجابة:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن "بعد الإستجابة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3,38، بانحراف معياري قدره 8,0166، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، مما يعبر على مستوى تقديم خدمة متوسط، مما يحتاج إلى تقليص وقت الاستجابة لمتطلبات الزبون، وحسن برمجة نظام المناوبة، والاستعداد الدائم، مع التركيز على العناصر الجوهرية للخدمة المصرفية.

وتأسيساً على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لمحور جودة الخدمات ببنك البركة -وكالة بسكرة- جاءت مرتفعة لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد جودة الخدمات (3,85)، بانحراف معياري قدره (0,85373)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمامهم ب جودة الخدمة المصرفية والمساهمة في تحسينها لرفع جودها في القطاع ككل وذلك بالعمل على كل أبعاد المحور خاصة ذات المستوى المتوسط.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات.

أولاً/ إختبار الفرضية الرئيسية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة 0,05، تم استخدام نتائج تحليل تباين الانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (11) تحليل نتائج التباين لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f محسوبة	مستوى الدلالة.
الانحدار	7,436	1	7,436	34,930	,000 ^b
البواقي	2,768	13	,213		
المجموع الكلي	10,204	14			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

معامل التحديد $R^2=0.729$

معامل الارتباط $R=0.854$

التفسير:

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة f المحسوبة 34,930 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ ويتضح من نفس الجدول وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 ان المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الإدارة الإلكترونية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 72.9% من التباين في المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات المصرفية، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبيا كذلك تشير قيمة R معامل الارتباط الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة بلغت 0.854 وهي مرتفعة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية بمختلف أبعادها.

مما يؤكد ويوافق الفرضية الرئيسية للدراسة، والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية

وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة."

ثانيا/اختبار الفرضية الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد جاهزية البنك والإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم: (12) جدول نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد جاهزية البنك والإدارة الإلكترونية

مصدر التباين	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط R	معامل التحديد R ²
الثبات	0.824	0.631		3.307	0.004	/	/
ادارة الإلكترونية	0.830	0.169	0.807	4.922	0.000	0.807	0.651

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

التفسير:

من الجدول رقم (12) يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية (0.05) بين الإدارة الإلكترونية وبعدها جاهزية البنك، إذ بلغت قيمة **T** (4.922) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالرجوع الى قيمة **R** (0.807) يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبعدها جاهزية البنك، وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى للدراسة المتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدها جاهزية البنك والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة".

ثالثا/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدها الاعتمادية والإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم: (13) جدول نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد الاعتمادية والإدارة الإلكترونية

مصدر التباين	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط R	معامل التحديد R ²
الثبات	1.304	0.848		3.358	0.001	/	/

ادارة الإلكترونية	1.045	0.243	0.763	4.258	0.001	0.763	0.582
----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

التفسير:

من الجدول رقم (13) يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية (0.05) بين الإدارة الإلكترونية وبتعد الاعتمادية، إذ بلغت قيمة **T** (4.258) بمستوى دلالة (0.001) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالرجوع الى قيمة **R** (0.763) يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبتعد الاعتمادية، وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية للدراسة المتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بتعد الاعتمادية والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة".

رابعا/اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بتعد الإستجابة والإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم: (14) نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد الاستجابة والإدارة الإلكترونية

مصدر التباين	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة محسوبة T	مستوى الدلالة	معامل ارتباط R	معامل التحديد R ²
الثبات	1.308	0.726		4.802	0.000	/	/
ادارة الإلكترونية	0.753	0.209	0.707	3.601	0.001	0.707	0.499

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

التفسير:

من الجدول رقم (14) يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية (0.05) بين الإدارة الإلكترونية وبتعد الإستجابة ، إذ بلغت قيمة **T** (3.601) بمستوى دلالة (0.001) وهذا الأخير هو اقل من

مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالرجوع الى قيمة R (0.707) يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبتعد الإستجابة ، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة للدراسة المتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بتعد الإستجابة والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة".

خامسا/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بتعد الأمان والإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم: (15) نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة

بين بعد الأمان والإدارة الإلكترونية

مصدر التباين	B	الخطا المعياري	beta	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط R	معامل التحديد R^2
الثبات	1.223	0.545		3.244	0.001	/	/
ادارة الإلكترونية	0.698	0.140	0.810	4.989	0.000	0.810	0.657

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

التفسير:

من الجدول رقم (15) يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية (0.05) بين الإدارة الإلكترونية وبتعد الأمان ، إذ بلغت قيمة T (4.989) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالرجوع الى قيمة R (0.810) يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبتعد الأمان ، وهذا ما يؤكد الفرضية الرابعة للدراسة المتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بتعد الأمان والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة".

سادسا/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بتعد التعاطف والإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم: (16) نتائج تحليل انحدار خطي البسيط اختبار العلاقة
بين بعد التعاطف والإدارة الإلكترونية

مصدر التباين	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة محسوبة T	مستوى الدلالة	معامل ارتباط R	معامل التحديد R ²
الثبات	0.578	0.431		3.003	0.004	/	/
ادارة الإلكترونية	1.029	0.240	0.765	4.279	0.001	0.765	0.585

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

التفسير:

من الجدول رقم (16) يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية (0.05) بين الإدارة الإلكترونية وُبعد الأمان ، إذ بلغت قيمة **T** (4.279) بمستوى دلالة (0.001) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالرجوع الى قيمة **R** (0.765) يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وُبعد التعاطف، وهذا ما يؤكد الفرضية الخامسة للدراسة المتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاطف والإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة".

خلاصة الفصل:

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

خاتمة

إن البنوك تسعى جاهدة إلى تطوير خدماتها المصرفية، من خلال إدخالها تقنيات حديثة تضمن لها تقديمها بجودة عالية، ودقة وسرعة في الأداء، حيث تعتبر الجودة في الخدمات من أهم المستويات التي تسعى لتحقيقها في ظل اقتصاد السوق، وتعتمد في هذا السعي على الإدارة الإلكترونية، هذه الأخيرة تعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة من تكنولوجيا المعلومات في إدارة المؤسسات المصرفية ودعمها في اتخاذ القرارات. ومن هذا المنطلق واعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث العلمي، يمكن القول أن نجاح المؤسسات المصرفية في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها، يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق، وتزايد الضغوط التنافسية، وذلك من خلال دمج الإدارة الإلكترونية في النظام المصرفي. فقد شهدت الصناعة المصرفية تغيرات جوهرية من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية لإجراء العمليات المصرفية لمواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية وتمكين العميل من الحصول على الخدمات المطلوبة في أي وقت وفي أي مكان.

وقد استهدف الجزء التطبيقي من البحث تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة خدماتية مصرفية في بنك البركة الجزائري -وكالة بسكرة-، ولتحقيق الأهداف المسطرة كان لازما القيام باختبار فرضياتها والإجابة على مختلف تساؤلاتها، وهذا بتطبيق أسلوب الاستبيان للإلمام بالموضوع وإعطاء صورة شاملة عن وضعية الإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة.

وفيما يلي سنستعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث و نقترح بعض التوصيات وآفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية.

أولا: نتائج الدراسة:

تساهم البنوك في دمج الإدارة الإلكترونية بشكل كبير، وذلك من خلال دورها في تطوير النظام ككل وخاصة قطاع الخدمات المصرفية، ومن أجل تقييم واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية وأهميتها بالنسبة للبنوك الجزائرية في تعزيز مركزها التنافسي ورفع حصتها السوقية، فلقد أسفرت الدراسة على جملة من النتائج ومن بينها ما يلي:

■ أتاحت الصيرفة الإلكترونية للمصارف خدمات متطورة استطاعة من خلالها التأثير على عملاء المصارف، من خلال السرعة والفعالية، وبدون الانتقال إلى المصرف.

■ تعد الإدارة الإلكترونية عاملا مهما في تطور جميع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة.

■ ينتج عن توظيف الإدارة الإلكترونية في البنوك يساهم في انتشار الثقافة المصرفية وزيادة التعاملات مع الفروع.

■ إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يزيد من دقة وراحة الخدمة المصرفية وتحسين جودتها وتخفيض تكاليف الصيرفة

على المدى الطويل

الخاتمة العامة

- تعتبر جودة الخدمات عاملا مهما ورئيسيا لنجاح المؤسسات المصرفية.
- أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة عنصرا ملازما للعمل المصرفي لما توفره من فعالية في العمل، وسرعة في الانجاز، ووفرة في المعلومات عن العملاء والأسواق.
- بالرغم من أن بنك البركة حديث النشأة في الجزائر إلا أنه يتميز بالخبرة والكفاءة في تسيير معاملاته المالية إلا أن تطوير نظمه وخدماته يبقى مرتبطا بتطوير النظام المصرفي ككل.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد جاهزية البنك والإدارة الالكترونية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتمادية والإدارة الالكترونية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإستجابة والإدارة الالكترونية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأمان والإدارة الالكترونية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاطف والإدارة الالكترونية.

ثانيا: الاقتراحات:

- على أساس النتائج التي توصلنا إليها، يمكن ذكر بعض التوصيات في شكل نقاط أساسية والتي نراها ضرورية وذات دلالة وثيقة بالموضوع محل الدراسة، ونوردها فيما يلي:
- ✓ ضرورة تنمية ثقافة الإدارة الالكترونية في الوسط المصرفي بين أعضاء البنك، والأعوان الإداريين، من خلال تجهيز الوسط والبنك بوسائل تكنولوجيا متطورة.
 - ✓ الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة الخدمة وذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها، والارتقاء بنقاط القوة لمواكبة التقدم العلمي المستمر.
 - ✓ على المؤسسة الإهتمام أكثر بأبعاد جودة الخدمة المصرفية وذلك لتأثيرها الكبير على توجهات البنك وتحديد مستقبل الخدمة.
 - ✓ قيام إدارة البنوك على مدار فترات زمنية مختلفة بتقييم جودة الخدمات التي تعرضها، وذلك لتحديد اتجاهات ومواقف العملاء نحو الخدمات المقدمة والتعرف على توقعاتهم ومحاولة تحقيقها.
 - ✓ ضبط مواعيد العمل وتدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى.
 - ✓ تنظيم دورات تدريبية للعاملين لاكتساب معلومات جديدة وخبرات، وبالتالي تكوين كوادر مصرفية متخصصة للعمل بها تكون قادرة على تطوير وتحديث الأدوات التي تستطيع أن تنافس من خلالها.

الخاتمة العامة

✓ من أهم الاستراتيجيات التي على البنك التركيز عليها هي بعد امن المعلومات، أي توفير الكفاءات التقنية القادرة على كشف وملاحقة الاختراقات.

آفاق الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة الحالية والنتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

➤ دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات المصرفية.

➤ توسيع عينة الدراسة لتشمل عدداً أكبر من المستجوبين.

➤ أهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية.

➤ متطلبات قيام البنوك الإلكترونية في الجزائر

➤ أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك

قائمة المراجع

- 1) الحيت أحمد فتحي، "أثر تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها" المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2017.
- 2) غالب سعد ياسين، "الإدارة الالكترونية" اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 3) عزب مُجد عزب، "أساسيات الإدارة الالكترونية في الشؤون الإدارية"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
- 4) رضوان محمود عبد الفتاح، "الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2013.
- 5) المكاوي مُجد محمود، "الإدارة الالكترونية" دار الفكر و القانون للنشر والطباعة، القاهرة، ط1، 2011.
- 6) غالب سعد ياسين، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها"، مركز البحوث العربية، الرياض، 2005.
- 7) أحمد علي صالح، "الإدارة الإلكترونية"، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، ط4، قطر، 2016.
- 8) أحمد فتحي الحيت، " مبادئ الإدارة الالكترونية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 9) نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008 .
- 10) نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، ط3، 2004.
- 11) احمد مُجد غنيم، "الإدارة الالكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، 2003.
- 12) حسين مُجد الحسن، "الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
- 13) السالمي علاء عبد الرزاق، "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 14) مُجد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009 .
- 15) الحياوي قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

قائمة المراجع

- 16) الصرن رعد حسن، "عولمة جودة الخدمات المصرفية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 17) الحداد عوض بدير، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 1999.
- 18) الوادي محمود حسين، عبد الله ابراهيم نزال، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 19) عادل مُجَّد عبد الله، "إدارة جودة الخدمات"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 20) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
- 21) رأفت رضوان، "عالم التجارة الإلكترونية"، المنظمة العربية للتنمية للنشر و التوزيع، مصر، 1999.
- 22) علاق بشير، "الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2004.
- 23) شاهين بهاء، "العولمة والتجارة الإلكترونية"، دار الفاروق للطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 24) الشمري ناظم، عبد اللات عبد الفتاح، "الصيرفة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 25) مسعودي عبد الهادي، "الأعمال المصرفية الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 26) قادري مُجَّد الطاهر، جعيد البشير وآخرون، "المصارف الإسلامية بين الواقع و المأمول"، مكتبة حسين العصرية للنشر و الطباعة، ط1، بيروت لبنان، 2014.
- 27) نضال سليم، "أحكام التجارة الالكترونية"، دار الثقافة للنشر والطباعة، ط 3 ، عمان، 2010 .
- 28) الشورة جلال عايد، " وسائل الدفع الالكتروني"، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 .
- 29) ثابت عبد الرحمن إدريس، "بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 30) خمقاني مباركة، "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، مجلة الذاكرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 9، جوان 2017.
- 31) الحجويني أحمد حافظ، " التحليل الاقتصادي الكلي"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1974 .

- 1) عماري سمير، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.
- 2) عشور عبد الكريم ، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية "، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة-، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2009-2010.
- 3) بوقلاشي عماد ، " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2011 .
- 4) آل فطوح حمد قبلان، "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية" مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008 .
- 5) الحلبي مؤمن عبد السميع حسن، "جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، 2017.
- 6) عبد الرحيم نادية، "تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، 2011 .
- 7) السندي عماد الدين أحمد، " أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2007 .
- 8) عيشوش عبدو، "تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2009 .
- 9) سحنون خالد، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان- ، 2015-2016.
- 10) ميهوب سماح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة-2-، 2013-2014.
- 11) عيشوش عبدو، "تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.

قائمة المراجع

ثالثا/ الملتقيات والمؤتمرات، المجالات:

- 1) رضوان رأفت، "الإدارة الالكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
- 2) الجرجري احمد حسين حسن، "إسهام عناصر الإدارة الالكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد1، العدد41، ج1، 2018.
- 3) قدوري سحر، "الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، بغداد العراق، عدد 14، ج1، 2018.
- 4) أبو حبيب محمود، "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق، الفوائد والسلبيات"، ملتقى تكنولوجيا المعلومات، كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية، غزة.
mhabib@iugaza.edu.ps - 00972 599464670
- 5) بريش عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية"، مجلة شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد3 .
- 6) عرابة رابع، "دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، 2012.
- 7) الحمداني رافعة إبراهيم، "اثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسيل الأموال والجهود الدولية في مكافحتها"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-16/3/2005.

رابعا/ المواقع الإلكترونية:

- 1) mhabib@iugaza.edu.ps - 00972 599464670.
- 2) <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Markets/33.pdf>
- 3) www.albaraka-bank.com

الملاحق

الملحق (02)

دار البركة
لتمويل احتياجاتكم العقارية

الإقتناء
التهيئة
أشغال توسيعة
بناء منزل

شركاء في الإنجاز

البركة

الملحق (01)

إدخار البركة
لمستقبل آمن

شركاء في الإنجاز

البركة

الملحق (04)

باقة إدخار البركة
لمستقبل آمن

شركاء في الإنجاز

البركة

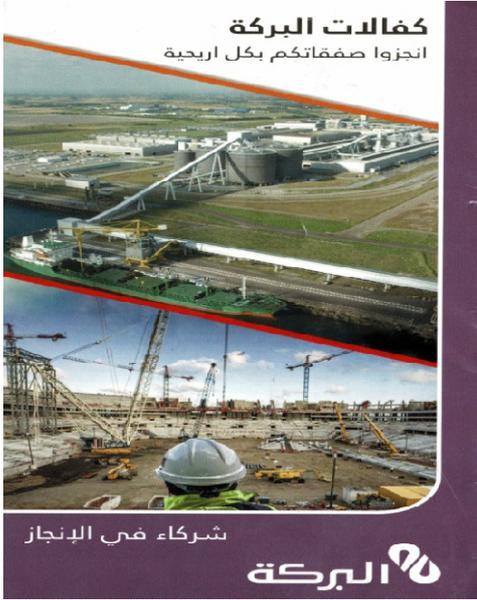
الملحق (03)

سيارة البركة
إختاروا سيارتكم

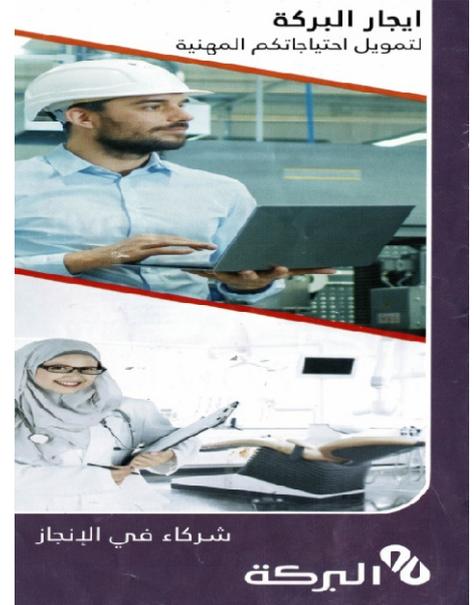
شركاء في الإنجاز

البركة

الملحق (06)



الملحق (05)



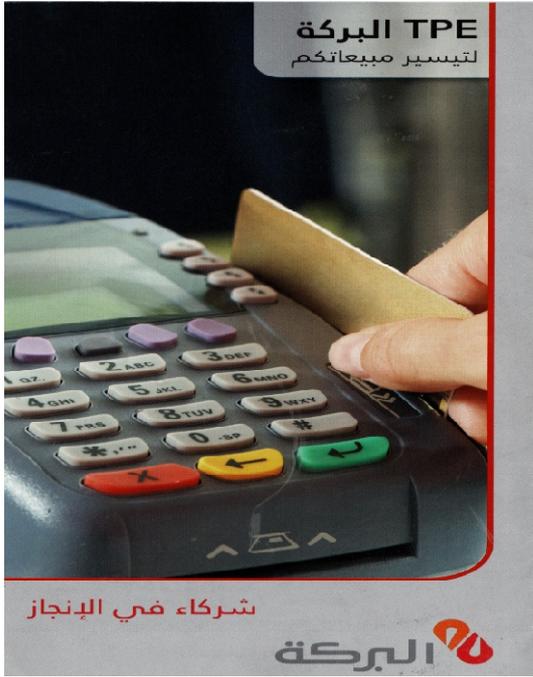
الملحق (08)



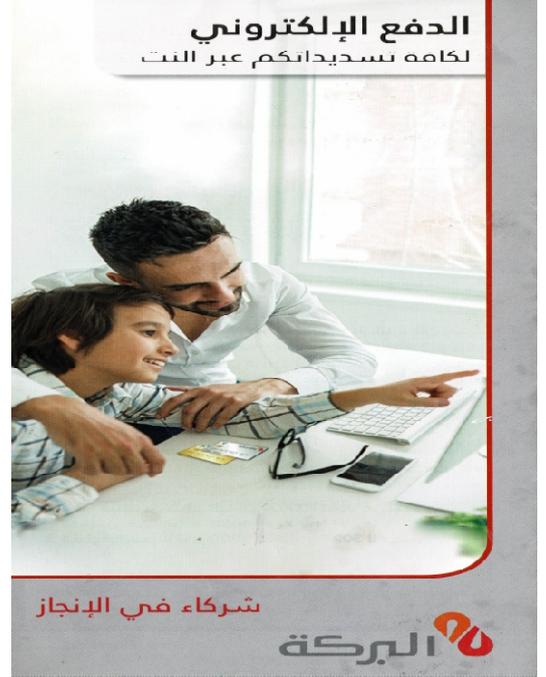
الملحق (07)



الملحق (10)



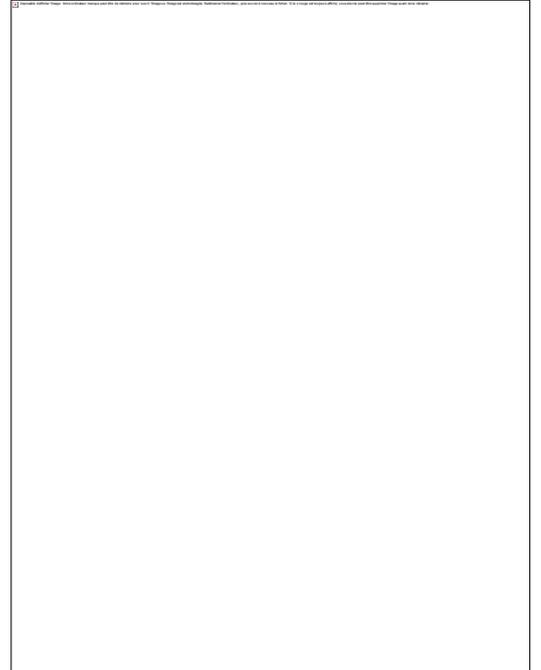
الملحق (09)



الملحق (12)



الملحق (11)





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية



إستبيان علمي

سيدي/ سيديتي، تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان العلمي، بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك البركة - وكالة بسكرة-"، نرجو مساهمتكم عن طريق الإجابة على الأسئلة المرفقة، مع العلم أن كافة البيانات ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

في الأخير تقبلو مني خالص الشكر على تعاونكم.

الطالبة: أسماء هنودة

السنة الثانية ماستر

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

القسم الأول: بيانات خاصة بعينة الدراسة

الرجاء ضع علامة (x) في مربع الإجابة التي تتفق مع حالتك:

1/الجنس:

ذكر أنثى

2/العمر:

من 18-29 من 30-49 من 50 فما فوق

3/المستوى التعليمي

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4/عدد سنوات الخبرة في المجال المصرفي:

اقل من 5 سنوات من 5-14 سنة من 15-25 سنة أكثر من 25 سنة

5/ عدد الدورات التدريبية في المجال المصرفي:

لا يوجد 3 دورات فأقل أكثر من 3 دورات

6/ الوظيفة:

القسم الثاني: محاور وفقرات الدراسة

سلم القياس					الرقم	الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
ا ور الأول: الإدارة الإلكترونية						
					1	يتوفر لدى البنك موقع إلكتروني خاص به
					2	يتميز البنك بسرعة تقديم الخدمات للعملاء
					3	يستخدم نظام معلوماتي يسمح له بالتنسيق بين مختلف مصالح البنك ومع بقية الفروع
					4	يقوم البنك باستخدام أجهزة حديثة ذات تقنية عالية لتوفير أمن الشبكات لغرض حماية البيانات و سربتها.
					5	يعتمد البنك على النظم المتطورة والبريد الإلكتروني في نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر دقة.
					6	يوفر البنك فضاء إلكتروني يسمح للزبون بالإطلاع على حساباته وطرح أسئلته و شكاويه
					7	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
ا ور الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية						
أولاً: بُعد جاهزية البنك (التسهيلات المادية)						
					8	يتوفر البنك على معدات وتجهيزات ذات تقنيات متطورة
					9	يتمتع موظفو البنك بالمظهر ا سن الذي يجذب العملاء
					10	يتلاءم المظهر العام للبنك مع الخدمات التي يقدمها
					11	تصميم البنك الداخلي متكامل
					12	جاذبية الموقع تزيد من إقبال الزبائن للتعامل مع البنك
ثانياً: بُعد الإعتمادية (إنجاز الخدمة المطلوبة)						
					13	يلتزم البنك بأداء الأعمال في الوقت ا مدد

					يؤدي عمال البنك الخدمة بشكل صحيح	14
					يحتفظ البنك بسجلات دقيقة وواضحة	15
					يعمل البنك بدوام مناسب لكل الزبائن	16
					يمكن الإعتماد على موظفي البنك في حل المشاكل	17
ثالثا: بُعد الإستجابة (تقديم الخدمة المطلوبة)						
					يمكن الإتصال بالبنك خارج أوقات العمل وفي كل وقت	18
					الإستعداد الدائم لمساعدة الزبون و تلبية طلباته	19
					يحدد البنك مواعيد إنجاز الخدمات بدقة	20
					لا يكون موظفو البنك مشغولين لدرجة تمنعهم من تلبية طلبات الزبائن	21
					يستجيب الموظفون لأي إستفسارات	22
رابعا: بُعد الأمان (الضمان وكسب الثقة)						
					يمكن الوثوق بالعاملين في البنك	23
					يهتم عمال البنك بصفة فردية بالزبون	24
					يوجد نظام حراسة وأمن فعال في البنك	25
					أشعر بالأمان عند تعاملي مع العاملين في البنك	26
					تتوفر أجهزة إنذار وبرامج ا حماية في البنك بشكل كافي	27
خامسا: بُعد التعاطف (العناية والإهتمام الشخصي المقدم)						
					يضع البنك مصلحة الزبائن في مقدمة إهتماماته	28
					يولي عمال البنك الزبائن العناية، والإهتمام الشخصي الكامل	29
					يتمتع العمال في البنك بحسن السلوك والتهديب	30
					يسعى عمال البنك إلى بناء علاقات جيدة مع الزبون	31
					يتميز العاملون بمعرفة حاجات الزبائن	32

ملاحظة: أي ملاحظات ترونها مناسبة وتخدم أهداف الإستبيان، يرجى كتابتها خلف الورقة .

