

جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت عنوان:

فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك

"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-"

إشراف الأستاذة:

د/ خليل أسماء

من إعداد الطالبتين:

- بورنب مريم
- يونس شمامة

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين أما بعد:

ونحن نضع اللمسات الأخيرة على هذا العمل لا بد أن نشكر الله الذي وفقنا

وأعاننا على إتمام هذه المذكرة، داعين الله أن ننفع به الأجيال اللاحقة.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة خليل أسماء التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة

ونصائحها التي مكنتنا من إخراج هذه المذكرة، كما نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قالمة .

الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين لم يبخلوا بوقتهم وجهدهم في تقييم هذه المذكرة،

وعلى تفضلهم بمناقشتها.

أدعوا الله عزوجل أن يوفقنا جميعا لم فيه الخير لديننا ودنيانا.

الإهداء

اللهم صل وسلم وبارك على سيد الأنام، محمد الأمين خير دليل إلى أفضل دين.

اهدي عملي المتواضع إلى:

روح القلب ونبض الحنان وبلسم الجراح إلى من صبرت معي ومدت لي يد العون في هذه الحياة إلى أعظم إنسانة " والدتي حفظك الله".

إلى من أنار دربي وكان السبب في وصولي إلى ما وصلت إليه، إلى من ضحى وكافح لأجلي، إلى من علمني الصبر على الأشياء " والدي حفظك الله".

إلى إخوتي و أخواتي الذين أعانوني طوال هذا العمل، وكل أفراد عائلتي فردا فردا دون استثناء.

إلى أعز الأصدقاء الذين تعرفت عليهم في الحياة الجامعية: أميرة، نسرين، حكيمة، سارة.

إلى كل رفقاء الدرب الدراسي وأساتذة الابتدائي إلى حد اليوم.

إلى أقرب الناس إلى قلبي سفيان.

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة.

إلى كل من يذكرهم قلبي ونسيهم قلمي.

مريم

الإهداء

إلى من وهبتني الحياة و الأمل والنشأة على حب العلم والمعرفة،

إلى من زرعت في نفسي شغف التعلم

إلى من تعني لي الوجود بعد الله تعالى

إلى من دعائها سر نجاحي وتوفيقي

إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي

إلى طريقي المستقيم إليك يا زهرة حياتي

إليك يا أمي

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى عزي وشموخي

إلى النور الذي يضيء دربي

إلى سندي وقوتي بعد الله في هذه الحياة

إليك يا أبي

أهدي بحثي المتواضع، وأحمد الله العلي القدير على ما وصلت إليه من درجة علمية ، راجية منه تعالى أن يسدد خطاي ويشغلني دائما بالعلم النافع .

شمامة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك وإظهار واقعها لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-، وكذا التعرف على مستوى الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء البنك، والكشف عن أهم التحديات التي يواجهها البنك وإيجاد الحلول المناسبة لها، وقد اتبعنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة في الوكالة محل الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم منتجات جديدة وخدمات متنوعة بتقنيات مختلفة ومتفوقة على المنافسين وكذا طرح الخدمات المصرفية بمستوى من الجودة ، كما أنها تساعد البنوك عن طريق منحها مكانة مرموقة في السوق البنكي، من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وبالتالي قدرة البنك على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى باعتبارها إحدى أهم العوامل لجذب العملاء والمحافظة عليهم .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التنافسية البنكية، الخدمات المصرفية.

Résumé :

Cette étude visait à identifier le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration de la compétitivité des banques et à montrer leur réalité à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural-Agence de Guelma -, ainsi qu'à identifier le niveau des services bancaires offerts aux clients de la banque, et pour révéler l'un des défis les plus importants auxquels la banque est confrontée et y trouver des solutions adaptées La méthode d'analyse descriptive en complément d'une méthode d'étude de cas en agence locale.

Les résultats de l'étude ont conclu que la gestion électronique contribue à fournir aux filles de nouveaux produits et divers services différents et supérieurs aux concurrents, ainsi qu'à offrir des services bancaires à un niveau de qualité, des facteurs les plus importants pour attirer et fidéliser les clients.

Mots clés : gestion électronique, compétitivité bancaire, services bancaires.

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | شكر وتقدير |
| | الإهداء |
| | الملخص |
| II-I | فهرس المحتويات |
| III | قائمة الجداول |
| IV | قائمة الأشكال |
| V | قائمة الملاحق |
| VI | قائمة الإختصارات |
| أ-ج | المقدمة |
| 45-13 | الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية في البنوك |
| 14 | تمهيد |
| 30-15 | المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية |
| 19-15 | المطلب الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية |
| 23-20 | المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية: خصائصها، عناصرها، أهدافها |
| 30-24 | المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية، أبعادها وظائفها |
| 37-31 | المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية في البنوك |
| 33-31 | المطلب الأول: مزايا ومجالات التحول نحو الإدارة الإلكترونية البنكية |
| 35-33 | المطلب الثاني: دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية البنكية |
| 37-35 | المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك |
| 45-38 | المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي |
| 41-38 | المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمات المصرفية |
| 43-41 | المطلب الثاني: مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية |
| 44-43 | المطلب الثالث: مخاطر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية |
| 45 | خلاصة الفصل |
| 74-46 | الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين تنافسية البنوك |
| 46 | تمهيد |
| 60-47 | المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية |
| 53-47 | المطلب الأول: مفهوم التنافسية، الميزة، القدرة التنافسية وأهميته |
| 58-53 | المطلب الثاني: أنواع، أسباب التنافسية ومؤشرات قياسها |
| 60-58 | المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية، معايير القدرة التنافسية |

فهرس المحتويات

| | |
|---------|--|
| 71-61 | المبحث الثاني: التنافسية في البنوك |
| 64-61 | المطلب الأول: مفهوم التنافسية البنكية، مبادئها وأنواعها |
| 65-64 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية البنكية وشروط تحقيقها |
| 71-66 | المطلب الثالث: مصادر، استراتيجيات، ومتطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك |
| 75-72 | المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية كدعامة لتحسين القدرة التنافسية للبنوك |
| 73-72 | المطلب الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنكية |
| 73 | المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية في دعم وتحسين التنافس البنكي |
| 75-74 | المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك |
| 74 | خلاصة الفصل |
| 100-75 | الفصل الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 76 | تمهيد |
| 81-77 | المبحث الأول: مدخل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 78-77 | المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 80-78 | المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 81-80 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 96-82 | المبحث الثاني: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 83-82 | المطلب الأول: مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 90-84 | المطلب الثاني: الأنظمة الإلكترونية المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 96-90 | المطلب الثالث: تطور الخدمات الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 98-96 | المبحث الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - وأهم التدابير المتخذة للحد منها |
| 98-97 | المطلب الأول: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 99-98 | المطلب الثاني: التدابير المقترحة لمعالجة المعوقات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - |
| 100-99 | المطلب الثالث: نتائج الدراسة |
| 100 | خلاصة الفصل |
| 105-101 | خاتمة |
| 113-106 | قائمة المراجع |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني | 27 |
| 02 | التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي الى أسلوب التنظيم الإلكتروني | 28 |
| 03 | عدد البطاقات المستعملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة-(2017-2022) | 92 |
| 04 | عدد بطاقات الماستر كارد المستعملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة-(2020-2022) | 93 |
| 05 | عدد البطاقات البنكية المطلوبة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة-(2021-2022) | 93 |
| 06 | عدد الحسابات المفتوحة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- سنة 2021/2022 | 95 |
| 07 | تحويلات العملاء داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- 2017/ 2020 | 96 |
| 08 | تسديد فواتير العملاء على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة قالمة- (2017/2020) | 97 |
| 09 | عدد الشيكات الآلية والمقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- | 97 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 20 | خصائص الإدارة الإلكترونية | 01 |
| 22 | عناصر الإدارة الإلكترونية | 02 |
| 30 | مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها | 03 |
| 37 | المتطلبات الأساسية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية البنكية | 04 |
| 67 | مصادر الميزة التنافسية للبنوك | 05 |
| 69 | متطلبات استخدامات الاستراتيجيات التنافسية | 06 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | رقم الملحق |
|---------|--|------------|
| 118 | الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية وكالة قالمة | 01 |
| 118 | برنامج أوراكل | 02 |
| 120-119 | بطاقة الدفع CIB | 03 |
| 121 | بطاقة بدر للسحب CBR | 04 |
| 121 | بطاقة التوفير TAW | 05 |
| 122 | بطاقة ماستر كارد تيتانيوم | 06 |
| 122 | بطاقة ماستر كارد كلاسيك | 07 |
| 123 | جهاز الدفع الإلكتروني | 08 |
| 123 | الموزع الآلي للأوراق النقدية | 09 |
| 124 | عدد البطاقات المطلوبة (2021/2020) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة. | 10 |
| 124 | عدد البطاقات المطلوبة (2022/2021) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة. | 11 |
| 125 | عدد الحسابات المفتوحة (2022/2021) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة. | 12 |

قائمة الاختصارات

| الاختصار | المدلول | الدلالة باللغة العربية |
|----------|---|--|
| RTGS | Real time Giross settlement getom | نظام التسوية الإجمالية الفورية |
| ATCI | Algérie-Télé compensation inter bancaire | نظام المقاصة الإلكترونية |
| CIB | Carte Inter Bancaire | بطاقة ما بين البنوك |
| CBR | Carte Badr Retrait | بطاقة بدر للسحب |
| TAW | Carte Tawfir | بطاقة التوفير |
| TPE | Terminal De Paiement Electronique | جهاز الدفع الإلكتروني |
| DAB | Distributeur Automatique De Billets | الموزع الآلي للأوراق النقدية |
| SATIM | Société d'Automatisation Des Transaction Inter Bancaire et de Monétique | شركة لأتمتة المعاملات بين البنوك والخدمات المصرفية الإلكترونية |

المقدمة

1-تمهيد

لقد شهد العالم في نهاية القرن العشرين تطورات سريعة في عدة قطاعات وكان لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحظ الأوفر فيها والتي أفرزت آليات جديدة لإدارة المؤسسات، فقد أصبح العالم يعيش ثورة معلوماتية ساهمت بشكل كبير في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطن بطريقة إلكترونية وهو ما ساهم في كسر حاجز الزمن والمسافة وتقليل التعاملات الورقية وبالتالي التحول من الأسلوب التقليدي الذي يتميز بكثرة الأوراق والتعقيدات البيروقراطية إلى الأسلوب الإلكتروني أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالسرعة والدقة والوضوح.

وباعتبار النشاط المالي وخاصة البنكي من بين الأنشطة التي تأثرت واستجابت للتغيرات التكنولوجية وانتقلت إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي يوفر الكثير من فرص النجاح والدقة في تقديم الخدمات، وانجاز كافة المعاملات حيث أصبحت الخدمات البنكية الإلكترونية أحد المداخل الرئيسية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، وتدعيم مركزها التنافسي نظرا للمزايا الإيجابية والخصائص المنفردة التي يوفرها هذا الأسلوب الجديد من الإدارة الذي يعمل على تحسين مستوى أداء البنوك وتحقيق ميزة تنافسية لها، إذ أن هذه الاخيرة تنشأ بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، فالبنوك اليوم تجد نفسها في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزات تنافسية لتحسين موقعها التنافسي في الأسواق لأن بقاء واستمرار البنك مرهون بمدى مسابرة للتغيرات المحيطة به، حيث تعمل البنوك على تبني استراتيجيات لكسب رضا العملاء تظهر في تقديم الخدمات الإلكترونية التي تتميز بالجودة العالية وسرعة التنفيذ.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تحاول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي لغرض تحسين معاملاتها وخدماتها ويظهر ذلك جليا من خلال المعاملات البنكية الإلكترونية المقدمة وروح التنافسية التي تظهرها المؤسسات البنكية بغية كسب رضا عملائها، والمتتبع لتطور البنوك في تقديم الخدمات للعملاء يلاحظ تقدما ملحوظا في ظل احتدام المنافسة، فالبنوك وسعيا منها لتحسين الخدمة بدأت في تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من فوائد وتأثيرات على المعاملات البنكية.

2-الإشكالية:

ومن هنا تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها من خلال التساؤل الجوهري التالي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-؟

ولمعالجة هذه الإشكالية، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية للإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح وتمثل في:

- ✓ ما المقصود بالإدارة الإلكترونية وما هي متطلبات تطبيقها؟
- ✓ فيما تتمثل التنافسية البنكية وما هي أنواعها؟
- ✓ كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في التأثير على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-؟
- ✓ هل هناك اعتماد كلي أو جزئي للإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-؟

للإجابة عن الأسئلة الفرعية المطروحة والإجابة عن إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

-تساهم الإدارة الإلكترونية في تنمية وتطوير أساسيات العمل البنكي والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها، كما تساهم بدورها في تحسين تنافسية البنوك من خلال إدخال تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة.

-الإدارة الإلكترونية هي نظام متكامل يعتمد على تقنيات ومعلومات داخل إدارة البنك، حيث يتطلب تطبيقها استقطاب أفضل الخبرات وتوفير الجو المناسب وتغيير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات الإدارة الإلكترونية.

-تتمثل التنافسية البنكية في قدرة البنك على القيام بأداء يعجز منافسيه على القيام بمثله وتتمثل أنواع التنافسية البنكية في : المنافسة السعرية والمنافسة التامة وغيرها ..

-تساهم الإدارة الإلكترونية في التأثير على الأداء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- لتحقيق الأهداف المرجوة باستخدام كافة الموارد المالية، البشرية والمادية المتاحة.

-يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- على الإدارة الإلكترونية بشكل كلي وفي جميع عملياته.

3-أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من الموضوع الذي تعالجه والذي يتعلق بالموضوع بحد ذاته (فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك)، حيث يعتبر من أهم المواضيع في الوقت الحالي وذلك لما للإدارة الإلكترونية من أهمية وتأثيرها على تنافسية البنوك وذلك من خلال التحسين الجدي في المعاملات التي تقدمها البنوك حيث تدعم مركزها التنافسي بالإضافة إلى إفادة صانعي القرار في المجال البنكي فيما يتعلق بالدور الإيجابي والمهم للإدارة الإلكترونية من خلال جعل البنوك تواكب التطورات العالمية في جميع الأصعدة.

4-أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

-محاولة تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها ومعرفة مدى استجابة البنوك لتطورات الحاصلة في هذا المجال وأهم العراقيل التي تواجهها.

-التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بالقدرة والميزة التنافسية.

-الوقوف على جملة التحديات التي تواجه البنوك في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

-التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة-.

-إدراك أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المعاملات الإلكترونية المقدمة من البنوك.

-التعرف على مختلف الأنظمة ووسائل الدفع الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- .

-تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- .

5-أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار الموضوع فيما يلي :

عوامل ذاتية:

-الميل للمواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والأنترنت واستخدامها في المجال البنكي.

-حدثة موضوع الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي الجزائري وتطبيقاتها استوجبت دراستها.

عوامل موضوعية:

-أهمية الموضوع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها القطاع البنكي في الوقت الراهن.

-معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك.

6-المنهج المتبع:

بغية الإجابة على الإشكالية موضوع الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة، واثبات أو نفي الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر طريقة لوصف وتحليل المفاهيم المتعلقة بالظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة، كما يمكن اعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات بشكل عام والأكثر ملائمة لطبيعة دراستنا هذه وهذا فيما يخص الإطار النظري.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال اجراء دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة قالمة- .

7-الدراسات السابقة:

- دراسة سمير عماري بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الجزائرية تتبع استراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية، وهو مؤشر ايجابي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية كما تتوفر الجامعات الجزائرية على الكفاءات البشرية والإمكانيات التكنولوجية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- دراسة سارة بن غيدة بعنوان " أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك-دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية لولاية أم البواقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية تهدف إلى تحول الإدارة التقليدية إلى عمل الكتروني بحت، متحررا من حدود الزمان والمكان، سعيا وراء تحقيق المطالب المنشودة وبجودة مطلوبة، حيث يستلزم تطبيق الإدارة

الإلكترونية عدة متطلبات تتمثل في المتطلبات الإدارية والسياسية والقانونية والتشريعية والتقنية والمالية.

- دراسة إلياس سالم بعنوان " التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات، العدد01، المجلد الثامن، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التنافسية على المؤسسات يعني قدرتها على الصمود في وجه المنافسين حيث تختلف التنافسية عن المنافسة بكونها تعبر عن حالة تزامم تنشأ بين المؤسسات في السوق للوصول لشريحة أكبر من العملاء والتفوق على المنافسين، وتعد الميزة التنافسية عنصر اختلاف وتميز تمتلكه المؤسسة مقارنة بغيرها.

8-حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبه المختلفة تم تحديد مجال البحوث فيما يلي :

الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية للبحث خلال سنوات متفرقة ما بين 2016-2022 .

الحدود المكانية :اختصرت الحدود المكانية التي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قالمة-

9-صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا والتي معظمها في الجانب التطبيقي فيما يلي:

-صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لمعالجة الموضوع وان تم الحصول عليها فتكون محدودة.

-صعوبة التعامل مع الموظفين باعتبار أن المعلومات تتميز بالسرية الأمر الذي أوجب علينا بذل جهد ووقت كبير.

10-هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات تم تقسيم هاته الدراسة إلى ثلاثة فصول كالاتي:

الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية في البنوك حيث قسم إلى ثلاثة مباحث تم التعرض في المبحث الأول إلى مدخل للإدارة الإلكترونية أما المبحث الثاني فتناول التحول نحو الإدارة الإلكترونية في البنوك أما المبحث الثالث فخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي.

أما الفصل الثاني:تم التطرق فيه إلى الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين تنافسية البنوك حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى أساسيات حول التنافسية، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد خصص للتنافسية في البنوك أما المبحث الثالث فقد تناول الإدارة الإلكترونية كدعامة لترقية القدرة التنافسية للبنوك.

أما الفصل التطبيقي والموسوم بأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- والذي بدوره سنبين فيه أثر الإدارة الإلكترونية على دعم تنافسية البنوك من خلال دراسة حالة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قالمة – وتم التطرق من خلال هذا الفصل

إلى التعريف بالوكالة محل الدراسة والتعرض لواقع الإدارة الإلكترونية بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة قالمة- وأهم الصعوبات التي تواجهها والوقوف على جملة من الحلول.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية
في البنوك

تمهيد:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحاضر جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، لذلك اهتمت العديد من المشروعات في مجالات مختلفة على مستوى العالم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأعمالها وذلك رغبة منها في زيادة كفاءة وفعالية العمل في المنظومة البنكية، وفي ظل هذا العصر الحديث الذي يتسم بالتقدم العلمي والتكنولوجي ظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي تمثل اتجاهات جديدة في عالم الإدارة، والتي تسعى إلى تحويل الإدارة والمنظمات والمؤسسات المالية إلى منظمات إلكترونية، إذ تساهم الإدارة الإلكترونية في ذلك، من خلال رصد كل التطورات والمستجدات في الميادين التكنولوجية التي تهتم البنوك حالياً ومستقبلاً، وتزودها بمعلومات حولها للاستفادة منها، حيث أنها تستخدم الأنترنت في إنجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بسرعة فائقة ودقة أكثر.

وعليه جاء هذا الفصل لإبراز مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية، وقصد التعمق أكثر في الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية في البنوك

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي

المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية، وذلك بهدف إيصال المعلومات والخدمات إلكترونيا في كافة المجالات، فهي تمثل إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة والخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المطلب على الجوانب المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، ومحاولة ضبط ما قدم من تعاريف، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لأهم العناصر بشيء من التفصيل.

1-نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الإلكترونية. وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي والسريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات و توجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم بين أفراد المجتمع، ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في اظهار النتائج

المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات الرسمية¹.

2-تعريف الإدارة الإلكترونية

هناك عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية سنتطرق إلى البعض منها:

التعريف الأول: "تعرف بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"².

التعريف الثاني: "الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الأنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة"³.

التعريف الثالث: "هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى انهاء دورها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية"⁴.

التعريف الرابع: "هي قدرة القطاعات على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاعات الأعمال بسرعة ودقة عاليتين، وبأقل كلفة ممكنة، مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان"⁵.

التعريف الخامس: "الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة التقنيات المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الحديثة في تقليل استخدام الأوراق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا"⁶.

¹ الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين، متاح على الموقع [http:// www.grhelectronique.blogspot.com](http://www.grhelectronique.blogspot.com)، تاريخ الاطلاع 2022/03/01، الساعة 15:00.

² نجم عبود نجم، "الإدارة و المعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية، الوظائف والمجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2009، ص158.

³ محمد سمير أحمد، " الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص42.

⁴ محمد محمود الخالدي، "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص19.

⁵ نبراس محمد جاسم الأحبابي، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة"، دار الجامعة الجديدة، مصر، بدون طبعة، 2018، ص 17، 18.

⁶ علاء عبد الرزاق و محمد حسن السالحي، "نظم دعم القرارات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص235.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص ان الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الإدارة التقليدية اليدوية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال.

3-أهمية الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العالم الكبير بالإدارة الإلكترونية وتوسع استعمالها يدل على الأهمية الكبيرة التي تنطوي عليها، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

1-3 بالنسبة للقطاع الخاص

- ✓ تعين الإدارة الإلكترونية شركاتها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توافرها تلك الإدارات لشركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها.
- ✓ تتمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الباهظة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها، وهذا الترشيد في النفقات الذي تحققه الإدارات الإلكترونية لمؤسساتها يضاف إلى صافي أرباحها، مما سينعكس على كفاءة تشغيل المؤسسة أو الشركة، بفعل ما سيتوافر لها من امكانيات مادية.
- ✓ تعين الإدارات الإلكترونية مؤسساتها على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية، مما يضمن لها استمرارية التجديد في منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للمستهلكين ومخرجاتها بشكل عام.
- ✓ تسهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات والشركات، من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين واشباع تلك الرغبات والاحتياجات.

2-3 بالنسبة للقطاع العام

- ✓ تردي مستوى خدمات كثير من الإدارات وتعقيدها، إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها.
- ✓ حرص الجهات الحكومية على تنمية كواردها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة، للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة.

¹حسين محمد الحسن، " الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 62-68.

- ✓ تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها.
- ✓ توفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشيد استخدام الأوراق في المعاملات.
- ✓ اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- ✓ إن التقليل من استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- ✓ تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل، لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

4- التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

ان كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر كانت تفتقده الإدارة التقليدية، ويؤثر فقده سلبا في أدائها وفعالية دوائرها، ويمكن تحديد أوجه الاختلاف بين الإدارتين من خلال النقاط التالية¹:

4-1 طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: تكشف ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى الاعتماد على استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة، أو تتم الاتصالات من خلال بعض الوسائل التقليدية كالهاتف أو المراسلات أو غير ذلك من الوسائل التقليدية، بينما تشير ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى انجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونيا وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.

4-2 الوثائق المستخدمة: تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بأن ممارستها تتم دون استخدام أي أوراق على عكس ممارسات الإدارة التقليدية التي تعتمد ممارستها على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة.

4-3 الحفظ: إن المعاملات الورقية في حال النظام التقليدي كثيرة التعرض للتلف مع مرور الوقت، عل عكس الملف الإلكتروني الذي يضم المعاملة ضمن محتوياته محفوظا فهو في مأمن من التلف والتقدم في الموضوع المخصص له على الشبكة الإلكترونية للمنظمة التي يوجد لديها الملف، اذ تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تأمين محتوياتها الإلكترونية باستخدام أكثر من وسيط تخزين إلكتروني كإجراء احترازي.

¹ سمير عماري. "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017، ص 6، 7.

4-4 الوصول للبيانات: إن الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة، وذلك نظرا إلى كثرة المستندات الورقية، حيث يستغرق الأمر وقت وجهد كبيرين، في حين أن مثل هذا الأمر في النظام الإلكتروني يعتبر عملية سهلة الوصول، بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا تسمح بالحصول على أي معلومة أو معاملة بسرعة وفي أي وقت وبدون جهد كبير.

5-4 الحماية: من مميزات الإدارة الإلكترونية التي لا تتوافر للإدارة التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والعبث في ملفات ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة، فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارة الإلكترونية الذي يدرك أن واقع معاملته وبياناته المحمية والمخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية لا سبيل لأحد في الوصول إليها، وأن البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه فرصته بناءا على بياناته، بعيدا عن التدخل البشري.

6-4 درجة الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.

7-4 التفاعل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في حال الإدارة الإلكترونية فيتسم بالسرعة الفائقة.

8-4 التكلفة: يكلف الأسلوب الورقي الإدارة التقليدية الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ الملفات والمعاملات وصيانة المكان الذي تحتفظ فيه، حيث يحدث هذا في الوقت الذي لا يكلف الأمر فيه في حال الإدارة الإلكترونية أكثر من تكلفة وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات أو المعلومات عليها سلفا.

9-4 نوع التنظيم: ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى والسرية أسلوبا ومنهجيا، بينما الإدارة الإلكترونية أو الرقمية فهي إدارة تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل والانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية.

10-4 مدة الخدمة وجودتها: يضاف إلى ميزات الإدارة الإلكترونية ميزة أخرى، من الصعب توافرها في الإدارة التقليدية، وهي محدودية ساعات الدوام للإدارة التقليدية والتي لا يتسع وقت دوامها الرسمي لاستقبال مراجعيها إلا في عدد محدود من الساعات على مدى أيام محددة في الأسبوع، في حين تتوافر خدمات الإدارة الإلكترونية أربعاً وعشرين ساعة، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكتها في أي وقت على مدار اليوم، حيث أن ذلك كله ينفذ وفقا لبرنامج معد سلفا للرد بالسلب أو الإيجاب على الأوامر التي ترد إليه حسب مطابقته ببياناتها أو مخالفته إياها، وتتميز الإدارة الإلكترونية بأن خدماتها ذات جودة عالية جدا مقارنة بالإدارة التقليدية، هذه الأخيرة التي تعتبر خدماتها ذات جودة أقل.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية: خصائصها، عناصرها، أهدافها

تتمتع الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص، وتقوم على عدة عناصر أساسية، تهدف للوصول إلى الأهداف التي وجدت من أجلها، وسيتم التطرق فيما يلي لهاته العناصر بشيء من التفصيل.

1- خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

-سهولة توفير المعلومات عن أي مادة وبشكل كفاء وتوظيفها في صالح عملية صناعة القرارات.

-السرعة النسبية في توفير المعلومات عبر الوسائط والتقنيات المتوفرة.

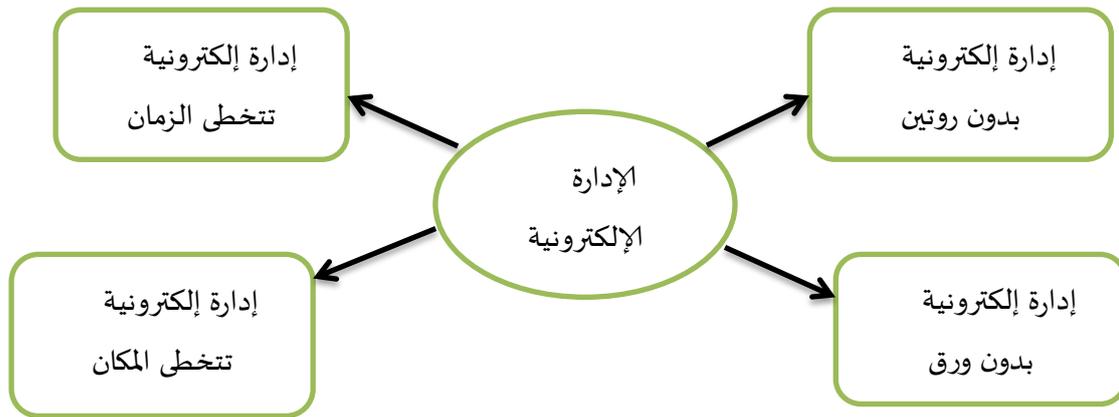
-تبسيط الإجراءات بما يرفع كفاءة العمل.

-مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير السرية للمعلومات.

-تتيح توفر المعلومات حسب الطلب وفقا للصلاحيات المفوضة، بالزمن الحقيقي.

-تتميز الإدارة الإلكترونية بإمكانية استرجاع المعلومات.

شكل رقم(01): يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص189.

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص188.

وتتميز الإدارة الإلكترونية ب¹:

-تبسيط الإجراءات: إن اعتماد الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري من شأنه تبسيط الإجراءات بصورة كبيرة ذلك أن هذه العملية لا تعتمد على المحررات الورقية والمادية بقدر ما تعتمد على وسائط إلكترونية يتم بواسطتها القيام بالعمل الإداري على ضخامتها في وقت وجيز ومن دون الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين مما يسمح كذلك بخفض التكاليف.

-تخفيض التكاليف: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية والخدمات العامة بلا شك يؤدي إلى خفض تكاليف تلك الأعمال.

-زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية وبما تتطلبه من أجهزة إلكترونية وتكنولوجية متطورة لها إمكانية تحسين نوعية وجودة العمل الإداري.

-تحقيق الشفافية: إن التطبيقات المعتمدة في الإدارة الإلكترونية بلا شك تسد الطريق أمام الفساد بصورة عامة، فيصبح من غير السهل على الموظفين احتكار أعمالهم لمصلحة أشخاص دون أشخاص آخرين.

2-عناصر الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تتكون من عدة عناصر يمكن توضيحها في ما يلي²:

1-2 عتاد الحاسوب وملحقاته: ينبغي على الإدارة قبل أن تبدأ في تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة توافرها في تلك الأجهزة -حسب طبيعة عمل الإدارة - فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة.

2-2 قواعد البيانات: فلكل مؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها، تسعى دائما إلى تحديثها بإضافة كل ما يطرأ من متغيرات، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف الإدارات بالمعلومات الصحيحة اللازمة لاتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف إن وجدت من أجلها.

3-2 الشبكات: فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترنات، وشبكة الانترنت التي تمثل القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية .

¹ عبد الرحمان بن جراد، عبد القادر مهداوي، "تاريخ الإدارة الإلكترونية"، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2018، صص 188، 189.

² سارة بن غيدة، "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2018، صص 12.

كما يوجد هناك عنصران هما¹:

4-2 البرامج: وتنقسم إلى برامج النظام مثل نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة وغيرها، وبرامج التطبيقات وتنقسم إلى:

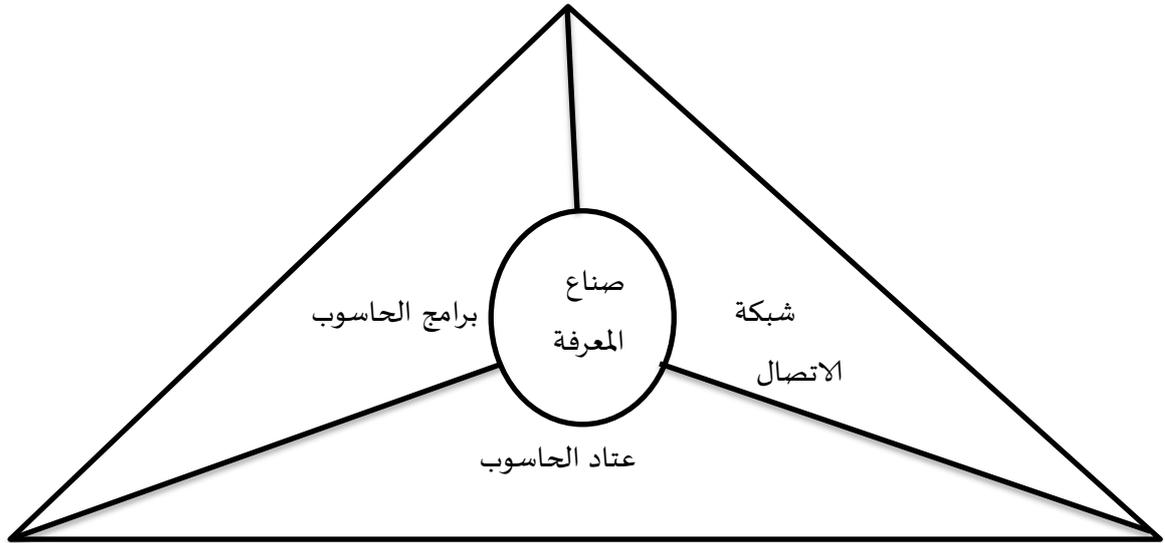
- برامج التطبيقات العامة: مثل مستعرضات الويب، والبريد الإلكتروني، وقواعد البيانات وغيرها.
- برامج التطبيقات الخاصة: تتنوع حسب الخدمة التي تؤديها ومنها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، وبرامج إدارة المشاريع وغيرها.

5-2 الموارد البشرية: تعتبر الأهم في المنظومة الإلكترونية وتشمل صناعات المعرفة، والمدربين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، بالإضافة إلى الكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم الخبرة في التطبيقات التقنية وكيفية تعظيم قيمتها والاستفادة من إمكاناتها.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناعة المعرفة) وفقاً لمتطلبات المواكبة للاستخدام الأمثل والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

والشكل التالي يوضح مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية.

شكل رقم (02): يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2010، ص 31.

¹ عائشة الحسيني، شذا الخيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الأزهر، السعودية، 2013، ص 58، 59.

3-أهداف الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية في¹:

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر في وقت واحد.
- إلغاء عامل العلة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان.
- وكذلك يمكن إضافة أهداف أخرى تتمثل في:²
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين عن بعد.
- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد وكذلك لمتخذي القرار.
- تحسين مستوى الخدمات.
- التعليم المستمر وبناء المعارف.

¹ خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص51.

² أحمد فتحي الحيت، "أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، بدون طبعة، 2017، ص30.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية، أبعادها ووظائفها

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ تسعى من خلالها إلى تقديم أفضل الخدمات، وبأقل التكاليف، سعياً منها لتحقيق مختلف أبعادها خاصة بعد العملاء، كما أن طبيعة الإدارة الإلكترونية تفرض مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك واقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها فتتيح إمكانية الاندماج في الأنترنيت، وتصبح الهياكل الإدارية مرنة التعامل مع الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية.

1- مبادئ الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مبادئ ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي¹:

- ✓ خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم: الذي يؤمن بتأسيس الإدارة الإلكترونية، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورهما في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمائها.
- ✓ الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة: والتي تشمل ما يلي:
 - أ. البنية المادية: وذلك من خلال توفير الأجهزة للمستخدمين من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها، فضلاً عن شبكة الاتصالات، كالأنترنيت.
 - ب. البنية البشرية: وهذا عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات السبيل الأمثل لضمان الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال إلكترونية رقمية ومنتطورة، هنا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول إلى مرحلة الاقتصاد الرقمي، ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءاتها باستمرار.
 - ج. البيئة التنظيمية: التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة بين المنظمة والمنظمات والأخرى والمتعاملين الآخرين، وبين المنظمة والمواطنين الطالبين لخدمات المنظمة.
- ✓ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن خلق بيئة عمل تنوع من المهارات والكفاءات، المهيأة لاستخدام تكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- ✓ التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع.

¹ أيوب الشيكري، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 08، جامعة لونيبي علي، الجزائر، 2019، ص 287-289.

- ✓ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية.
- ✓ تخفيض التكاليف: ويعني الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء.
- ✓ التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

2- أبعاد الإدارة الإلكترونية

يتفق الكثير من الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد أساسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تقديم فهم أدق وأشمل لمفهومها وتمثل هذه الأبعاد في بعد الزبون، وبعد الأعمال، وبعد الدولة وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد¹:

2-1 بعد الزبون: ما الذي يريده الزبون من مؤسسة الأعمال؟ من المؤكد أن الزبون يريد المؤسسة أن تعمل بنفس الطريقة أو أفضل من التي تعمل بها المؤسسات الحكومية، كما في حالة دفع الضرائب، وتجديد رخص سير المركبات أو رخص القيادة، ودفع رسوم الاستهلاك الكهرباء والماء... الخ عبر الأنترنت، أي أن الزبون يطلب الوصول للملائم والفوري للخدمات التي تقدمها مؤسسات الأعمال طوال الوقت وخلال كل أيام الأسبوع أينما وجد، بغض النظر عن مكان تواجده ووقت ذلك، وبذلك فإن الزبون يتخلص من أي قيود تمنعه أو تحد من وصوله إلى الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها ومستوياتها المختلفة.

2-2 بعد الأعمال: يتمثل في طريقة مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل وتوفير مزايا لمؤسسات الأعمال، فقد صارت هذه المؤسسات المتنوعة تستخدم التجارة الإلكترونية فيما بينها محققة بذلك كثيرا من المكاسب من حيث خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، والرقابة على المخزون، وتحقيق تلك المزايا أيضا عند القيام بالتعامل بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال على التواصل للمزايا التنافسية، ويتم ذلك من خلال استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد من فعاليتها وأنها في متناول كل مؤسسات الأعمال، من حيث سهولة وسرعة الوصول إليها على الشبكة.

3-2 بعد الدولة: يمكن للدولة أن تغير إدراك ومنظور الزبائن فيما يتعلق بسوء جودة الخدمة العامة المقدمة والمعاناة التي يجدونها في الحصول عليها، كما تستطيع إعادة ثقة الجمهور من خلال انتهاج سياسات جديدة موجبة لهم تشعرهم بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وحل مشكلاتهم مما يسهم في تسهيل معيشتهم وإزالة الأعباء التي تواجههم، ويستدعي إعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع المواطنين وتقديم الخدمات بطرق

¹ سحر قدوري، "الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الأول، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 163.

عديدة وأساليب مختلفة دون انتظار، وتعمل الإدارة الإلكترونية الموجهة نحو المواطنين إلى دمج أساليب إدارة العلاقات بالمواطن بأساليب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية وكافة أنواع الشبكات.

3- وظائف الإدارة الإلكترونية

أدى التطور الهائل في العصر الحالي إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال، وتمثل هذه الوظائف في:

3-1 التخطيط الإلكتروني

يعرف على أنه الوظيفة الإدارية التي تتحدد من خلالها رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للأجل القريبة والمتوسطة والبعيدة وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المنظمة، وتوجد أنواع عدة للتخطيط لكن هناك نوعين مهمين من التخطيط هما التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي، فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تستند إلى أبعاد رسالة المنظمة واستخلاص أهدافها العامة وتحديد استراتيجياتها الأساسية ورسم أبعاد توزيع الموارد الأساسية المتاحة للمنظمة، أما التخطيط التكتيكي فهو العملية التي تنطوي على صناعة قرارات تفصيلية قصيرة الأمد تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ له وكيفية التنفيذ¹.

أما التخطيط الإلكتروني فيرى غنيم أنه يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية².

وتوجد اختلافات بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني والجدول التالي يوضح أهم الفروقات.

¹ أحمد محمد الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² مرجع نفسه، ص 43.

جدول رقم(01): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

| الفقرات | التخطيط التقليدي | التخطيط الإلكتروني |
|-------------|--|--|
| عدد الخطط | خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة. | خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة. |
| أفق التخطيط | -خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة لا يقل أمدها عن سنة واحدة. -الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها. | -خطط قصيرة وأنية أمدها أيام، شهر، أسابيع أو فصل. -الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يفيد. |
| المرونة | الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه. | الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات. |
| التركيز | الخطة تركز على قدرات المؤسسة. | الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتملة. |
| المخاطرة | المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة. | المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة. |
| الابتكار | ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل. | ضروري من أجل التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة. |
| المخططون | المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون. | المخططون هم المبادرون من المدراء العاملون. |
| الأهداف | واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح. | الأهداف العامة غامضة واحتمالية لدرجة عالية. |
| الوسائل | الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح. | الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن. |
| المعايير | معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه. | الثقة في الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب إنجازه من أجل المؤسسة. |

المصدر: نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، "إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية"، دار الكتب القانونية،

مصر، بدون طبعة، 2011، ص84.

2-3 التنظيم الإلكتروني:

التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي أصبح ينظر إليها الآن كقيود تنظيمية تحد من المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة والتي يمكن تحديدها كالاتي¹:

الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية، القياسية أو المعيارية.

وسنوضح أهم الفروقات من خلال الجدول رقم 02.

جدول رقم (02): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي الى أسلوب التنظيم الإلكتروني

| التنظيم الإلكتروني | التنظيم التقليدي |
|--|-----------------------------|
| التنظيم المصفوفي | التنظيم الهرمي |
| الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية | الهيكل القائم على الوحدات |
| التنظيم الأفقي | التنظيم الرأسي |
| الهيكل غير المحدد | الهيكل المحدد |
| التنظيم الخلوي | التقسيم الإداري التقليدي |
| القيادة الاستشارية | سلطة الأوامر الخطية |
| الرؤساء المتعددون | الرئيس المباشر الواحد |
| السياسات المرنة واجتهادات الأفراد | التعليمات الحرفية |
| القرار بالمشاركة | انفراد القيادة بالقرار |
| تعدد مراكز السلطة | مركزية السلطة |
| الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها | التحكم في المعلومات وسريتها |

المصدر: حسين محمد الحسن، " الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،

الطبعة الأولى، 2010، ص 92.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 307.

3-3 القيادة الإلكترونية

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.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة أصبح يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية، والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، هذا ولابد أن تكون هذه القيادات أيضاً قادرة على الابتكار ولديها الاستعداد الكامل لتحمل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عند التعامل بالنظم الإلكترونية، بالإضافة إلى قدرتها على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين¹.

كما أن القائد في ظل الإدارة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أهمها²:

-مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصالات الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية.

-مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات.

-مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

4-3 الرقابة الإلكترونية

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي، لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وقدرة الإدارة الإلكترونية على الوقوف على مراحل التنفيذ أولاً بأول في الوقت الحقيقي، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية³.

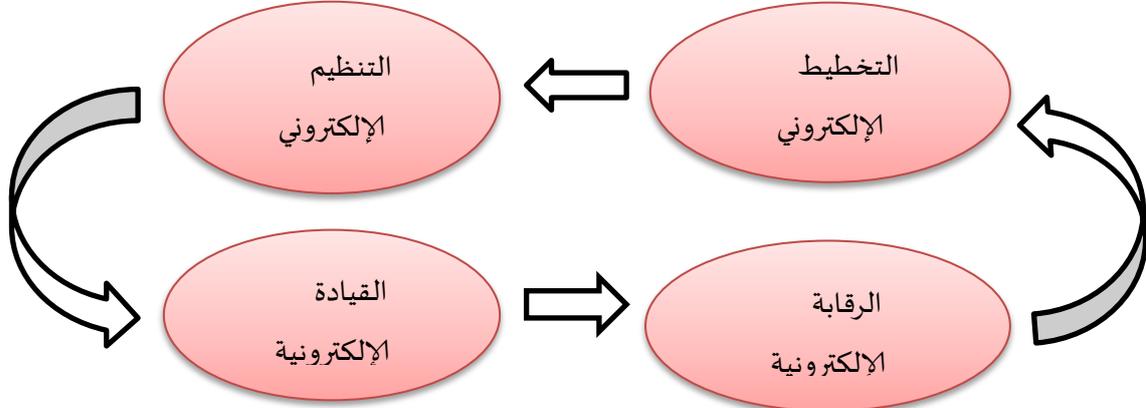
¹ أحمد محمد غنيم، "الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية للنشر، مصر، بدون طبعة، 2004، ص81.

² مرجع نفسه، ص 82، 83.

³ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص99.

ويمكن تلخيص وظائف الإدارة الإلكترونية في الشكل التالي:

شكل رقم (03): يوضح مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها



المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على المعطيات السابقة.

المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية في البنوك

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية في البنوك يجب أن يمس جميع المجالات لوجود مزايا كثيرة تنجم عن ذلك، لكي يكون هذا التحول ناجحاً ينبغي أن يتم وفقاً لمراحل متسلسلة وذلك لن يتأتى إلا بالقيام بإصلاحات إدارية شاملة للنظام الإداري التقليدي، والانتقال تدريجياً إلى تبني هذا المفهوم الحديث لأن تطبيقه دفعة واحدة قد يؤدي إلى مقاومته أو رفضه، ومن أجل الإلمام بهذا المبحث تطرقنا إلى النقاط التالية: مجالات ومزايا التحول نحو الإدارة الإلكترونية البنكية، دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية البنكية، وفي الأخير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك.

المطلب الأول: مزايا ومجالات التحول نحو الإدارة الإلكترونية البنكية

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تملها التغيرات العالمية، نظراً لتطلعات المجتمعات، وطموحاتها لتحقيق مستوى أفضل من الخدمات، وبالتالي فهو يمس العديد من الميادين ويحقق العديد من المزايا.

1-مزايا التحول نحو الإدارة الإلكترونية في البنوك

للإدارة الإلكترونية مزايا عديدة بالنسبة للبنك والعملاء والعاملين بالبنك تتمثل فيما يلي¹:

1-1 مميزات الإدارة الإلكترونية للبنك:

-إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للبنك وكأنها وحدة مركزية.

-الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.

-زيادة الإنتاجية الإدارية للبنك.

-توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.

-زيادة الكفاءة وفاعلية البنك.

-تقليل مخالفة الأنظمة.

2-1 مميزات الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع البنك:

-الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من البنك.

-إمكانية التواصل مع البنك من أي مكان وزمان.

-سرعة الحصول على الخدمات.

-وصول الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات.

-إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لـرغباتهم.

3-1 مميزات الإدارة الإلكترونية بالنسبة لموظفي البنك:

-وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين وكذلك تنمية مهارات وقدراتهم التقنية.

-سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية.

-استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.

-تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام بيسر وسهولة.

¹ أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص34.

- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للبنك.
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم على الإبداع والتميز.
- وهناك مزايا أخرى نذكر منها¹:
- تيسير معاملات المرأة وتقديم الخدمات لها بعيدا عن الاختلاط الغير مرغوب فيه.
- توفير فرص وظيفية جديدة محليا للعمل عن بعد أو مباشرة ذات دخول عالية لشريحة كبيرة من المواطنين المتخصصين في التقنية وصيانتها.
- دخول أنماط جديدة في المجتمع المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني.
- تطوير نظام الحكومة الإلكترونية.
- تسهيل عمليات الرقابة وتعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية وتقوم بإحداث تغييرات كبيرة في الإجراءات المتعلقة بالأجهزة الحكومية.

2- مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في البنوك على اختلافها، ومن بين هذه المجالات ما يلي²:

أولاً: في إطار علاقة الإدارة بالمواطن

من أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الإلكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلا: التسجيل المدني كإصدار شهادة الميلاد، بطاقات التعريف البيومترية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ المعاملات وتسريع وقت الإنجاز، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية. استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلا، من خلال البلدية الإلكترونية هو نمط متطور وجديد من الإدارة يسمح بتقديم خدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وتمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدمية المتصلة بالبلديات على شبكة الانترنت.

¹ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية مدخل الإدارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 77.

² صفية زايدي، "تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، جامعة بجاية، الجزائر، 2017، ص 282.

ثانياً: في إطار علاقة الإدارة بالأعمال

إذ ترتبط الإدارة بعلاقات مع قطاع الأعمال لما لها من أدوار ووظائف في مجال إعداد الخطط وتوجيه الاستثمار، ودعم القطاعات الاقتصادية وتنظيمها وتحفيزها وحمايتها، ومراقبة عمليات الاستيراد والتصدير وتسهيلها، ومن شأن العمل بتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية كذلك أن يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية، خاصة عبر النشر الإلكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل مستويات النجاح، وتنمية قدراتها على الإنتاج وتطويره.

المطلب الثاني: دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية البنكية

إن موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية البنكية، لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعت باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية البنكية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحياناً استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية البنكية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي¹:

- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع و تمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات، وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية: فقد ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح في الترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة².
- الشفافية: إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفاً مستحيلاً، ويزيد من حالات التشاؤم لدى الموظفين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدولة، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها³.

¹ عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون"، دار الغرب الإسلامي، لبنان، الطبعة الأولى، 2006، ص 183.

² خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 09.

➤ عامل الزمن: طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج جيد أيضا، فثم عنصر آخر للمعادلة ألا وهو عنصر الزمن، فإن توافرت فرضية أن الجميع جودوا منتجاتهم، فإن من يصل بمنتجه أولا هو الذي يحوز قصب السبق، لذا فكثير ما حدد عنصر الزمن حظوظ إدارة ما في القدرة على المنافسة والبقاء¹.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل الإلكتروني في النقاط التالية²:

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

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك

يقتضي التحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العديد من متطلبات نذكر منها هذه العناصر:

1.المتطلبات الإدارية: تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية³:

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص105.

² رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية" الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مصر، 2004، ص4.

³ عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، الجزائر، 2010، ص23-24.

- تطوير التنظيم الإداري والخدمات: وذلك بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الإدارية داخل البنك.
- توفر البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات فيما بين فروع البنك الواحد، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة آلية وإتاحتهم للأفراد البنك.
- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة امتلاك اليد العاملة زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، والخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البنوك.
- متطلب الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، الذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرمجيات وخبرة في تأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق الهامة.

2. المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يتوجب على البنك الاستثمار فيها لضمان نجاح البنك وتقديم خدمات في المستوى، فهو يعتبر ذو أهمية بالغة في تحقيق الإدارة الإلكترونية، فهو منشأ الإدارة الإلكترونية واكتشفها ومن ثم طورها، وسخرها لتحقيق أهدافه¹.

3. المتطلبات التقنية: يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية في البنوك حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لنجاح عمل البنوك ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية وتوفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج و أساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك، والبنية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

أولاً: البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية والضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الكترونيا.

ثانياً: البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية².

¹عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016، ص 74.

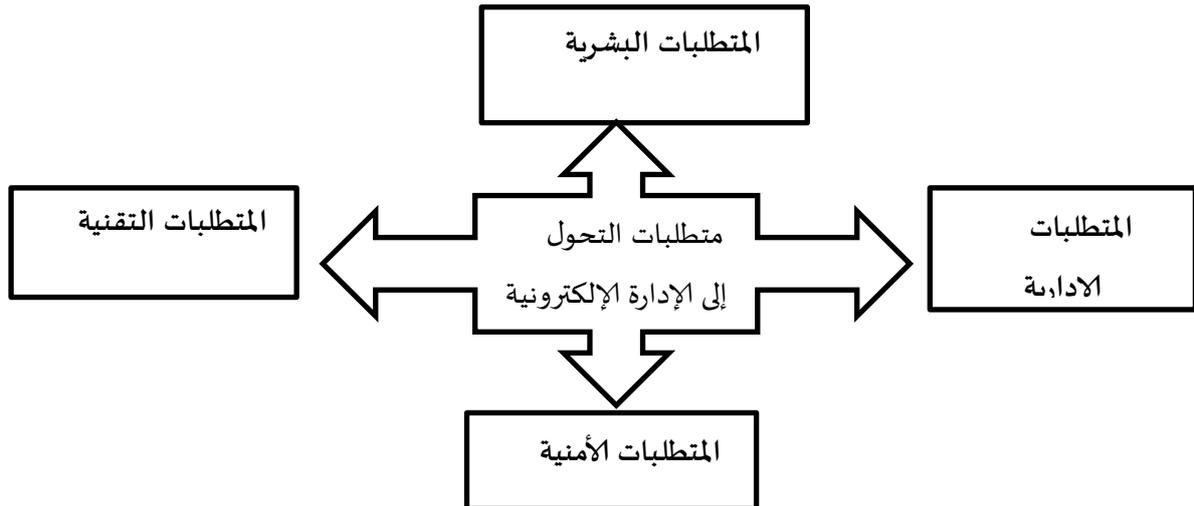
²مرجع نفسه، ص 75.

4. المتطلبات الأمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في وقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات أو تخزينها إلكترونياً أو المحافظة على سريتها بين البنوك أو التأكد من وجود المعلومات المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية أو تكامل وتوفر المعلومات ومعرفة تاريخ دخول أي شخص للمعلومات وأمن المعلومات ونذكر بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت ومنها¹:

- ✓ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت.
- ✓ وضع القوانين واللوائح التنظيمية داخل البنوك.
- ✓ تطوير أدوات التشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الأنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- ✓ وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية تتحدد حسب طبيعة عمل البنك.
- ✓ يجب على الإدارة العليا للبنك دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- ✓ يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في البنك إلى أشخاص محددين.
- ✓ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- ✓ تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- ✓ الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.

ويمكن تلخيص هذه المتطلبات في الشكل التالي:

شكل رقم (04): يوضح المتطلبات الأساسية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية البنكية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعطيات المذكورة.

¹ مرجع نفسه، ص 77-78.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال البنكي

لقد عرف النشاط البنكي تطورا كبيرا في مجال تقديم الخدمات المصرفية نتيجة التوسع الهائل والسريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية، والتي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات لما لها من فوائد سواء تعلق الأمر بالتنظيم الداخلي للبنك أو فيما يخص تحسين العلاقة مع العميل، الأمر الذي أدى بالبنوك الى توفير فرص وقدرات تمكنها من الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء، وبالتالي انعكس هذا التطور على خدمات البنوك وكذا أدائها بالإضافة إلى ذلك فإن هذا يصاحب مخاطر في مجال الخدمات المصرفية وسنتطرق في هذا المبحث الى هذه الجوانب بالتفصيل.

المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمات المصرفية

للإدارة الإلكترونية تأثيرات مختلفة على الأداء البنكي بمختلف جوانبه، وفيما يلي سنتعرض إلى تأثيرها على الأداء الوظيفي للبنوك، التجاري ثم المالي.

1- تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في البنوك

تمثل الإدارة الإلكترونية محورا أساسيا في عملية الرفع من مستوى الأداء الوظيفي حيث أنها تقدم الخدمات بشكل الكتروني وهذا ما يجعل العمل أكثر فعالية، حيث تؤدي إلى خفض التكاليف، وتقليص وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم، وسهولة الحصول على المعلومات بما يحقق رضا العاملين ويعزز الاتصال فيما بينهم داخل المؤسسة، لذا يعتبر الأداء الوظيفي في المؤسسات المحدد الرئيسي لنجاحها وتميزها¹.

لذلك نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي يمكن تلخيصها على النحو التالي²:

- ✓ تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
- ✓ تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسة العامة للمؤسسة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

¹ عبد القادر بوبكر، فوزية قديد، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، المجلد السابع، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص ص 378، 379.

² العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012، ص 325.

- ✓ تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل، مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- ✓ ان اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
- ✓ تسببت في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.
- ✓ تسببت في زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمته عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب، مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.
- ✓ تسببت في رفع عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية، وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

2- تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء التجاري في البنوك

تمكن الخدمات البنكية عبر الأنترنت العميل من إدارة المعاملات البنكية لمدة 24 ساعة/24 ساعة، وبأي وسيلة فعالة لنظام المعلومات كي يجري كل نوع من المعاملات المالية وفقا للمستويات المختلفة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهناك خمسة أبعاد للأداء التجاري للبنوك، تتمثل في النقاط التالية¹:

- تحسين جودة الخدمات وتوسيع مجموعة عروضه.
- تخفيض التكاليف.
- فتح أسواق جديدة.
- توسيع نطاق الخدمات.
- تعزيز العلاقة مع العملاء.

2-1 تحسين جودة الخدمات وتوسيع مجموعة عروضه:

ويتم ذلك من خلال تجديد استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، إذ تلجأ البنوك للاعتماد على قنوات التوزيع الإلكتروني لزيادة ولاء العملاء من الخدمات المتطورة والدائمة التي تسمح بها مختلف أنظمة المعلومات لربح الوقت وامكانية التفاوض، المرونة، تسهيل عملية الحصول على هذه الخدمة، الاستجابة السريعة، وتبادل المعلومات الموثوقة

¹ العطرة دغوش، " استخدام شبكة الأنترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017، ص 170.

والآمنة، وغير ذلك، فالعميل ينظر الى هذه الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر شبكة الانترنت على أنها زيادة في حرية الخدمات، والخدمات الاستثمارية عن بعد.

2-2 تخفيض التكاليف:

إن اعتماد الإدارة الإلكترونية يقود الى تخفيض التكاليف بشكل كبير وتحقيق وفورات الحجم، وتوفير فرصة لنقل المعلومات بتكلفة منخفضة جدا وبناء قاعدة عملاء واسعة¹.

3-2: فتح أسواق جديدة:

إن درجة اعتماد المعاملات البنكية عبر الانترنت له أثر ايجابي على فتح أسواق جديدة للبنوك، لأن البنك الذي يعتمد على قنوات التوزيع الإلكتروني والاتصالات سيكون قادرا على كسر الحواجز المكانية والزمانية، والوصول إلى أسواق جديدة عبر جغرافية أوسع لاستهداف شرائح جديدة في الأسواق المحلية والأجنبية.

4-2: توسيع نطاق الخدمات:

تتيح المعاملات البنكية عبر الانترنت فرصا جديدة للبنوك لتوسيع نطاق المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء لتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم، مما يسمح للبنك التميز أكثر عن المنافسين من البنوك الأخرى.

5-2: تعزيز العلاقة مع العملاء:

يسمح للمؤسسات المالية التي تعتمد على المعاملات البنكية عبر الانترنت تعزيز علاقتها مع عملائها المحتملين وزيادة رضا العملاء الحاليين من خلال استخدام قنوات اتصال متعددة ومتكاملة ومتاحة في جميع الأوقات، هذه العلاقة تميل الى أن تصبح أكثر تخصيصا، فتخصيص العلاقة يمكن أن تكون أفضل ميزة تتجاوب لتلبية الاحتياجات المحددة لكل عميل في البنك.

3- تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك

تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك من حيث تخفيض النفقات وتوفير المعلومات الخاصة بالإفصاح عن التقارير المالية.

1-3 تخفيض النفقات: ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك أدى إلى تخفيض النفقات التي تتحملها لإجراء

بعض المعاملات البنكية المختلفة بدون الحاجة للانتقال إلى البنك، وهذا ما يؤدي إلى توفير تكلفة إنشاء فروع جديدة للبنك في المناطق البعيدة، لأن تكلفة إنشاء موقع للبنك عبر الأنترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع جديد، فممارسة

¹ مرجع نفسه، ص 171.

البنك لأعماله عبر مواقع الأنترنت وتسويق خدماته البنكية وبعض المعاملات المالية تساعده على امتلاك ميزة تنافسية، وتدعيم علاقاته مع عملائه مما يؤدي لزيادة ارتباطهم به والارتقاء على مستوى المعاملات التجارية¹.

2-3 توفير المعلومات الخاصة بالإفصاح في التقارير المالية: يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في البنوك إلى توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الدور الفاعل في تحسين الأداء، وفي صناعة القرارات التي لها نتائج إيجابية بالغة الأهمية، وفي مقدمتها الإفصاح في التقارير المالية وشموليتها في جميع المعلومات اللازمة والضرورية، لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة وصریحة، بحيث تعتبر المعلومات المالية معلومات متمثلة في القوائم المالية للمؤسسات وكشوف حساباتها، والتي تسمح بتكوين صورة حقيقية واقعية على الأداء المالي والمستقبلي للبنوك².

المطلب الثاني: مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية

تتجلى مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية في النقاط التالية:

1-عصرنة وتحديث أنظمة الدفع: ولقد قامت العديد من البنوك إلى عصرنة أنظمتها التي تتبعها في إنجاز أعمالها ومن بين الأنظمة التي تمت تحديثها وعصرنتها هي³:

- ✓ نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة: وهو نظام للتسوية بين البنوك لأوامر الدفع عن طريق التحويلات المصرفية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو الدفع المستعجل التي يقوم بها المشاركون في هذا النظام. ويقوم بمعالجة أوامر الدفع بين البنوك لتحويل المبالغ وتتعلق هذه المدفوعات المصرفية بالتحويلات لحاسبهم الخاص ولحساب العملاء على حد سواء.
- ✓ نظام المقاصة الإلكترونية: ويتعلق الأمر بنظام ما بين البنوك للمقاصة الإلكترونية للصكوك وسندات والتحويلات والاقطاعات الأوتوماتيكية السحب والدفع باستعمال البطاقة المصرفية، وهو خاص بالتحويلات ذات المبالغ الصغيرة نوعا ما، ويشغل هذا النظام حسب مبدأ المقاصة متعددة الأطراف لأوامر الدفع التي يقدمها المشاركون في هذا النظام فيتم حساب الأرصدة المقاصة في atci ثم تدفق ويتم تسويتها في نظام arts.
- ✓ نظام سويقت للمدفوعات المالية: بدأ العمل به فعليا سنة 1977، يوفر هذا النظام برنامجا أساسيا يمكن لمستخدميه من إرسال المعلومات إلى مستعملين آخرين بطريقة سرية، ويشغل هذا

¹ أحمد بوراس، "العمليات المصرفية الإلكترونية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2007، ص 203.

² فايز جمعة النجار، "نظم المعلومات الإدارية منظور إداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص 73.

³ بصيري محفوظ، نظام الدفع الإلكتروني الجزائري كألية لتطوير وسائل الدفع الجديدة، مجلة العربية للأبحاث والدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 11، جامعة البويرة، الجزائر، 2019، ص 62.

النظام بوضع توضع رقمي للمستعمل على كل رسالة توجه إليه، والهدف هو توفير تأمين حماية الصفقات الأساسية للمستعملين وضمان الثقة في عمليات النظام.¹

2- البطاقات المصرفية: تتمثل في ما يلي:

1-2 البطاقات البلاستيكية: وهي أداة مالية تسويقية تتفوق بفعاليتها على الأدوات التقليدية في التعامل المالي منها، ومن أهم أنواع البطاقات البلاستيكية:²

- بطاقات الانتمان: هي بطاقات بلاستيكية ذات خصائص معينة صادرة عن مؤسسة مالية أو مصرفية، تستخدم كوسيلة تعامل عوضا عن النقود، وباستطاعة حاملها التمتع بخدمات مالية إضافية إلى جانب الانتمان الممنوح بموجبها في المصرف المصدر لها، وذلك لتلبية حاجاته المختلفة، وهي بمثابة فتح اعتماد بمبلغ معين لصالح صاحب البطاقة، ويستطيع هذا الأخير الوفاء بقيمة مشترياته من السلع التي يحصل عليها لدى التجار المتعاقدين من المصرف.³
- البطاقات الذكية: هي عبارة عن حاسب آلي صغير الحجم مزود بذاكرة مصاحبة، تسمح بتخزين كمية كبيرة من المعلومات، تهتم بالتفاصيل المتناهية عن الحالة المالية لحاملها، الاسم والعنوان، اسم البنك، المبلغ المصروف وتاريخه، كما يمكن لهذه الشريحة أن تقوم باسترجاع البيانات ومعالجتها.⁴

2-2 بطاقة الخصم: هي بطاقة دفع تستخدم كأداة وفاء فقط، يحصل حاملها بمقتضاها على احتياجاته من السلع والخدمات فور تقديمها، ويتم خصم قيمة استخدامات حامل البطاقة فورا من حسابه.⁵

3-2 البطاقة المدفوعة مقدما: يتم دفع قيمة هذه البطاقة مقدما عند شرائها من فئات ذات قيم مختلفة، لذا يسميها البعض ببطاقات مخزنة القيمة، ويتم استخدامها في المعاملات لدى المحلات المختلفة، وذلك بإدخالها في آلة قارئة لهذه البطاقة، ويتم خصم قيمة المعاملة من القيمة المخزنة عليها.⁶

¹ العطرة دغوش، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² محمد حمو، زيدان محمد، "إدارة التكنولوجيا المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك مع الإشارة إلى البنوك الجزائرية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد السادس عشر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2016، ص 88.

³ إيمان العاني، "البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2007، ص 189، 190.

⁴ مرجع نفسه، ص 183.

⁵ أحمد عبد العليم العجمي، "نظم الدفع الإلكترونية وانعكاساتها على سلطات البنك المركزي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2013، ص 67.

⁶ تناء علي القباني وآخرون، "النقود البلاستيكية وأثر المعاملات على المراجعة الداخلية في البنوك التجارية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 30.

4-2 النقود الإلكترونية: يتم دفع قيمة هذه البطاقة مقدما عند شرائها من فئات ذات قيم مختلفة، لذا يسميها البعض ببطاقات مخزنة القيمة، ويتم استخدامها في المعاملات لدى المحلات المختلفة، وذلك بإدخالها في آلة قارئة لهذه البطاقة، ويتم خصم قيمة المعاملة من القيمة المخزنة عليها¹.

5-2 الشيكات الإلكترونية: تستخدم هذه الشيكات لإتمام عمليات السداد الإلكترونية بين طرفين ووسيط ولا يختلف ذلك كثيرا عن نظام معالجة الشيكات العادية فيما عدا أنه يتم إصدار الشيكات الإلكترونية وتبادلها عبر الأنترنت، ويقوم الوسيط بالخصم من حساب العميل ويضيف إلى حساب التاجر².

المطلب الثالث: مخاطر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية

بالرغم من مميزات الخدمات المصرفية الإلكترونية إلا أن تعرضها للخطر كبير سواء على مستوى الحفاظ على تلك النوعية من أموال البنوك أو الاقتصاد القومي ككل.

ومن بين هذه المخاطر التي تواجه الخدمات المصرفية ما يلي:

1. اختلاف المخاطر طبقا لمستوى الخدمة: يمكن تقسيم هذه المخاطر حسب مواقع تقديم الخدمات المصرفية على شبكة الانترنت والمتمثلة فيما يلي³:

- مخاطر الموقع المعلوماتي: وهذا النوع من المواقع مخاطره قليلة تتمثل أساسا في تدمير وإتلاف المعلومات الأساسية الخاصة به موقع سهل التدمير.
- مخاطر الموقع التفاعلي أو تبادل المعلومات: ومن المخاطر الشائعة في هذا الموقع إمكانية الاطلاع على حسابات الغير بسهولة، من خلال توفر خدمة الاتصال المباشر للعملاء مع الشبكة الداخلية للبنوك معرفة الأرقام السرية للدخول الى الحسابات.
- مخاطر الموقع التبادلي أي خدمة إنشاء وتبادل معاملات: مخاطره هذا الموقع تصنف ضمن المخاطر الكبيرة التي تؤثر على ملائمة البنك لذا يجب التحكم فيها بوضع أنظمة وبرامج أمنية.

2. المخاطر القانونية: وهي تلك المخاطر الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن الخدمات المصرفية الإلكترونية، لاسيما وأن العديد من وسائل أداء تلك العمليات المصرفية لا زالت في مرحلة التطوير مثل السجلات والتوقيعات والعقود الإلكترونية، وتبرز أهم التحديات القانونية المتمثلة في تحدي قبول القانون للتعاقدات الإلكترونية، حجيتها في الإثبات، أمن المعلومات، وسائل الدفع، التحديات الضريبية، إثبات الشخصية، التوافق الإلكترونية، سرية المعلومات، أمن المعلومات، خصوصية العميل، وقواعد معلومات البنك أو المستخدمة من

¹ زهير يشنق، "العمليات المالية البنكية الإلكترونية"، اتحاد البنوك العربية، لبنان، 2006، ص 252.

² أحمد عبد العليم العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 73، 74.

³ ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، "الصيرفة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،

موقع البنك أو المرتبطة بها، علاقات وتعاقبات البنك مع الجهات المزودة للتقنية أو المورددة لخدماتها، أو مع المواقع الحليفة¹.

3. المخاطر التقنية: تحدث هذه المخاطر من احتمال الخسارة الناتجة عن خلل في شمولية النظام أو من برنامج إلكتروني غير ملائم للعمليات المصرفية الإلكترونية، أو من أخطاء العملاء، فهي مخاطر ناتجة عن سوء عمل النظام الإلكتروني نتيجة سوء استخدام هذا النظام، أو سوء مراقبة البرامج في حد ذاتها أو نتيجة عدم توفر وسائل التأمين الكافية للنظم أو عدم تصميمها أو إنجازها، مما يفرض خطأ في تشغيل البرمجيات وتتمثل فيما يلي:

أ-عدم التأمين الكافي للنظم: وهي تتعلق بعدم توافر وسائل الأمن الكافية لنظم حسابات البنك، مما يتيح إمكانية اختراقها، حيث يتم التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء واستغلالها سواء كان ذلك خارج البنك أو من العاملين فيه.

ب-عدم ملائمة تصميم النظم أو انجاز عمل أو أعمال الصيانة: وهي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظم أو إخفاؤها لمواجهة متطلبات المستخدمين وعدم السرعة في حل مشاكل الصيانة، لاسيما إذا تم الاعتماد على مصادر خارج البنك لتقديم الدعم الفني بشأن البنية التحتية اللازمة أو نتيجة عدم كفاية البرمجيات أو الموظفين القائمين على تلك الأعمال، لاسيما وأن عدم إلمام موظفي البنوك بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى القصور في أداء العمليات الإلكترونية بشكل صحيح، وهو ما يؤثر على سمعة المصرف.

ج-إساءة العملاء استخدام نظام الدفع: ينتج هذا الخطر نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية، وكذا نتيجة سماحهم لعناصر أخرى بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين واستخدام معلوماتهم الشخصية، كذلك يؤدي تسرب فيروسات في البرامج والحواسب المتصلة بالإنترنت إلى إتلاف البرامج والأنظمة، وتوزيعها للمستهلك النهائي بطريقة مشوهة وغير سليمة، مما يلحق ضرر بالعميل من جهة وبالمصرف من جهة أخرى من خلال إمكانية إتلاف وتدمير المعلومات الأساسية للمصارف.

4. مخاطر خرق أنظمة الأمن والحماية (الجرائم الإلكترونية):

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المخاطر التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال تقديم الخدمات المصرفية، فبرغم وجود مجموعة من الأساليب المضادة لهذه الاختراقات إلا أن مشكلة أمن المعلومات لازالت تشكل هاجسا في ظل انتشار الجرائم الإلكترونية التي تتمثل في كل سلوك سلبي أو إيجابي يتم بموجبه الاعتداء على البرامج والمعلومات للاستفادة منها بأية صورة كانت، والتي من بينها²:

أ-مخاطر تبييض الأموال: تعرف هذه العملية بأنها"عملية التحويل المصدر غير المشروع للأموال المخدرات إلى أموال مصدرها مشروع كالتجارة بالسيارات"، وأبسط الطرق لهذه العملية هي القيام بسحب

¹ مريم عثمان، الصادق ظريفي، "تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية بين ضرورة الانفتاح ومخاطر النجاح"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الوطني المرفق الإلكتروني، جامعة عباس لغرور، الجزائر، 2019، ص ص13، 14.

² مرجع نفسه، ص ص15، 16.

مبالغ كبيرة على دفعات من الصراف الآلي في بلد أجنبي ثم يقوم فرع المصرف الذي سحب المبلغ من ماكينته بطلب تحويل المبلغ من الفرع الذي أصدر البطاقة، فتتم عملية التحويل بخصم المبلغ من رصيد العميل الذي يكون قد تهرب من دفع رسوم التحويل واستطاع أن يغسل أمواله، وإذا كانت وسائل مكافحة تبييض الأموال تتطور فإن أساليب القيام بعمليات التبييض تتطور هي الأخرى بمستوى أكبر، لا سيما العمليات العابرة لحدود الدول والخدمات المصرفية المنفذة إلكترونياً، ومنها فتح الحسابات المصرفية باستخدام شبكة الانترنت. وتبعاً لخصائص هذه العمليات أصبح ممكناً معرفة التوقيت المحلي لبلد المصرف وقيمة العملية المنفذة ونزاعها عند تحريك المشترك للحاسب، إنما يصعب تحديد الهوية الحقيقية لصاحب الحساب، لأنه يكاد من المستحيل بيان الهوية لمنفذ العملية وللمستفيد منها.

ب-مخاطر السطو على أرقام البطاقات: أصبح السطو على أرقام البطاقات عبر شبكة الانترنت عملية سهلة، لذلك تزايدت هذه الحوادث التي أعقبتها عمليات الابتزاز لإرجاع تلك الأرقام أو لعدم استخدامها، ونذكر من هذه الجرائم ما يلي:

-تجاوز الحامل لرصيده بالسحب خلال أجهزة الصراف الآلي وتقع هذه الجريمة عندما يقوم حامل البطاقة بالسحب من الآلية للنقود بمبلغ يزيد عن رصيده، أو يتجاوز الحد الأقصى المصرح له به.

-إساءة استعمال بطاقات الوفاء: قد يقدم العميل بشراء سلع وخدمات تتجاوز قيمتها المبلغ الذي يضمه البنك أو الجهة المصدرة كحد أقصى لها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد غيرت الكثير من المفاهيم وجعلت لنفسها مكاناً استراتيجياً داخل البنوك، وذلك بفضل ما تتمتع به من خصائص تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في البيئية التكنولوجية وثورة الانترنت والاتصالات، على غرار الإدارة التقليدية وممارساتها المختلفة التي لم يعد لها مكانا في عصرنا الحالي إلا في حدود ضيقة، إذ خلصنا إلى أن الإدارة الإلكترونية أسلوب جديد لتقديم خدمات للمواطنين والمؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، إذ تهدف إلى خفض الإجراءات الروتينية بأقل تكلفة ممكنة وأقل جهد ممكن وبالجودة المطلوبة، ولها العديد من مزايا تفسر مختلف الميادين في القطاع البنكي تختلف باختلاف مجال الخدمات، وبهذا نلاحظ أن هناك علاقة تكاملية بين الإدارة الإلكترونية والخدمات المصرفية، فالإدارة الإلكترونية تسهل وتبسط عمل الخدمات المصرفية، إلا أن هذه التكنولوجيا الجديدة تحمل في طياتها مخاطر متعددة وكلما ارتقت التكنولوجيا زادت مخاطرها بالقدر نفسه.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين تنافسية البنوك

تمهيد:

للمنظومة البنكية أهمية كبيرة في تطوير النظام الاقتصادي لأي بلد كان، حيث تعتبر هذه الأخيرة الركيزة التي يقوم عليها النظام الاقتصادي لمواجهة الأزمات بمختلف أنواعها من جهة ومن جهة أخرى تلبية حاجات ورغبات العملاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، وفي ظل وجود أسواق بنكية منفتحة تتميز بالمنافسة الشديدة على المستوى المحلي والدولي أصبح واجبا على البنوك تقديم خدمات متطورة و متميزة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون وذلك من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعملاء، ومنه بدأت هذه البنوك بالسعي دوما إلى تحقيق مراكز قوة تجعلها رائدة والبحث عن نقاط تمنحها القدرة التنافسية والتميز التنافسي من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية في خلق التميز والاستثناء، ومن خلال هذا الفصل سنحاول فهم العناصر الأساسية للتنافسية وعلاقة التنافسية بالإدارة الإلكترونية، وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية، القدرة التنافسية، الميزة التنافسية

المبحث الثاني: التنافسية في البنوك

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية كدعامة لترقية القدرة التنافسية للبنوك

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية، الميزة، والقدرة التنافسية

إن مصطلح التنافسية أصبح واقع لا بد من التعايش معه لأنه يحدد مدى واستمرار المؤسسات، ولذلك أصبحت المؤسسة مجبرة على العمل والتميز لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والتقدم أو على الأقل البقاء والمحافظة على موقعها في الأسواق في ظل التغيرات المتسارعة، وسنقوم في هذا المبحث بتسليط الضوء على النقاط الأساسية للتنافسية والميزة التنافسية وكذلك على القدرة التنافسية والتعرف على أنواعها ومعاييرها وكذا أبعاد الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية، الميزة، القدرة التنافسية وأهميتها

تعمل جميع المؤسسات اليوم جاهدة لأجل تحقيق التميز على منافسيها، لذا بات مصطلح التنافسية مركز اهتمام من طرف جميع المهتمين لفهم قواعد البقاء والاستمرار وتحقيق المركز التنافسي الأفضل لهذا سنحاول فهم المصطلحات المتشابهة للمنافسة والتنافسية والميزة والقدرة التنافسية ومعرفة أهميتها.

1- مفهوم التنافسية

قبل الشروع في فهم التنافسية يجب الوقوف أولاً عند مصطلح المنافسة وتعرف بأنها:

المنافسة هي: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"¹.

وتعرف أيضاً بأنها: "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التنوع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"².

كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها: "حالة المزاومة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء كان في السوق المحلي أو السوق العالمي، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابح والطرف الآخر خاسر"³.

ومما سبق ذكره من التعاريف السابقة يمكننا القول أن المنافسة هي علاقة تنشأ بين مجموعة أفراد أو مؤسسات أو قطاعات أو دول الهدف منها خلق قيمة أو إضافة قيمة لزبون وتقوم المنافسة على خاصية جوهرية هي القدرة على التميز الذي يؤدي إلى نتيجة حتمية ألا وهي القدرة على جذب المزيد من مستهلكي السلعة أو الخدمة.

أما فيما يخص التنافسية فلها تعريفات متعددة تختلف باختلاف الجهة المصدرة للتعريف ومن بين أهم الجهات التي عرفت التنافسية نجد¹:

¹ زغدار أحمد، "المنافسة: التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 12.

² فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، بدون طبعة، 2000، ص 20.

³ زيننا سهيل ناصر الدين، "واقع التنافسية في المصارف السورية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علاقات دولية، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص 16.

- ✓ بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي: "التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".
 - ✓ بالنسبة للمعهد الدولي للتنمية الإدارية: "التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات".
 - ✓ بالنسبة لمجلس التنافسية الصناعية الأمريكية: "التنافسية هي مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي نفس الوقت تسمح بتنمية المداخل الحقيقية".
 - ✓ بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "التنافسية هي المقدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي نفس الوقت المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية".
- وهناك تعريفات أخرى للتنافسية منها²:

- التنافسية: "هي تقديم منتج ذا جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة".
- ومن التعريفات السابقة نستنتج أن التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية لها.

2- مفهوم الميزة التنافسية

توجد العديد من التعريفات التي تشرح مصطلح الميزة التنافسية ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "تلك المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، لذا أكد (المغربي 2000) بأنها تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها"³.

وتعرف أيضا بأنها: "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"¹.

¹ نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، 2006، ص 23.

² أوريسي هيبية، "تنافسية القطاع السياحي وانعكاساتها على التنمية المستدامة في الدول العربية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2012، ص 4.

³ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مداخل معاصر"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 145.

وقد عرف بعض الاقتصاديون الميزة التنافسية بأنها:

- بالنسبة للاقتصادي PORTER: "فيؤكد أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية، مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث الشركة لعملية إبداع"².
- بالنسبة لعبد السلام أبو قحف: "عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة"³.
- بالنسبة لعلي السلمي: "فهو إيجاد قدرة خاصة تتميز بها منتجات أو خدمات المؤسسة، وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة مهمة من السوق، تكفل لها حجمها من المبيعات"⁴.

ومما سبق نصل إلى تعريف شامل يخص الميزة التنافسية وذلك بأنها: "تمثل عنصر استراتيجي حرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، حيث تنشأ هذه الميزة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وهذا ما يجعلها في مركز متميز يسمح لها بتقديم منتج متميز بأسلوب ناجح من منافسيها، من خلال انخفاض تكلفتها التي تمكنها من تقديم منتجات أو خدمات تصارع في جودتها ما يقدمه المنافسون مع بيعها بسعر أقل، فتعرف بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي يستطيع البنك تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين وهما إنتاج القيم ومنافع العملاء أعلى مما يحققه المنافسون، تؤكد حالة من التميز والاختلاف فيما بين البنك ومنافسيه".

3- مفهوم القدرة التنافسية:

للقدرة التنافسية تعريفات متعددة نذكر منها ما يلي:

تعرف على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبى متطلبات الأسواق الدولية"¹.

¹ محيي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 80.

² طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 74.

³ مرجع نفسه، ص 75.

⁴ مرجع نفسه، ص 75.

وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن المقدرة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر والاستحواذ على حصة سوقية مناسبة وهي كذلك القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات أو خدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية"².

كما تعرف القدرة التنافسية على أنها: "قدرات القطاعات على المنافسة في الأسواق الخارجية من خلال توسيع حصتها في السوق أو تكون قادرة على الحفاظ على حصتها في السوق المحلية"³.

ومما سبق نلخص لتعريف شامل للقدرة التنافسية فهي قدرة المؤسسات أو القطاعات الإنتاجية أو الدول على تسويق منتجاتها أو خدماتها وزيادة مبيعاتها، في ظل المنافسة مع السلع والخدمات الأجنبية في الأسواق الداخلية والخارجية.

4- أهمية المنافسة، القدرة التنافسية والميزة التنافسية

1-4 أهمية المنافسة:

تمثل أهمية المنافسة بالنسبة للمؤسسات وخاصة البنوك في كون أن المنافسة ترفع كفاءة أداء القطاع البنكي عن طريق تحسين الخدمات البنكية من حيث السرعة والتنوع والدقة.⁴

2-4 أهمية القدرة التنافسية:

إن امتلاك البنك للقدرة التنافسية ستكون ذات أهمية كبيرة، لأنها تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع وتجدر الإشارة إلى أن ضيق السوق المحلية يكون عاملاً من العوامل التي تدفع للبحث عن أسواق خارجية وتحسين القدرة التنافسية، ويجب القول أن سعة السوق تتحدد بمساحة البلد، بعدد سكانهم، وقدراتهم الشرائية، لكنها تتحدد من ناحية أخرى بعدد المنافسين داخل هذه السوق.⁵

¹ كمال كاظم جواد الشمري وآخرون، "المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص120.

² جعفر مبارك سعود الجعفر، "أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص40.

³ ظافر محمد حمود، "القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص19.

⁴ عبد الحكيم جمعه، "الاندماج المصرفي ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنوك"، دار النهضة العربية، مصر، 2012، ص136.

⁵ زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص31.

3-4 أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة والارتقاء بمستواها.

بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة التي تلعبها بالنسبة للقطاع البنكي لأنها تعتبر أساس ومعيار التفوق التنافسي وباعتبار أن الميزة التنافسية ترتبط عادة بخصائص الخدمة ذاتها فإن من الضروري فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في هذه الخدمات وتقييم مدى التحكم فيها، وبحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغير في الخدمات المرتبطة به لجعله أكثر جاذبية أو إتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، بالإضافة إلى ذلك تحقيق الميزة التنافسية غالباً ما يؤدي إلى تحقيق أرباح واكتساب نصيب معتبر من السوق، لهذا من المهم بالنسبة للبنك الحفاظ على استمرارية هذه الميزة أطول فترة ممكنة، ويتطلب ذلك من جهة استناد هذه الميزة لتقنيات وقدرات خاصة تشكل عائقاً أمام المنافسين¹.

المطلب الثاني: أنواع، أسباب التنافسية ومؤشرات قياسها

هناك عدة أنواع للتنافسية وأسباب أدت للاهتمام بها، وسنتعرض في هذا المطلب إلى هذه العناصر بالإضافة إلى مؤشرات قياسها.

1- أنواع التنافسية والميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى أنواع التنافسية ثم الميزة التنافسية:

1-1 أنواع التنافسية

توجد عدة أصناف للتنافسية أهمها²:

1-1-1 التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال

يمكن القول بأن هناك نوعين من التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال هما:

أ-التنافسية المباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.

¹ وليد بن التريكي، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 135، 136.

² عبد الكريم كاي، "الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2013، ص 122، 123.

ب-التنافسية غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة.

2-1-1 تنافسية السوق: تعني أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

3-1-1 التنافسية بحسب الموضوع:

وتتضمن نوعين من التنافسية هما:

أ-تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب-تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية كتكاليف البنية، النفقات العامة، والمصاريف المالية...الخ من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائتها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

4-1-1 التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية¹:

أ-التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، إلا أن من الأفضل عدم الاعتماد عليها بصفة مطلقة لكونها قد تنجم عن فرصة مؤقتة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، لأن النتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب-القدرة التنافسية: وهي تستند إلى مجموعة من المعايير المترابطة والمتكاملة، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من جوانب القدرة التنافسية، ويضمن استمرار المؤسسة في بيئة مضطربة، فعلى عكس التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبالأساليب طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إضافة إلى أنه يتم التمييز بين أنواع التنافسية حسب منظور آخروهي¹:

¹العايشي زرزار، كريمة غياد، " استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص169.

- ✓ تنافسية التكلفة أو السعر: إن المؤسسة التي تستطيع الإنتاج بتكاليف أرخص تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل في ظل الفوائد الناتجة عن سعر الصرف.
- ✓ التنافسية على الجودة: وترتكز على تحسين جودة المنتج، للوصول إلى منتج تنافسي يحتل مكانة تنافسية مستدامة، وسيلته تطوير مستويات الجودة بشكل مستمر حتى يتسنى له تصدير المنتجات المنافسة.
- ✓ تنافسية سرعة تقديم الخدمات: وهي تأخذ العامل الزمني في الحسبان عن طريق السرعة في الأداء، وتتطلب القدرة العالية على التكيف والتطوير، وهي محدد مهم للتنافسية الدولية.
- ✓ المنافسة الكاملة: حددها الاقتصاديون التقليديون بوجود خمس شروط أساسية تمثل المعطيات الخاصة بهذه الوضعية وهي: ذرية السوق وعلنية السوق، حرية الدخول إلى السوق وسيولة السوق وتجانس السوق.
- ✓ المنافسة الاحتكارية: وهي احتكار قلة من المؤسسات لكامل الأسواق، وفي حالة المنافسة الاحتكارية فإن المؤسسات تحتكر أغلب المنتجات المختلفة في السوق وهو ما يحقق لهذه المؤسسات أرباح هائلة، وفي سوق المنافسة الاحتكارية تكون الأسعار أعلى والمنتجات أقل مما هو في سوق المنافسة الكاملة.

2-1 أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل Cost Leadership، و تمايز أو تمييز المنتج Differentiation، كما يضيف بورتر نوع آخر هو التمايز المركز Differentiation Focused.²

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التكلفة الأقل: وتعني قدرة البنك على تقديم منتجاته بتكلفة أقل من منافسيه، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة.³
- تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى-خصائص خاصة للمنتج خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم

¹ عبد الكريم كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 125، 126.

² مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص 2015.

³ كريمة بن شنيعة، عبد القادر مطاي، "أثر عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2019، ص 588.

المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز¹.

■ التمايز المركز: وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع.

2: أسباب التنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب²:

-ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

-سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من شبكات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

-تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير.

-وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية³.

-مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

3- مؤشرات قياس التنافسية:

تتمثل مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة فيما يلي:

ان مفهوم التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المشروع، وتبسيط شديد فإن المشروع قليل الربحية هو مشروع ليس تنافسيا. وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فان المشروع لا يكون تنافسيا عندما تكون

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص215، 216.

² علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2001، ص ص102، 103.

³ عبد الرحمان بن عنتر، "الإنتاجية: آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص190.

تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق، وهذا يعني ان موارد المشروع يساء تخصيصها وان ثروته تتضاءل أو تتبدد، وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمشروع ان يكون قليل الربحية لأن تكلفة إنتاجه المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيه، وقد يعود ذلك إلى ان انتاجيتها اضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معا.

ويقدم أوستن نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسيه المشروع من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي:

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمشروع.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المشروع.
- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المشروع.
- المنافسون الحاليون للمشروع في صناعاته.

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المشروع. وجاذبية المنتجات لمشروع ما يمكن أن تعكس الفعالية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال في مجال البحث والتطوير أو الدعاية¹. ومن المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة هي الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق، وسنتطرق إليها فيما يلي²:

- ✓ **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا يدل على مقدار التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.
- ✓ **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

¹ محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 11.
² أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، "أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء"، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 49، 50.

- ✓ **تكلفة الصنع:** ان تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فروع نشاط ذو إنتاج متجانس، مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذا الوضعية يتناقص وجودها في ظل التسارع نحو الإعتماد على التكنولوجيا لتقليل اليد العاملة بالاعتماد على التجهيزات الالكترونية¹.
- ✓ **الحصة من السوق:** تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما اذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المؤسسة ضعيفة².

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية، معايير القدرة التنافسية

تتعدد أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات والبنوك من مكان إلى آخر بسبب نوعية ومكانة هذان الآخرين وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم هذه الأبعاد، وكذلك التعرف على معايير القدرة التنافسية.

1-مصادر(أبعاد) الميزة التنافسية:

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات والبنوك في ما يلي³:

- **الابتكار:** يعد الابتكار مصدرا رئيسيا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئية الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجية المؤسسات والبنوك، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية، وبعدها مهما في الأداء الاستراتيجي، وذلك فمن الأهمية بإمكان أن تسعى المؤسسات والبنوك إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعميم الأرباح و جذب أكبر عدد من العملاء إليها، ويعرف الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات والبنوك والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات عصر التكنولوجيا والخطط والأساليب الإدارية الحديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسون.
- **الوقت:** فالوقت يشكل مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من المؤسسات والبنوك السرعة في تلبية متطلبات واحتياجات العملاء والتأقلم مع تحولات البيئية المعاصرة، والتي تتطلب تجزئة

¹ محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص11.

² إلياس سالم، " التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات، العدد01، المجلد الثامن، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2021، ص 235.

³ أحمد إبراهيم سعيد حسن، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 27-28.

العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول العملاء على المنتج والخدمات بسرعة تلافيا للاختناقات وزيادة التكاليف، وبعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للمؤسسة أو البنك، فالوقت يعادل المال والإنتاجية والجودة والابتكار فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن المؤسسة أو البنك من تعظيم الأرباح وتقوي مكانتهم في السوق.

● **المعرفة:** فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي بنك يريد أن يستثمر في المنافسة في السوق ويريد التوصل إلى النجاح، ويسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أن المعرفة تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والبنك، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي. بالإضافة إلى هذه المصادر هنالك مصادر أخرى تتمثل في¹:

● **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات والبنوك بتلبية رغبات العملاء والحرص على إرضائهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك الزبون، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما اوجب على المؤسسات والبنوك التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتج وخدمات ذات جودة عالية.

● **التكلفة:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج بأقل تكاليف ممكنة بالمقارنة مع منافسها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج أو الخدمة مع المواصفات الموجودة فيه.

2-معايير القدرة التنافسية:

تتعدد معايير القدرة التنافسية للمؤسسة أو البنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير.

ويمكن تحديد أهم هذه المعايير في النقاط التالية وهي²:

- ✓ مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- ✓ مدى الاهتمام ببحوث التطوير البنكي.
- ✓ مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاهم حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات وسياسات الأداء البنكي والخدمة البنكية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- ✓ مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.

¹ وليد بن التركي، مرجع سبق ذكره، ص133-134.

² بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، الجزائر، 2005، ص261.

- ✓ مدى توفر العمالة البنكية المؤهلة.
- ✓ مدى استخدام أحدث التكنولوجيا الصناعية البنكية.
- ✓ الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز البنكي.
- ✓ القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة المحلية والعالمية.

المبحث الثاني: التنافسية في البنوك

أدى ظهور العديد من التغيرات مع مرور الزمن إلى إفراز تحديات تنافسية كبيرة راجعة إلى عولمة النشاط البنكي وظهور التكنولوجيا، حيث أصبحت مواكبة التطورات التكنولوجية في المجال البنكي أمر حتمي، من أجل اكتساب ميزة تنافسية لهذا نجد أن المؤسسات البنكية في سعي دائم لاكتساب مكانة مرموقة في السوق والتي تعرف بها وبامتيازها على منافسيها، والتي تقدم لها فرصة تمكنها من تحقيق ربحية في ظل جو تنافسي حاد.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية البنكية، مبادئها وأنواعها

تعد التنافسية البنكية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات البنكية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية التي تواجهها، فالتنافسية البنكية كباقي المفاهيم الاقتصادية اختلفت وتعددت الآراء حول تحديد مفهوم شامل لها، وهذا ما سنتعرض له في هذا المطلب بالإضافة الى مبادئها وأنواعها.

1- مفهوم التنافسية البنكية

يقصد بالتنافسية البنكية " الكيفية التي يستطيع بها البنك أن يميز نفسه عن منافسيه ويحقق لنفسه التفوق والتميز عليهم، وأن تحقيق الميزة التنافسية ما هو إلا محصلة لعوامل حقيقية عديدة تندمج في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وبالتالي يترتب على المصارف أن يختار استراتيجية تستند على نقاط القوة ونقاط الضعف، والتركيز على عوامل مهمة كالمنطقة الجغرافية وطبيعة الزبون وجودة الخدمات"¹.

وتعرف ايضا: " بأنها الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه القيام بمثلها"².

¹ عامر بشير، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص نقود، مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 191، 192.

² طارق طه، " إدارة البنوك والمعلومات المصرفية"، دار الكتب للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2000، ص 271.

كما تعرف بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"¹.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن التنافسية البنكية هي عبارة عن عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية بهدف التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي.

2- مبادئ التنافسية البنكية

تكمن أهمية الميزة التنافسية للبنوك من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية، والارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة ويعتمد النجاح في تحسين القدرة التنافسية على مبدئين أساسيين هما²:

➤ تشجيع الاستثمار المحلي: لجذب الاستثمار الأجنبي باعتبارهما مصدرا أساسيا للتمويل، ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا بالإضافة إلى مهارات وقدرات الإبتكارين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

➤ تنشيط قطاع الصادرات: إن فتح أسواق جديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح للبنوك بوضع استراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصرفي خارجيا من خلال قدرتها التنافسية الدولية.

3- أنواع المنافسة البنكية:

تأخذ المنافسة في البنوك عدة أشكال وفق عدة اعتبارات، وذلك حسب طريقة التنافس سعري، غير سعري، أو حسب حالة السوق تامة، احتكارية.

1-3 حسب طريقة التنافس: وتنقسم في هذه الحالة إلى³:

أولا- المنافسة السعري: وهي تركز على السعر كسلاح يستخدم في مواجهة المنافسين الآخرين، وتتجلى في سعي المنافسين إلى كسب حصة أكبر في السوق البنكي عن طريق تخفيض الأسعار، وذلك من خلال ما يلي:

أ- أسعار الفائدة المدبنة، أي الفوائد على الودائع والقروض.

ب- أسعار أو تكلفة التحصيل، التحويل، أو عمليات أخرى.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص ص185، 186.

² عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص ص192، 193.

³ أسية محجوب، "البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية مالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي1945، قالمة، 2011، ص78.

ت- عمولات تسيير الأموال أو غيرها.

وبالرغم من أن عنصر المنافسة السعرية فاعلا ومؤثرا في مختلف الأنشطة الاقتصادية، إلا أنه يتعرض إلى بعض المحددات في مجال العمل البنكي، وذلك أن بعض التشريعات لبعض الدول لا تسمح بدفع فوائد على الودائع الجارية، وكذلك بوضع حدود لمعدلات الفائدة على القروض والودائع، مما يقلل من أهمية هذه الاستراتيجية.

ثانيا- المنافسة غير السعرية: وهي لا تركز على السعر، بل على تقديم مجموعة من الخدمات البنكية التي تساعد وتساهم في جذب العميل، وتحفيزه لإيداع أمواله لدى البنك، والجدير بالذكر أن هذه الخدمات تتنافس عليها البنوك في السرعة والدقة وانخفاض التكاليف، وتستعمل في ذلك وسائل أخرى كالإعلان والترويج للخدمات المقدمة وجودتها، وكذا توفير طرق أخرى كالراحة للعملاء بهدف جذبهم.

2-3 حسب حالة السوق: وتصنف حسب هذا المعيار إلى:

أولا- المنافسة الكاملة (التامة): وتعني وجود عدد من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق، وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تمييز بين المنتجين، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج¹.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوفر الشروط التالية:

- ✓ كثرة البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين): أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات، لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المبيعة.
- ✓ تجانس المنتجات: أي يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة.
- ✓ العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطلبين عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق.

ثانيا- الاحتكار الكامل: الاحتكار التام أو الكامل هو الذي تكون فيه المنافسة منعدمة، ولهذا يمكن اعتباره شكل من أشكال المنافسة المنعدمة. ويعتبر الاحتكار الكامل الحالة النقيضة لحالة المنافسة التامة. حيث يتميز هذا النوع من المنافسة بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المحتر بعدم وجود بدائل مماثلة لها، وهذا يعني أن المنتج يمثل السوق بأكمله لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار².

¹ وليد بن التركي، مرجع سبق ذكره، ص 97، 98.

² أسية محجوب، مرجع سبق ذكره، ص 83.

ثالثا- المنافسة الاحتكارية: تعتبر هذه الحالة وسيطا بين حالة المنافسة التامة من جهة، و الاحتكار الكامل من جهة أخرى، وتتميز المنافسة الاحتكارية بما يلي¹:

أ-وجود عدد كبير من المنتجين في السوق، ففي حالة السوق البنكي يكون هناك عدد كبير من البنوك.

ب-حرية الدخول والخروج من السوق.

ج-العلم التام بأحوال السوق.

د-تميز المنتجات أو الخدمات عن بعضها، بالرغم من أنها تكون بدائل قريبة لبعضها البعض.

ه-تمتع المنتجين بنوع من القدرة على التحكم في الأسعار، والكمية المنتجة.

رابعا- منافسة القلة: وتعني تلك الصناعة التي تتكون من منشأتين أو أكثر بحيث تسيطر واحدة على الأقل من تلك المنشآت على نسبة كبيرة من الانتاج الكلي للصناعة، ومنه فمنافسة القلة في الصناعة البنكية هي الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الكبرى على حصص كبيرة من السوق البنكي، ويقوم هذا النوع من المنافسة أساسا على مدى سيطرة عدد من المؤسسات على صناعة ما بغض النظر عن عدد المؤسسات الموجودة في السوق².

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية البنكية وشروط تحقيقها

توجد هناك عوامل تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية البنكية مما يجعل البنوك تأخذها بعين الاعتبار كي تصل إلى مردها وفي هذا المطلب سيتم التعرف على هذه العوامل وكذا شروط تحقيق الميزة التنافسية البنكية.

1-العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية البنكية:

إن أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية البنكية هي³:

- تهديد دخول منافسون جدد: وتتمثل في مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد (بنوك جديدة) للسوق، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين إلى السوق زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للبنك وتقليل أرباحه وبالتالي تأثير البنك.

¹ سهام بوخلالة، "المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص دراسات اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص 45.

² مرجع نفسه، ص 45.

³ ما هي القوى التنافسية الخمس ل بورتر ؟ مزايا وعيوب -أرقام، متاح على الموقع <http://www.argaam.com>، تاريخ الاطلاع 2022/03/22، الساعة 15:04.

- تهديد بالخدمات البديلة: تقيس هذه قوة مدى سهولة تحول للعملاء من إحدى البنوك لبنك آخر منافس لأنه يقدم خدمة أقل تكلفة مما يقلل من مكانته في سوق.
- قوة العملاء: تقيس قوة العملاء على التأثير على الأسعار والجودة، إذ تزداد قوة العملاء عندما يكون عددهم قليلا مقابل وجود الكثير من البائعين (البنوك).

بالإضافة إلى هذه العوامل المؤثرة هناك قدرات تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية البنكية¹:

- ✓ القدرات الإبداعية للبنك: يضطر البنك إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات خدماته، وهذا يتطلب دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للبنك.
 - ✓ القدرات التسويقية للبنك: تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، والتي تركز على بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك الزبون.
 - ✓ القدرة على الترصّد: المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط.
- كما أن الميزة التنافسية التي يكتسبها البنك خلال مدة زمنية طويلة من الممكن أن يفقدها بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري المتوفر لدى البنك فضلا عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها في تنفيذ عملياتها المختلفة².

2- شروط تحقيق الميزة التنافسية البنكية:

من أهم شروط تحقيق الميزة التنافسية البنكية هي³:

- إنشاء بيئة تشريعية مستقرة للتطورات التي قد تطرأ على العمل البنكي.
- العمل على وضع نظام بنكي مرن ومستمر يواكب التغيرات والتعديلات الجديدة.
- الاستثمار في البيئة التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تشجيع المدخرات الخاصة وترشيد الاستثمارات المحلية.
- التركيز على النوعية والسرعة وتقديم الخدمة البنكية.
- الاستثمار المكثف في التعليم والتدريب طويل الأجل وتحسين تطوير القوى العاملة.

¹ لوبيزة فرحاتي، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 165.

² حسين وليد حسين عباس، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية مدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 146.

³ عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 193.

المطلب الثالث: مصادر، استراتيجيات، ومتطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك

سننظر من خلال هذا المطلب لبعض المصادر التي يمكن أن تمنحها الميزة التنافسية، ثم الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها البنوك، وأخيرا متطلبات تدعيم القدرة التنافسية.

1- مصادر الميزة التنافسية للبنوك

يمكن القول بأنه هناك مصدرين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، سواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، وتمثل أهم مصادر الميزة التنافسية فيما يلي¹:

1-1 التكنولوجيا: إن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات الثقافية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

2-1 المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية.

3-1 الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

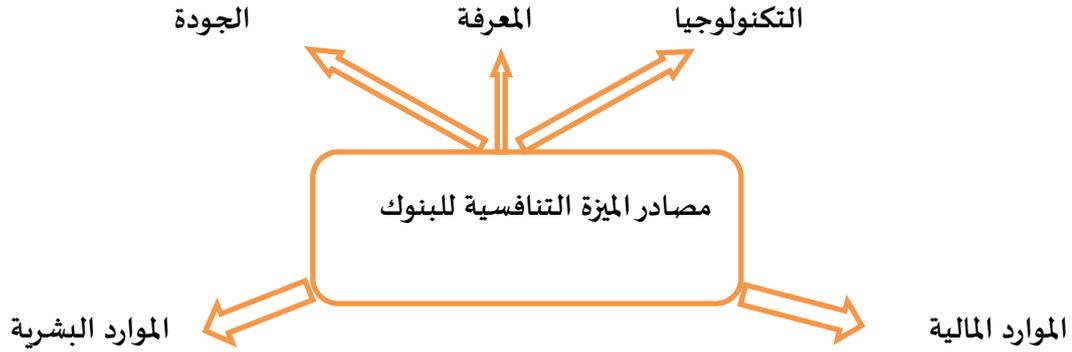
4-1 الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند على قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

5-1 الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والثقافية للمؤسسة.

¹ حريري بوشعور و صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة 14/13 ديسمبر، جامعة حسيبة بوعلي، الجزائر، 2011، ص ص 07، 08.

والشكل التالي يلخص مصادر الميزة التنافسية للبنوك.

شكل رقم (05): يوضح مصادر الميزة التنافسية للبنوك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات المذكورة سابقا.

2- الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك

يندرج تحت عنصر الميزة أو القدرة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة والسعر، والتي توافق ثلاثة استراتيجيات، إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز.

فاختيار الاستراتيجية الملائمة يتوقف على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للبنك أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه، وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية فيما يلي¹:

1-2 إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

يركز البنك من خلال هذه الاستراتيجية على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة، وتستعين البنوك بمنحنى يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية"، الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وإذا ما تم تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح فإن البنك يستطيع أن يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعده على تسعير خدماته بطريقة تنافسية يتفوق بها سعريا على المنافسين.

¹ ليلى عبد الرحيم، " أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك "، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2013، ص 76.

2-2 استراتيجية التميز:

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أعلى من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، ويتجسد التميز في خصائص ومواصفات المنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، ويعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم. أي تنشأ هذه الاستراتيجية انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق¹.

ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر أهمها²:

- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.

- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.

- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية، لذلك يتم الأخذ بإستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة.

3-2 إستراتيجية التركيز:

تقوم المؤسسة بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وتضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع ولكن يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، فالمؤسسة هناك لا تتعامل مع السوق كله بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه استراتيجية القيادة في التكلفة أو التمايز، وهذا التركيز يوفر تعاملات أفضل وأنجح للمستهلك عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير مع القدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين، ولتطبيق هذه الاستراتيجية هناك بديلان هما³:

- الاهتمام بمركز التكلفة أي العمل لتحقيق المؤسسة ميزة التكاليف في القطاع المستهدف.

- الاهتمام بالتمايز أي أن تبحث المؤسسة عن التميز في داخل القطاع المستهدف.

وهذا الشكل يوضح متطلبات استخدامات الاستراتيجيات التنافسية.

¹ عبد الحميد برحومة و مراد شريف، "الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2008، ص 148.

² ليلى عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ تيسير سعيد زعتر، " إدارة الوقت في تحقيق الإستراتيجية التنافسية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 161، 162.

شكل رقم(06): يوضح متطلبات استخدامات الاستراتيجيات التنافسية.



المصدر: سمية بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، الطبعة الاولى،

2016، ص117.

3-متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك

تتمثل أهم متطلبات تدعيم القدرات التنافسية للبنوك فيما يلي:

3-1 مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي

إن أهم المحاور التي يجب أن تتبناها البنوك لتعظيم استفادتها من الخدمات الإلكترونية وتقوية مركزها التنافسي تتمثل فيما يلي¹:

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصدوم في حلبة المنافسة وتقديم خدمات بنكية متطورة.
- الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء، وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
- ضرورة التوسع في استخدام خدمات الصراف الآلي لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء.
- التوسع في إصدار البطاقات الإلكترونية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات البنكية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية، حيث تتوفر فيها الحماية ضد عمليات التزوير وسوء الاستخدام.

3-2 تطوير وتنويع الخدمات البنكية

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك، يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة والمحافظة على حصتها السوقية أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بزيائنها².

3-3 الارتقاء بالعنصر البشري

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء البنكي، فعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة البنكية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطوير

¹ عبد الرزاق حميدي، " جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تسويقية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر، 2008، ص 149.

² أسماء كرجلي، " اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر، 2014، ص 45.

لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة البنكية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك¹.

4-3 تطوير التسويق البنكي

يعد تبني مفهوم التسويق البنكي أمراً ملحاً في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة البنكية، والتي تبلورت أهم ملامحها في ازدياد المنافسة ومن أهم ركائز التسويق البنكي التي يجب التركيز عليها²:

- السعي نحو الزبون بمعرفة احتياجاته ورغباته.
- تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات الزبائن بشكل مستمر.
- وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.
- مراقبة المعلومات المرتدة من السوق البنكي والتي تتضمن قياس انطباعات الزبائن عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له، ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الايجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.

5-3 الاهتمام بإدارة المخاطر

في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور التكنولوجي السريع، لا بد أن تركز في مضمونها على إدارة المخاطر ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها عمل البنوك.
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وهو ما يتطلب جهداً متواصلاً.
- تدريب الكوادر في البنك بصفة مستمرة في هذا المجال.
- توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر.

3-6: ضرورة توفير نظام جيد للمعلومات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ

قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع في البيئة البنكي:

حيث تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة بما فيها البنوك، حيث لا يمكن انجاز العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت ومجال وطرق الاستخدام.

¹ بريس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 266، 267.

² أسماء كرعلي، مرجع سبق ذكره، ص 45، 46.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية كدعامة لتحسين القدرة التنافسية للبنوك

لقد عرف النشاط البنكي تطورا كبيرا في مجال تقديم الخدمات البنكية خاصة في ظل وجود الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والتي أصبحت إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع الحصة السوقية بالنسبة للبنوك، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته كلما أدى ذلك إلى تحقيق أداء متميز يساهم في زيادة قدرته التنافسية وفي هذا المبحث سنتعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك وتأثيرها، وما هي التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في تحسين التنافسية البنكية.

المطلب الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنكية

إن للإدارة الإلكترونية مساهمة كبيرة في تحسين التنافسية البنكية من خلال عدة عوامل يمكن للإدارة الإلكترونية إحداث تغيير فيها ومن بين المساهمات نجد¹:

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في خفض التكاليف: إن الإدارة الإلكترونية تحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهي خفض التكاليف الثابتة لتقديم الخدمات، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة بنوك جديدة أصغر للدخول مجال المنافسة مع بنوك أخرى كبيرة.
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في التميز: إن التميز في الخدمات الذي يحققه البنك من جراء استعمال الإدارة الإلكترونية يمكن أن يحميه من منافسيه لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للبنك، وهذا ما يوفر الحكاية للبنك في كل الأسواق أو على كل جهات ويستطيع المدراء المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا يرجع إلى أن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في التركيز: إن الإدارة الإلكترونية تمكن البنوك من تركيز جهودهم على شريحة معينة من الزبائن وهذا من خلال التركيز على الإبداع في تقديم الخدمات وكيفية جذبهم، أو الإبداع في طرح في السوق من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه.
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في المنافسة السوقية: وهنا نجد عناصر تدخل في المنافسة السوقية فنجد²:
-الإدارة الإلكترونية وقوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء: عندما تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى خفض التكلفة فإن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تحقيق الأسعار، بحيث يستطيع البنك خفض التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيه، وقد تحاول البنوك مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق

¹ وليد بن التركي، مرجع سبق ذكره، ص 138-142.

² مرجع نفسه، ص 143-148.

تخفيض الأسعار إلا أنه تواجد مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تنزلق إلى تحقيق الخسائر، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية مخفضة التكاليف تدعم الإستراتيجيات التنافسية التي تستهدف تقديم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة.

-الإدارة الإلكترونية وإمكانية الدخول إلى الأسواق: في الحقيقة إن الإدارة الإلكترونية (تكنولوجيا) أدت إلى رفع أو خفض الحواجز الدخول أمام البنوك الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده البنوك المتقدمة استعمال الإدارة الإلكترونية من أن تمنع محاكاة تكنولوجياتها من جانب البنوك المنافسة.

-الإدارة الإلكترونية قوة تهديد في السوق بالخدمات البديلة: الإدارة الإلكترونية تسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي يفرضه البنك ومن ثم تتأخر ربحيتها، أما إذا كانت خدمات البنك ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف) فهنا تتهيأ الفرصة أمام البنك لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

ومما سبق يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية واستخدام التكنولوجيا أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك، إذ أن الإدارة الإلكترونية تمنح للخدمات و العمليات البنكية خاصية متفردة يفتقر إليها منافسون آخرون.

المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية في دعم وتحسين التنافس البنكي

إن نوعية التكنولوجيا المستخدمة في أي بنك قد تجعله في موقع قوي بالنسبة للبنوك الأخرى، كما تجعله في موقف هش بالنسبة لأطراف أخرى تستخدم تكنولوجيا أحدث، لذلك فإن عدم استخدام التكنولوجيا يفقد البنك ميزتين على الأقل¹:

- ✓ الأولى هي فرصة الاستفادة من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة، وهي التكلفة الأقل وفي وقت أسرع.
 - ✓ والثانية هي ضعفها التنافسي أمام بنوك أخرى تكون قد استفادت من هذه التكنولوجيا.
- فاستخدام الإدارة الإلكترونية من طرف البنوك يعمل على تحقيق مزايا عديدة نذكر منها²:
- تقليص المسافات: بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح العالم قرية صغيرة تلاشت فيها الحدود الجغرافية، بمعنى أن كل الأماكن متجاورة إلكترونيا.

¹ الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2007، ص 137.

² سماح مهبوب، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص ص 20، 21.

- **تقليص المكان:** نقصد به إمكانية استخدام وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات، والتي يمكن الرجوع إليها واستخدامها بكل يسر وسهولة وفي أي وقت، كما أنها تساعد على بناء قاعدة من المعلومات تستطيع البنوك الرجوع إليها وقت الحاجة من أجل اتخاذ مختلف القرارات.
- **تقليص الوقت:** ان استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على تقليص وقت الاستجابة للطلبات، أي تقليص وقت إنجاز الأعمال المصرفية، وكذلك التقليل من الإجراءات والخطوات التنفيذية، بالإضافة إلى أنها تساعد في إجراء عمليات التحويل والتعرف على الخدمات المصرفية بسرعة عالية.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** تظهر هذه الخاصية نتيجة التفاعل بين الباحثين والنظام من خلال إمكانية اتخاذ القرار من المعلومات المخزنة أو الناتجة عن البيانات المحصلة، وهذا يساعد على إيجاد مخرجات أكثر تطورا وتلبية لحاجات المتعاملين مع البنك.
- **تزايد النظم الشبكية:** تظهر من خلال إمكانية ربط النظم الداخلية مع بعضها البعض، بالإضافة إلى ربطها مع النظم الخارجية الأخرى في النظام الشبكي، وهذا يساعد على تطوير الاتصال ما بين البنك والعميل، وكذا بين الإدارات الداخلية للبنك الواحد وباقي البنوك، كما أنها توفر سرعة انتقال المعلومات من وإلى مختلف أقسام البنك.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك

إن التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك تتمثل في الصعوبات والعراقيل التي من شأنها أن تقف في وجه الإدارة الإلكترونية وتتمثل في العناصر التالية¹:

- **التحديات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب التالية:
 1. ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
 2. عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.
 3. غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 4. المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- **التحديات السياسية والقانونية:** وتتمثل في هذه النقاط:
 1. غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في تحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

¹ فيصل بوخالفة، "الإدارة الإلكترونية بين متطلبات الترشيد ومعوقات التطبيق"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 02، المجلد 02، جامعة سطيف، الجزائر، 2018، ص 111-113.

2. عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

➤ التحديات المالية وتقنية: حيث تتمحور حول:

1. ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
2. قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
3. ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
4. صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكات الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد -معوقات فنية تتعلق بالتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

➤ تحديات بشرية: يمكن تحديدها في الآتي:

1. الأمية الإلكترونية لدى العديد من الشعوب والدول النامية والتي يصعب على البنوك التعامل بها، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة -غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول إلى الإدارة الإلكترونية -الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
2. تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن التوجه الاستراتيجي للبنوك والاهتمام بالتنافسية هو السلاح الرئيسي و الوسيلة لتحقيق التميز، والذي لا يأتي من فراغ وإنما من خلال التكامل في الأداء داخل البيئة البنكية بين البنك و متعامليه، لذلك نجد المؤسسات البنكية اليوم تسعى إلى كيفية المحافظة على ميزتها التنافسية ومفاهيمها، لأن من أهم العوامل التي قد تساعد البنوك على النمو والتطور هو وجود المنافسة فيما بينها، مما يحفزها على تحسين جودة خدماتها البنكية باعتبارها مدخلا فعالا لامتلاك الميزة التنافسية وتطويرها في ظل تحديات التحرير البنكي والعولمة، لهذا تسعى البنوك على تطوير الخدمات البنكية القائمة واستحداث خدمات جديدة لزيادة دخولها كمنافس قوي، وذلك من خلال ابتكار خدمات بنكية جديدة تتماشى مع متطلبات زبائنها وعملائها.

الفصل الثالث

أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين التنافسية
في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-

تمهيد:

يعد القطاع المالي والبنكي أكثر القطاعات استجابة للتطورات الاقتصادية العالمية، إذ تعتبر المنظومة البنكية الجزائرية من بين المنظومات التي بادرت بالإصلاحات لتحسين مستوى الأداء البنكي، باعتبار أن البنوك تمثل دعامة أساسية للتحويل إلى اقتصاد السوق، ونظرا للمنافسة القوية من قبل البنوك الأجنبية ذات الوسائل المتطورة والتكنولوجيا الحديثة أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية تطوير وتحسين خدماتها البنكية الإلكترونية التي تقدمها لعملائها من أجل تلبية طلباتهم، باعتبار أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقديم خدمات جديدة بسرعة فائقة ودقة أكثر، وبهذا الصدد سوف نقوم بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة قالمة للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية لدى هذا البنك، وعليه قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قالمة-

المبحث الثاني: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة قالمة-

المبحث الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قالمة- وأهم التدابير المتخذة للحد منها

المبحث الأول: مدخل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة-

لقد شهد النظام البنكي الجزائري عدة تطورات عبر العديد من المراحل، نتج عنها العديد من البنوك ومن أهمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الذي أصبح مع مرور الوقت وتطور الاقتصاد بمثابة العنصر الفعال في المنظومة البنكية الجزائرية ككل، وذلك من خلال حضوره الدائم ونشاطه الملحوظ، وكذا مواكبته لكافة التطورات التي تشهدها الصناعة البنكية محليا وعالميا.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة-

إن إعادة الهيكلة بالنسبة للقطاع البنكي أدت إلى ميلاد بنك جديد متخصص في الزراعة والتنمية الريفية ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية، اذ يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري ويندرج ضمن دائرة البنوك التجارية.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة- هو مؤسسة وطنية، أنشئت بمقتضى المرسوم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982، وهو مؤسسة رأسمالها الإجمالي يقدر ب 22000.000.000، مكلفة بتوفير النصائح والمساعدة في استعمال وتسيير وسائل الدفع لحساب المؤسسة الاقتصادية العمومية وهذا في إطار احترام التشريع البنكي، حيث ارتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وجميع المهن الحرة وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني¹.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكافة الأعمال البنكية التقليدية، كقبول الودائع بمختلف العملات في شكل أوعية ادخارية متنوعة، تمويل المشروعات في قطاعات نشاط مختلفة، بعد أن كان نشاطه منحصرًا فقط على القطاع الفلاحي.

وبمقتضى القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة- شخصا معنويا يقوم بعمليات استلام رؤوس الأموال من الشعب والقيام بعمليات منح القروض بأجال مختلفة، تستهدف تكوين أو تحديد رأس مال ثابت وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل، وكذا وضع وسائل الدفع والتسيير تحت تصرف زبائنه، وتجدر الإشارة الى انه في نهاية سنة 2018 ارتفع رأس مال هذا البنك ووصل الى حد 54000.000.000 دينار جزائري.

¹ وثائق مقدمة من الوكالة-قائمة-

ثانيا: نشأة وكالة قالمة

تأسست وكالة قالمة سنة 1982 وهي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية قالمة/سوق اهراس والتي تضم الوكالات التالية:

-سوق اهراس 822.

-سدراته 818.

-مداوروش 824.

-تاورة 825.

-عين مخلوف 816.

-واد زناتي 819.

-بوشقوف 820.

وتحمل وكالة قالمة الرمز 821، يشتغل بها حاليا 47 موظفا من بينهم ثلاثة إطارات والممثلين في مدير الوكالة وهو الممثل الرئيسي على مستوى الوكالة والمشرف على جميع العمليات، ونائب المدير والمراقب للعمليات.

ويعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قالمة- على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها¹:

-تحسين نوعية وجودة الخدمات، وتوطيد العلاقات مع العملاء.

- الحصول على أكبر حصة من السوق.

-تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قالمة-

لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- أهداف ومهام عديدة سنتطرق إليها في هذا المطلب بشيء من التفصيل.

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة العتاد وممتلكات المؤسسة، 17 أبريل 2022.

أولاً- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة-

تتلخص أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في النقاط التالية¹:

- الزيادة في الموارد مع أقل التكاليف، والمردودية الكبيرة في شكل قروض إنتاجية متنوعة مع احترام القاعدة وهي الموازنة بين الربحية والسيولة والأمان.
- التسيير الدقيق لخزينة البنك خاصة في تقدير الدينار بالعملة الصعبة.
- تأمين التناسق من طرف البنك في تنمية نشاطاته الخاصة به.
- زيادة فروع ونشر شبكاته والتقرب أكثر من العملاء.
- إرضاء الزبائن وذلك بتقديم منتجاته وخدماته بكفاءة لتوفير احتياجاته.
- تنمية التجارة بتقديم تقنيات جديدة في الإدارة مثل التسويق وأيضا تقديم تشكيلة منتوجات جديدة.

ثانياً- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قائمة-

تتمحور مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الفعاليات الآتية²:

- التنفيذ تطبيقا للقوانين والتنظيمات السارية المفعول بها لكل عمليات البنك، ومنح القروض والاعتمادات تحت كل أشكالها.
- فتح الحسابات لجميع الأشخاص.
- قبول ودائع تحت الطلب ولأجل.
- المساهمة في تطبيق سياسة الحكومة والتي تتمثل في التنمية لجميع القطاع الفلاحي والترقية للنشاطات الفلاحية الحرفية والزراعية الصناعية.
- التكليف خاصة باستعمال إمكانياته الخاصة والتي تمنحها الدولة قصد تأمين التمويل لكل من:
 - هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي.
 - الهياكل والنشاطات الزراعية، الصناعية المرتبطة مباشرة بالقطاع الفلاحي.
 - الهياكل والنشاطات الحرفية التقليدية بالبيئة الريفية.
- تنفيذ المخططات والبرامج المحددة لتحقيق الأهداف الموكلة للهياكل والنشاطات الخاصة برفع الكمية والنوعية لإنتاجهم وإنتاجياتهم في إطار تحقيق المخططات الوطنية والقطاعات التنموية.
- احترام القواعد المطبقة على الهياكل والنشاطات في شأن تسيير النظام المالي والمحاسبي.

¹ وثائق مقدمة من الوكالة-قائمة-

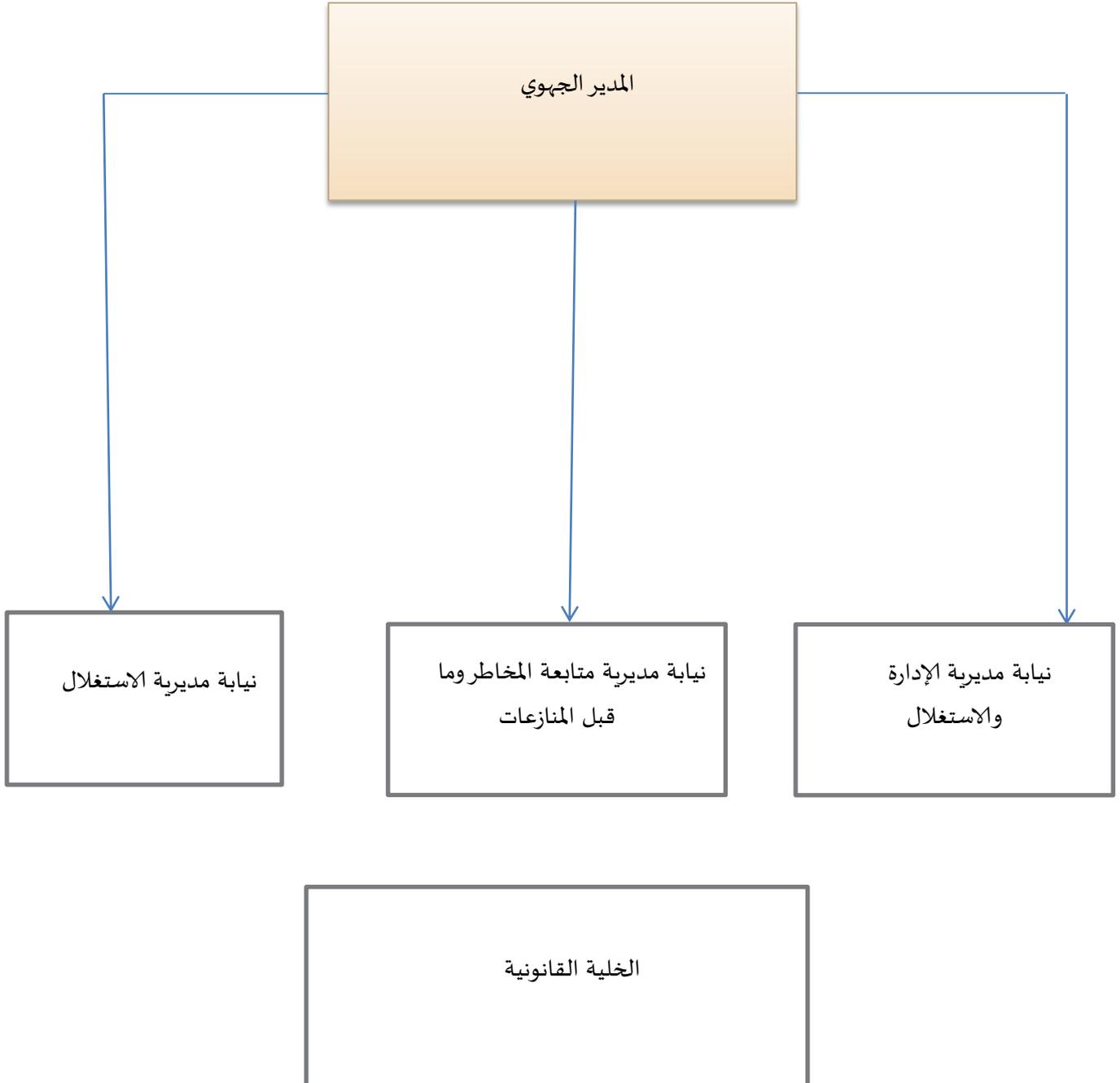
² مرجع نفسه.

- تفريد التسيير المالي للهياكل والنشاطات في حسابات متميزة مطابقة لنوع العمليات المخططات أو البرامج الخاصة بها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية

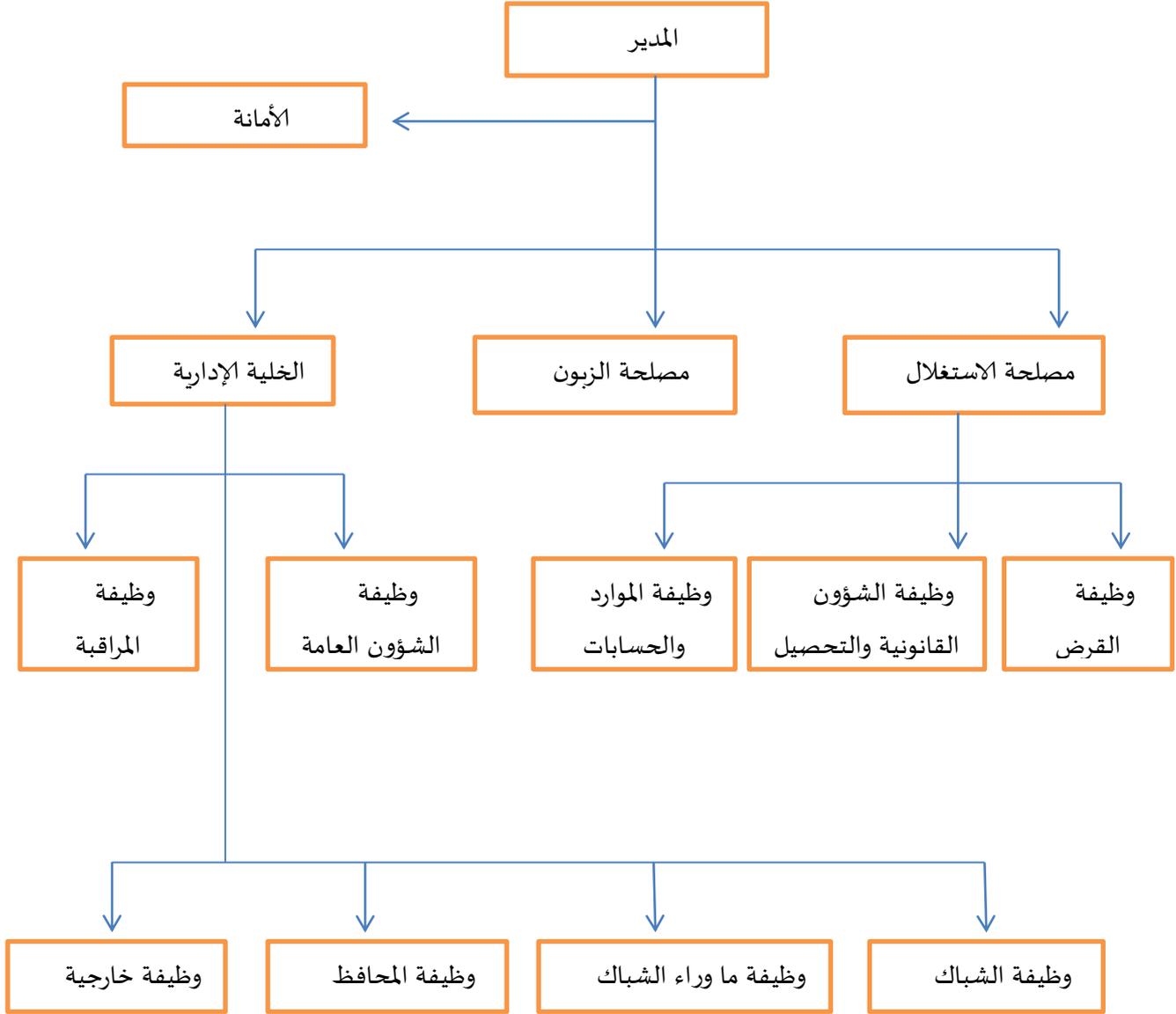
يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة في المخطط الآتي:

الشكل رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية



المصدر: وثائق من طرف وكالة -قالمة- أنظر الملحق رقم(01).

الشكل رقم(08): يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف وكالة قالمة.

المبحث الثاني: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-

أصبحت معظم البنوك تعتمد في أعمالها على استعمال التسيير الإلكتروني وهذا من أجل مواكبة التطورات وتحسين الأداء وتقديم أفضل الخدمات البنكية سواء كانت تقليدية أم مستحدثة وذلك بهدف كسب شريحة أوسع من المتعاملين والزبائن، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف إلى أهم الخدمات الحديثة والمتطورة التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- والوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية داخل البنك ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية والتحسين في الأداء.

المطلب الأول: مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-

يمكن حصر أهم عناصر الإدارة الإلكترونية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة قالمة فيما يلي¹:

1- الأجهزة والمعدات

يتوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- على عدد من أجهزة الحاسوب والتي يتراوح عددها 22 جهاز حاسب آلي فأكثر، وذلك للقيام بأعمال الصيرفة الإلكترونية، والتي لها دور كبير في تسهيل المهام لمختلف الموظفين، حيث يوجد في كل مكتب حاسوب على الأقل يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة، كما أن مكاتب العمل تتوفر على ملحقات الحاسوب (سكاير، طابعات...) والتي يتراوح عددها حوالي 15 جهاز وتعد كافية لتغطية جميع الاحتياجات وتعمل على تسهيل العمل البنكي، كما أن هذه الوكالة تولي أهمية بالغة لعتاد الحاسوب بغية تحسين معاملاتها وخدماتها المقدمة للعملاء.

2- البرمجيات وقواعد البيانات

1-2 البرمجيات:

يطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- برمجيات شبه متطورة تتلاءم مع احتياجات معالجة المعلومات، وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في البدائل المتاحة لإنجاز الأعمال البنكية، حيث نجد أن وكالة قالمة تعمل على توفير السرعة في معالجة عمليات البنك وتسهل العمل أكثر من العمل اليدوي وذلك من أجل مواكبة البرامج الحديثة بالشكل المطلوب.

من أهم البرامج التي يتم التعامل بها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-

- برنامج DELTA : والذي يكون محمل على الجهاز الرئيسي بالوكالة ويكون متصل بجميع الأجهزة الموجودة بالوكالة كما تتصل كافة الأجهزة بجهاز الخادم SERVER الذي يقوم بدوره بتحويل كل العمليات اليومية إلى المركز الرئيسي بالعاصمة، وهذا البرنامج يتميز بسرعة إنجاز العمليات.

¹ مقابلة مع عبد الحق خباطي مكلف بالزبائن، 19 أفريل 2022.

-برنامج تسيير القروض: وهو برنامج يعمل على تسهيل عملية دراسة ملفات طالبي القروض، حيث بمجرد إدخال البيانات يقوم هذا البرنامج بحساب الفائدة ومقدار الأقساط، وأوقات استحقاق الدفع.....

-برنامج MANVAL SCAN: وهو من البرامج المستخدمة لحماية الحاسوب وكافة المعلومات والعمليات من الفيروسات.

-برنامج أوراكل(ORACLE): يعتبر من أحدث البرامج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم العمل به رسمياً في البنك ابتداء من 26 أكتوبر 2017، ويعتبر برنامج أوراكل نظام لإدارة قواعد البيانات وإدارة العمل المطلوبة من خلال تحويلها إلى قاعدة بيانات عملية تفيد في اتخاذ القرارات ومراقبة أداء عمل البنك وتحسين خدماته للوصول إلى السرعة القصوى في انجاز الأعمال، ويتميز هذا البرنامج بسرية المعلومات، كما يمكن لهذا البرنامج التعامل مع الحجم الكبير من البيانات يصل إلى الملايين من الميغا بايت، بالإضافة إلى ذلك فهو يعد من أقوى البرامج في مجال التجارة الإلكترونية. أنظر الملحق رقم(02)

2-2 قواعد البيانات:

يوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة قالمة- أهمية بالغة لاستخدام قواعد البيانات في مختلف أنشطته، حيث تقوم هذه القواعد بعمليات التجميع والإعداد وتخزين الملفات، وتمتلك هذه الوكالة قاعدة كافية لإنجاز مختلف العمليات وتوفير المعلومات المهمة في الوقت المناسب.

3- شبكات الاتصال:

تعتبر شبكة الأنترنت من بين الشبكات التي يتم الاعتماد عليها في أداء العمل على مستوى بنك بدر-وكالة قالمة- وذلك لما تتميز به هذه الشبكة من سرعة وشفافية في التعامل، كما تستخدم هذه الشبكة للإعلانات عن خدمات البنك من خلال الموقع المتاح ومن أجل التواصل مع الزبائن باستمرار أي أن أجهزة الاتصال(الهاتف، الفاكس، الأنترنت) المتوفرة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- تقوم بتغطية جميع احتياجات العمل بالبنك، لكن يبقى مشكل تدفق الأنترنت يشكل بعض العوائق في انجاز بعض الخدمات.

4- العنصر البشري

يعتبر الكادر البشري عنصر فعال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة قالمة- خاصة الموظفين ذوي الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يعملون على ضمان السير الحسن لمختلف التطبيقات المعلوماتية وصيانتها، كما أنهم يمتلكون المهارات المناسبة في استخدام الحاسوب لإنجاز الأعمال والعمليات البنكية، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني، حيث يتوفر البنك على عدد لا بأس به من المهندسين التقنيين عددهم حوالي 3 أشخاص، وهم المسؤولين عن إصلاح أي عطل في الحواسيب والبرمجيات الجديدة في الوكالة وجميع فروعها.

المطلب الثاني: الأنظمة والخدمات الإلكترونية المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة-

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز الأنظمة والخدمات الإلكترونية المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية¹:

1- الأنظمة الإلكترونية المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1-1 نظام المقاصة الإلكترونية:

أولاً- تعريفه:

يسمح نظام المقاصة الإلكترونية الذي دخل حيز التنفيذ ابتداء من شهر ماي 2006 بتبادل كافة وسائل الدفع للمدفوعات التالية (صكوك، أوراق تجارية، تحويلات، عمليات على البطاقات)، وأصبح معمول به على مستوى كل وكالات بدر، حيث يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة- على نظام المقاصة الإلكترونية في عملية تحصيل الشيكات، و تتم هذه العملية خلال 48 ساعة من خلال وسائل تقنية حديثة بصورة آلية بين البنوك بالاعتماد على الرابط الشبكي فيما بينها من خلال معالجة الشيكات الكترونيا باستعمال جهاز المسح الضوئي ويكون الرد إما بالتسوية في حالة عدم وجود عيب في الشيك أو الإلغاء في حالة وجود عيب فيه كعدم وضوح الإمضاء وقد ساعدت في:

-ضمان حقوق العملاء والبنك.

-ضمان ثقة العملاء.

-تسهيل عمل البنك بحد ذاته.

ثانيا- مزايا المقاصة الإلكترونية

تتلخص مزاياها في:

- ✓ تقليص آجال المعالجة. فيتم قبول أو رفض العملية في أجل أقصاه 4 أيام على عكس السابق التي كانت تتطلب شهور لإتمامها.
- ✓ إعادة الثقة للزبائن في وسائل الدفع.
- ✓ مواجهة ومحاربة تبيض الأموال.

¹مقابلة مع حمدي فرداس مكلف بالدراسات مصلحة التحويلات المالية، 20 أبريل 2022.

2-1 نظام التسوية الإجمالية الفورية (RTGS: (Real time Gross settlement getom)

أولاً- تعريفه

هو نظام تسوية للمبالغ الإجمالية في وقت حقيقي ويتم فيه سير التحويلات بصفة مستمرة و بشكل فوري بدون تأجيل وعلى أساس إجمالي.

ثانياً- مزايا نظام التسوية الإجمالية الفورية

- ✓ تسوية عمليات البطاقة البنكية في وقت حقيقي وكل وسائل الدفع الأخرى.
- ✓ تلبية مختلف احتياجات المستهلكين باستخدام نظام الدفع الإلكتروني.
- ✓ تقوية العلاقات ما بين البنوك وتشجيع إقامة البنوك الأجنبية.
- ✓ تخفيض التكلفة الإجمالية للمدفوعات.

3-1 نظام سويقت للتحويل الآلي للمدفوعات الدولية

أولاً- تعريفه

وهو نظام تحويل مالي عالمي يحمي جميع الأرصدة المالية، حيث تتم التحويلات الخارجية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة- من خلال اعطاء العميل تعليمات للبنك الذي يتعامل معه اصدار تحويل خارجي لصالح العميل الخارجي، وذلك بضم قيمة التحويلات من حساب العميل بالعملة و اضافتها الى رصيد العميل الخارجي بعد تحويلها إلى عملة بلده على أن يتحمل المعني بالأمر المحلية وعمولات التحويل التي يحتسبها البنك.

ثانياً- مزايا نظام سويقت للبنك

- ✓ السرعة في تحويل الأموال مهما كانت المسافة.
- ✓ السرعة في التعامل بفضل عملية الترميز وفك الترميز المتبع بين البنوك.
- ✓ الحماية، فعملية الاتصال لا تتم إلا عن طريق بطاقة مغنطة وبمساعدة كلمة السر.

2- البطاقات الإلكترونية المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نجد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عددا من البطاقات البنكية نوجزها فيما يلي¹:

1-2 بطاقة ما بين البنوك (CIB (Carte Inter Bancaire):

أولاً-تعريفها: هي بطاقة سحب ودفح ما بين البنوك، بدأ العمل بها سنة 2007، وبنك الفلاحة و التنمية الريفية من المصدرين لهذه الطاقة، وهي بطاقة محلية (وطنية)، صالحة في الجزائر فقط، تسمح لحاملها بإجراء التحويلات

¹ مرجع نفسه، 22 أبريل 2022.

النقدية والمدفوعات المحلية عبر الأنترنت، والقيام بسحوبات نقدية من الوكالات التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومن الموزعات الآلية.

ثانيا- وصف البطاقة:

على الواجهة **Au recto** : نجد في أعلى البطاقة اسم وشعار البنك BADR باللغتين العربية والفرنسية، شريحة الكترونية (Une puce)، عبارة بطاقة الدفع، اسم ولقب حامل البطاقة، سهم يشير الى كيفية ادخال البطاقة في الجهاز TPE، رقم البطاقة المشفر في 16 خانة، تاريخ انتهاء صلاحية البطاقة مشار إليها بعبارة EXPIRE FIN، اللوغو "cib" Logo.

على الخلفية **Au verso** : نجد شريط ممغنط تخزن فيه المعلومات الإلكترونية الخاصة بالبطاقة وحاملها، شريط أبيض مخصص لتوقيع العميل حامل البطاقة، عنوان مقر البنك ورقم الهاتف. أنظر الملحق رقم (03) بطاقة CIB صالحة لمدة عامين يتم بعدها تجديدها تلقائيا إلا في حالة الإلغاء، وهذه البطاقة لا تستبدل إلا في حالة السرقة أو الضياع.

هناك نوعان من نماذج بطاقة CIB:

البطاقة الكلاسيكية : وهي بطاقة ذات اللون الأزرق مخصصة لحملة الدخل الذين لديهم دخل منتظم اذ يشترط أن تتراوح قيمة الدخل ما بين 10000 و45000 دج شهريا.

البطاقة الذهبية: هي بطاقة يمنحها بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قامة- للزبائن، وهي بطاقة ذهبية اللون، مخصصة لحملة الدخل المرتفع، اذ تتمتع هذه البطاقة بقدرة دفع كبيرة ويشترط الحصول عليها أن تتراوح قيمة الدخل ما بين 45000 و90000 شهريا ومدة صلاحيتها عامين.

ثالثا- مزايا بطاقة CIB: تحقق هذه البطاقة مزايا متعددة نذكر منها:

- ✓ يتيح الدفع ببطاقات CIB زيادة في المبيعات.
- ✓ الدفع عن بعد لمستحقات السلع والخدمات المقتنية عبر المواقع التجارية لشبكة CIB.
- ✓ يضمن الدفع بواسطة بطاقة CIB، المزيد من الأمان والخصوصية.
- ✓ توفر الوقت وسهولة الاستخدام على جميع شبكات CIB وتكون صالحة لمدة محدودة.
- ✓ تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع 7 أيام على 7 أيام و24 ساعة على 24 ساعة بما في ذلك أيام العطل.
- ✓ تغني حاملها من عناء التنقل بالنقود.

2-2 بطاقة بدر للسحب CBR (Carte Badr Retrait):

هي بطاقة تمنح فقط لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تمكهم من سحب أموالهم في أقل وقت ممكن من أجهزة DAB (Distributeur Automatique De Billets)، تجسد هذه الخدمة فعليا في وكالة قائمة سنة 2006، وهي بطاقة وطنية صالحة للاستعمال داخل الجزائر فقط تأخذ اللون الأخضر لا يمكن السحب بها الا من موزعات الوكالة، كما يتم الحصول عليها عن طريق ابرام عقد بين الزبون والوكالة كما تسمح أيضا بالتأكد من صحة الحساب وعدم تعرضه لأي خطأ. أنظر الملحق رقم(04)

3-2 بطاقة التوفير TAW (TAWFIR):

أولا-تعريفها: هي بطاقة سحب وتحويل وطنية صالحة فقط في الجزائر، تسمح لعملاء البنك الذين يملكون رصيدين رصيد شهري وادخاري بالسحب/ التحويل/ الادخار عن طريق الموزعات النقدية الآلية دون التنقل الى وكالات البنك أو عبر الشبائيك الآلية لشبكة الخدمات البنكية الالكترونية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قائمة - وما بين البنوك، بالإضافة لعملية السحب فإنها تسمح أيضا لمالكها بتحويل أموال من رصيده إلى الدفتر من خلال الموزع الآلي أي من حسابه البنكي الى حسابه التوفيري. أنظر الملحق رقم(05)

ثانيا: مزايا بطاقة التوفير: تتمثل مزايا هذه البطاقة في:

- ✓ تعتبر سهلة الاستعمال ومفيدة.
- ✓ تمنح هذه البطاقة خصم فوري دون طلب مسبق.
- ✓ تتميز بوضوح العروض والمصداقية في الخصومات.
- ✓ تسمح للعميل بسحب وتحويل الأموال من رصيده إلى الدفتر من خلال الموزع الآلي.

4-2 بطاقة ماستر كارد Master Card:

بطاقة حديثة الاستعمال بدأ العمل بها سنة 2020 في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي نوعان كلاسيك وتيتانيوم، وهي بطاقة ائتمان دولية تستخدم في استقبال وتحويل الأموال بالعملة الصعبة أو حتى المعاملات المحلية والشراء والتسوق عبر الإنترنت.

وتتمثل أنواع ماستر كارد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في:

- ماستر كارد تيتانيوم: وهي بطاقة رمادية اللون، لها العديد من العروض والعديد من المميزات والشروط الخاصة. أنظر الملحق رقم(06)

وتتمثل شروط الحصول على بطاقة ماستر كارد تيتانيوم من بنك بدر في:

-فتح حساب بالدينار وآخر باليورو.

-إيداع 100 يورو على الأقل في حساب اليورو بالإضافة إلى مبلغ الدينار.

• ماستر كارد كلاسيكية : وهي بطاقة ذات اللون الأخضر لها مميزات وشروط خاصة بها. أنظر الملحق رقم(07)

وتتمثل شروط الحصول على بطاقة ماستر كارد الكلاسيكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على ما يلي:

-فتح حساب بالدينار وآخر باليورو.

-إيداع 100 يورو على الأقل في حساب اليورو بالإضافة إلى مبلغ الدينار.

3- الخدمات الإلكترونية المقدمة من بنك بدر:

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من الخدمات تتمثل أهمها في¹:

1-3 خدمة **E-Banking Badr**: هي خدمة من خدمات بنك بدر التي يقدمها لعملائه حيث يقوم العميل

بالتسجيل من رابط خاص ثم يقدم له استمارة يقوم بملئها ثم يتقدم للبنك الحصول على الحساب أي رقم العميل والرمز السري الذي يتمكن من تغييره بعدما يقدمه له البنك اذ يتمكن بعد ذلك بمتابعة حسابه عبر الأنترنت 7/7 أيام و 24/24 ساعة والاطلاع على كل مستجد في حسابه دون اللجوء إلى البنك بالإضافة إلى هذا يمكن القيام والاستفادة من الخدمات البنكية بمجرد زيارة الموقع <http://ehanking-badr-bank.dz> ، وهي كالآتي:

-متابعة رصيدكم وتاريخ عمليا تكم.

-متابعة تمويلاتكم.

-القيام بالتحويلات البنكية (داخل فرع البنك أوصاى فروع البنك أو ما بين فروع البنك والبنوك في الجزائر).

-طلب وسائل الدفع.

2-3 خدمة بدر **SMS**: تعتبر أحدث الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لعملائه لمتابعة عمليات

السحب والإيداع المنفذة على حساباتهم من خلال إرسال البنك رسالة قصيرة للعميل في الهاتف النقال، وهي خدمة خاصة بحاملي البطاقة الذهبية، وتم العمل بها سنة 2021.

مزاياها: تتمثل فيما يلي:

✓ تعتبر خدمة مجانية.

✓ تعمل على توفير الوقت والجهد.

✓ تقوم بإخطار في كل لحظة لكل عملية مقيدة في حساباتكم.

✓ تسمح بمتابعة أفضل للحسابات.

¹مقابلة مع عبد الحق خباطي، مرجع سبق ذكره، 24 أبريل 2022.

3-3 الدفع الإلكتروني (E-Payment): هي خدمة دفع إلكتروني عبر الأنترنت والشبكات اللاسلكية وهي عملية سهلة وسريعة لا تتطلب جهد ووقت كبير ولكن بشرط أن تتم هذه العملية بشكل آمن وسري ولها إمكانية الدفع من أي مكان ولا تتطلب وجود الشخص المعني في عين المكان.

4-3 خدمة بدر Consult: هي خدمة يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزيائنه تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد، وتكون عن طريق تعبئة العميل لوثيقة تعاقدية مع البنك، ويترك اسم المستعمل وكلمة سرية تمكنه من مراجعة حسابه عبر شبكة الأنترنت وهي خدمة تكون عبر مدار 24 ساعة وكل أيام الأسبوع.

4- الأجهزة الإلكترونية المعتمدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

حرص بنك الفلاحة والتنمية الريفية على توفير عدد معتبر من قنوات التواصل بينه وبين زبائنه ومختلف المتعاملين معه، خاصة في مجال السحب والدفع الإلكترونيين، والتي نذكر منها ما يلي¹:

1-4 جهاز الدفع الإلكتروني Terminal De Paiment (TPE)

أولاً- تعريفه

ويسمى أيضا محطة الدفع الإلكتروني وهو جهاز يتم تركيبه من قبل البنك في المحطات والمحلات التجارية، يسمح لصاحب الحساب بالدفع بواسطة البطاقات البنكية (CIB Gold, CIB Classique, Tawfir badr carte).
24/24 ساعة و7/7 أيام كل أيام الأسبوع. أنظر الملحق رقم(08)

ثانيا- مزاياه

- ✓ خدمة موثقة وأمنة.
- ✓ سرعة التنفيذ وسهولة الاستعمال.
- ✓ تخفيض التكاليف، ونظام قائم على استخدام البطاقات البنكية.
- ✓ توفير الوقت والجهد.

2-4 الموزع الآلي للأوراق النقدية:

أولاً- تعريفه

وهو آلة أوتوماتيكية تسمح للعميل سحب مبلغ محدد من المال دون اللجوء إلى الوكالة، بحيث يمكن سحب هذا المبلغ من أي جهاز موجود على مستوى القطر الوطني، يمنح العميل أربع ثواني لإجراء عملية سحب أمواله ويقوم بمنحه بيان يوجد به ثلاث لغات ويضم وقت اجراء عملية السحب مقدار المبلغ المسحوب، حيث تمتلك أغلب البنوك أجهزة الموزع الآلي للأوراق النقدية كما تمتلك موزع آلي وحيد موجود على مستوى الوكالة. أنظر الملحق رقم(09)

¹ حمدي فرداس، مرجع سبق ذكره، 25 أفريل 2022.

ثانيا- مزاياه

- ✓ نقص الضغط على موظفي البنك.
- ✓ سرعة السحب، ويوفر الخدمة على مدار 24/24 ساعة بمعنى امكانية السحب في أي وقت يشاء فيه العميل.
- ✓ نقص الانتظار في الطوابير.

المطلب الثالث: تطور الخدمات الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-

يوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة العديد من الخدمات الإلكترونية المتطورة وذات السرعة الفائقة، وهذا ما حفز الكثير من عملاء الوكالة الحصول عليها.

1-تطور البطاقات البنكية على مستوى بنك بدر

جدول رقم (03): يوضح عدد البطاقات المستعملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قالمة-(2017-2022)

| السنة | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| البطاقات | 217 | 750 | 2098 | 1900 | 1050 | 1170 |
| CIB Classique | 13 | 737 | 1794 | 1788 | 1019 | 1151 |
| CIB Gold | 150 | 700 | 745 | 698 | 146 | 210 |
| TAWFIR | | | | | | |

المصدر: معلومات مقدمة من طرف وكالة قالمة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد البطاقات البنكية في الوكالة محل الدراسة سجل ارتفاعا ملحوظا في سنة 2017-2018 ليصل إلى ذروته سنة 2019 حيث بلغ عدد بطاقات الدفع ما بين البنوك ب3892 بطاقة مستعملة، أما بطاقة التوفير فقد بلغت 745 بطاقة مستعملة، وهذا راجع إلى حاجة العملاء لهذا النوع من البطاقات نظرا لما توفره من مزايا وخصائص (امكانية السحب والدفع والادخار)، ليتراجع عدد هذه البطاقات في سنتي 2020-2021، ثم يعود بالارتفاع مع بداية سنة 2022، وهذا بدوره يعكس صورة ايجابية لتقبل العملاء للتوجه إلى خدمات الصيرفة الإلكترونية، وكذلك تعزيز الخدمة البنكية الإلكترونية من خلال تعميم استخدام البطاقات البنكية.

جدول رقم(04): يوضح عدد بطاقات الماستر كارد المستعملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- (2022-2020)

| السنوات البطاقات | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------|------|------|------|
| ماستر كارد كلاسيك | 18 | 16 | 30 |
| ماستر كارد تيتانيوم | 22 | 19 | 24 |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف وكالة قالمة (أنظر الملحق رقم10).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد البطاقات البنكية (ماستر كارد كلاسيك /تيتانيوم) منخفض نسبيا في هذه السنوات، وهذا باعتبار أنها خدمة جديدة طرحها البنك لعملائه، كما نلاحظ أنها ترتفع بوتيرة منخفضة نسبيا وهذا راجع إلى أن التسويق عليها ما يزال لم يتسع بالشكل المطلوب وكذا عدم استيعاب العملاء لمزايا هذه الخدمة الجديدة.

الجدول رقم(05): يوضح عدد البطاقات البنكية المطلوبة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- (2022-2021)

| عدد البطاقات المتوقع طلبها المطلوبة في 2022/12/31 | عدد البطاقات المطلوبة في 2022/03/30 | عدد البطاقات المطلوبة في 2021/12/31 | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| 422 | 372 | 322 | GOLD/CBRI/C IB |
| 0 | 92 | 91 | CARTES TAWFIR |
| 28 | 8 | 2 | MASTERCARD C/T |
| 74 | 34 | 5 | CARTE AFFAIRE |
| 544 | 506 | 420 | مجموع البطاقات المطلوبة |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف وكالة قالمة. (أنظر الملحق رقم11)

-يتبين من خلال الجدول أعلاه أن عدد البطاقات البنكية المطلوبة لسنة 2021 بالنسبة لكل من (بطاقة ما بين البنوك CIB، بطاقة السحب البنكي CBRI، البطاقة الذهبية GOLD) قدرت ب322 بطاقة مطلوبة، وقد سجلت ارتفاعا في بداية 3 أشهر الأولى لسنة 2022 وذلك بقيمة 372 بطاقة، كما يتوقع أنها سترتفع في نهاية سنة 2022 لتصل إلى 422 بطاقة مطلوبة أي بمقدار 50 بطاقة.

-أما فيما يخص بطاقة التوفير فكانت مطلوبة بـ91 بطاقة في نهاية سنة2021 لترتفع بدجة واحدة في بداية 3 أشهر الأولى سنة 2022.

-أما بالنسبة لبطاقات ماستر كارد (الكلاسيكية، تيتانيوم) فنجد أنها كانت مطلوبة بقدر ضئيل حيث سجلت بطاقتين فقط في نهاية سنة 2021، ويعود سبب الطلب المنخفض عليها باعتبار أنها خدمة بنكية جديدة طرحها البنك لعملائه لأول مرة، لترتفع فيما بعد إلى 8 بطاقات مع بداية 3 اشهر الأولى لسنة 2022، كما يتوقع أن تصل إلى 28 بطاقة مطلوبة مع نهاية سنة2022.

-أما بطاقة الأعمال فكان الطلب عليها بمقدار 5 بطاقات في نهاية سنة 2021، لترتفع بمقدار 29 بطاقة مع بداية 3 أشهر الأولى لسنة 2022 ويتوقع أن تصل إلى 74 بطاقة مطلوبة مع نهاية سنة 2022.

-أما فيما يخص المجموع الكلي للبطاقات المطلوبة فقد شهد ارتفاعا ملحوظا من 420 بطاقة مطلوبة في نهاية سنة 2021 إلى 506 بطاقة مطلوبة مع بداية 3 أشهر الأولى لسنة 2022 أي بمقدار 86 بطاقة، كما أنه من المتوقع أن يتواصل ارتفاع عدد هذه البطاقات التي سيتم الطلب عليها الى 544 بطاقة أي بمقدار 38 بطاقة مطلوبة.

ويشير هذا الارتفاع في الطلب على البطاقات البنكية إلى التحول المحسوس في سلوك العملاء ووعيمهم بأهمية هاته البطاقات في اختصار الوقت والجهد، لما لها من العديد من المزايا وتوجههم نحو الصيرفة الإلكترونية وهو ما يوفر للبنك مزايا كبيرة في التكلفة وزيادة الربحية.

جدول رقم (06): يوضح عدد الحسابات المفتوحة سنة 2022/2021

| عدد الحسابات المتوقعة فتحها في 2022/09 | عدد الحسابات المتوقعة فتحها في 2022/06 | عدد الحسابات المفتوحة في 2022/03 | عدد الحسابات المفتوحة في 2021/12/31 | الخدمات المصرفية |
|--|--|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| 291 | 251 | 211 | 190 | حسابات/الافراد(التحقق) |
| 201 | 181 | 161 | 147 | الحسابات |
| 34 | 24 | 14 | 09 | الحسابات الاسلامية (305) |
| 136 | 116 | 96 | 78 | حسابات/وفورات(251) |
| 14 | 10 | 06 | 06 | كتيبات ادخار فلاح مع الفوائد 397 |
| 10 | 06 | 02 | 02 | كتيبات التوفير فلاح مع الفوائد 398 |
| 205 | 180 | 155 | 137 | كتيبات التوفير الخالية من الفوائد 260 |
| 10 | 06 | 02 | 01 | كتيبات الادخار الاسلامي الاستثماري فلاح (253) |
| 86 | 61 | 36 | 17 | حسابات التوفير الاسلامية(240) |
| 461 | 379 | 297 | 241 | اجمالي حسابات التوفير |
| 31 | 21 | 11 | 08 | كتيب التوفير الصغير(281) |
| 28 | 23 | 18 | 16 | التوفير الصغير بدون فوائد(381) |
| 59 | 44 | 29 | 24 | اجمالي المدخرات |
| 562 | 412 | 262 | 120 | عدد العملات |
| 1608 | 1291 | 974 | 731 | العدد الاجمالي للحسابات |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف وكالة قائمة(أنظر الملحق رقم12)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إجمالي حسابات التوفير المفتوحة إلى غاية شهر ديسمبر 2021 هي 241 حساب توفير، وقد سجلت الوكالة خلال 3 أشهر الأولى لسنة 2022 ارتفاعا ملحوظا قدر بـ 56 حساب توفير جديد مفتوح في البنك ليصل بذلك مجموع الحسابات إلى 256 حساب مفتوح، وهذا يعود إلى زيادة الطلب من قبل المتعاملين مع البنك وطلبهم لفتح حسابات توفير جديدة، كما يتضح أن البنك قد قام بالاعتماد وفتح حسابات توفير جديدة تخص

النوافذ الإسلامية وهذا تلبية لطلب زبائنه ومواكبة سوق العمل، كما من المتوقع أن يشهد البنك زيادة في طلب فتح حسابات التوفير حيث ستصل إلى 379 حساب توفير جديد في نهاية شهر جوان 2022، كما يتوقع أيضا البقاء على وتيرة الزيادة إلى غاية شهر سبتمبر 2022 ليصل بذلك مجموع حسابات التوفير المفتوحة إلى 461 حساب توفير مفتوح أي بمقدار زيادة 164 حساب توفير جديد يتوقع فتحه في البنك خلال 6 أشهر (مارس-سبتمبر 2022).

أما بالنسبة إلى إجمالي مدخرات المبتدئين فنلاحظ أن نسبتها قليلة مقارنة مع حسابات التوفير، حيث بلغت 24 حساب مفتوح في نهاية سنة 2021 لترتفع بمقدار 5 حسابات مفتوحة مع بداية السنة الجديدة، ويتوقع البنك ارتفاعها هي الأخرى لتصل إلى 44 حساب مفتوح في شهر جوان 2022، وسوف يستمر هذا الارتفاع إلى غاية 59 حساب مفتوح في شهر سبتمبر.

أما فيما يخص العدد الإجمالي للحسابات فقدر ب731 حساب في نهاية سنة 2021، وارتفعت مع بداية سنة 2022 لتصل إلى 974 حساب جديد بعدد زيادة قدر ب 243 حساب مفتوح نتيجة خدمات البنك المتميزة الذي يقدمها للزبائن، ويتوقع البنك الاستمرار في هذه الزيادة لتصل في نهاية شهر جوان 2022 إلى 1291 حساب مفتوح وتستمر هذه الزيادة إلى نهاية شهر سبتمبر 1608 حساب مفتوح.

وتسعى البنوك من خلال طرحها لهاته لهاته الخدمات التقليدية أو المبتكرة من خلال استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية لتعزيز حصتها في السوق البنكية ولخفض التكاليف وهو ما يجعلها قادرة على التنافس مع البنوك الأخرى، وهو ما يعكس المكانة الجيدة للإدارة داخل البنك محل الدراسة حيث يعتمد على التسويق الإلكتروني للخدمات المقدمة مما يزيد الإقبال عليها من قبل العملاء اختصارا للوقت والجهد من جهة وتقليل التكاليف من جهة أخرى، بالإضافة إلى تسهيل المعاملات.

2- تطور الأنظمة الإلكترونية على مستوى بنك بدر

جدول (07) : يوضح التحويلات العملاء داخل البنك 2020/2017

| 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | السنوات التحويلات |
|-------|------|------|------|--------------------------|
| 18175 | 1510 | 9025 | 1100 | التحويلات بين العملاء |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف وكالة قامة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة التحويلات والتسديدات المالية بين العملاء داخل البنك خلال 4 سنوات (2020-2017) تأخذ قيمة تصاعدية أي تزداد مع مرور السنوات، حيث بلغت سنة 2017 على 1100 عملية تحويل لتصل سنة 2020 إلى 18175 عملية تحويل، ويعود هذا إلى سهولة التحويلات بين العملاء ونظير الخدمات المتميزة والتقنيات الحديثة التي يقدمها البنك لعملائه.

جدول رقم(08): يوضح تسديد فواتير العملاء على مستوى بنك بدر(2020/2017)

| السنوات | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------|------|------|------|-------|
| تسديد فواتير العملاء | 2525 | 9026 | 8255 | 14245 |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عمليات تسديد فواتير العملاء داخل الوكالة قد قدرت ب 2525 عملية تسديد سنة 2017، وأخذت بالتزايد مع مرور السنوات لتصل إلى 14245 عملية تسديد سنة 2020، وعليه نستنتج أن العملاء يستفيدون من خدمة تسديد جميع فواتيرهم عبر شبكة الأنترنت توفيراً للوقت والجهد وهذا ما يعكس جودة خدمات وجهود البنك لإرضاء زبائنهم بما يحقق قدرة البنك على المنافسة.

الجدول رقم (09): يوضح عدد الشيكات الآلية والمقدمة من طرف وكالة- قائمة-

| السنوات | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|-------|
| الشيكات التي قدمتها الوكالة للوكالات الأخرى | 3787 | 4362 | 8311 | 9857 |
| الشيكات التي قدمت للوكالة من طرف الوكالات الأخرى | 4027 | 4703 | 9705 | 10980 |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف وكالة قائمة.

يمثل الجدول أعلاه عدد الشيكات الآتية والمقدمة من طرف وكالة-قائمة- حيث نلاحظ أن عدد التحويلات التي قامت بها الوكالة إلى الوكالات الأخرى قدرت ب 3787 سنة 2017، لتتزايد مع مرور السنوات لتصل في سنة 2020 إلى 9857 عملية مقاصة، وقد بلغ إجمالي عمليات المقاصة في السنوات (2020-2017) إلى 26317 عملية مقاصة.

أما بالنسبة للشيكات التي قدمت للوكالة فقدرت ب 4027 شيك سنة 2017 وارتفعت إلى 10980 شيك مقدم للوكالة، والملاحظ أنها أخذت قيمة تصاعديّة من سنة 2017 إلى غاية سنة 2020.

ونفسر هذا الارتفاع الملحوظ في عدد عمليات المقاصة إلى كون الوكالة تستعمل نظام المقاصة وتسوية العمليات بطريقة إلكترونية وحديثة مما يسمح لها بتسوية أكبر قدر من العمليات والسماح لجميع البنوك بالارتباط فيما بينها.

وتعكس أيضا الأهمية التي يولها البنك في معالجة المعاملات البنكية الإلكترونية وتوفير التطبيقات الإلكترونية التي تساعد على ذلك، إضافة إلى مرونة التشغيل التي يمتاز بها نظام التحويل الإلكتروني بالاعتماد على الوصل المباشر من خلال شبكة سويفت وهو ما يؤكد تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنك محل الدراسة.

المبحث الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة-وأهم التدابير المتخذة للحد منها

إن تطور العمل البنكي الإلكتروني بينك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قالمة-مرتبط بمواجهة مجموعة من العراقيل التي تتطور يوما بعد يوم وذلك نتيجة التطور التكنولوجي الذي يشهده، ويمكن ذكر هذه العراقيل التي باتت تعترض نشاط هذا البنك أثناء القيام بعمله مع التعرف على التدابير المقترحة للحد منها.

المطلب الأول: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة قالمة-

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية عوائق مختلفة تبعاً لنوع البيئة البنكية التي تعمل في محيطها، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض هذه العوائق التي تكاد تعترض برامج الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- فيما يلي¹:

- عدم وضوح البيئة القانونية والتشريعية المتعلقة بتنظيم الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى تعدد المخاطر المترتبة عنها.
- ضعف الاتصال بشبكة الأنترنت وتقطعها في بعض الأحيان حيث نعلم أن معظم خدمات البنك أو الوكالة تعتمد بشكل كبير على شبكة الأنترنت والأجهزة التكنولوجية فتذبذبها وإقطاعها يؤدي إلى تعطيل مصالح البنك والزبائن.
- عدم ثقة المتعاملين في وسائل الدفع الإلكترونية لعدم توفر معلومات كافية حول هذا النمط من الدفع البنكي.
- مشاكل سوء استخدام وسائل الدفع الإلكترونية، فالمؤسسات الجزائرية والأفراد يفضلون الدفع النقدي ويعود ذلك إلى :
- نقص الوعي البنكي لدى المتعاملين وعدم اهتمامهم للتعامل بوسائل التكنولوجيا الحديثة وهذا ما يدل على عدم وجود وعي بنكي في هذا المجال.

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة العتاد وممتلكات المؤسسة. 26 أفريل 2022.

- عدم القدرة على خلق شبكة بنكية تكون بمثابة حلقة وصل إلكترونية بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة-من جهة وبين الشركات والعملاء من جهة أخرى.
- ضعف التسويق البنكي، ويعود ذلك إلى نقص الإعلام.
- ضعف البنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية، حيث لا تتوفر على العدد المناسب لأجهزة الموزع الآلي للنقود حيث أنه يوجد جهاز صراف آلي واحد في كل من: قالمة، واد زناتي، بشقوف، سدراته، عين مخلوف، طاورة، مداوروش و اثنين بسوق أهراس.
- ضعف التكوين القاعدي للأطر البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-، بالرغم من توفر الموارد البشرية اللازمة.
- انخفاض عدد الزبائن مستخدمي الخدمات البنكية عبر الأنترنت مقارنة بالتعاملات الحقيقية.

المطلب الثاني: التدابير المقترحة لمعالجة المعوقات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة-

في ظل المشاكل التي تتخبط فيها البنوك الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- المتعلقة بالإدارة وسعيها منها لتفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية وجب عليها مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وضرورة التكيف مع التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي، لذا يجب اتخاذ تدابير تساعد على تفعيل العمل الإلكتروني ويمكن ايجازها فيما يلي¹:

-رفع كفاءة أداء الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- وذلك لضمان قيامهم بمسؤولياتهم بطريقة على أكمل وجه وبشكل المطلوب منهم وذلك من خلال مراعاة ما يلي:

- تفعيل دور شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي للبنك وباقي فروعه بما يحقق السرعة في تداول المعلومات الخاصة بالعملاء.
- انتقاء الأفراد الذين يتمتعون بمعايير متعددة منها الشهادة والخبرة، وكذلك تأهيلهم على العمل على كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة من خلال تدريبهم الجيد في دورات تدريبية خاصة.
- وضع برامج خاصة بكيفية التعامل مع الزبائن وذلك من خلال تدريب العاملين بالبنك على ادارة الحوار الجيد الذي يجعل عملاء أوفياء لهذا البنك.
- البحث و التطوير الدائم في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية التي يستدعيها اقتصاد الوقت الراهن.
- اتخاذ كافة التدابير لتكون العمليات البنكية الإلكترونية مؤمنة ضد الهجمات الإلكترونية وعمليات القرصنة والسرقة والاختلاس.

¹مرجع نفسه، 27 أبريل 2022.

-توسيع شبكة الصراف الآلي لتكون متاحة لجميع المواطنين، وأن تكون قادرة وكافية على استيعاب الاحتياجات المختلفة من سحب الأموال، أي أنه مثلا أن يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- بوضع عدد أكبر من الصرافات الآلية في الأماكن مختلفة ومتنوعة والتي تتميز بكثافة سكانية عالية-قالمة، واد زناتي، بوشقوف.

-نشر الوعي البنكي والثقافة الإلكترونية سواء لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- من خلال التسويق الجيد للخدمات الجديدة المقدمة والتكنولوجيا المدخلة على هذه الخدمات أو لموظفين هذا البنك الذي من شأنه أن يعزز الثقة بين العميل والبنك وأيضا فك ارتباط العاملين بالبنك بالعمل التقليدي السابق.

-ابتكار بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- بطاقات ائتمانية جديدة لتلبية مختلف حاجيات المجتمع الجزائري خارج الوطن .

-يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- أن يقيم بنية تحتية أكثر مرونة خاصة فيما يتعلق بقطاع الاتصالات، حيث أنه من الضرورة أن تكون شبكة الانترنت متاحة على مدار الوقت، وذلك لأن هذه الأخيرة هي المحور الأساسي لوجود الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

للقوف على واقع تطوير الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-، ومن خلال المقابلة والبيانات المتحصل عليها فقد تم التوصل إلى:

- ✓ ساهمت الإدارة الإلكترونية في بنك بدر في زيادة قدرته على الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء دون التقيد بمكان أو زمان معين، كما تتيح لهم طلب الخدمة في أي وقت وعلى طول أيام الأسبوع بما يوفر الراحة للعميل، بالإضافة إلى سرية المعاملات التي يتميز بها بنك بدر مما ولد ثقة لدى العملاء وزيادة ولائهم وهو ما يشير إلى قدرة البنك على المنافسة.
- ✓ يقدم بنك بدر العديد من العروض والعمليات المصرفية الإلكترونية بتكلفة منخفضة كأحد الاستراتيجيات لجذب العملاء، مما ينتج عنه استقطاب عدد كبير منهم، وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، وهذا ما يشير إلى قدرة البنك على المنافسة.
- ✓ اعتماد بنك بدر على نظام المقاصة الإلكترونية في تسوية مختلف العمليات الإلكترونية، مما نتج عنه سهولة تحويل الأموال وانتقال رؤوس الأموال، وهو ما يشير إلى قدرة البنك على المنافسة.
- ✓ يوفر بنك بدر العديد من الخدمات المتميزة عن باقي البنوك مثل الخدمات التي تخص العملاء بحد ذاتهم (تسديد كافة الفواتير عن بعد)، وذلك من أجل تلبية احتياجات العملاء اللامتناهية، وهذا ما يشير إلى امتلاك البنك مقومات تساعد على مواجهة حدة المنافسة مع البنوك الأخرى.

- ✓ تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال زيادة كفاءة وفعالية البنك، ويظهر ذلك من خلال سرعة انجاز الأعمال وكذلك التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين بزيادة ولائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وهو ما يدل على قدرة البنك على المنافسة.
- ✓ تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التجاري وذلك من خلال الرفع في مستوى جودة الخدمات وتنوع مجموعة العروض وفتح أسواق جديدة وإنشاء علاقات مع العملاء، وهو ما يدل على قدرة البنك على المنافسة.
- ✓ تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي من خلال تخفيض التكاليف وتوفير كافة المعلومات الخاصة بالإفصاح في التقارير المالية، وهو ما يشير إلى قدرة البنك على المنافسة.
- ✓ يحاول بنك بدر الوقوف على انشغالات العملاء من خلال تلبية مطالبهم المختلفة (تم طرح بطاقة ماستر كارد بناء على الطلب المتزايد لعملاء البنك عليها بالإضافة إلى خدمات الصيرفة الإسلامية)، وهو ما يشير إلى قدرة البنك على المنافسة.
- ✓ يعمل بنك بدر على التجديد المستمر والمتواصل لمواكبة التغيرات التكنولوجية من أجل البقاء في دائرة المنافسة والتميز الدائم عن منافسيه.
- ✓ يقدم بنك بدر خدمات صيرفة جد متطورة من خلال وسائل الدفع الإلكتروني بجودة وتقنية عالية وبأقل تكلفة وهذا ما يكسب البنك القدرة على المنافسة.
- ✓ يتمتع موظفي بنك بدر بالمهارة والكفاءة في مجال عملهم، مكنتهم من تطوير منظومة الإدارة الإلكترونية داخل البنك.
- ✓ تسهم البرمجيات في تطوير وتفعيل المعاملات بوكالة قامة وذلك من خلال المعالجة الإلكترونية لمختلف بيانات عملائها مما يمكنها من الرقابة الفورية والمستمرة ويسرع من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ويعمل على تصحيحها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- خلصنا أن البنك يحرص على تفعيل الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى تحسين المعاملات البنكية الإلكترونية، كما يسعى إلى تقديم مجموعة متنوعة ومتطورة من الخدمات والمنتجات البنكية، إضافة إلى انجاز الأعمال في أقل وقت ممكن ربحا للوقت وكسبا لثقة العملاء مما يتيح له البقاء والاستمرار وتحقيق التميز التنافسي، حيث أطلقت الوكالة مؤخرا ودعما لنهج الصيرفة الإسلامية خدمة بطاقة ماستر كارد إضافة إلى فتح منافذ الصيرفة الإسلامية مما يدعم موقفها التنافسي بين البنوك ولزيادة كسب عملاء جدد، وعلى الرغم من ذلك فهو لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب في تطبيق التكنولوجيا الحديثة المتعلقة بمجال الإدارة الإلكترونية ماعدا خدمات الصيرفة والأنظمة الإلكترونية التي تسهر على تطبيقها، وذلك راجع إلى بعض الصعوبات التي تواجه البنك كتذبذب شبكة الأنترنت، وضعف البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في الجزائر، وكذلك نقص الوعي الثقافي للعملاء وصعوبة تقبل فكرة التعاملات الإلكترونية.

الخاتمة

نستخلص في ختام دراستنا أن التطورات التكنولوجية التي أفرزت ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال قد ساهمت بشكل كبير في تغيير نمط الإدارة من النمط التقليدي إلى النمط الحديث حيث ظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في تحسين أداء العمل وتقديم خدمات عالية الجودة، لذلك بات من الضروري على البنوك أن تتسابق من أجل تقديم خدماتها بأحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك بتوفير جميع الوسائل المادية والبشرية والتقنية من أجل انجاح هذا التغيير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا، بالإضافة إلى توفير بنى تحتية وإعداد الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة لتسيير وتطبيق هذه التقنية لمواكبة الطبيعة التنافسية التي آلت إليها السوق المصرفية التي تقتضي ضرورة التغيير والتجديد خاصة في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها السوق العالمي والتي تستوجب على البنوك الانفراد في تقديم الخدمات بما يحقق ميزة تنافسية لها.

وبنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التي تفتنت لأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها الفعال في تحسين مستوى جودة الخدمات، حيث يتجلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بوضوح في المجهودات التي قام بها البنك من خلال توفير جميع الوسائل اللازمة بغية الوصول إلى الأداء الأمثل الذي يعمل على تلبية رغبات العملاء وكسب رضاهم وزيادة قدراته التنافسية.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتجسد من خلال تنفيذ مختلف الأنشطة الإدارية الكترونيا عبر الأنترنيت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات في كل زمان ومكان، كما يتطلب تطبيقها تشكيلة متكاملة من المكونات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبشرية والأمنية وغيرها من العناصر الجوهرية التي تتكامل أدوارها وتأثيراتها المتبادلة في سياق عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يسعى البنك جاهدا إلى تقديم خدمات بنكية إلكترونية بمستوى من الجودة والكفاءة مما يزيد من ولاء العملاء اتجاه البنك وتقوية مركزه التنافسي مما يؤهله إلى مستوى المعاملات التجارية الكبرى والعالمية وكسب حصص أكبر في السوق البنكي عن طريق تخفيض الأسعار والتميز في تقديم الخدمات على غرار البنوك الأخرى، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يتجلى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء البنكي من خلال زيادة وفعالية كفاءة البنك من خلال سرعة انجاز الأعمال، وولاء الموظفين وانتمائهم للبنك ومساهماتهم في اتخاذ القرارات، كما يتجسد أيضا في جودة الخدمات المقدمة وتنوع عروض جديدة وتستهدف فتح أسواق جديدة وتستقطب شرائح أخرى للعملاء، إضافة إلى تخفيض التكاليف، وتوفير المعلومات الكافية عن المنتجات والتسويق الجيد لها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: رغم من الجهود المبذولة من طرف البنك لتطوير جهازه إلا أنه لم يرتقي إلى المستوى المطلوب الذي يخوله اعتماد الكلي على الإدارة الإلكترونية حيث نجده لا يزال يعتمد على تقديم بعض خدماته على الإدارة التقليدية نظرا للعديد من العوائق التي تقف حاجزا امام التطبيق الكلي للإدارة الإلكترونية، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها لمعرفة فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قامة - توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي :

- بينت الدراسة الأهمية التي تكتسبها الإدارة الإلكترونية بالنسبة للبنوك في تحقيق رضا العملاء وذلك من خلال الاهتمام بتحسين جودة المعاملات والخدمات المقدمة في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال واشتداد المنافسة في المجال البنكي.
- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين المعاملات البنكية عن طريق السرعة والسهولة والمرونة التي تتميز بها في تقديم الخدمات.
- تعد الإدارة الإلكترونية سلاحا تنافسيا فعالا لكسب رضا العملاء وجذب أكبر عدد منهم من خلال تقديم خدمات تكون في مستوى تطلعاتهم واحتياجاتهم كما ونوعا وكذا الدخول إلى أسواق دولية وعالمية جديدة.
- عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المحيطة والعالمية، فهي تعمل على تحسين أداء و جودة عمل البنوك من خلال استخدامها أساليب إلكترونية حديثة وعصرية بالإضافة إلى قدرتها على تجاوز مشاكل الإدارة التقليدية.
- أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية عنصر ملازما للعمل البنكي لما توفره من فعالية في العمل وسرعة في الإنجاز ووفرة في المعلومات عن العملاء وعن الأسواق.
- يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك من أهم المداخل التي تؤدي إلى تنمية القدرات التنافسية للبنوك فهي أسلوب فعال يستخدمه البنك كوسيلة لتمييزها عن منافسيه.
- الاهتمام المستمر والمتزايد بتحسين الخدمات المقدمة لأنها الركيزة الأساسية للمنافسة على مستوى البنوك.
- تخفيض التكاليف يعد البعد التنافسي الأول الذي تسعى البنوك إلى تحقيقه لتقديم خدمات بسعر أقل من المنافسين.
- اهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قامة-بتطوير وتحسين مستوى خدماته وذلك من خلال زيادة الإنفاق للحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاهتمام بتدريب العنصر البشري ليستوعب هذه التطورات.

- تتمثل مظاهر الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- في الأجهزة والمعدات والبرمجيات وقواعد البيانات، قنوات الاتصال والعنصر البشري.
- تسهم البرمجيات في تطوير وتفعيل المعاملات البنكية بالوكالة محل الدراسة وذلك من خلال المعالجة السريعة لمختلف البيانات، مما يسهل عملية الرقابة واكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
- أثرت الإدارة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- بشكل أفضل جعلته يحسن من مستوى أدائه والارتقاء به مما جعله يخلق قدرة تنافسية له.
- عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- اعتمد على إدخال تطبيقات إلكترونية جديدة وتوفير شبكة اتصالات حديثة وبالتالي نجاح عملية تطبيق يتوقف على ضرورة توفير بنية تحتية إلكترونية متطورة وشاملة لجميع العناصر الفنية والتقنية والبشرية.
- هناك معوقات عدة تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل الكفء والفعال على مستوى الوكالة محل الدراسة.
- على الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في تفعيل الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- إلا أن هناك عدة تحديات تواجهها ومن أهمها عدم وضوح البيئة التشريعية المتعلقة بتنظيم الإدارة الإلكترونية وكذا ضعف الاتصال بشبكة الأنترنت في بعض الأحيان مما يعيق عمل الوكالة.

- التوصيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، فإن البنوك ملزمة بتبني أساليب تكنولوجية حديثة كالبنك الإلكتروني، وكذا زيادة أجهزة الصراف الآلي وتوزيعها في مختلف الفروع، مع تبني تقنيات ووسائل تقدم خدمات بنكية تتميز بالكفاءة والسرعة في الأداء.
- ✓ الاستفادة من تجارب البنوك الرائدة في مجال توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وإدارتها بما يحسن من تنافسية البنك.
- ✓ العمل على تحديث وتطوير البرامج وأنظمة المعلومات بما يعمل على تسهيل المعاملات البنكية باعتبارهم من أولويات نجاح العمل البنكي.
- ✓ ضرورة الاهتمام بزيادة الثقة بين البنك وعملائه من خلال القيام بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين للتعرف على آخر المستجدات في المجال الإداري والعلمي والتكنولوجي والتحكم في التكنولوجيا الجديدة بغرض تحسين الخدمات المقدمة باستمرار.
- ✓ ضرورة الاعتماد على موارد بشرية ذات كفاءة عالية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة من أجل تقديم خدمات إلكترونية متميزة.

- ✓ ضرورة التعاون والتنسيق المكثف بين الشركات والمؤسسات الداعمة للصيرفة الإلكترونية في الجزائر على غرار شركة SATIM وشركة الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية، لما لهذه الشركات من دور بارز في تطوير وارساء التكنولوجيا المصرفية الآمنة في البنوك.
- ✓ التحسين والنهوض بمستوى البنية التحتية (أجهزة الحاسوب ، شبكات الاتصال، البرمجيات) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ ضرورة العمل على تطوير الأمن المعلوماتي من أجل المحافظة على خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها من التزوير والتخريب.
- ✓ العمل على تفعيل واثراء المواقع الإلكترونية البنكية لكونها تعتبر المنطلق التكنولوجي للعمل المصرفي ، فضلا عن أهميتها في ارشاد العملاء وتوعيتهم بالاستخدام الآمن لتلك المواقع.

آفاق الدراسة :

نشير في الأخير إلى أن هذا الموضوع لا يقف عند هذا الحد، بل هنالك اشكاليات أخرى لم تتعرض لها الدراسة فتعتبر آفاقا مفتوحة للأبحاث العلمية اللاحقة نذكر منها:

- ✓ دراسة مقارنة بين البنوك والمؤسسات المالية المنافسة في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية.
- ✓ مستقبل اليد العاملة في ظل استخدام الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1-الأحبابي نبراس محمد جاسم، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة"، دار الجامعة الجديدة، مصر، بدون طبعة، 2018.
- 2-الباز أحمد محمد عبد الحميد مصطفى، "أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء"، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
- 3-الحسن حسين محمد، "الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 4-الحيت أحمد فتحي، "أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، بدون طبعة، 2017.
- 5-الخالدي محمد محمود، "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 6-السالمي علاء عبد الرزاق و محمد حسن، "نظم دعم القرارات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 7-السلي علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2001.
- 8-الشمري كمال كاظم جواد وآخرون، "المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 9-الشمري ناظم محمد نوري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، "الصيرفة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 10-الطائي نبأ مؤيد عبد الحسين، "إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية"، دار الكتب القانونية، مصر، بدون طبعة، 2011.
- 11-الطعامنة محمد محمود، العلوش طارق شريف، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004.
- 12-القباني ثناء علي وآخرون، "النقود البلاستيكية وأثر المعاملات على المراجعة الداخلية في البنوك التجارية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
- 13-القطب محيي الدين، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 14-العاني مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

- 15 - العجبي أحمد عبد العليم، "نظم الدفع الإلكترونية وانعكاساتها على سلطات البنك المركزي"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2013.
- 16- النجار فايز جمعة، "نظم المعلومات الإدارية منظور إداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.
- 17- النجار فريد، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، بدون طبعة، 2000.
- 18- إبراهيم خالد ممدوح، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
- 19- أبو هاشم عمر أحمد الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية مدخل الإدارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 20- أحمد محمد سمير، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 21- بن التركي وليد، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
- 22- بن عنتر عبد الرحمان، "الإنتاجية: آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
- 23- بوحوش عمار، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى، 2006.
- 24- بوران سمية، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 25- جمعة عبد الحكيم، "الاندماج المصرفي ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنوك"، دار النهضة العربية، مصر، 2012.
- 26- زرزار العياشي، كريمة غياد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 27- زعتر تيسير سعيد، "إدارة الوقت في تحقيق الاستراتيجية التنافسية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
- 28- زغدار أحمد، "المنافسة: التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 29- طالب علاء فرحان، زينب مكي محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مداخل معاصر"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 30- طه طارق، "إدارة البنوك والمعلومات المصرفية"، دار الكتب للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2000.

- 31-عباس حسين وليد حسين، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 32-غنيم أحمد محمد، " الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية للنشر، مصر، بدون طبعة، 2004.
- 33- قندوز طارق، " الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 34-كافي مصطفى يوسف، " اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
- 35-كاكي عبد الكريم، " الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2013.
- 36-لطرش الطاهر، " تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2007.
- 37-نجم عبود نجم، "الإدارة و المعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية، الوظائف والمجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2009.
- 38- ياسين سعد غالب، " الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2010.
- 39- يشق زهير، " العمليات المالية البنكية الإلكترونية"، اتحاد البنوك العربية، بيروت، 2006.

المجلات:

- 40-الحسيني عائشة، الخيال شذا، " أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الأزهر، جدة، السعودية، 2013.
- 41-الشيكرايوب، " الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد01، المجلد08، جامعة لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2019.
- 42-برحومة عبد الحميد و شريف مراد، " الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد03، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
- 43-بريش عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، الجزائر، 2005 .
- 44-بصيري محفوظ، نظام الدفع الإلكتروني الجزائري كألية لتطوير وسائل الدفع الجديدة، مجلة العربية للأبحاث والدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 11، جامعة البويرة، الجزائر، 2019.

- 45- بن جراد عبد الرحمان، عبد القادر مهداوي، "تاريخ الإدارة الإلكترونية"، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.
- 46- بن شنيبة كريمة، عبد القادر مطاي، "أثر عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 01، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 2019.
- 47- بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، المجلد السابع، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
- 48- بوخالفة فيصل، "الإدارة الإلكترونية بين متطلبات الترشيد ومعوقات التطبيق"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 02، المجلد 02، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.
- 49- بوراس أحمد، "العمليات المصرفية الإلكترونية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
- 50- حمو محمد، زيدان محمد، "إدارة التكنولوجيا المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك مع الإشارة إلى البنوك الجزائرية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد السادس عشر، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016.
- 51- زايدي صفية، "تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، جامعة بجاية، الجزائر، 2017.
- 52- سالم إلياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات، العدد 01، المجلد الثامن، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
- 53- قدوري سحر، "الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الأول، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
- 54- عبد الرحيم ليلي، "أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2013.
- 55- عطية العربي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- 56- نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، 2006.
- 57- وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.

المذكرات:

- 58- العاني ايمان، " البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 59- أوريسي هبية، "تنافسية القطاع السياحي وانعكاساتها على التنمية المستدامة في الدول العربية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2012.
- 60- بشير عامر، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص نقود، مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 61- بن غيدة سارة، "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.
- 62- بوخلالة سهام، "المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الاصلاحات الاقتصادية بعد 1990"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص دراسات اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.
- 63- حجرف مبارك سعود الحجرف، "أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم الادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- 64- حمود ظافر محمد، "القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- 65- حميدي عبد الرزاق، " جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تسويقية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008.
- 66- دغنوش العطرة، " استخدام شبكة الأنترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- 67- سعيد حسن أحمد إبراهيم، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

- 68-فرحاتي لويزة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 69-عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 70-عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 71-عماري سمير، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
- 72-كرغلي أسماء، "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.
- 73-محجوب آسية، "البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية مالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالم، 2011.
- 74-مهبوب سماح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014.
- 75-ناصر الدين زينا سهيل، "واقع التنافسية في المصارف السورية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علاقات دولية، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2015.
- الملتقيات:**
- 76-بوشعور حريري و فلاق صليحة، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة 13/14 ديسمبر، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.
- 77-رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مصر، 2004.

78-عثماني مريم، ضريفي الصادق، "تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات المصرفية بين ضرورة الانفتاح ومخاطر النجاح"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الوطني المرفق الإلكتروني، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2019.

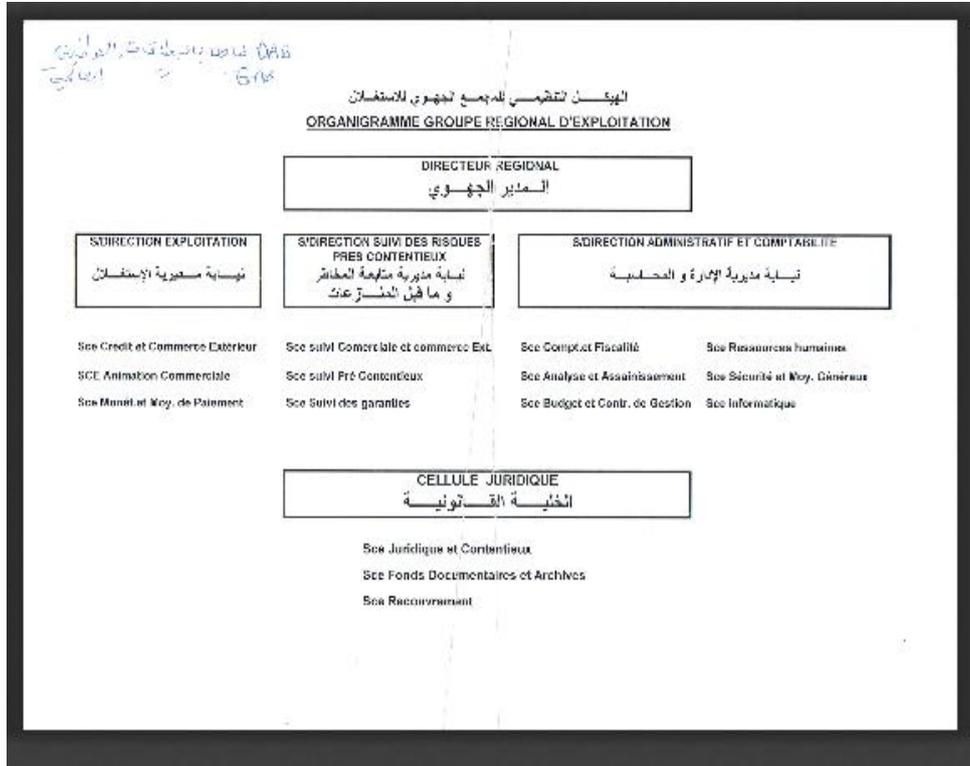
المواقع الإلكترونية:

79-الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين، متاح على الموقع www.grhelecctronique.blogspot.com ، الساعة 15:00، 2022/03/01، <http://>

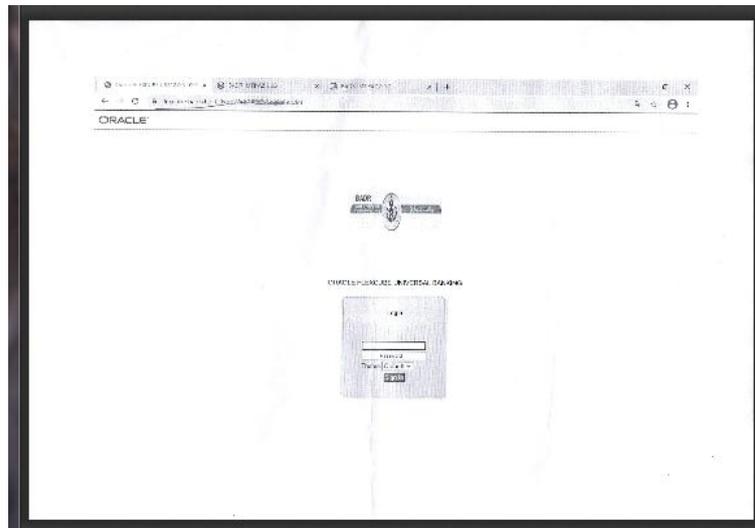
80-ما هي القوى التنافسية الخمس ل بورتر؟ مزايا وعيوب -أرقام، متاح على الموقع <https://www.argaam.com> ، تاريخ الإطلاع 2022/03/22، الساعة 15:04.

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية وكالة قالة



الملحق رقم(02): برنامج أوراكل



الملحق رقم(03): بطاقة الدفع CIB



1. Quelques définitions :

- 1.1. SATM : Service d'Automatisation des Transactions à la Banque CIB du Maroc. Elle dispose d'un centre de traitement auquel sont rattachés tous les bureaux de paiement domestiques. Elle dispose également d'un centre d'appel à l'écoute des clients porteurs de cartes CIB et des autres moyens d'utilisation de TPE.
 - 1.2. TPE : Terminal de Paiement Electronique. C'est un équipement installé chez le commerçant qui permet au porteur de la carte CIB d'effectuer différents types de transactions (achat, remboursement, paiement de facture, annulation de sa dette...).
 - 1.3. RMI : Réseau Interbancaire Interbancaire.
 - 1.4. Carte Inter Bancaire (CIB) : C'est une carte domestique (marocaine), elle permet au porteur d'effectuer des achats effectués des paiements par exemple et des paiements en ligne.
- Il existe deux modèles de la carte CIB: la carte Classic de couleur bleue, elle est destinée aux porteurs qui ont des revenus réguliers, la carte Gold de couleur dorée est une carte de prestige, elle est destinée aux porteurs qui ont des revenus supérieurs.



La carte CIB a une valeur de deux années au terme desquelles elle est renouvelée automatiquement sauf en cas de suspension. Le logo CIB est imprimé sur la carte ainsi que sur tous les magasins et les points de retrait acceptant la carte CIB.



Le logo CIB est également imprimé sur la carte CIB et le logo de l'établissement émetteur, le nom du porteur, la date de fin de validité ainsi que le numéro de la carte qui est noté sur 16 chiffres.

تقديم على البطاقة

Identification de l'adhésif
numéro de la carte

Le point d'achat de la carte
système CIB

Poste d'envoi
requiert le nom
d'identification de la carte
sur la lettre.

Nom du titulaire
de la carte

شعار

Logo CIB

رقم البطاقة
التي تبدأ
بـ 16 رقم

نمبر البطاقة
التي تبدأ
بـ 16 رقم

تاريخ انتهاء
الصلاحية

Date d'expiration

الملحق رقم (04): بطاقة بدر للسحب CBR



الملحق رقم (05): بطاقة التوفير TAW



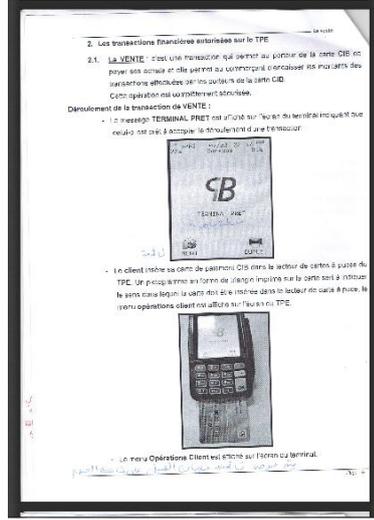
الملحق رقم (06): بطاقة ماستر كارد تيتانيوم



الملحق رقم (07): بطاقة ماستر كارد كلاسيك



الملحق رقم (08): جهاز الدفع الإلكتروني



الملحق رقم (09): الموزع الآلي للأوراق النقدية



الملحق رقم(10): عدد البطاقات المطلوبة(2021/2020)

| CARTES EN CIRCULATION | Nbre cartes actives au 31/12/2021 | Nbre cartes actives au 03/2022 |
|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| CIB / CBRI / GOLD | 2 069 | 2 321 |

realisation commerciale ALE 821 au 31/12/2021

| | | |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| MASTERCARD C/T | 49 | 54 |
| CARTES TAWFIR | 146 | 210 |
| TOTAL CARTES EN CIRCULATION | 2 264 | 2 585 |

الملحق رقم (11): عدد البطاقات المطلوبة(2022/2021)

| VENTE DE PRODUITS MONETIQUE | Nbre de cartes commandées au 31/12/2021 | Nbre de cartes commandées au 30/03/2022 | au 31/12/2022 |
|--------------------------------|---|---|---------------|
| CIB / CBRI / GOLD | 322 | 372 | 442 |
| CARTES TAWFIR | 91 | 92 | 0 |
| MASTERCARD C/T | 2 | 8 | 28 |
| carte affaire | 5 | 34 | 74 |
| TOTAL CARTES COMMANDEES | 420 | 506 | 544 |

الملحق رقم (12): عدد الحسابات المفتوحة (2022/2021)

realisation commerciale ALE 821 au 31/12/2021

| | |
|-----------------------|------|
| EFFECTIFS ET NBRE ALE | 2022 |
| EFFECTIF DE L'ALE | 0 |

BANCARISATION

| | Nbre cptes ouverts au 31/12/2021 | Nbre cptes ouverts au 01/2022 | Nbre cptes ouverts au 06/2022 | Nbre cptes ouverts au 09/2022 |
|---|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| CPTES PARTICULIERS (CHEQUE) | 292 | 211 | 251 | 291 |
| CPTES COURANTS | 247 | 161 | 131 | 209 |
| CPTES COURANTS ISLAMIQUE (306) | 9 | 14 | 24 | 34 |
| CPTES EPARGNE (251) | 78 | 93 | 118 | 138 |
| LIVRETS EPARGNE FELLAH avec int 307 | 6 | 6 | 10 | 14 |
| LIVRETS EPARGNE FELLAH avec int 308 | 3 | 2 | 6 | 10 |
| LIVRETS EPARGNE SANS INTERETS (289) | 137 | 155 | 180 | 205 |
| LIVRETS EPARGNE ISLAMIQUE ISTITHMARI FELLAH (253) | 1 | 2 | 8 | 10 |
| COMPTES EPARGNE ISLAMIQUE ISTITHMARI (240) | 17 | 30 | 61 | 88 |
| TOTAL CPTES EPARGNES | 211 | 297 | 379 | 451 |
| LIVRET EPARGNE JUNIOR (281) | 4 | 11 | 21 | 31 |
| EPARGNE JUNIOR sans interets (281) | 16 | 13 | 23 | 28 |
| TOTAL EPARGNE JUNIOR | 20 | 24 | 44 | 59 |
| NBR CPT devises | 10 | 282 | 412 | 577 |
| TOTAL NOMBRE DE COMPTES | 232 | 974 | 1 291 | 1 608 |

VENTE DE PRODUITS MONETIQUE

| | Nbre de cartes commandées au 31/12/2021 | Nbre de cartes commandées au 30/03/2022 | au 31/12/2022 |
|-------------------------|---|---|---------------|
| CBIB / CBRI / GOLD | 322 | 372 | 442 |
| CARTES TAWER | 91 | 92 | 10 |
| MASTERCARD CI | 2 | 8 | 10 |
| carte affaie | 5 | 34 | 74 |
| TOTAL CARTES COMMANDÉES | 420 | 506 | 536 |

CARTES EN CIRCULATION

| | Nbre cartes actives au 31/12/2021 | Nbre cartes actives au 31/12/2022 |
|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| CBIB / CBRI / GOLD | 2 036 | 2 321 |



قلمة، في 16/02/2022

رقم: 11 / ا.ع. / ا.ك.ع. / ا.ت.ع. / ا.ج.ق. / 2022

إلى السيد مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية - قلمة -

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

يشرفني أنا رئيس قسم العلوم الاقتصادية أن أشهد بأن الطالبين:

✓ يونس شماسة .

✓ بورنب مريم

و المسجلتين بالسنة الثانية ماستر، تخصص: (اقتصاد نقري وبنكي،

في حاجة ماسة لإجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، و ذلك لاستكمال متطلبات انجاز بحث في العلوم الاقتصادية، بعنوان:

فعالية تطبيق اللوارة الالكترونية في تحسين تنافسية البنوك

وراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- قلمة -

و عليه، نرجو من سيادتكم التفضل بقبول الطلبة المذكورين و مد يد المساعدة لهما بتوفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلة.

Responsible pour

Shage
13/04/2022



Sous Directeur Administratif
Et Comptabilité

Ahmed Fernat MEKKI

13/04/2022



رئيس قسم العلوم الاقتصادية
الدكتور: بن هلرن خالد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية البنوك وإظهار واقعها لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-، وكذا التعرف على مستوى الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء البنك، والكشف عن أهم التحديات التي يواجهها البنك وإيجاد الحلول المناسبة لها، وقد اتبعنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة في الوكالة محل الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم منتجات جديدة وخدمات متنوعة بتقنيات مختلفة ومتفوقة على المنافسين وكذا طرح الخدمات المصرفية بمستوى من الجودة ، كما أنها تساعد البنوك عن طريق منحها مكانة مرموقة في السوق البنكي، من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وبالتالي قدرة البنك على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى باعتبارها إحدى أهم العوامل لجذب العملاء والمحافظة عليهم .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التنافسية البنكية، الخدمات المصرفية.

Résumé :

Cette étude visait à identifier le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration de la compétitivité des banques et à montrer leur réalité à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural-Agence de Guelma -, ainsi qu'à identifier le niveau des services bancaires offerts aux clients de la banque, et pour révéler l'un des défis les plus importants auxquels la banque est confrontée et y trouver des solutions adaptées La méthode d'analyse descriptive en complément d'une méthode d'étude de cas en agence locale.

Les résultats de l'étude ont conclu que la gestion électronique contribue à fournir aux filles de nouveaux produits et divers services différents et supérieurs aux concurrents, ainsi qu'à offrir des services bancaires à un niveau de qualité, des facteurs les plus importants pour attirer et fidéliser les clients.

Mots clés : gestion électronique, compétitivité bancaire, services bancaires.