



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2014

قسم : العلوم الاقتصادية والتجارية  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص : بنوك

مذكرة بعنوان:

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمة المصرفية

المقدمة من طرف البنوك التجارية

دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القرارم قووة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د.)  
تخصص " بنوك "

إشراف الأستاذ (ة):

فاروق بوالريحان

إعداد الطلبة:

- أحلام جبلي
- لمياء حبور
- ريان مهناوي

السنة الجامعية: 2014/2013



# كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

(اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم )

صدق الله العظيم

أولا وقبل كل شيء وبهذه الآية الكريمة نود أن نشكر المولى عز وجل الذي خلقنا وأحيانا ثم هدانا وأكرمنا وعلمنا ما لم نعلم

وبعد:

نوجه تشكراتنا التي تتدفق من أعماق القلب إلى أعز وأقرب الناس إلينا والدينا الكريمين اللذين ساهما على أن نصل إلى ما وصلنا إليه اليوم حفظهما الله وأطال في عمرهما.

نتقدم بالشكر والتقدير ومحيط الامتنان إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ بو الريحان فاروق ، الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة وما قدمه لنا من دعم وتشجيع وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذا البحث .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام .

كما لا أنسى من قال فيهم رسول الله الكريم :

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أصدقائي الذين وجدتهم في السراء والضراء ، الذين قدموا لي يد العون ليظهر هذا البحث في أبهى صورة له ، فجزاهم الله عنا كل خير.

الصفحة	العناوين
I	البسمة
II	كلمة شكر
III	إهداء
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ، ب، ج	مقدمة عامة
02	<b>الفصل الأول : الإدارة الإلكترونية</b>
03	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
03	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية
05	المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية
07	المطلب الثالث : أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
09	المطلب الرابع : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
11	المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الأول : عناصر الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الرابع : أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية
20	المبحث الثالث : خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الأول : خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الثاني : متطلبات الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الثالث : تحديات ومعوقات الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الرابع : الإدارة الإلكترونية في بعض الدول العربية
28	خلاصة الفصل
29	<b>الفصل الثاني : الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك التجارية</b>
30	تمهيد
31	المبحث الأول : مدخل عام للبنوك التجارية
31	المطلب الأول : تعريف البنوك التجارية
32	المطلب الثاني : أهداف البنوك التجارية
33	المطلب الثالث : وظائف البنوك التجارية
35	المطلب الرابع : أنواع البنوك التجارية .

## فهرس المحتويات

### الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمة المصرفية المقدمة من طرف البنوك

37	المبحث الثاني : الخدمة المصرفية الإلكترونية(الصيرفة الإلكترونية)
37	المطلب الأول : مفهوم الخدمة المصرفية الإلكترونية
38	المطلب الثاني : أهمية وعوامل نجاح الخدمة المصرفية. الإلكترونية
39	المطلب الثالث : مميزات وعيوب تطبيق الخدمة المصرفية الإلكترونية
41	المطلب الرابع : تقنيات أمن العمليات البنكية الإلكترونية
42	المبحث الثالث : أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية
43	المطلب الأول : النقود والبطاقات الإلكترونية
46	المطلب الثاني : البنوك الإلكترونية وبنوك أخرى
49	المطلب الثالث : الصراف الآلي
50	المطلب الرابع : خدمات مصرفية إلكترونية أخرى
53	خلاصة الفصل
54	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القرارم قوقة</b>
55	تمهيد
56	المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
56	المطلب الأول :نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
56	المطلب الثاني :أهداف و وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
58	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
60	المطلب الرابع :مهام الوكالة
63	المبحث الثاني : الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها الوكالة
63	المطلب الأول :المقاصة الإلكترونية
64	المطلب الثاني :البطاقة الإلكترونية
65	المطلب الثالث :الموقع الإلكتروني
66	المبحث الثالث : الاستبيان ومجال الدراسة
67	المطلب الأول :حدود الدراسة وتصميم الاستبيان
70	المطلب الثاني : إختبار الاستبيان
71	المطلب الثالث :وصف عينة الدراسة
79	المطلب الرابع : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة وإختبار الفرضيات
86	خلاصة الفصل
88	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر	1
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	2
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مسميات الوظيفة	3
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مطابقة وظائفهم للواقع العلمي	4
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	5
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معرفتهم بالإدارة الالكترونية	6
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مشاركتهم في دورات تدريبية	7
80	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استخدام الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية	8
81	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مدى توفر الإمكانيات المالية والتقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	9
82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مدى توفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	10
83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مدى توفر الإمكانيات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	11
84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأبعاد الأمنية	12

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	مفهوم الإدارة	04
2	عناصر الإدارة الالكترونية	12
3	مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني	14
4	مراحل تنفيذ الإدارة الالكترونية	22
5	المتطلبات الستة للإدارة الالكترونية	23
6	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	58
7	الهيكل التنظيمي لوكالة القرارم قوقة	59
8	نسب الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة	72
9	نسب المستوى العلمي لأفراد العينة	73
10	نسب توزيع الوظائف على العمال	75
11	نسب توزيع الأفراد حسب مطابقة مسمى وظائفهم مع الواقع العلمي	76
12	نسب توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	77
13	نسب توزيع الأفراد حسب معرفتهم بالإدارة الالكترونية	78
14	نسب توزيع الأفراد حسب مشاركاتهم في دورات تدريبية	76

قائمة الملحق:

رقم الملحق	العنوان
1	عقد الإستفادة من الموقع الالكتروني للوكالة خاص بالزبائن الأفراد
2	عقد الإستفادة من الموقع الالكتروني للوكالة خاص بالزبائن المؤسسات
3	عقد الاستفادة من البطاقة الالكترونية



**تمهيد :**

إن الانترنت انتقلت منذ منتصف التسعينات من أغراض محدودة (أكاديمية وعسكرية ) إلى الأغراض و الاستخدامات التجارية فمعها ظهرت الحاجة إلى نمط جديد من الإدارة هو الإدارة الإلكترونية القائمة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة في مقابل الإدارة الإلكترونية القائمة على الهرمية و الحركة البطيئة.

و تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية وأخذت تشغل حيزا واسعا من حاضر العمليات الإدارية ومستقبلها و لكن تطبيق تلك الأساليب يتطلب وعي وإدراك واستعدادا نفسيا لطبيعة التحول وضرورته ، إضافة إلى توافر الإمكانيات المادية و البشرية و التقنية في بيئة المنظمات الداخلية لتتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة و طبيعتها المتطورة باستمرار.

وباعتبار البنوك التجارية جزء من المنظومة المؤسسي فبدوره بدأ يأخذ منحاً جديداً وذلك بتقديم خدمات جديدة تتسم بالشفافية والسرعة وأعلى درجات الاتفاق وذلك بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية مما يعزز من قدرته التنافسية و يساعده عللا البقاء والاستمرار في المنظومة المصرفية.

**1- طرح إشكالية البحث :**

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المصرفية المقدمة من طرف البنوك التجارية ؟

**2- الأسئلة الفرعية :**

- 1- هل يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الخدمة المصرفية ؟
- 2- ما مدى الإمكانيات المتاحة و التقنية اللازمة لإنجاح التحول إلى الإدارة الإلكترونية ؟
- 3- ما مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- 4- هل تدعم الإدارة العليا للوكالة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- 5- ما مدى توفر وسائل الأمن والحماية لكل من المعلومات الخاصة بالوكالة وعملائها داخل شبكات الإدارة الإلكترونية ؟

### 3- الفرضيات :

وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بوضع الفرضيات التالية :

- 1- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الخدمة المصرفية .
- 2- تتوفر الوكالة على التجهيزات والبرمجيات اللازمة لإنجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- 3- تتوفر الوكالة على الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 4- هناك دعم كبير من الإدارة العليا للوكالة لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 5- ترفع الإدارة الإلكترونية ثقة مستعمليها في نواحي أمن وسرية معلوماتهم .

### 4- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب ، يمكن تجسيدها من خلال مايلي:

- 1- أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية نظرا للحدثة و انتشار تطبيقه في معظم دول العالم .
- 2 - معرفة ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة .
- 3- أهمية إعطاء اقتراحات للوكالة محل الدراسة لمواجهة العقبات التي تحول دون تطبيقها للإدارة الإلكترونية .

### 5-أسباب اختيار الموضوع :

من الأسباب التي حثتنا على دراسة هذا الموضوع :

- 1- الرغبة في الإطلاع على محتويات الإدارة الإلكترونية باعتبارها مفهوم حديث.
- 2- الرغبة في معرفة إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 3- معرفة أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 4- معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمة المصرفية .

### 6-أهداف الدراسة :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- البحث في مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة عينة الدراسة .
- 2- البحث في مدى توفر الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة محل الدراسة .

3 - معرفة المتطلبات المادية والبشرية و التقنية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة محل الدراسة .

4- معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الخدمة المصرفية .

#### 7-إطار الدراسة :

يتناول موضوع البحث : الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية المقدمة من طرف بنوك التجارية ودراسة حالة تطبيق الإدارة الإلكترونية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القرارم .

#### 8-أدوات ومنهج الدراسة :

اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع باللغة العربية التي تنوعت بين الكتب والانترنت.  
أما عن الأسلوب الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا أسلوب المقابلة لاستنباط المعلومات محل الدراسة .

#### 9-صعوبات الدراسة :

موضوع الدراسة موضوع واسع يصعب الإلمام به. عدم توفر الوقت الكافي للحصول على المراجع من مختلف الجامعات. قلة الدراسة في مجال البحث سواء بالمركز الجامعي لميلة أو الجامعات الأخرى.

#### 10 - تقسيم البحث :

لمعالجة هذا الموضوع ولتسهيل ذلك قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول حيث: الفصل الأول تم تخصيصه لتوضيح مفهوم وأهمية وأسباب التحول إلى الغدارة الإلكترونية وكذلك عناصر و وظائف وخصائص . أهداف الإدارة الإلكترونية ، وأيضاً خطوات ومتطلبات وتحديات ومعوقات الإدارة الإلكترونية ، وأيضاً خطوات ومتطلبات وتحديات ومعوقات الإدارة الإلكترونية وتجارب تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض الدول العربية فيما يخص الفصل الثالث لمعالجة فيه مدى فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المصرفية في البنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القرارم .

# الفصل الأول:

## الإدارة الإلكترونية

- تمهيد
- المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثالث : خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد الانتشار الواسع لنماذج الاعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الالكترونية والنمو الانفجاري للتجارة والانشطة الرقمية الاخرى يشير الى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وادوات الى ادارة حديثة تستند الى فكر اداري خلاق ،ومنهج جديد في العمل ،وممارسات مبتكرة ،وحلول شاملة للأعمال ، أي باختصار الى ادارة الكترونية .

**المبحث الاول : ماهية الادارة الالكترونية**

مع الانترنت ظهرت الحاجة الى النمط جديد من الادارة هو الادارة الالكترونية القائمة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة في مقابل الادارة التقليدية القائمة على الهرمية والحركة البطيئة .

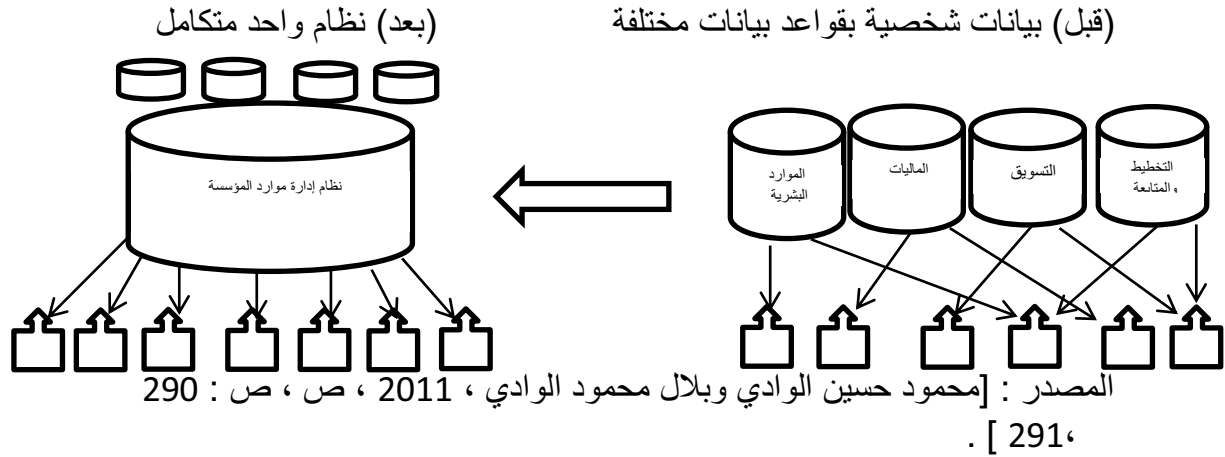
**المطلب الاول : مفهوم الادارة الالكترونية****الفرع الاول : تعريف الادارة الإلكترونية**

تعرف الادارة الالكترونية بأنها التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاعمال تميل اكثر من اي وقت مضى الى تجريد الاشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها ،والأكثر كفية في استخدام مواردها [حسن محمد الحسن ،2011،ص:32] ويمكن القول أيضا ان الادارة الالكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة مفندة مسبقا.[علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي،2008،ص:39].

وتشمل الادارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيزا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف .

كما تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن تم أداء الأعمال. [محمد حسين الوادي وبلال محمود الوادي، 2011 ،ص، ص:291،290].

الشكل (1): مفهوم الإدارة الإلكترونية  
 (قبل) بيانات شخصية بقواعد بيانات مختلفة



### الفرع الثاني: مرادفات الإدارة الإلكترونية

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية *Electronique-gouvernance* بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية *Electronique-business* والتجارة الإلكترونية *E-commerce* إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي، وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل المصارف الإلكترونية *E-banques* التسويق الإلكتروني *E-marketing* أو البريد الإلكتروني *E-mail*، التوريد..... إلخ فإن من الضروري مقارنة الحقول والمصطلحات الأساسية الثلاثة التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة من دون تدقيق وتمييز واضح.

هذه المصطلحات هي: الأعمال الإلكترونية التجارة الإلكترونية الإدارة الإلكترونية، لم يمضي عليها عقد من الزمن حيث استخدمت شركة هذا المصطلح لأول مرة في سنة 1997، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية .

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 وفعالية الاداء بالمنشأة الرئيسية لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية 2003، ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

**أولاً:** أن الأساس الذي يقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الأنترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية .

**ثانياً:** أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنشأة هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بها من خلال ما سبق يمكن بأن الإدارة الإلكترونية هي أداة متطورة وذلك بفضل التطور التكنولوجي فبظهور نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات وخاصة شبكة الأنترنت فهي قامت باستخدام هذه النظم في أعمالها الإدارية وتطبيق الهدف من تطبيق هذه الإدارة بالمنشأة هو تحسين أداء الفصل وزيادة الكفاءة والفعالية لها كما أنها تؤدي إلى تحسين الإنتاجية [لحماري أمال: 2012، 2011، ص، ص: 32، 32]

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن تعميم التطبيقات التقنية على الدوائر الإدارية ليس شكلاً عصرياً للحياة نسعى لتقصمه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعنا، ودافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعنا والانطلاق إلى الآفاق العالمية الرحيبة بوثيرة سريعة ومشاركة واسعة .

### الفرع الأول: الأهمية بالنسبة للقطاع الخاص

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع الخاص في النقاط التالية :

**أولاً:** تساهم الإدارة الإلكترونية في فتح أسواق جديدة محلياً وعالمياً، كما تعين على زيادة قدرة الشركات والمؤسسات للوصول إلى تلك الأسواق وارتياحها وطرح منتجاتها بها أو الجلب من منتجات هذه الأسواق .

**ثانياً:** تعين الإدارة الإلكترونية شركائها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات لشركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها ومواصفات المنتجات التي يزداد عليها الطلب، وأيضاً المواصفات التي يريدها كل مجتمع (سوق) من المجتمعات التي الإدارة ترويج منتجاتها عبر أسواقها.

**ثالثاً:** تتمتع الإدارة الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها، وعلى رواتب العدد الكبير من



العاملين ، وعلى المباني، وعلى المخزون السلعي وعلى الإجراءات الإدارية وهذا الترشيح في النفقات التي تحققها الإدارات الإلكترونية لمؤسساتها وشركاتها يضاف الى صافي أرباحها ،مما ينعكس على كفاءة تشغيل المؤسسة أو الشركة بفعل ما سيتوافر لها من إمكانات مادية .

**رابعاً:** تعين الإدارات الإلكترونية مؤسساتها على كسر حواجز الزمان والمكان و الظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية ،وتضعها ضمن مؤسساتها وشركاتها مما يضمن لها دوام التجديد في منتجاتها وخدماتها، كما يوفر ذلك التواصل والاطلاع على مستجدات السوق مما يكسبها المصداقية والثقة لدى المتعاملين معها، فضلا عن الميزة التي تتمتع بها تلك الشركة أو المؤسسة في سبقها الدائم الى كل جديد في عالم التقنية و أنظمة المعلومات.

**خامساً:** تعين الإدارة الإلكترونية المنظمات على التخلص من أعباء التعامل الورقي وما يترتب عليه من إهدار للوقت والجهد ،فضلا عن مشاكل الضياع والتلف التي تتعرض لها تلك الشركات والمؤسسات مما يوقعا من الكثير من المشاكل التي تختلف درجة تأثيرها وتتراوح بين العادية والكارثية الأمر الذي يمكن الإحتراز منه في ظل الإدارة الإلكترونية التي تملك من وسائل التخزين والأجهزة والشبكات ما يضمن حفظ البيانات والمعاملات والملفات في مأمن من التلف والضياع .

#### الفرع الثاني: الأهمية بالنسبة للقطاع العام:

لا تقل حاجة القطاع العام الى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها ،فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات ،وليس انسب حلا لتغير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن ،للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية وعليه يمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي :

**أولاً/** تردي مستوى خدمات الكثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين .

**ثانياً/** حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم ، ولا يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر .

**ثالثاً/** تحتاج الإدارات الحكومية الى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية لكون إدارات الدولة الإلكترونية نافذة تطل منها هذه المشروعات الصغيرة التي يصبح بإمكانها الالتقاء بعملائها في الخارج وتوقيع الاتفاقية معهم عبر نافذة الدولة .

**رابعاً/** تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة ، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها ، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية ، وترشد استخدام الأوراق في المعاملات ، مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعاملات من مصادرها الأصلية إضافة الى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين ، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية والحد من معوقات اتخاذ القرار . [حسين محمد الحسن: 2011 ، ص: 61، 62، 63، 64]

### المطلب الثالث : أسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارات التقليدية الى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسه الحاسبات و شبكة الأنترنت وشبكات الإتصال وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية ، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهد التطور وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة و الإتقان في العمل.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة ، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتجه القيادات

الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات [محمد حسن السالمي وعلاء عبد الرزاق، 2008، ص:59]

تتطلب عملية التحول من الرغبة في بناء أداء إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين ومن اسباب التحول ما يلي : [يوسف محمود، 2009، ص:31]

- 1/ تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل منجد شامل :
  - أ/ الهياكل التنظيمية الوظيفية.
  - ب/ الهياكل التنظيمية البيروقراطية.
  - ت/ الهياكل التنظيمية بالمصفوفات.
  - ث/ الهياكل التنظيمية.

- 2/ أدى الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق :
  - أ/ قواعد البيانات.
  - ب/ نظم معلومات القرارات.
  - ت/ النظم الخبيرة.
  - ث/ الذكاء الاصطناعي.

- 3/ التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال [ يوسف محمود ، 2009، ص:32]
- 4/ إزداد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة.
- 5/ الاتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.
- 6/ تحسين الخدمات المستمرة.
- 7/ تحسين مشاركة الموظفين.
- 8/ إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.
- 9/ ضبط الأداء وفق مواصفات معينة .

وبالإضافة الى الأسباب التالية التي تدعو للتحول الى الإدارة الإلكترونية :

- 1/ تحسين مستوى الخدمة .
- 2/ ترشيد إستخدام الموارد ،حيث يمثل التحول الى التعامل إلكترونيا عاملا مهما في

تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد إستخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة . بالإضافة إلى هذه الأسباب توجد أخرى فرضتها عوامل عديدة نذكر منها :

- 1/ إنبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة.
- 2/ العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية [يوسف محمود، 2009، ص:32].

#### المطلب الرابع : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية مكملة للإدارة التقليدية حيث كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر كانت تفتقده الإدارة التقليدية ،ويؤثر فقده بالسلب في أدائها وفعالية دوائرها ويمكننا الوقوف على أبرز الفوارق بين الإدارتين في النقاط التالية :

**الحفظ:** ففي حين كان الكثير من المعاملات الورقية في النظام التقليدي يتعرض للتلف مع مرور الوقت ، أصبح الملف الإلكتروني الذي يضم المعاملة ضمن محتوياته محفوظا في مأمّن من التلف والتفاد في الموضوع المخصص له على الشبكة الإلكترونية لجهة الإدارة التي يوجد لديها الملف بالإضافة الى تأمين كثير من جهات الإدارة محتوياتها لإستخدام أكثر من وسيط تخزين إلكتروني ،إحترازا من حدوث أي عارض للشبكة الأم .

**الضياع:** هناك مشكلة كبرى في الإدارة التقليدية يتورط بها المتعاملون أو المراجعون وهي مشكلة ضياع معاملاتهم وذلك إما بضياعها بين أكداص المعاملات الأخرى أو ضياعها بين كومة أوراق في سلة النفايات بالخطأ وكان من تبعات ذلك إلحاق الضرر أو خسائر جسيمة بصاحب المعاملة أو جهة الإدارة خاصة إذا كانت المعاملة على درجة كبيرة من الحساسية ،وهو الأمر الذي لا تواجهه إطلاقا الإدارة الإلكترونية نظرا إلى انه لا سبيل الى فقدان أي بيان أو معاملة أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية في القليل النادر.

**الإسترجاع :** الحصول على معلومة ما او معاملة من احد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة ،نظرا إلى تكدس الملفات والمعاملات مما قد يحتاج الإنتقال إلى الأرشيف للبحث عن ملف تائه بين المئات وربما آلاف الملفات إلى وقت طويل في

حين أن مثل هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة عن هذه المعاملة أو هذا الملف أكثر من الضغط على الزر المعني في لوحة المفاتيح ليخرج تاريخ معاملات المراجع المراجع كاملا، وليس فقط تلك العاملة.

**التكاليف :** في النظام الإدارة التقليدي الورقي ونظرا لضرورة إحتفاظ الإدارة بهذا الركام من الملفات و الأوراق يكبد جهة الإدارة الكثير من النفقات في سبيل سيمها لحفظ تلك الملفات والمعاملات ،والصيانة مكان (الأرشيف ) التي تحفظ فيه .أما في ظل الإدارة الإلكترونية هذا الأمر لا يكلف أكثر من ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات أو المعلومات أو المعاملات عليها سلفا .

**الحماية:** من ميزات الإدارات الإلكترونية التي لا تتوفر للإدارات التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة . فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارات الإلكترونية الذي يدرك أن واقع معاملته وبياناته المحمية المخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية لا سبيل لأحد في الوصول إليها ،وأن البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه فرصة بناء على بياناته ،بعيدا عن التدخل البشري.

**السرعة :** السرعة الفائقة في تفاعل الإدارات الإلكترونية مع مراجعيها تمنحها ميزة لم يكن من الممكن حتى تخيلها، في عهود الإدارات التقليدية التي تعتمد على المكتبات الورقية ،أو حتى المكالمات الهاتفية ، مما يحتاج إلى أيام - وربما أشهر- لإنجاز مشروع ما من تلك المشروعات .

**مدة الخدمة:** تعتبر مدة الخدمة في الإدارة الإلكترونية ميزة من الصعب-وربما من المستحيل-توافرها للإدارات التقليدية هي محدودية ساعات الدوام للإدارات التقليدية التي لا يتسع وقت دوامها الرسمي لإستقبال مراجعيها الا في عدد محدود من الساعات على مدى أيام محددة في الأسبوع قد لا يتجاوز الخمسة ،في حين تتوفر خدمات الإدارات الإلكترونية أربعاً وعشرين ساعة إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكاتها في أي وقت سواء من الأجهزة الخاصة في المنازل عبر الأنترنت أو عبر الكبائن التي تتاح فيها أجهزتها ونوافدها الإلكترونية الخاصة ، و يمكن أيضا على مدار اليوم تلقي المعاملات .[حسن

محمد الحسن: 2011، ص، ص: 50، 51 ]

**مدة الخدمة (المهام):** هناك إدارات ذات مهام خاصة (كالجوازات مثلا) لديها من الإجراءات الكثيرة المتداخلة، ما يصعب تحقيقه في ظل النظام التقليدي للإدارة. وفي ظل الإدارات الإلكترونية أصبح الحديث أصبح هذا النوع من الإدارات يؤدي عملياته المتداخلة ببسر وسهولة من خلال تلك الإمكانيات الفارقة التي أتاحتها التقنية.

**استثمار الموارد:** تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بأنها إدارة تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وإدارتها على النحو الذي يخدم خططها واهدافها أو مشروعاتها الخدمية او التنمية، معتمدة على الأنترنت والمعرفة بوصفها رأس المال تلك الإدارات الإلكترونية، يحدث ذلك بين أطراف التعامل بسرعة فائقة، وفي كل موقع.

### المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على أساسيات من عناصر، وظائف، خصائص وأهداف مثلها مثل الإدارة التقليدية وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث

### المطلب الاول: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر مترابطة وهذه العناصر هي :

1. عتاد الحاسوب (Matériel informatique)

2. البرمجيات (Les programmes)

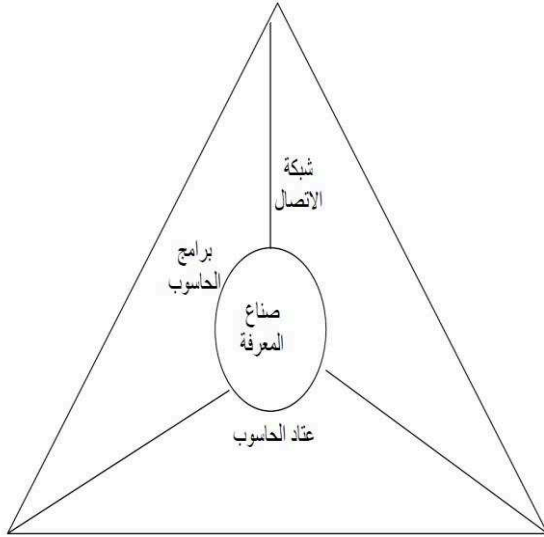
3 شبكة الإتصال (la communication du réseau)

4صناع المعرفة من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية

ويوضح الشكل (3) المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية، ومحورها الأنساني الذي

بدونه لا قيمة لتلك المنظومة

الشكل رقم 2: عناصر الادارة  
الالكترونية



المصدر: [سعد غالب ياسين : 2005، ص:24]

**أولاً: عتاد الحاسوب**

المقصود بعتاد الحاسوب اجهزة الحاسوب والخدمات وملحقاتها ،ونظرا لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات ، فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين :

1. توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.
2. ملائمة العتاد لتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات أما من حيث الأنواع وأفضلها فهذا اجتهاد يرجع في الاساس الى مدى حاجة المنظمة للعتاد والتطبيقات المستخدمة فيها .

بطبيعة الحال يرافق الأجهزة معدات كثيرة أساسية وأخرى كمالية ، كالطابعات ،الكاميرات ،أجهزة الصوت ، الماسحات الضوئية ، عارض المعلومات ،وسائط التخزين وغيرها .

**ثانيا : البرمجيات**

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى أنظمة برمجية ،سوف نتطرق إليها في جزء اخر من الدراسة ،وسنستعرض فيما يلي مصادر الحصول على برمجيات قد يتوفر لدى المنظمة

أنظمة برمجية جزئية قديمة أو حديثة ،وفي الغالب سنفترض أنه يوجد لدى المنظمة أنظمة برمجية ،حيث أن الأنظمة البرمجية لوظائف المنظمة المختلفة مثل أنظمة هرميس (HRMIS) ،المخزون ، المالية ، الأجور وغيرها موجودة في المنظمات منذ زمن بعيد ، فلذلك ستكون المنظمة أمام خيارات التالية :

1. تطوير المنظومة الحالية.
  2. البدء في إنشاء منظومة برمجية جديدة يقوم بتصميمها موظفو المنظمة.
  3. شراء المنظومة من موردين محليين أو عالميين.
  4. تأجير المنظومة في حال عدم تمكن المؤسسة من الشراء.
- وفي الغالب تقوم المنظمة إما بشراء منظومة جاهزة كاملة تحتوي على أنظمة شاملة للمنظمة بهدف التحول للإدارة الإلكترونية ، أو تقوم ببرمجة تلك المنظومة في حال توفر صناع المعرفة لديها ،مثلما تفعل الجامعات التي تحت الدراسة ،حيث يتوفر لديها طاقم معرفة في مراكز التكنولوجيا المعلومات يقوم بتطوير وتجهيز أنظمة حاسوبية متكاملة بهدف التحول الى الإدارة الإلكترونية الكاملة .

### ثالثا : شبكات الاتصال

لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية ، فبدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية أو لأي مفهوم إلكتروني موجود حاليا ، ويمكن اعتبارها حاليا أنها وصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترانت ، وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية . وشبكة الحواسيب هي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم . [يوسف محمود ،2009، ص ،ص [37،38:

### المطلب الثاني :وظائف الإدارة الإلكترونية :

يتطلب موضوع تحليل وظائف ومهام الإدارة الإلكترونية دراسة أهم التغيرات الجوهرية التي طرأت على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة تحت تأثير تقنيات وبرمجيات المعلومات والاتصالات



### الفرع الاول :التخطيط الإلكتروني :

قد لا تختلف التخطيط الإلكتروني électronique Planning من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كليهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف.

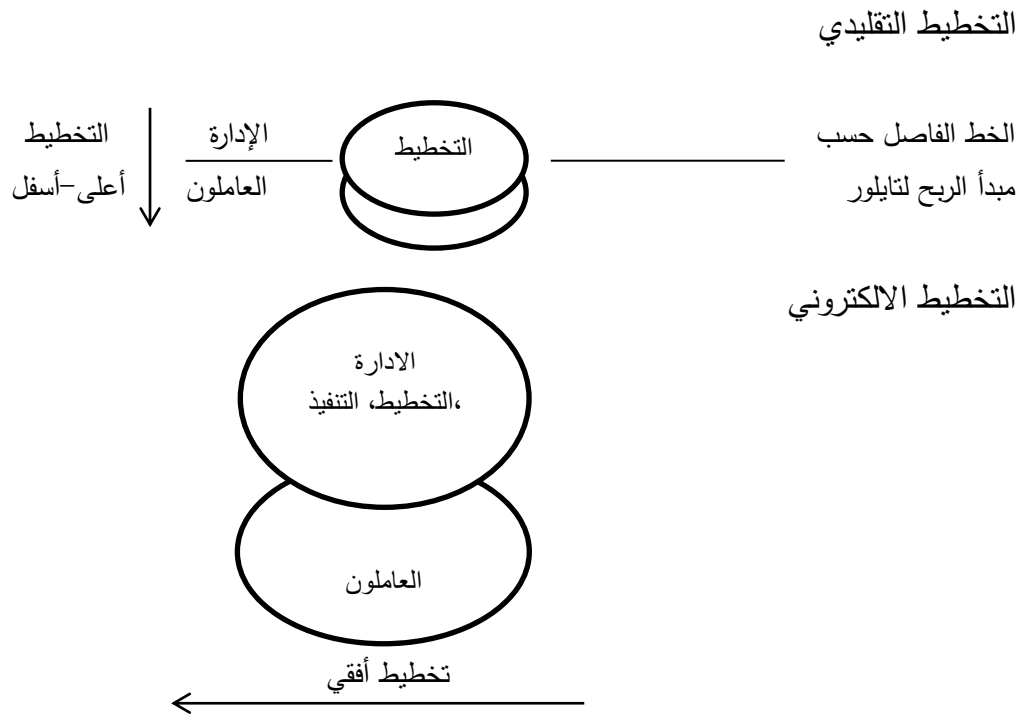
إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات :

**أولاً:** إن الاختلافات الإلكترونية هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي.

**ثانياً :** إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) أي التخطيط المستمر.

**ثالثاً:** ان فكرة تقسيم العمل الاداري التقليدية بين ادارة تخطيط وعمال الخط الامامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت.

الشكل رقم 3 : مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني



المصدر: [نجم عبود نجم : 2009، ص:298]

الشكل يوضح أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى اسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطار عام متداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط ولكن مع الإنترنت والأعمال الإلكترونية فإن هذا كله قد تغير

**الفرع الثاني : التنظيم الإلكتروني :**

إن ما يقرب من مئة عام من التطور في مجال الإدارة كان في جوهره الحقيقي تطورا في التنظيم القوة الأكثر صلابة في الإدارة وغذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطا بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه الشركة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة الخطة ) فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية (العلاقة بين الأعلى و الأدنى )، والرسمية التنظيمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفة خارج الشركة. والتنظيم organisation هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزاتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم .

**أولا: الهيكل التنظيمي: organisation de structure** هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة .

**ثانيا : التقسيم الإداري :** هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارة وأقسام والخبرة التنظيمية في هذا المجال أوجدت التقسيمات الإدارية على أساس الوظيفة ، المنتج ، الزبائن ، المناطق الجغرافية . [نجم عبود نجم، 2009، ص: 299 ]

**ثالثا :سلسلة الأوامر :** وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى الذي يوضح من يأمر من أو من يتبع من في هذه المستويات .

**رابعا :الرسمية :** وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية اعمالهم .

**خامسا : المركزية واللامركزية :** المركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا ،في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا من مستويات التنظيمية الدنيا . الشركة وإدارة العلاقات مع الزبائن المتعلقة بالزبائن الإلكترونيين .

### الفرع الثالث : القيادة الإلكترونية :

لقد واجهت القيادة في السابق تحديين اساسيين هما :المهام والعاملون وكان هذان التحديان يقسمان اهتمام الإدارة ووقتها وكذلك عقلها (المهام ) وقلبيها (العاملون ) ولقد أدى هذان التحديان مع تطور الفكر الإداري الى ظهور مدخلين :

**أولا :** المدخل المركز على المهام وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

**ثانيا :**المدخل المرتكز على العاملين وهذا هو المدخل الناعم المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم

**1. أبعادها :**

**(أ) القيادة التكنولوجية الصلبة :** أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الأنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا ، وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل و القيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسي الأول المتمثل بتكنولوجيا التسارع الأنترنت

**(ب) القيادة البشرية الناعمة :** إن مما يثير الاهتمام حقا هو أن القيادة الإلكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تحويلا على التكنولوجيا ، فالقيادة الإلكترونية التي قد تبدو من التسمية ومما عرضنا له في البعد الأول أنها تقوم على المدخل المرتكز على مهمة التكنولوجيا ، إلا أن هذا لا يروي القصة كلها وذلك لسببين على الأول : إن التكنولوجيا الأرقى المتمثل بالأنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين من بين

المحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي الذي غالبته العظمى من ذوي التعليم المتدني والمهريين الذي يمكن إعدادهم في وقت محدود ، وهذه الفئة المتميزة النادر تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلسلة الأوامر وهمية الاتصالات والمعلومات وإنما إدارة استشارية ، افقية . لا هرمية ، تفاعلية ،شبكية ، واتصالات بكل الاتجاهات والأهم أن تدرك أن القيمة المضافة الحقيقية يتم تحقيقها من خلال عملهم المعرفي وليس كما كان الأمر في السابق من خلال الآلات وما يرتبط بها .

إن الكثير من العاملين سيعملون مع الأنترنيت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب الذين ينشرون في منطقة جغرافية والسعة داخل البلد الواحد أو عبر العلم وهؤلاء لن تربطهم البناية الواحدة ولا رابطة الإشراف اليومي المباشر وإنما القيادة ذات الرؤية التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيق للولاء الإلكتروني بين العاملين ( وكذلك بين الزبائن ) .

**ج) القيادة الذاتية :** تقليديا ان التخطيط المهني يؤكد على ضرورة فهم الذات من أجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية وكان هذا يتطلب أن يقوم الفرد بإعداد الموازنة للنقاط القوة والضعف وإعداد منح لتخفيضات الذاتية(ما يحب ويكره) .

**الفرع الرابع : الرقابة الإلكترونية (controle électronique)** إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنقيد لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق واستخداما فعال للأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعينه من فحص وتدقيق ومتابعة أنية (في كل وقت ) وشاملة في كل ويتكلفة وقعدت محدودين وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة وصعوبات مقابلة لها .

### المطلب الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية :

قبل الخوض في مزايا الإدارة الإلكترونية لا بد من أن نوضح المصطلحات التالية :  
مجتمع المعلومات : من الممكن أن ندرك المقصود بمصطلح مجتمع المعلومات إذا محلنا مدلول اللفظين : المجتمع : جماعة البشر عموما والتي تنظم نفسها تقليديا في دولة قومية ويتكون المجتمع من وحدات أصغر هي الجماعات والأسر الجماعة : يتألف

المجتمع من كيانات صغرى تعرف باسم الجماعات التي قد تكون جماعات جغرافية أو دينية أو أثنية .

الأسرة : هي أصغر وأهم وحدة في المجتمع وهي تختلف اختلافا كبيرا في أشكالها باختلاف بيئتها وثقافتها ، وهي المؤسسة الأساسية التي ينشأ فيها الطفل وتشكل شخصيته ويتم إعداده لدور المستقبل في الحياة وكان الحصول على المعلومات ونقلها هو الشغل الشاغل للإنسان منذ بدأ الخليقة ، وقد بذل الإنسان مجهودات ضخمة عبر آلاف السنين في اتجاهين أساسيين . وقد وصلت ثورة الكمبيوتر على أوجها بإمكانية معالجة البيانات في أشكال مختلفة سواء حروف أو أرقام أو صورة وظهور استخدام الوسائط المتعددة .

أما ثورة الاتصالات فقد مهدت بعد ثورة أو عصر تكنولوجيا المعلومات الذي لا نعيشه حاليا كيف ؟

لقد مهدت ثورة الاتصالات إلى إمكانية تبادل ونقل المعلومات بين الحاسبات في زمن قياسي لا يمكن الإحساس به وذلك من خلال استخدام الشبكات ومن كل هذا فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي الى :

**1- إدارة بدون أوراق :** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيق المتابعة الآلية .

**2- إدارة بلا مكان :** وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات المحلية .

**3- إدارة بلا زمان :** تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الحديد فننام ونشرب وأخرى تصحو لذلك لا بد من العمل المتواصل 24 ساعة حيث نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.

**4- إدارة بلا تنظيمات جامدة :** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفية ، وإن إتمام العالم المتقدم بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وج فوائد كبيرة ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها .

**المطلب الرابع: أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية .**

**الفرع الأول : أهداف الإدارة الإلكترونية :**

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جدا ، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة ، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى ، وسنستعرض الأهداف بشكل مجمل كما يلي :

**أولاً:** تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنية الرقمية الحديثة من حلول وانظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري ، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقني.

**ثانياً:** محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .

**ثالثاً:** توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع المستوى العملية الرقابية.

**رابعاً :** تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة .

**خامساً :** تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة .

**سادساً :** تواصل أفضل و ارتباط أكبر بين إدارات واحدة والذي المؤسسات شأنه تقديم خدمات أفضل .

**سابعاً :** إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .

**ثامناً :** توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية .

**تاسعاً :** تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .

**الفرع الثاني : فوائد الإدارة الإلكتروني :**

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي :

**أولاً :** تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة .

**ثانياً :** اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .

**ثالثاً :** الدقة والموضوع في العمليات الانجازية المختلفة داخل المؤسسة .

**رابعاً :** تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .

**خامساً :** إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة .

**سادساً :** كما أن تقليل 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 . ستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد . [ السالمي ، 2008، ص، ص: 37، 38].

### المبحث الثالث : خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

#### تمهيد :

لتنفيذ الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يجب إتباع بعض الخطوات مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات التحول ومعوقاته .

#### المطلب الأول: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

عندما نتخذ قرا أوليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلف التي تصرف عليها موازنة للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة وهل تتوفر لديه العناصر لإنجاح هذه الإدارة وإلى اخره من تساؤلات تتطلب الإجابة عليها ولذلك لا بد من القيام بالخطوات التالية :

#### أولاً : إعداد الدراسة الأولية :

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل

المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية :

1. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية .
2. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطبيق .
3. ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية .
4. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

#### ثانيا : وضع خطة التنفيذ :

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة من اعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ .

#### ثالثا : تحديد المصادر :

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر والكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة او المؤسسة. [ علاء عبد الرزاق السالمي، 2008، ص ، ص: 64. 65 ]

#### رابعا : تحديد المسؤولية :

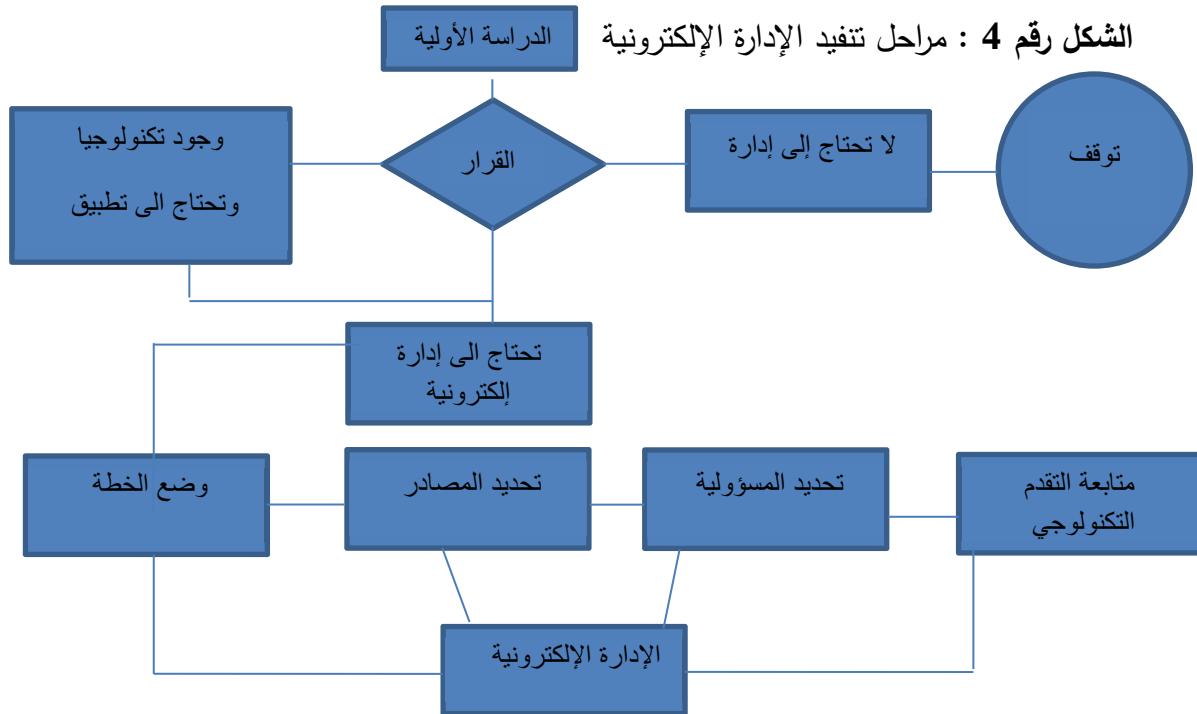
إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة اليها .

**خامسا :** نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة اخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات واجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية .



مخطط خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية :

الشكل رقم 4 : مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية

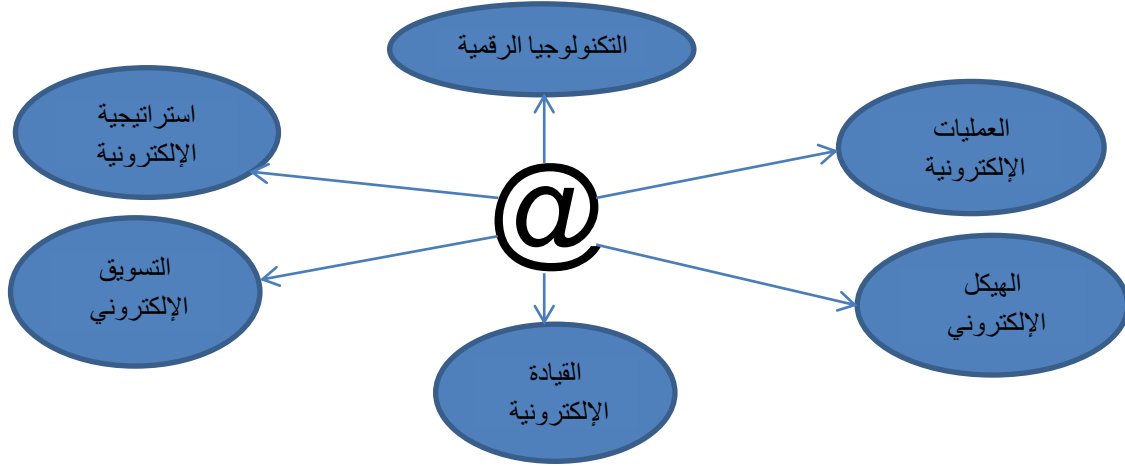


المصدر: [علاء عبد الرزاق السالمي: 2008، ص، ص: 65، 66]

#### المطلب الثاني : متطلبات الإدارة الإلكترونية :

تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل بالتأثير و الوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة ، هذه العناصر والشروط الأساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية تظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم 5 : المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية .



المصدر: [سعد غالب ياسين: 2005، ص، 234]

#### أولاً : التكنولوجيا الرقمية (الإلكترونية):

ترتبط الإدارة وأنشطة الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات ، وليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الأنترنت والويب فقط ، إن التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية ، كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة ، وهي في صدد بناء معمار الأعمال الإلكترونية ومن هذه الخيارات التقنية المهمة :

. خيار ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية.

. خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الأنترنت وتقنياتها . [سعد غالب ياسين، 2005، ص

، ص: 235، 234]

#### ثانياً: العمليات الإلكترونية (les opérations électroniques)

تولد العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الأنترنت ، بعبارة أخرى تظهر العملية الإلكترونية كنتائج لجهود إعادة تصميم

العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات و نظم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق تلائم بين العملية الجديدة وبيئة الأنترنت .

### ثالثا : الاستراتيجية الإلكترونية (la stratégie électronique)

تغطي الاستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال ، التصميم والاختيار الاستراتيجي وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبين على أساسها سلاسل القيمة أيضا تحدد لإلكترونية أفضل الخيارات الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات أو مواقع أو كليهما .

### رابعا : التسويق الإلكتروني :

يرتكز التسويق الإلكتروني على التوجه نحو الزبائن ، والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحيدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة .

علاوة على ذلك ، يتطلب التسويق الإلكتروني بناء وتطوير نظم للشراء الإلكتروني والبيع الإلكتروني وتقديم الخدمات الإلكترونية على الخط ، وتحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب وتطبيق نظم فعالة لحماية سرية البيانات والمعلومات الفورية . [سعد غالب ياسين ، 2005 ، ص ، ص : 235،236].

### خامسا : الهيكل الإلكتروني

لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها ، أو حتى المترابطة في تكوين آلي عمودي الاتصالات مغلق وذو بعد واحد ، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة ، أفقية وعمودية باتصالاتها ، وقبل ذلك بنية شبكية وتستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة ، وثقافية تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة والأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية .

### سادسا : القيادة الإلكترونية (leadership électronique)

إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية . وذلك أن وجود هذه القيادة يعني أيضا وجود القائد المستمع ، القائد المعلم ، القائد المتصل ، القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية ، وضع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة . [ سعد غالب ياسين ، 2005 ، ص ، ص : 237، 238 ]

### المطلب الثالث : تحديات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الاول: تحديات الإدارة الإلكترونية :

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات والأنترنت واقتصاد المعرفة وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة ، ويمكن تلخيص تلك التحديات بالنقاط التالية :

**أولا :** إدارة عمليات التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة.

**ثانيا :** تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.

**ثالثا :** تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.

**رابعا :** إدارة موقع المنظمة على شبكة الويب.

**خامسا :** إدارة المشروعات والمنظمات الافتراضية.

هذه هي التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب معالجتها الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة واساليب العمل الجديدة ، وإلى حشد الطاقات والموارد التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية.

#### الفرع الثاني : معوقات الإدارة الإلكترونية :

أما معوقات الإدارة الإلكترونية، فهناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيقها نلخصها في العوامل التالية:

**أولاً :** التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة ، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفدان السرية في المعاملات ، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.

**ثانياً :** تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال ( قرار فني إداري واستراتيجي).

**ثالثاً :** قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.

**رابعاً :** عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.

**خامساً :** عدم توفر الأنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.

**سادساً :** عائق اللغة في بعض الحيات.

**سابعاً :** عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.

**ثامناً :** نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات ، مما يزيد الحاجة إلى التدريب.

**تاسعاً :** بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب ، لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل .

**عاشراً :** تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق .

**أحد عشر :** غياب التشريعات المناسبة.

**اثني عشر :** قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة .

**ثلاثة عشر :** غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة .

**أربعة عشر :** عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة. [ يوسف محمود يوسف أبو

أمونة ، 2009 ، ص ، ص : 64 ، 65 ]

**المطلب الرابع : الإدارة الإلكترونية في بعض الدول العربية :****الفرع الأول : تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر :**

مازالت الجزائر في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية هناك العديد من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجامعات تقوم بعرض خدماتها وان هناك إهتمام من قبل الإدارات العليا في حوسبة مهام الكثير من الإدارات الحكومية بغية القضاء على الروتين وتبسيط الاجراءات للمواطنين.

**الفرع الثاني : تجربة الإدارة الإلكترونية في تونس :**

تعتبر تونس من الدول العرب المتميزة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وقد قامت بالعديد من الإنجازات في هذا الصدد حيث قامت ببناء قاعدة اتصالات واسعة وتدريب الكوادر الكفوة في هذا المجال حيث قامت بإصدار التشريعات التالية :

**أولا :** الاعتراف بالوثيقة الإلكترونية مند سنة 1998 .

**ثانيا :** الاعتراف بموثوقية الإمضاء الإلكتروني مند سنة 2000.

**ثالثا :** اعتماد قانون التجارة والمبادلات الإلكترونية مند اوت 2000 وتقدم الخدمات إلى المواطن من خلال بوابتها الإلكترونية المتقدمة والتي تقدم الكثير من الخدمات للمواطنين.

**الفرع الثالث : تجربة الإدارة الإلكترونية في لبنان :**

تتسم تجربة لبنان بكونها تجربة تعتمد التفاعل المباشر في إنجاز المعاملات للمواطنين بالإضافة إلى تقديم الإرشادات في إنجازها ومن خلال هذا الموقع يستطيع المستخدم التعامل معه بسهولة وأن هناك إقبال من قبل المستخدمين لخدمات الحكومة الإلكترونية [ علاء عبد الرزاق السالمي ، 2008 ، ص ، ص : 369، 356،360 ]

**خلاصة الفصل :**

بشكل عام فإن الإدارة الإلكترونية تشمل جميع الاستعمالات من حواسيب وشبكات إلى أجهزة الفاكس ، أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية وغيرها لتخدم الأمور الإدارية اليومية تتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية بكثير مفهوم المكننة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء داخلية أو خارجية.

## الفصل الثاني:

### الإدارة الإلكترونية

- تمهيد
- المبحث الأول : مدخل عام للبنوك التجارية
- المبحث الثاني : الخدمات المصرفية الإلكترونية (الصيرفة الإلكترونية)
- المبحث الثالث : أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية
- خلاصة الفصل



### تمهيد

يشهد عالمنا الحاضر تطورا هائلا في كافة المجالات وخاصة مجال المعلوماتية وتطور تقنيات المعلومات وسرعة الحصول عليها ،مما دفع بالبنوك إلى مواكبة هذا التطور وذلك بالقيام بعملياتها المصرفية والمالية معتمدة في ذلك على الشبكات الإلكترونية .

### المبحث الأول: مدخل عام للبنوك التجارية

لقد احتلت البنوك التجارية مكانة هامة في النظام البنكي منذ فترات طويلة وازدادت أهميتها من يوم لآخر مع التطورات الهامة التي طرأت على الاقتصاديات الوطنية ومع التحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي والدول من جهة أخرى.

#### المطلب الأول : مفهوم البنوك التجارية

##### الفرع الأول: تعريف البنوك التجارية

البنوك التجارية هي تلك البنوك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو عند أجل محدد تمنح قروض ( ائتمان ) وبذلك فالبنوك التجارية تلعب دور الوسيط بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال بإضافة إلى هذا الدور فالبنوك التجارية تعتبر مؤسسات مالية تدعم الاقتصاد الوطني وتساهم في إنشاء المشروعات بما يساعد على تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج. [محمد حسين الوادي ورفقائه ، 2010، ص:105]

##### الفرع الثاني : سمات المميزة للبنوك التجارية

تتسم البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن منشأة الأعمال ، وترجع أهمية تلك السمات إلى تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة للأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك وفيما يلي نستعرض باختصار كل سمة من هذه السمات الثلاث:

**أولاً : الربحية** تعتبر الربحية هي الهدف الرئيسي للبنوك التجارية يرتكز في الوصول إلى أقصى ربح ممكن وذلك بتوظيف الأموال التي حصل عليها من المصادر المختلفة وأن يخفض نفقاته وتكاليفه لأن الأرباح هي الفرق بين الإيرادات الإجمالية والنفقات الكلية. [فليح حسن خلف ، 2006، ص:35]

**ثانياً السيولة:** إن مقدار سيولة أي مال يتوقف على سهولة تحويله إلى نقود وكما ازدادت هذه السيولة ازدادت سيولته والنقود أكثر الأموال سيولة ويجب على المصارف التجارية أن تعمل على الاحتفاظ بأموالها بدرجة من السيولة تتمكن معها من مقابلة حركة السحبات العادية المفاجئة. [زياد رمضان و محفوظ جودة ، 2006، ص:93]

**ثالثاً: الأمان :** يتسم رأس مال البنك بأنه متغير نسبياً إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأموال عن 10% عادة ، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة المودعين الذين يعتمد

البنك على أموالهم كمصدر الاستثمار ،فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد من قيمة رأس المال ،فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزء من أموال المودعين ،فالنتيجة هي إفلاس البنك .[هيشور زينة ،2011،ص:18]

### المطلب الثاني: لأهداف البنوك التجارية

نستعرض أهم أهداف البنوك التجارية فيما يلي :

**أولاً: تعظيم الربحية في البنوك** نهدف البنوك إلى تعظيم إيراداتها الصافية وإلى الضغط على تكاليفها عبر تسيير محكم والذي يكشف عن مصادر الأموال والإيرادات والتكاليف وعن الخسائر والأرباح. ويقوم البنك التجاري باستثمار موارده المالية المختلفة (من ودائع ورأس مال وحقوق المساهمين )،وبتقديم منتجات وخدمات مختلفة لعملائه من أجل تحقيق ربح يكفي لتغطية تكاليف نشاطه واستمرار في السوق ويعتبر الربح أهم الأهداف الأساسية والأصلية للبنوك بمختلف أنواعها.

**ثانياً: هدف النمو** إن تحقيق معدل نمو مناسب للأعمال المصرفية يمكن البنك من الإستمرار والتوسع والبقاء في السوق كما يمكنه من مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية ويرتبط تحقيق هذا المعدل بنمو السوق وازدهاره .

**ثالثاً: زيادة نصيب البنك في السوق** يعتبر هذا الهدف هام جداً للبنوك التجارية التي تسعى دائماً إلى زيادة رقم مبيعاتها في السوق عبر تحسين خدماتها وذلك من أجل الحصول على مزايا تنافسية أخرى ، وتحاول البنوك دائماً كسب نصيب كبير عبر تحسين قدراتها وإمكانياتها وطاقاتها الإبداعية لخلق خدمات جديدة تميزها عن بقية البنوك.

**رابعاً: هدف الجودة** هو الاستجابة لمتطلبات العملاء وتعظيم إبتاعهم بتقديم المنتجات والخدمات المناسبة لهم وبأقل التكاليف وهو يعتبر في الوقت الحالي أحد الأهداف الأساسية للبنوك حيث يعطي له ميزة تنافسية تجعله يتفوق على الآخرين .

**خامساً: هدف الإبداع**: لا يمكن تطوير النتائج الاقتصادية المصرفية دون خلق أو إبداع منتجات أو خدمات جديدة أو إدخال تنظيمات جديدة وهذا يتطلب تطوير قدراتها وكفاءتها الإدارية والتقنية.[هيشور زينة ،2011،ص،ص:26،27]

**المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية****الفرع الأول: الوظائف التقليدية**

تقوم البنوك منذ نشأتها بجمع المدخرات من الجمهور مقابل سعر فائدة محددة ثم يقوم بإقراضها إلى الجهات المحتاجة للتمويل لاسيما منشأة الأعمال ويكون ذلك طبعاً بسعر فائدة أعلى والفرق بينهما هو الذي يغطي مصاريف التسيير وتحقيق هامش الربح وتشمل الوظائف ما يلي:

**أولاً: تلقي أو قبول الودائع:**

تعتبر وظيفة تلقي الودائع من أهم الوظائف التي تقوم بها البنوك وقد جاءت تسميتها بالبنوك الودائع، تعتبر هذه الودائع من أبرز مصادر التمويل لهذا تحرص على تتميتها عن طريق تطوير الوعي الادخاري لدى العملاء. وتعرف الوديعة على أنها تمثل كل ما يقوم الأفراد والهيئات بوضعه في البنوك بصفة مؤقتة طويلة أو قصيرة على سبيل الحفظ أو التوظيف وتتجسد هذه الودائع في غالب الأحيان في شكل نقود قانونية على الرغم من أنها يمكن أن تأخذ أشكالاً أخرى. ومنه فإن البعد الزمني في الوديعة مهم للغاية، حيث يوجد فاصل زمني بين لحظة الإيداع ولحظة السحب، وهذا الفاصل يعتبر حاسماً من الناحية الاقتصادية بالنسبة للبنك إذ على أساسه يمكن تقدير مدى التوظيفية اللازمة لهذه الأموال. [هيشور زينة، 2011، ص، ص: 18، 19].

**ثانياً: منح القروض والسلفيات**

تعد هذه الوظيفة الاستثمار الأول والرئيسي للمصارف التجارية، حيث كانت تمنح القروض المختلفة للجمهور والمتعاملين معها رغم تفضيلها تاريخياً لمن قروض قصيرة الأجل. وتعتبر القروض المصرفية أهم مصادر التمويل الخارجية لمؤسسات الأعمال في معظم دول العالم. لذلك بقيت هذه الوظيفة، جزءاً رئيسياً من عمل المصارف وحتى سنوات قليلة مضت، حيث بدأت المصارف تستخدم مفاهيم أوسع من مفهوم منح القروض إلى مفهوم وظيفة استثمار موارد المصرف على شكل قروض واستثمارات متنوعة. [أكرم حداد، مشهور هدلول، 2008، ص: 145]

**ثالثاً: خلق نقود الودائع**

إن أهم وظيفة تميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات النقدية والمالية في قدرتها الكبيرة على إصدار نقود الودائع فالبنوك التجارية يمكنها أن تمنح قروض بقيمة تفوق ما لديها من نقد حقيقي، وهذه القروض هي في الأساس قروض ائتمانية ناجمة عن مجرد تسجيل محاسبي لعمليات الإيداع والإقراض واستعمال الشيكات في التداول، ويعتمد إنشاء النقود على القاعدة الشهيرة (القواعد تسمح بالإقراض). [هيشور زينة: 2011، ص: 20]

**رابعاً: تكاليف الوديعة**

فالبنوك لا تحصل على الودائع المرغوب فيها مجاناً فهي تتكبد تكاليف معينة لجمع هذه الودائع، وتتخلص هذه التكاليف في المصاريف الإدارية مثل حفظ الأموال وتكاليف دراسة هذه الأموال، بالإضافة إلى التكاليف التي يدفعها البنك للمودع، وهكذا فإن قبول أي وديعة من قبل البنك يجب أن يكون مرهوناً بقدرة البنك على توظيف هذه الوديعة واستعمالها استعمالاً مربحاً، وإلا فإن البنك يتعرض إلى خسائر فالبنوك عادة تفضل الودائع الخاصة على الودائع العامة لأن هذه الأخيرة تكون عرضة للطلب المفاجئ إلا في الحالات التي تكون مودعة فيها بقصد الاستثمار عندها تصبح هذه الودائع مفضلة خاصة إذا كان حجمها كبيراً ومدة بقائها طويلة نسبياً. وبذلك يمكن القول بأن البنك يفصل الودائع طويلة الأجل. وفي حالة عدم تمكن البنك من استغلال ودائعه بشكل مربح فإنه يسعى إلى التخلص منها بتخفيض الأرباح الممنوحة أو بأخذ مبالغ معينة من الودائع لقاء قبولها. [هيشور زينة، 2011، ص: 208]

**الفرع الثاني: الوظائف الحديثة يمكن حصرها فيما يلي:**

**أولاً: التعامل بالاعتماد المستندي:** ويتم عن طريقها تسهيل عمليات التجارة الخارجية بحيث بموجبها يتم تسوية الالتزامات فيما بين المصدر والمستورد عن طريق انتقال مبالغ السلع المستوردة من حساب المستورد في الداخل إلى حساب المصدر في

الخارج، ويتم ذلك بين البنوك بتقديم الوثائق الخاصة بموضوع الصفقة كوثائق السحب، التأمين، الرسوم الجمركية.... الخ.

**ثانياً: التعامل بالأوراق التجارية والمالية** البنوك التجارية قد تتدخل كبائعة أو مشتريّة للأوراق المالية في السوق المالي سواء لحسابها أو لحساب ولصالح المتعاملين، كما يمكن أن تقوم بخصم الأوراق التجارية وتحصيلها لصالح عملائها.

**ثالثاً: شراء أو بيع العملات الأجنبية** وذلك بالأسعار المحددة من قبل البنك المركزي أو حسب التنظيم الساري العمل به في مجال سعر الصرف كل ذلك مقابل عمولة. [هيشور زينة، 2011، ص: 20]

**المطلب الرابع: أنواع البنوك التجارية** لا تقوم البنوك التجارية جميعها بأعمال مصرفية من نوع واحد كما أنها ليست كلها خاصة لنظام واحد ولقد اقتضى تعدد العمليات المصرفية من حيث الاختصاص أن تصنف إلى الأنواع التالية: [إرشاد العطار، 2000، ص: 67]

**الفرع الأول: البنوك وفقاً لنشاطها (حسب شموليتها)** وتنقسم حسب هذا التصنيف إلى :

#### أولاً: البنوك ذات الفروع (العامة)

وهي تلك التي تشمل فعاليتها عدة مناطق بالدولة ويكون لها فروع في أكبر المراكز التجارية والصناعية الهامة، وتلعب هذه البنوك في الواقع دوراً اقتصادياً هاماً، أو تلقى القسم الأكبر من الودائع وتقوم بتقديم القسم الأكبر من الاعتماد والتسهيلات. [سامر جلد، 2009، ص: 58]

#### ثانياً: البنوك ذات الفرع الواحد (بنوك محلية)

ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبياً مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحدودة، وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها. [محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، ص: 32]

**الفرع الثاني: البنوك حسب صنفها وتنقسم إلى :**

**أولاً: البنوك الأجنبية** هي تلك البنوك التي تكون مؤسسة في بلاد أجنبية وفتحت لها فروعاً في الدولة المحلية.

**ثانياً: البنوك الوطنية:** هي تلك البنوك التي رأس مالها وإدارتها وطنيان. [سامر جلد، 2009، ص: 59]

**الفرع الثالث/ أولاً : البنوك المجموعات**

وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك وشركات مالية فتملك معظم رأس مالها وتشرف على سياستها وتقوم بتوحيدها ولهذا النوع طابع ابتكاري وأصبحت سمة من سمات العصر، وقد انتشرت هذه البنوك في الولايات المتحدة ودول غرب أوروبا. [محمد سعيد، أنور سلطان، 2005، ص: 59].

**ثانياً: البنوك الفردية:** وتقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة، وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية تكون محدودة رأس المال، ولذلك فهي سوف تتعامل في المجالات قصيرة الأجل ثم توظيف الأموال في الأوراق المالية والتجارية المخصصة، وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى نقود بدون خسائر ويرجع السبب في ذلك أنها لا تستطيع توظيف أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الأجل لصغر حجم مواردها.

**الفرع الرابع : وفقاً لحجم نشاطها: وتتمثل أنواعها فيما يلي:**

**أولاً: بنوك الجملة** ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الأخرى .

**ثانياً: بنوك التجزئة** حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى لأنها تسعر لإجتذاب أكبر عدد منهم، وتتميز به متاجر التجزئة فهي منتشرة جغرافياً وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة التملك والتعامل للأفراد، وبذلك فإن التجزئة تسمى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي. [محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، ص: 34].

### المبحث الثاني: الخدمات المصرفية الإلكترونية

لقد شهدت العقود الأخيرة تطورات تكنولوجية أحدثت تأثيرات كبيرة بطريقة وبأخرى في جميع نواحي الحياة وبالخصوص في القطاع البنكي مما أدى بكثير من البنوك إلى التحول للخدمات المصرفية الإلكترونية.

#### المطلب الأول : مفهوم الخدمة المصرفية الإلكترونية

**الفرع الأول: تعريف الخدمة المصرفية الإلكترونية** قبل التطرق إلى تعريف الخدمة المصرفية الإلكترونية سوف نقوم أولاً بتعريف الخدمة الإلكترونية والتي تعرف في إطارها الواسع على أنها تتطوي على تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات إلكترونية مثل الانترنت. [يشير عباس العلق، 2006، ص:64].

وعليه يمكن تعريف الخدمة المصرفية الإلكترونية كما يلي:

**أولاً:** هو إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية أي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة سواء تعلق الأمر بالأعمال المصرفية التقليدية أو الجديدة في ظل هذا النمط لم يكن العميل مضطراً للتنقل إلى البنك إذا أمكنه القيام بالأعمال التي يريدتها من البنك من أي مكان أو أي زمان وهذا التعريف الأول.

**ثانياً:** هو أن الصيرفة الإلكترونية أو ما يعرف بالعمليات المصرفية الإلكترونية هي قيام البنوك بتقديم الخدمات المصرفية أو المبتكرة أو بما يعرف من خلال شبكات اتصال إلكترونية، وتقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقاً لشروط العضوية التي تحددها البنوك وذلك من خلال أخذ المنافذ على الشبكة كوسيلة اتصال العملاء.

**ثالثاً:** يتضمن بأن الخدمة المصرفية تعني اتجاه البنوك نحو التوسع في إنشاء مقار لها عبر شبكة الانترنت بدلاً من إنشاء مقار ومباني جديدة. [وسيم حداد وآخرون: 2012، ص:56، 55].

#### الفرع الثاني: طبيعة الخدمات المصرفية الإلكترونية

تقسم الخدمات المصرفية الإلكترونية التي يمكن من خلال القنوات الإلكترونية المتعددة كالآتي:



**أولاً: خدمات معلوماتية:** تتنوع المعلومات التي يمكن للمصرف تقديمها من المعلومات دعائية عامة عن خدمات البنك ومنتجاته، إلى معلومات متخصصة في مجال محدد أو متعلقة بسوق مالي، ويمكن أن يتلقى هذه المعلومة عن طريق اتصال في اتجاه واحد أو تكون عن طريق وسيلة اتصال متبادل بين الزبون والمصرف.

**ثانياً: خدمات قيود البيانات:** وتشمل كل الخدمات التي تحتاج إلى قيود محاسبية، كإيداع أو سحب مبالغ مالية، وهي خدمات تؤثر مباشرة على قاعدة بيانات المصرف والتي عادة ما تكون مؤمنة تأميناً كاملاً، وبالتالي تحتاج إلى تأمين خاص بطبيعة وبيئة وسائل الاتصالات، الإنترنت وخلافها، وتحتاج البيئة التي تعمل فيها وسيلة الاتصالات إلى تأمين خاص، فمثلاً إذا كانت القناة هي: (الإنترنت فيجب التأكد من خصوصية القناة التي تربط الطرفين ببعضهما، وكذلك إذا كانت القناة لاسلكية كما هو في استخدام الهاتف المحمول لتقديم خدمات مصرفية).

**ثالثاً: خدمات الاتصالات:** وهي خدمات اتصالات تتيح الاتصال بالزبون ففتح لهذا الأخير الاتصال بالغير وتلقي معلومات هو في حاجة إليها، وتهدف كلها البناء علاقات مع الزبائن بغرض توثيق العلاقة بين المصرف والزبون وتلبية رغباته، وتحديد مدى رضائه عن مستوى الخدمات المقدمة للزبائن تمهيداً لتحسينها باستمرار.

**المطلب الثاني: أهمية وعوامل نجاح الصيرفة الإلكترونية :**

**الفرع الأول: أهمية الصيرفة الإلكترونية:**

إن قيام البنوك بتسوية أنشطتها وخدمات المالية عبر الإنترنت يحقق فوائد كثيرة نذكر من أهمها:

**أولاً:** تخفيض النفقات التي يتحملها البنك يجعل تكلفة إنشاء موقع للبنك عبر الإنترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع جديد للبنك وما يتطلبه من مبان وأجهزة وكفاءة إدارية، إضافة إلى أن تسويق البنك لخدماته من موقعه على الإنترنت يساعده على امتلاك ميزة تنافسية تعزز من مكانته التنافسية وتؤهله إلى مستوى المعاملات التجارية العالمية.

**ثانياً:** إن توجه البنوك العالمية نحو شبكة الإنترنت وما تتميز به من قدرات تنافسية يلزم البنوك الصغيرة ضرورة الارتقاء إلى مستوى هذه التحديات، ووفقاً لذلك سيقوم

العملاء بالمقارنة بين خدمات البنوك لاختيار الأنسب، وبذلك تكون الانترنت عامل منافسة قوي في جذب العملاء.

**ثالثا:** يساهم الانترنت في التعريف بالبنوك والترويج للخدمات المصرفية بشكل إعلامي وهو ما يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة .

**رابعا:** إن الصيرفة الإلكترونية تؤدي إلى تيسير التعامل بين المصارف، وبناء علاقات مباشرة، وتوفير المزيد من فرص العمل والاستثمار وهو ما يساعد على النجاح والبقاء في السوق المصرفية.

**خامسا:** استخدام الانترنت يساهم في تعزيز رأس المال الفكري وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من الابتكارات الجديدة التي يكون لها انعكاس على أعمال البنوك. [وسيم محمد الحداد وآخرون، 2012، ص، ص: 74، 75].

### الفرع الثاني: عوامل نجاح الصيرفة الإلكترونية

إن إقامة نظام للصيرفة الإلكترونية يقتضي الالتزام بجملة من العوامل والتي هي بمثابة قواعد للعمل الإلكتروني والتي تتمثل فيما يلي:

**أولا:** وجود شبكة عريضة تضم كل الجهات ذات الصلة، وترتبط بالانترنت وفقا للأسس القياسية مع مراعاة التأمين في تصميم هذه الشبكة.

**ثانيا:** وضع خطط للبدء في إدخال خدمات الصيرفة الإلكترونية، بداية من وضع إستراتيجية على مستوى البنك المركزي أو البلد أو التحالفات الدولية.

**ثالثا:** وضع تنظيمات قياسية تسمح بالربط بين مختلف الجهات والعالم ككل.

**رابعا:** إعداد خطة لتدريب الموارد البشرية.

**خامسا:** العمل على إنشاء تنظيم إداري يعمل على التنسيق بين الأطراف المتعاقدة. [وسيم محمد الحداد وآخرون، 2012، ص، ص: 75، 76].

### المطلب الثالث: مميزات وعيوب الصيرفة الإلكترونية

**الفرع الأول: مميزات الصيرفة الإلكترونية:** تظهر مميزات الخدمات المصرفية الإلكترونية فيما يلي:

**أولاً:** تقديم الخدمات المصرفية الاعتيادية للزبائن بصورة سريعة مثل الاستعلام عن الرصيد وسحب مبالغ نقدية محدودة، وهذا يؤدي إلى تقصير صفوف الانتظار داخل المصرف.

**ثانياً:** تخفيض حجم الموظفين اللازمين للقيام بتلك العمليات المصرفية.

**ثالثاً:** تسهيل طلبات الزبائن دون تقييدهم بزمان ومكان محددين، وذلك بتقديم الخدمات المصرفية على مدار الساعة، مثل وضع آلة الصراف الآلي خارج المصرف، سواء كانت على حائطه أو في أماكن محددة مثل المؤسسات الاستهلاكية.

**رابعاً:** التعامل المشفر مع بيانات المتعاملين مع البنك مما يضمن ويعزز من السرية.

**خامساً:** اختفاء المعاملات والوثائق الورقية بحيث إن كافة الإجراءات تتم عن طريق الشبكة دون الحاجة إلى استخدام الأوراق.

**سادساً:** الصيرفة الإلكترونية فتحت المجال أمام البنوك صغيرة الحجم والتي تعمل في مجال ضيق لتوسيع نشاط عملها عالمياً حيث دخلت إلى أسواق جديدة دون الحاجة إلى التفرع لذلك.

### الفرع الثاني: عيوب الصيرفة الإلكترونية:

**أولاً:** ظهور مشاكل مالية تتعلق بكيفية تحصيل الرسوم والضرائب على التبادل التجاري الإلكتروني وإن هذه الإشكالية ذات أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية إذ تؤدي إلى حرمانها من أهم مصادر الإيرادات.

**ثانياً:** ينبغي على المصارف الاهتمام بأمان العمليات التي تتم عبر الانترنت وذلك درءاً للأخطار الكبيرة التي تترتب على ساعة الاستخدام أو التعريف.

**ثالثاً:** هناك مخاطر تتعلق بفشل مورد الخدمة في تقديم ما يتوقعه البنك من خدمات نتيجة القصور في النظام المستخدم فيتعرض البنك للمساءلة من قبل عملاءه.

**رابعاً:** هناك مخاطر ناتجة عن ممارسة العمليات المصرفية عبر الحدود، الأمر الذي يتطلب من البنوك الإلمام بالقوانين والضوابط الرقابية التي تتحكم في هذه العمليات مثل الحصول على ترخيص وحماية المستهلك.

**خامسا:** هناك مخاطر مرتبطة بالتغيرات التكنولوجية السريعة في هذا المجال الأمر الذي يترتب عليه عدم استطاعة الموظفين الإلمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

**سادسا:** يأتي الخطر من العاملين في هذه الخدمة والفرق بين الاحتيال في العمل المصرفي التقليدي والإلكتروني أنه يمكن اكتشاف الاحتيال في العمل المصرفي التقليدي بشكل أسرع.

**سابعا:** عدم قدرة الحكومات على تحصيل الضرائب والجمارك من المتسوقين لذلك لا بد من خلق نظام ضريبي موحد لمستخدمي شبكة الانترنت.

**ثامنا:** إن أخطر ما يهدد واقع الصيرفة الإلكترونية هو مشكلة القرصنة الإلكترونية حيث تتسبب بخسائر فادحة للأطراف المشاركة في العملية.

**تاسعا:** قلة عدد مستخدمي الانترنت في الدول النامية نتيجة عدم الوعي بالثقافة لدى فئة كبيرة من مستخدمي الانترنت. [رشدي عبد اللطيف وادي، ص، ص: 11، 12]

### المطلب الرابع: تقنيات أمن العمليات البنكية الإلكترونية

تتعدد المخاطر الناتجة عن استخدام الانترنت في المجال البنكي ومنها ما يتخذ شكل انتحال الغير شخصية أحد عملاء البنك عن طريق سرقة كلمات السر الخاصة به أو تسجيل بعض الرسائل وإعادة إرسالها بالإضافة إلى إمكانية اختراق الموقع والعبث بمحتوياته والاستخدام الغير مرخص به والعديد من المخاطر الأخرى.

وللحماية من تلك الأخطار يتعين استخدام مجموعة من التقنيات أثبتت الواقع العلمي ضرورة الاعتماد عليها للحفاظ على استقرار المعاملات عن طريق الانترنت وسنقوم فيما يلي بذكر أهم التقنيات المستعملة في أمن العمليات البنكية الإلكترونية.

### الفرع الأول: تقنيات تحديد الشخصية والتحقق منها

يهدف استخدام هذه التقنيات إلى التحقق من مشروعية الاستفادة من الخدمات البنكية الإلكترونية وأن المستفيد فعلا هو العميل صاحب الحساب البنكي، فعند التعاقد إما يطلب البنك من زبونه اختيار الهوية التي يتعامل بها مع البنك على الانترنت وكلمة مرور

لا يعرفها إلى العميل، وإما أن يقوم البنك بتزويد عميله بالهوية وكلمة المرور بإرسالها له على بريده الإلكتروني.

إذا كان التطور التكنولوجي قد أوجد من الوسائل ما يساعد على التحقق من الهوية بشكل أكيد فإنه بالموازاة مع ذلك تطورت وسائل السطو على المعلومات، الأمر الذي دفع البنوك إلى استخدام وسائل إضافية لحماية العملاء. ومن هذه الوسائل نجد:

- نظام هوية المستخدم وكلمة السر.

- نظام كلمة السر التي لا تتكرر. [محمود محمد أبوفروة، 2009، ص: 85، 86، 87].

### الفرع الثاني: تقنيات أمن المراسلات والمواقع الإلكترونية:

إن استخدام الانترنت في العمليات البنكية لا يشكل خطر على الذمة المالية للعملاء فقط بل إن هذا الخطر يمتد كذلك ليشمل حياتهم الخاصة مما جدى بالعاملين في الميدان الإلكتروني إلى ابتكار وسائل حديثة لحماية أمن وسرية المراسلات والمعلومات عن طريق:

**أولاً: الشيفرة:** يقصد بها تغيير مظهر المعلومات بحيث يخفي معناها الحقيقي، من خلال إخفاءها عن كل من ليست له صفة للاطلاع عليها أو العبث بمحتوياتها بتغيير شكلها إلى صورة لا يمكن فهمها إلى بعد إرجاعها إلى صورتها الأصلية، وذلك لا يمكن أن يتم إلا باستخدام مفتاح معين لا يمكن إلا صاحب الحق في الاطلاع على المعلومات.

**ثانياً: جدران الحماية:** يقوم البنك بربط فروعه المتعددة بشبكة خاصة تسمى هذه الشبكة بالشبكة الداخلية الخاصة، وإذا أراد البنك الدخول لشبكة الانترنت، لكن ذلك يؤدي إلى جعل موقع البنك عرضة للمقحمين، الشيء الذي دفع البنوك إلى إقامة حاجز يفصل بين الشبكة الداخلية وشبكة الانترنت هذا الحاجز يصطلح على تسميته بجدار الحماية أو الجدار الناري، والذي يمنع الأخطار القادمة من شبكة الانترنت إلى الشبكة الداخلية الخاصة بالبنك.

لابد من التأكيد على أن جدران الحماية وتقنيات التشفير والتحقق من الشخصية والتي قمنا بدراستها لا تكفي وحدها لحماية أمن المعلومات بشكل كامل بل لابد من استخدام تقنيات الأمن الشامل التي تظم العديد من الأجهزة والنظم مثل: وسائل أمن الملفات، وسائل كشف الاقتحام، أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية. [محمود محمد أبوفروة، 2009، ص: 90، 91، 93، 94]

### المبحث الثالث: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية

تعتبر الخدمات المصرفية الإلكترونية محور التنافس ما بين البنوك مما أدى إلى تنوعها وتميزها، فكل خدمة تتميز عن أخرى بميزات تجعلها منافسة.

#### المطلب الأول: النقود والبطاقات الإلكترونية

تعتبر النقود والبطاقات الإلكترونية من أهم الخدمات التي تقدمها البنوك في الوقت الحالي.

#### الفرع الأول: النقود الإلكترونية

اعتبر بعض الباحثين النقود الإلكترونية هي القيمة النقدية لعملة تصدر بشكل إلكتروني من قبل القطاع العام أو القطاع الخاص، ويتم تخزينها في جهاز إلكتروني ويمكن اعتبار هذه النقود أحد أشكال الأدوات المالية الرقمية التي تقوم ببعض مهمات ووظائف النقود التقليدية.

كما اعتبر البعض الآخر أن النقود الإلكترونية هي عبارة عن مستودع للقيمة النقدية، يحتفظ به في شكل رقمي بحيث يكون متاحاً للتبادل الفوري في المعاملات. ويجب أن تكون النقود الإلكترونية قابلة للنقل والتداول وللإستفناء وللتقسيم وللصمود أمام محاولات التزييف.

#### أولاً: طريقة العمل بالنقود الإلكترونية

تكون النقود الإلكترونية عبارة عن وحدات تمثل نقوداً قام الشخص بشرائها، ويكون بإمكانه حفظها في بطاقة أو في ذاكرة الكمبيوتر العائد للشخص، حيث يقوم الشخص بفتح حسابين، واحد بالعملة النقدية، والثاني بالعملة الإلكترونية. فيقوم بتحويل الأول إلى الثاني وتكون النقود الإلكترونية عبارة عن بيانات جزافية، ينتجها أحد البرامج لمرة واحدة، بحيث لا يمكن أن تتطابق الأرقام في الإصدارات اللاحقة، ويرسلها ذلك الشخص إلى البنك للمصادقة، حيث يتم إضافة بيانات أخرى عليها وتعاد للزبون كوحدات دفع إلكترونية يحق للعميل استعمالها للدفع لدى التجار بعد تحققهم من صحتها عبر توقيع البنك الإلكتروني الموضوع عليها.

**ثانياً: وسائل دفع النقود الإلكترونية**

هناك العديد من الوسائل التي يتم عبرها دفع النقود الإلكترونية أهمها:

**1- وسيلة الدفع بواسطة البطاقة المخزنة المغلقة:** هي أبسط أنواع أنظمة النقود الإلكترونية، حيث يتم تخزين قيمة محددة من المال داخل تلك البطاقة، تحول حسابها لشراء السلع والحصول على الخدمات التي تسمح بها البطاقة، وهي بطاقة قابلة للرمي في سلة المهملات أو ما شابه عند إفراغها. [نادر عبد العزيز شافي، 2007، ص:90]

**2- وسيلة الدفع بواسطة البطاقة المخزنة المفتوحة:** وهي تشبه البطاقة السابقة مع إمكانية زيادة رصيد هذه البطاقة عبر جهاز الصراف الآلي أو لدى البيع المعتمد، فتصبح قابلة للاستعمال أكثر من مرة.

**3- وسيلة الدفع بواسطة بطاقات السحب:** وهي بطاقة بلاستيكية أو معدنية تمكن صاحبها من تحويل قيمة مالية معينة من حساب إلى حساب الطرف الآخر. وتصدر هذه البطاقة من المصارف لأحد العملاء، ويتم استعمالها بواسطة جهاز مخصص يكون موجود عند نقاط البيع أو الخدمات.

**4- الدفع عبر الانترنت:** حيث يقوم المشتري بدفع قيمة البضائع التي اشتراها عبر الانترنت عن طريق تدوين رقم حسابه أو رقم بطاقة الائتمان التي يملكها، الصادرة عن أحد المصارف الذي يملك فيه رسيدا دائنا. [نادر عبد العزيز الشافي، 2007، ص:91]

**5- الدفع بواسطة محفظة النقود الإلكترونية:** هذه التسمية هي تسمية مجازية، فهي عبارة عن بطاقة دفع عبئت بمبلغ معين، تتيح الشراء لدى عارض واحد أو أكثر. [نادر عبد العزيز الشافي، 2007، ص:92]

**الفرع الثاني: البطاقات الإلكترونية:**

تتمثل البطاقات الإلكترونية فيما يلي:

**أولاً: بطاقات الفيزا:**

**1- تعريفها:** بطاقة الفيزا هي بطاقة تخول لحاملها إجراء عمليات الشراء والسحب النقدي ضمن سقف البطاقة المحدد لكل عميل، ويوجد نوعين من بطاقات الفيزا:

أ- **بطاقات الفيزا الوقائية:** أو تسمى أيضا (carte de paiement) وهي بطاقة الفيزا التي يتم خصم قسمة المتطلبات المستحقة على العميل في نهاية كل دورة. ويتقاضى البنك عادة عمولة سحب نقدي مقداره 4 بالمائة.

ب- **بطاقات الفيزا الائتمانية** أو تسمى أيضا (carte de Crédit)

هي بطاقات فيزا تصدر ضمن سقف محددة ويتم دفع قيمة المبالغ المسحوبة على أقساط شهرية قد تكون مثلا 5 بالمائة من المبلغ المسحوب، ويتقاضى البنك فائدة على المبلغ المستغل عادة تبلغ 1.8 بالمائة بالإضافة لعمولة السحب النقدي التي تبلغ عادة 4 بالمائة، وهذا النوع من البطاقة تتميز بوجود فترة سماح بدون فوائد تكون في العادة 25 يوما. ويتم إضافة عمولات تأخير وعمولة تجاوز سقف في حالة التأخير في الدفع أو تجاوز سقف البطاقة.

**2- أنواع البطاقات:**

أ- البطاقة الذهبية. (la carte d'or)

ب- البطاقة الفضية. (la carte classique)

ج- البطاقة المحلية. (la carte domestique)

كما يمكن إصدار بطاقات فيزا تابعة بمختلف أنواعها بحيث تكون البطاقة التابعة الأولى معفاة من الرسوم، ويتم قيد عمولة تبلغ 4 بالمائة، وهي عمولة السحب النقدي. [ناظم محمد نوري وعبد الفتاح زهير، 2008، ص: 79، 78]

**ثانيا: بطاقات الماستر كارد الائتمانية :**

**1- تعريفها:** بطاقة الماستر كارد الائتمانية هي بطاقة ائتمانية تصدر لعملاء البنك ضمن شروط معينة وسقف محدد، تخول لحاملها القيام بعمليات شراء السلع والخدمات لدى التجار الذين يمتلكون أجهزة، إضافة إلى عمليات السحب النقدي من خلال الكاونتر وأجهزة الصراف الآلي. كما تمنح حاملها ميزات ميسرة لسداد المبالغ المسحوبة على أقساط شهرية بحيث يتم رفع سقف البطاقة بالمبالغ المسددة مما يتيح للعميل استغلال المبالغ المسددة مرة أخرى.

**2- أنواع البطاقات:** وتقسّم بطاقات الماستر كارد الائتمانية إلى :

أ- بطاقات محلية (إلكترون) .



ب-بطاقات ذهبية ( la carte d'or ) .

ج-بطاقات فضية ( la carte classique ) .

### ثالثا: البطاقات الذكية:

**1-تعريفها:** البطاقة الذكية عبارة عن بطاقة مزودة بشريحة كمبيوتر على وجهها يجب أن تكون قادرة على حفظ المعلومات أكثر من البطاقات الاعتمادية العادية والمزودة بشريط مغناطيسي لحفظ معلومات متنوعة حول العديد من التطبيقات العملية.

**2-أنواعها:** هناك نوعان من البطاقات الذكية :

**أ-البطاقات المتصلة:** وهي التي عند استخدامها يجب أن يتم اتصالها مع قارئ البطاقات الذكية، حيث تتم عملية تحديث المعلومات وقراءتها من قبل شريحة الكمبيوتر الموجود على البطاقة الذكية. [وسيم محمد الحداد وآخرون، 2012، ص:180]

**ب-البطاقات الغير متصلة:** وهي تعتبر مفيدة جدا حيث أنها تعتبر ملائمة وسريعة وهي تتطلب من المستخدم إدخال كلمة المرور، واسم المستخدم صحيحين حيث يعطيها المزيد من الأمن والحماية، من السرقة أو الاحتيال. [وسيم محمد الحداد وآخرون، 2012، ص:181].

### المطلب الثاني: البنوك الالكترونية وبنوك أخرى:

#### الفرع الأول: البنوك الالكترونية:

**أولا: تعريف البنك الالكتروني:** وتعرف أيضا ببنوك الانترنت، وهي مجرد فرع لبنك قائم يقدم خدمات مالية وتجارية وإدارية شاملة، لها وجود مستقل على الشبكة الالكترونية، قادرة على التعاقد وتقديم الخدمات المصرفية.

إن المصارف الالكترونية عبارة عن نظام قائم بذاته، وأصبح معمولا به في معظم الدول المتقدمة والمتطورة تكنولوجيا، حيث يتم إدراج الحسابات والسحوبات الكترونيا، بواسطة إدخال كلمة السر (le mot de passe) و الرمز السري المتفق عليهما بين البنك والعميل. [نادر عبد العزيز الشافي، 2007، ص:64، 63]

**ثانياً: أنماط البنوك الإلكترونية وخدماتها:**

ليس كل موقع لبنك على شبكة الانترنت يعني بنكا الكترونيا وسيضل معيار تحديد البنك الالكتروني ماثرا للتساؤل في بيئتنا العربية إلى أن يتم تشريعا تحديد معيار ضبط في هذا الحقل.

ووفقا للدراسات العالمية وتحديدًا دراسات جهات الإشراف والرقابة الأمريكية و الأوروبية، فإن هناك ثلاثة صور أساسية للبنوك الالكترونية على الانترنت.

1- **الموقع المعلوماتي:** وهو المستوى الأساسي للبنوك الالكترونية أو ما يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط الالكتروني المصرفي، ومن خلاله فإن البنك يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.

2- **الموقع التفاعلي أو الاتصالي :** حيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الاتصالي بين البنك وعملائه، كالبريد الالكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط أو تعديل معلومات القيود والحسابات.

3- **الموقع التبادلي:** وهذا هو المستوى الذي يمكن القول أن البنك فيه يمارس خدمات وأنشطته في بيئة الكترونية حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول إلى حساباته وإدارتها وإجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير وإجراء التحويلات بين حساباته داخل البنك أو مع جهات خارجية .[عبد الكريم قندوز، بومدين نورين، ص:05].

**الفرع الثاني: البنوك أخرى:**

بالإضافة إلى بنك الانترنت يوجد بنوك أخرى تقدم خدمات الكترونية ومن هذه البنوك ومن هذه البنوك ما يلي:

**أولاً: البنك الخليوي:** يمكن تعريف البنك الخليوي بأنه تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية الالكترونية للعميل عبر هاتفه الخليوي المعتمد للخدمة، ومن الخدمات التي يقدمها هذا البنك:

1- الاستفسار عن الرصيد الحساب.

2- الاستعلام عن آخر (10) حركات على الحساب.

3- التحويل من حساب إلى داخلي.

4- طلب كشف الحساب.....الخ. [ناظم محمد نوري، عبد الفتاح زهير، 2008، ص، ص: 64، 65]

**ثانياً: البنك الآلي:** يمكن تعريف البنك الآلي بأنه إنجاز المعاملات المصرفية من خلال موقع مجهز بأحدث الأجهزة في مواقع مختلفة خارج نطاق الفرع، وللاستفادة من خدمات هذا البنك يتطلب الحصول على بطاقة فيزا إلكترون أو بطاقة فيزا أو الماستر كارد. ومن الخدمات التي يقدمها:

1- خدمات الصراف الآلي.

2- خدمات البنك الناطق.

3- خدمات البنك المنزلي. [ناظم محمد نوري وعبد الفتاح زهري، 2008، ص: 604].

**ثالثاً: البنك الناطق:** يمكن تعريف البنك الناطق أنه يقدم مجموعة من الخدمات المصرفية لعملاء البنك من خلال الاتصال الهاتفي على أرقام محددة، وبالتالي يمكن الحصول على مجموعة من الخدمات التي يقدمها البنك الناطق:

1- الاستفسار عن رصيد الحساب.

2- الاستعلام عن آخر الحركات على الحساب.

3- طلب كشف الحساب.

4- طلب دفتر الشيكات. [ناظم محمد نوري و عبد الفتاح زهري، 2008، ص: 66]

**رابعاً: البنك الفوري:** أو يسمى مركز خدمة العملاء : هي القناة الإلكترونية التي يستطيع العميل إنجاز معاملاته من خلال استخدام الهاتف وبالتالي الحصول على العديد من الخدمات، وللاستفادة من خدمات البنك الفوري يجب أن يكون للعميل حساب لدى البنك وحاصل بطاقة فيزا إلكترون، ورقمها السري أو أن يكون العميل حاصل على الرقم السري الخاص بالبنك الناطق.

الخدمات التي يقدمها البنك الناطق هي:

1- التحويل الفوري من حساب إلى آخر.

2- إصدار التحويلات الداخلية.

3- طلب دفتر الشيكات.

4- إيقاف وإلغاء صرف الشيك.

بالإضافة إلى كثير من الخدمات الأخرى. [ناظم محمد نوري وعبد الفتاح زهير، ص، ص: 68، 69].

### المطلب الثالث: الصراف الآلي:

#### أولاً: تعريف الصراف الآلي: guichet automatique bancaire:

يعرف الصراف الآلي على أنه جهاز يعمل أوتوماتيكياً لخدمة العملاء دون تدخل العنصر البشري ضمن برامج معدة سلفاً تلبي العديد من حاجات العملاء المصرفية على مدار الساعة، وذلك من خلال بطاقة الصراف الآلي:

كما يعرف أيضاً على أنه: محطات طرفية الكترونية ( G.A.B ) متصلة بالحاسب الآلي يتم من خلالها تقديم الخدمات المصرفية دون توقف ودون مساعدة من الصراف البشري (موظف البنك). ويعد من أكثر الوحدات الالكترونية شيوعاً واستخداماً في مجال الخدمة المصرفية. [أميرة سلامي و هدى بوصبع، 2011، 2010، ص: 23]

ثانياً: الخدمات التي يقدمها الصراف الآلي: من بين الخدمات التي يقدمها الصراف الآلي فيما يلي:

- السحب من حسابات الطلب والتوفير نقداً (بالعملة المحلية).
- الإيداع بالحسابات نقداً أو مقاصة.
- التحويل من حساب لآخر.
- الاستفسار عن الرصيد (الأرصدة).
- طلب دفتر شيكات.
- تسديد بعض فواتير الخدمات (كهرباء، ماء، هاتف). [أميرة سلامي، هدى بوصبع، 2011، 2010، ص: ]

ثالثاً: مكونات الصراف الآلي: تتكون مكانة الصراف الآلي من التالي:

- 1- خزانة النقود: ( **boîte de la monnaie** ) معدة بطريقة مؤسسية لا يتم فتحها إلا من قبل أشخاص مسئولين عنها، يتم شحنها بأوراق نقدية من فئتين أو أكثر.
- 2- طابعة صغيرة: ( **imprimante ticket** ) لطباعة الإيصالات اللازمة للعمليات والمعلومات المطلوبة من الزبون، تظهر تاريخ وساعة العملية ورقم الحساب، إضافة إلى المعلومات المطلوبة من الزبون.

3- شاشة ملونة: ( **écran couleur** ) صغيرة الحجم، يتم عبرها تسهيل إجراء العملية المصرفية، وتزويد الزبون بالتعليمات والخطوات الواجب عليه القيام بها، وتزويده بالمعلومات التي يطلبها.

4- قارئ البطاقة: ( **lecture de carte** ) فتحة متخصصة لإدخال البطاقة المغنطة أو البطاقات الائتمانية المعتمدة لهذه الغاية وقارئ لتلك البطاقات.

5- لوحة أزرار: ( **clavier** ) وهي لوحة أرقام وعبارات، يستعملها العميل لإتمام عملياته المالية.

6- فتحة النقود: ( **l'argent distributeur** ) هي عبارة عن فتحة صغيرة تخرج منها النقود التي طلبها العميل بالعملة التي حددها، بعد إجراء العملية الصحيحة إذا كانت الكمية المطلوبة متوفرة.

7- صندوق البطاقات المصادرة: ( **boîte à cartes rejeté** ) وهو صندوق خاص لحفظ البطاقات التي صادرتها الماكينة أو بالبطاقات، أو نتيجة خلل في البطاقة، ولمنع استعمال بطاقة مزيفة.

8- كاميرا: في بعض الأحيان، يوجد أيضا كاميرات تصوير لأخذ صور الزبائن أو الأشخاص الذين يجرون عمليات على الصراف الآلي، تحدد شخصيتهم وتحفظ بصورهم، وتاريخ إجراءاتهم العملية، ويتم الاحتفاظ بالصور في أرشيف خاص بكل جهاز.

9- شبكة الكترونية لتشغيل الصراف وربطه بنظام المصرف وشبكة الاتصالات المصرفية العالمية، وإدارة العمليات المصرفية التي تتم من خلال الصراف الآلي.

وربطها ببعضها البعض لتسهيل إجراء العمليات المصرفية الممكنة داخل الدولة وخارجها. [نادر عبد العزيز شافي، 2007، ص، ص: 200، 199]

**المطلب الرابع: خدمات مصرفية إلكترونية أخرى :**

**أولاً: الشيك الإلكتروني:**

الشيك الإلكتروني عبارة عن رسالة تحتوي جميع البيانات الموجودة في الشيك الورقي العادي حيث يقوم أحد طرفي العلاقة بتحريره للطرف الثاني وإرساله له عبر البريد الإلكتروني، وتكون جميع التوقيعات التي يتضمنها الشيك توقيعات إلكترونية، من ثم فإنه

يتمتع بنفس قوة الشيك الورقي في الدول التي تعتبر التوقيع الإلكتروني بمثابة التوقيع اليدوي وتعطيه حجية هي الإثبات، ومن ميزات هذه التقنية أنه لا يشترط توافر كل من الطرفين على حسابات بنفس البنك الذي يقوم بعملية المقاصة، لأن ظهور المقاصة الإلكترونية الآلية أعطى إمكانية إجراء المقاصة بين البنوك بعيدا عن الإجراءات اليدوية. [محمود محمد أبو فروة، 2009، ص:50]

### ثانيا: الاعتماد المستندي الإلكتروني

لقد كانت الاعتمادات المستندية تتم بصورة يدوية إلا أن التطور التكنولوجي أدى إلى الاستغناء عن تلك الطريقة واستبدالها بطريقة أخرى تعتمد على استخدام الكمبيوتر وشبكة الانترنت، فإذا ما وافق البنك على طلب عميله يقوم بإرسال نص الاعتماد وبنفس الطريقة، وقبل انتهاء الأجل المحدد في الاعتماد، يقوم المستفيد بإرسال كافة المستندات المتعلقة بالشحن واللازمة للحصول على قيمة الاعتماد بنفس الوسيلة، ويطلب من كافة الأطراف المشاركة في العملية كالتشاحن والمؤمن أن يقوموا بإرسال مستنداتهم للبنك مصدر الاعتماد عن طريق الانترنت.

أما إذا تدخل أكثر من بنك في العملية فإن كل واحد من البنوك يقوم بإرسال الرسائل الإلكترونية الواردة إليه من البنك المبلغ (أي البنك الذي يتعامل معه المستفيد) وإذا ما كانت المستندات موافقة لما ورد في الاعتماد فإنه يقوم بتحويل المبلغ بصورة إلكترونية. [محمود محمد أبو فروة، 2009، ص:55، ص:54]

### ثالثا: التحويل البنكي الإلكتروني :

يعرف التحويل البنكي الإلكتروني بأنه عملية يتم بموجبها نقل مبلغ معين من حساب لآخر عن طريق تقييده في الجانب المدين والجانب الدائن للمستفيد، سواء تم هذا التحويل بين حسابين مختلفين في نفس البنك أم في بنكين مختلفين، أما بالنسبة للتحويل الإلكتروني فإنه لا يختلف عن عما سبق ذكره إلا في كون الأمر الطي يصدره العميل يكون بوسيلة إلكترونية مثل الانترنت، وقد يأتي ذلك إما بواسطة أمر بسيط صادر عن العميل بتحويل مبلغ معين من حسابه إلى حساب آخر، وإما نتيجة إحدى التعاملات الإلكترونية، وفي هذه الحالة الأخيرة عادة ما يتدخل طرف ثالث وسيط يملك البرمجيات اللازمة لإجراء عملية التحويل بشكل آمن. [محمود محمد أبو

فروة، 2009، ص: 56].

#### رابعاً: خدمة الرسائل أو خدمة الرسائل القصيرة:

وهي خدمة تتيح للعميل استقبال رسائل قصيرة SMS باللغة الإنجليزية للعديد من الخدمات المصرفية والحركات التي تمت على حساباته إضافة إلى معلومات ترويجية عن البنك بحيث يستقبلها بشكل منتظم على هاتفه الخليوي (جميع أنواع GSM) في أي مكان وفي أي وقت .

**خامساً: جهاز تبديل العملات:** هو جهاز لبيع وشراء العملات الأجنبية ويوجد داخل الفروع الآلية، ومن الخدمات التي يقدمها هذا الجهاز:

- بيع العملات.

- شراء العملات [ناظم محمد نوري و عبد الفتاح زهير، 2008، ص، ص: 71، 70]

### خلاصة الفصل:

وبشكل عام يمكننا القول أن البنوك التجارية قد حولت خدماتها المصرفية التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية تتميز بالسرعة والسرية والدقة، وبهذا تكون قط تخطت عن المعاملات والوثائق الورقية التي يصعب الاحتفاظ بها وحمايتها



## الفصل الثالث:

### الإدارة الالكترونية

- تمهيد
- المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- المبحث الثاني : الخدمات المصرفية الالكترونية التي تقدمها الوكالة
- المبحث الثالث : الاستبيان ومجال الدراسة
- خلاصة الفصل

**تمهيد**

تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة - القرام وتعتمد هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية ، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة إلى أي حد تم اعتماد الإدارة الإلكترونية ثم معرفة أثرها على الخدمة المصرفية وسوف تكون معالجة هذا الفصل بدءا من التعريف بالوكالة محل الدراسة بإعطاء نشأتها و اهدافها ووظائفها والهيكل التنظيمي لها ، والتطرق إلى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها ، وهذا بالاعتماد على المقابلات لرؤساء المصالح والموظفين .

كما يتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع البحث ، بالإضافة إلى عرض وتحليل مفرداته حول فعالية الإدارة الإلكترونية على الوكالة وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة الأربعة لتوصل إلى النتائج والتوصيات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث

**المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية****المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

BNA تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بمقتضى المرسوم رقم 82/206 المؤرخ في 13 مارس 1982 يتواجد مقره الاجتماعي بالعاصمة 17 شارع العقيد عميروش، وقد ورث تمويل القطاع الفلاحي عن البنك الوطني الذي كان يمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات الفلاحية للاستيراد والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص. وبذلك أصبح بنك الفلاحة والتنمية بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف، وذلك بقصد تطوير الريف وتطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني.

وبإنشائه يكون قد رفع كاهل البنك الوطني الجزائري جانبا هاما من اختصاصه وبذلك أصبح البنك تجاريا فقط بالمقاييس التقليدية لوظائف البنك.

والبنك الفلاحي يتميز بأنه وفي آن واحد بنك ودائع أي يستقبل ودائع جارية أو لأجل شخص طبيعي أو معنوي. ويقرض الأموال بأجال مختلفة، وبنك التنمية يعني أنه يمنح قروضا متوسطة أو طويلة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت، وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية والريفية يمنحها قروضا بشروط أسهل أي سعر فائدة أقل و ضمانات أخف مما يفعله مع غيرها. ورأس مال البنك مليار دينار جزائري، وعدد فروع سنة 1985 هو 182 فرعا وله فروع جهوية عددها 29 فرع.

وقد أخذ البنك بمبدأ اللامركزية حيث أعطى فروعها صلاحيات واسعة في منح القروض خدمة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات وتسهيل الخدمة بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية. [مغزيلي وآخرون، 2009، ص: 29]

**المطلب الثاني أهداف ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية****الفرع الأول: الأهداف**

من أجل ضمان مكانة البنك بصفة دائمة حددت مديرية البنك مجموعة معينة من التوجيهات والأهداف ويندرج ضمن هذه التوجيهات خيار إعادة المركز الاستراتيجية للبنك وإرجاعه إلى تطلعاته الأولى وهي تمويل التنمية الفلاحية والريفية وتتضح الخطوط الكبرى بهذه الاستراتيجية فيما يلي :

- أولا :** الهدف من تمركز البنك والتمويل تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الأنشطة التالية :
1. قطاع الفلاحة على جميع المستويات .
  2. قطاع الصيد البحري والموارد البحرية .
  3. تمويل برامج التنمية الريفية .

- ثانيا :** يوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بذلك نشاطه في مجال تمويل التنمية نحو إنجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية من بينها :
1. القروض الموجه نحو تشغيل الشباب في القطاعات الاستراتيجية للبنك.
  2. القروض للخوادم الهادفة إلى خلق نشاطه في المناطق الريفية.
  - 3 . القروض لناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد مدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن ، والصندوق الوطني للسكن .
  4. القروض للمهن الحرة الخاصة بالشباب الحاصل على شهادات طبية في المناطق الريفية .

#### الفرع الثاني : الوظائف

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بجمع أعمال البنوك التجارية الأخرى من تحويلات فتح الحسابات التوظيف وأهم عملية يقوم بها البنك هي تمويل المشاريع الاستثمارية الفلاحية عن طريق منح القروض القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل حيث يركز البنك تمويله على :

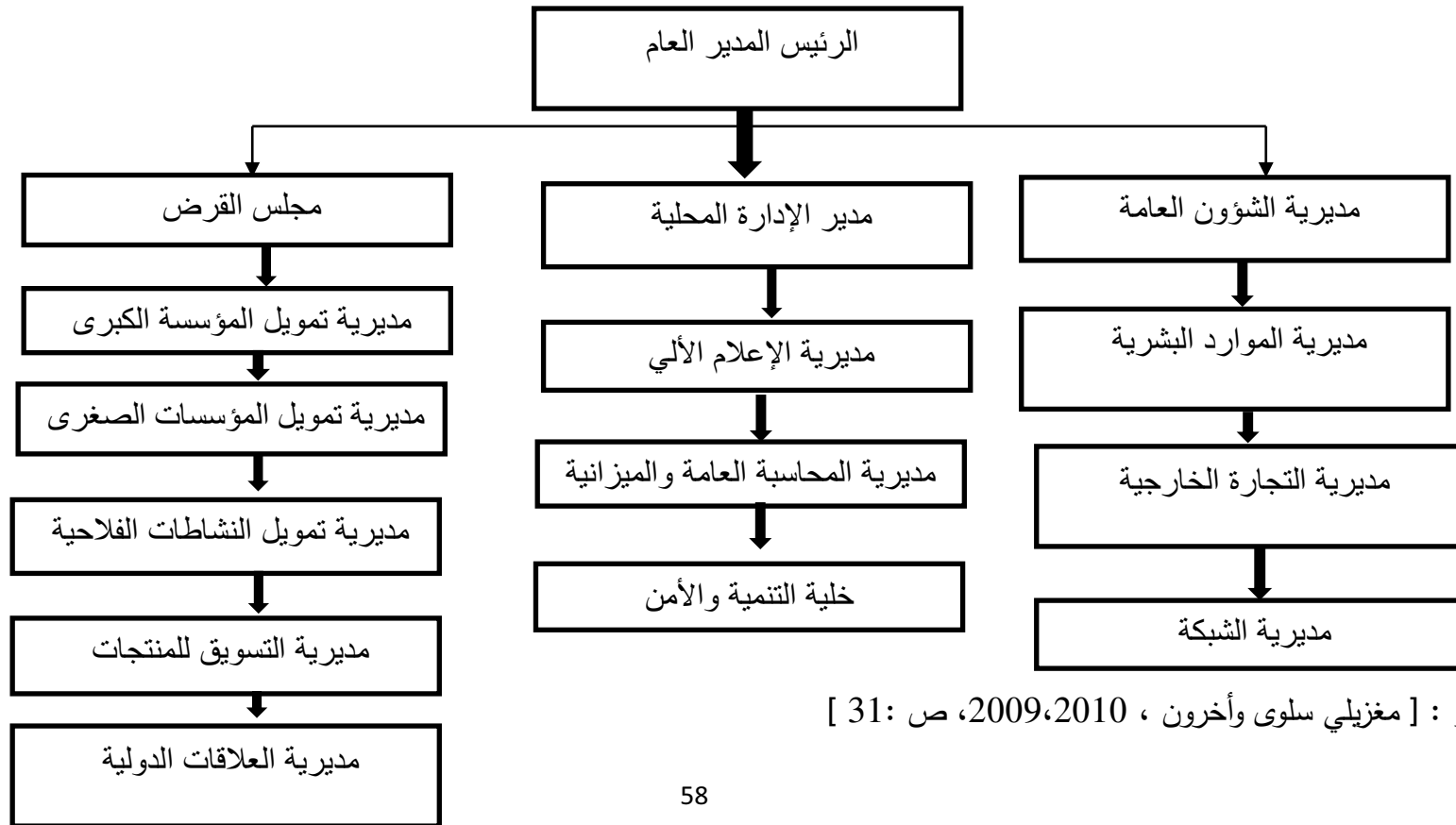
- أولا :** الفلاحة الأساسية والنشاطات التابعة لها .
- ثانيا :** الصيد وتربية المائيات .
- ثالثا :** صناعة العتاد الفلاحي .
- رابعا :** الصناعات الغذائية الفلاحية .
- خامسا :** تنمية العالم الريفي وخاصة نشاط الحرفيين الصغار ن السكن الريفي .
- سادسا :** صناعة الخشب والمنتجات الخشبية والفلين . [ مغزيلي سلوى وآخرون ،

2010،2009، ص : 30 ]

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية :

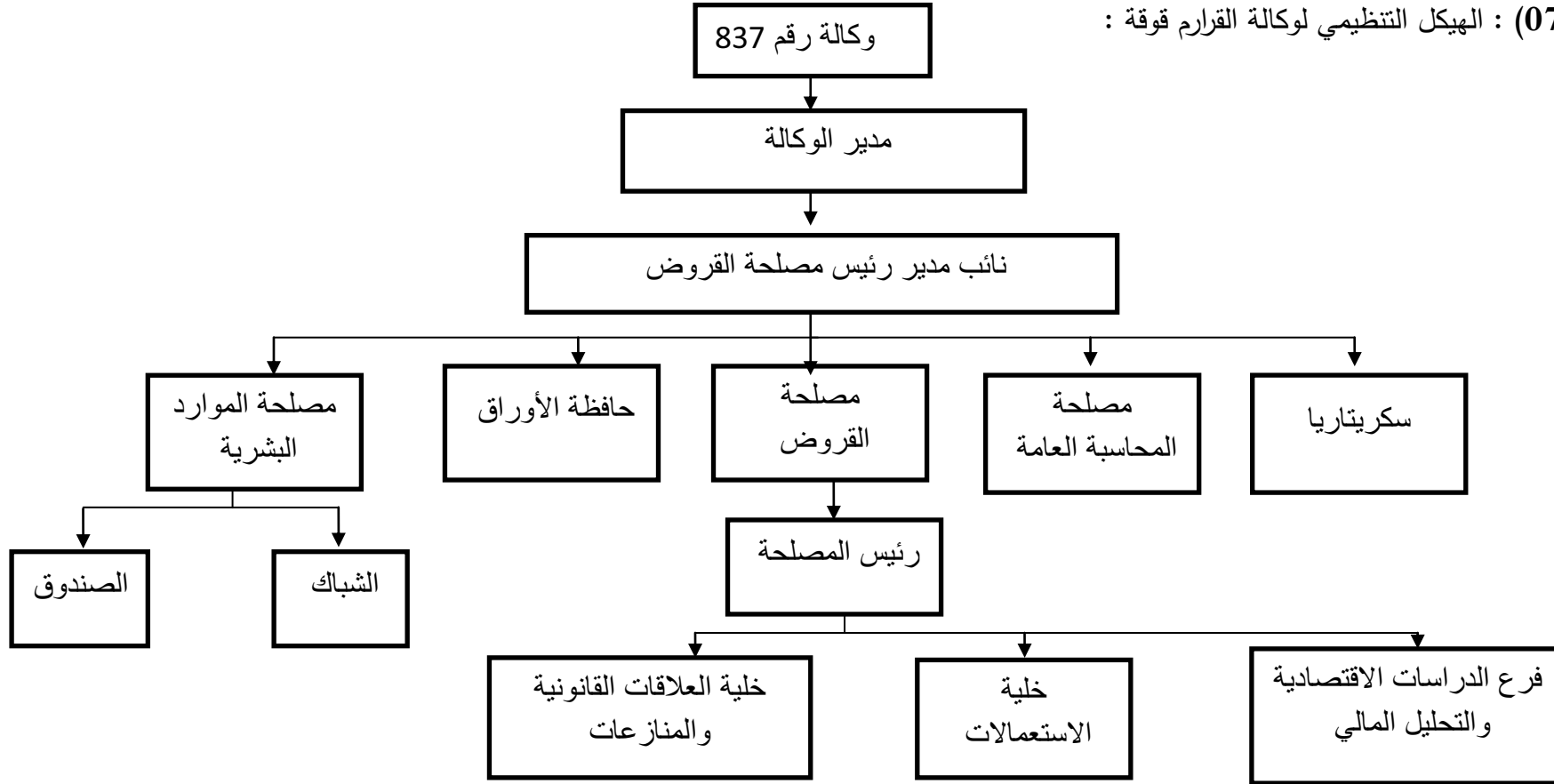
نحاول في هذا المطلب إعطاء نماذج الهياكل التنظيمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القرارم قنطرة وكالو رقم 837.

الشكل (6) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر : [ مغزيلي سلوى وآخرون ، 2010،2009، ص : 31 ]

الشكل (07) : الهيكل التنظيمي لوکالة القرام قوقة :



المصدر : [ مغزيلي سلوى وآخرون : 2009، 2010، ص : 32 ]

## المطلب الرابع : مهام الوكالة

**الفرع الأول : مهام إدارة الوكالة :** وتتمثل الإدارة في مدير الوكالة ومن مهامه :  
أولا : إدارة الوكالة بجمع أنشطتها المصرفية والإدارية والمالية ضمن حدود  
وصلاحيات معطاة له من الإدارة العامة.

**ثانيا : وضع خطة تنمية الودائع وزياد النشاط و الأرباح في الوكالة .**

**ثالثا : دراسة طلب التسهيلات المصرفية وإبداء الرأي فيها و عرضها على المديرية  
الجهوية أو العامة إذا كانت خارجة عن حدود الصلاحيات المخولة له .**

**رابعا : الإشراف على تطبيق الأنظمة والإجراءات الداخلية الصادرة عن الإدارة  
العامة.**

**خامسا : الإشراف عن تحضير التقارير الدورية عن العمل في الوكالة ورفعها إلى  
الإدارة العامة.**

**سادسا : توجيه العاملين في الوكالة والإشراف على العمل وإعطائهم التعليمات  
اللازمة لحسن أداء العمل.**

**سابعا :متابعة الحركات اليومية وخاصة الودائع والتسليفات والإيرادات والمصاريف.**

**الفرع الثاني :مهام مصلحة التنمية البشرية:**

هذه المصلحة تنظم كل من الصندوق والشباك ولكل مهامه:

**أولا : مهام الصندوق :**تتمثل في شخص واحد وهو أمين الصندوق ويقوم بالمهام  
التالية:

1- قبض ودفع المبالغ النقدية للزبائن بالعملتين الصعبة والمحلية وذلك بعد التأكد من  
صحة السندات المقدمة واحتوائها على التوقيعات المطلوبة.

2- إعداد جرد يومي بحركة النقد من الداخل والخارج وترصيد حركة الصندوق كل  
عملية على حدى.

3- إعطاء رصيد النقد في الوكالة للمدير ليقوم هذا الأخير بمطابقة الرصيد مع سجلات  
المحاسبة أو الكمبيوتر وأخذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود فروقات.

4- تسجيل عمليات القبض والدفع في سجل الصندوق الخاص .

5- إقفال سجل الصندوق يوميا في آخر النهار وذلك بعد التأكد من صحة الأرصدة الفعلية مع الأرصدة المبينة في السجل .

6- حفظ الأموال يوميا في الخزنة الحديدية و إقفالها .

7- تحضير رزم العملة و عدها و توضيحها .

**ثانيا : مهام الشباك :** الشباك هو فرع من المصلحة التنموية البشرية يعمل بالتنسيق

مع مصلحة أو فرع الصندوق : ومن مهامه :

1- كشف حسابات الزبائن .

2- تسجيل الشيكات و التحويلات في حسابات الزبائن .

3- السحب والدفع للزبائن بالعملتين الصعبة والمحلية . [مغزيلي سلوى ، 2010، 2009، ص : 33].

**الفرع الثالث : مهام مصلحة المحاسبة العامة :**

**أولا الإشراف على النفقات العامة في الفرع وإعداد القيود المحاسبية اللازمة.**

**ثانيا :** إعداد التقارير اللازمة على كافة حسابات الفروع وخاصة بالنسبة للأعباء

والإيرادات.

**ثالثا:** إعداد الجرد الشهري للموجودات الثابتة واستهلاكها و مسك السجلات الخاصة

بها و إعداد القيود المالية .

**الفرع الرابع : مهام مصلحة حافظة الأوراق**

تهتم هذه المصلحة بمعالجة مختلف العمليات التي تتعلق بالشيكات و الأوراق

المالية المختلفة ومن مهامها :

**أولا :** استلام الشيكات الواردة من المقاصة والمسحوبة من عملية المخزن وتوزيعها

على مختلف الفروع .

**ثانيا:** متابعة عمليات تحصيل الشيكات ما بين الوكالات وإثبات ذلك محاسبيا إضافة

إلى تحصيل الأوراق التجارية.

**ثالثا :** تنفيذ الحوالات (الصادرة أو الواردة ) من وإلى الوكالات وإثبات ذلك محاسبيا.

**رابعا :** فتح الحسابات البنكية . "tèle compensation"

**خامسا :** تحصيل الشيكات بالطريقة الجديد.



سادسا : تقديم إحصائيات عن الأوراق غير مسددة .

سابعا : استخراج الشيكات مضمونة الدفع .

### الفرع الخامس : مصلحة القروض

وهي المصلحة المهمة جدا في البنك ومن مهامها :

أولا : إعداد و تسليم عقود الالتزام للزبائن .

ثانيا : متابعة عملية تدقيق شروط البنك .

ثالثا : متابعة تطبيق العمليات المتعلقة بالأمور القانونية والمنازعات .

رابعا :إعداد و إرسال الإحصائيات المتعلقة بالبنك إلى المديريات الجهوية المركزية

هذه المساحة تتكون من مجموعة من الفروع ولكل فرع مهام خاصة به .

### 1- مهام خلية الاستعمالات :

- تسليم طلبات القروض الواردة من الزبائن والموقعة والمرفقة ب : سجل تجاري ، عقد

الشركة في حالة وجودها ، ميزانيات المؤسسة لأخر 3 سنوات ، بيان بالأموال العقارية .

- يحول القسم ميزانيات العملاء إلى قسم الدراسات لتحليلها وتبيان حقيقة وضعهم المالي

. [مغزيلي سلوى وآخرون ، 2010،2009 ، ص : 34 ] .

- طلب التأكد من قانونية المستندات المقدمة من طلب القرض .

- يقوم عمال هذا القسم بالاستعلام عن العميل عن طريق المصارف الأخرى .

- بناءا على المعلومات المقدمة يعد مسؤول قسم الاستعلامات تقريرا مفصلا حول

وضعية العميل طالب القرض وإبداء رأيه الشخصي حول إمكانية منح قرض من عدمه .

### 2- مهام قسم الدراسات الاقتصادية والتحليل المالي :

قسم الدراسات الاقتصادية التحليل المالي هو القسم الذي يستلم الميزانيات ويقوم

بتحليلها لتحديد:

- نسبة الملاءة للشركة.

- نسبة مديونية الشركة على تسديد القرض وفوائده .

- تحديد قدرة الشركة على تسديد القرض وفوائده .

- وبعد الدراسة والتحديد يعد رئيس القسم تقريراً يرفعه أو يقدمه إلى إدارة القرض مبدياً رأيه الشخصي حول إمكانية منح القرض أو الرفض .
- 3- مهام قسم القضايا القانونية: يقوم بدراسة كافة المستندات الواردة في طلب التسهيلات حول:
- الاطلاع على نظام الشركة .
- الاطلاع على الإيداعات والتأكد من المطابقة التوقيع على طلب التسهيلات مع المصرح به في الإيداعات التجارية .
- تأسيس الشركة وتسجيلها في السجل التجاري.
- يطلع على بيان القيم الثابتة المقدمة من الشركة ويحصل على إفادات عقارية للتأكد من خلوها من أية رهونات وبعدها يقوم مسؤول القسم بإعداد تقرير يبيد رأيه حول هذه المستندات وترفعه إلى إدارة التسليف (القرض ) ، ويعد استلام التقارير من الأقسام سابقة الذكر تقوم بإعداد ملف متكامل يشتمل على وضعية العميل من جميع النواحي القانونية ن المالية والاجتماعية وتتخذ إدارة التسليف القرار المناسب حول منح القرض مع تحديد نوعه وقيمه (Authorization d'Engagement) ومدته والضمانات اللازمة لذلك وتبعث وثيقة خاصة تسمى الى المديرية الجهوية أو المركزية لإعطائها الموافقة او الرفض ، ففي حالة الموافقة فإن البنك يحرر وثيقة تعد بمثابة عقد بينه وبين الزبون تسمى : (convention de prêt) و بمجرد التوقيع عليها يصبح العقد ساري المفعول ومن بين المعلومات التي تضم هذه الوثيقة : قيمة القرض ونوعه ، معدل الفائدة ، بداية سريان العقد ، طريقة التسديد معدل التأجير ، إذا لم يأتي المقترض بعد ستة اشهر لاستلام قرضه فإن البنك تلغي التعاقد . [ مغزيلي سلوى وآخرون ، 2010، 2009، ص : 35 ] .
- المبحث الثاني : الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- وكالة القرارم - يتم تقديم 3 خدمات إلكترونية من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى وكالة القرارم والمتمثلة في :

**المطلب الأول : المقاصة الإلكترونية :**

بدأت وكالة القوارم باستخدام طريقة معالجة الشيكات والتحويلات والأوراق التجارية عن طريق المقاصة الآلية، حيث يتم استخدام هذه الطريقة على شكلين هما :

**الفرع الأول : ( syrte )** تقنية سراط ويتم استخدام هذه التقنية في حالة معالجة الشيكات والتحويلات والأوراق التجارية التي يصدر بنك الفلاحة والتنمية الريفية فقط اي بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية مثلا في حالة تقديم شيك مسحوب على فرع يقوم المسؤول عن العملية بإدخال المعلومات في الحاسوب ومطابقتها مع بيانات الشيك ويقوم بنسخ ذلك الشيك وإرساله إلى المركز بواسطة نظام معلومات خاص والذي يقوم بدوره بإرساله إلى الوكالة المصدرة له لقبوله بعد قبول الشيك تقوم الوكالة المصدرة بإرجاعه إلى المركز والذي بدوره يرسله إلى الفرع الذي أرسل منه، وفي غضون ثلاثة أيام يأتي صاحب الشيك إلى الوكالة ليستلم الأموال حيث يقوم المشرف بإدخال كل المعلومات الخاصة بالعميل .

**الفرع الثاني : (Telecomponation)** تقني ويتم بواسطتها أيضا معالجة الشيكات والأوراق التجارية والتحويلات التي يصدرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وباقي البنوك التجارية في الجزائر، (وتكون عملية المقاصة نفسها بالنسبة لتقنية سراط ) وفي آخر يوم يتم إعداد تقرير كامل بجميع عمليات إرسال واستقبال شيكات أو أوراق إلى مركز الوكالة . [ مقابلة : أمينة لشهب ،2014].

**المطلب الثاني : البطاقات البنكية**

تعتبر البطاقات البنكية من أهم الخدمات الحديثة التي استحدثتها البنوك التجارية والتي تلعب دورا هاما في تسهيل المعاملات المصرفية حيث يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الرواد في إصدار هذه البطاقات كما ونوعا .

وتعرف البطاقة البنكية على انها بطاقة بلاستيكية تمنح للزبائن تحتوي على معلومات عن أسهم التعامل ورقم حسابه ، بموجب هذه البطاقة يمكنه التمتع بخدمات عديدة في المحلات التجارية المنفقة مع البنك حيث يتقاضى البنك عمولة عن قيام الفرد بعملية الشراء من مختلف المحلات التجارية .

## الفرع الأول : أنواع البطاقات البنكية في الوكالة -837-

**أولا : بطاقة التوفير :** هي بطاقة دفع وسحب ذات اللون الأخضر تعمل ما بين البنوك تمنح للزبائن ذوي الدخل المنتظم ،وتقدر مدة صلاحية هذه البطاقة بسنتين كاملتين ، أما تجديدها فيكون تلقائي إلا في حالة إلغائها من طرف بنك حامل البطاقة ،ولا تستبدل البطاقة في حالة السرقة أو الضياع .

**ثانيا : البطاقة الذهبية :** هي بطاقة دفع وسحب ذات اللون الأصفر تعمل ما بين البنوك تمنح للزبائن ذوي المداخيل العالية التي تتجاوز 10000 دج ،وعمليات الدفع والسحب لهذه البطاقة ذات السقف عال حيث يتم استغلالها في دفع المستحقات بكل أمان لا تستبدل إلا في حالة الضياع أو السرقة وإعادة إنجازها خلال مدة الصلاحية وسعر ثمن البطاقة مقدر ب 600دج

**ثالثا : بطاقة بنك الفلاحة والتنمية الريفية :** تعتبر بطاقة سحب ودفع تعمل على مستوى الوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فقط في 2006 حلت محلها بطاقة أخرى حيث يتم التعامل بها على مستوى كل البنوك .

**رابعا : بطاقة ما بين البنوك :** هي بطاقة دفع وسحب تحمل على الوجه الأمامي سيب وكتابات تقرأ بالعين المجردة إضافة إلى اسم البنك واسم ولقب الزبون ، رقم البطاقة ، شريحة إلكترونية تخزن عليها المعلومات ومدة صلاحية البطاقة أما الوجه الخلفي يوجد عليه شريط مغناطيسي.

عند طلب أي بطاقة من البنك يتم أولا فتح الحساب للزبون طالب البطاقة ويكون الطلب عليها وفق عقد يبرم بين الزبون والبنك ( أنظر الملحق رقم 01).

بعد أن يتم التوقيع على عقد طلب البطاقة يتم إدخال الطلب في النظام الخاص بالبنك ويتم إرساله إلى بنك المركز وذلك بعد جمع نسبة معينة من الطلبات ، وبعد مدة يتم إرسال البطاقات زائد كلمة السر ويكون بالفصل بينهما وذلك للحماية . [ مقابلة : لبنى شخموم ، 2014].

**المطلب الرابع: الموقع الإلكتروني للوكالة (BADR.Net)** يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أول بنك استعمل هذه التقنية وكان ذلك في 2004 ، حيث كان الموقع

مجاني أما في 2012 أصبح الانخراط في الموقع بمقابل مبلغ شهري حيث يختلف هذا المبلغ باختلاف الزبون وذلك كما يلي :

**أولا :** إذا كان الزبون مؤسسة فيدفع حسب نوعية الحساب ادخاري أو جاري حيث تدفع المؤسسة مبلغ 800 دج خارج الرسم للشهر للحسابات الادخارية و 2100 دج خارج الرسم للشهر للحسابات الجارية .

**ثانيا :** إذا كان الزبون فرد : فيدفع مبلغ 50 دج بدون رسم للشهر أي يدفع 1404 دج في السنة للحساب الواحد .

ويكون الانخراط في الموقع لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد وبواسطة عقد يبرم بين البنك والزبون (أنظر الملحق رقم 03 ) أما الخدمات التي يقدمها الموقع هي :  
الكشف على الحساب .

استخراج العمليات التي أجريت على مستوى حسابه في مدة معينة.

الحصول على الرقم الاستبدالي البنكي . [مقابلة : بو لعسل الزاهي ، 2014 .]

### المبحث الثالث : الاستبيان ومجال الدراسة :

تيسر القيام بهذا البحث الميداني من خلال البيانات المساعدة والتي تم جمعها من خلال:

- أ- المصادر والمراجع النظرية التي تم الحصول عليها .
- ب- المقابلات التي أجريت مع إدارات الوكالة انطلاقا من المدير العام الى الموظفين والذين لهم علاقة بدراستنا .
- ج- الوثائق والسجلات التي أمكن الاطلاع عليها أو أخذ نسخة منها .
- د- الاستبيان الذي كان الأداة الأساسية المساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال الدراسة ، ويتضمن الاستبيان ما يلي :

**أولا :الصفحة التعريفية:** وتتضمن تعريف بموضوع الدراسة باختصار ، وطمأنة للمبشرين حول سرية المعلومات وتخصيصها للبحث العلمي فقط ، وإرشادات حول طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة .

**ثانيا :القسم الأول :** ويشمل على البيانات الديمغرافية المتعلقة بعينة الدراسة وتتمثل تلك البيانات في : العمر، المؤهل العلمي ، مسمى الوظيفة ، مطابقة مسمى الوظيفة مع

واقع العلمي ، عدد سنوات الخبرة في الوكالة ، مدى معرفة أفراد العينة بالإدارة الإلكترونية ، عدد المشاركات في الدورات التدريبية .

**ثالثا : القسم الثاني :** يتضمن مؤشرات تتعلق بقياس مدى تأثير (فعالية) الإدارة الإلكترونية في تحسين في تحسين الخدمة المصرفية المقدمة من طرف الوكالة محل الدراسة ، وقد كانت خيارات الإجابة مركبة وفق مقياس ليكرت ذو الخمسة أبعاد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ، فتتمثل تلك المؤشرات في :

أ- استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية .

ب- مدى توفر الإمكانيات المالية والتقنية .

ج- الإمكانيات البشرية المؤهلة لقيام الإدارة الإلكترونية .

د- المتطلبات الإدارية لقيام الإدارة الإلكترونية .

هـ- الأبعاد الأمنية المترتبة عن استخدام الإدارة الإلكترونية .

من خلال هذين القسمين تم جمع البيانات الضرورية المساعدة على معرفة مدى مساهمة العوامل الديمغرافية في استيعاب الموظفين في الوكالة للإدارة الإلكترونية ، ومعرفة المتطلبات اللازمة لقيام الإدارة الإلكترونية ، ثم بحث علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية و الخدمة المصرفية .

**المطلب الأول : حدود الدراسة وتصميم الاستبيان :**

**أولا : حدود الدراسة :**

تقتصر هذه الدراسة على محاولة معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الخدمة المصرفية المقدمة من طرف الوكالة محل الدراسة ، أما أفراد مجتمع الدراسة فيتمثلون في جميع موظفين الوكالة ، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم أخذه كاملا كعينة ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 11 فردا وبالتالي فالعينة تتكون مئة بالمئة من أفراد المجتمع .

**ثانيا : تصميم الاستبيان :**

يتم هنا شرح جميع الخطوات التي تم إتباعها لإعداد الاستبيان وتقديمه في صورته النهائية فبعدما تم ضبط محاور الاستبيان ، شرع في وضع الأسئلة اللازمة لكل محور في شكل عبارات واضحة ومختصرة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها ،

حيث تضمن الاستبيان تعريف بموضوع الدراسة ، وحث أفراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملء الاستبيان بدقة وموضوعية حتى تتصف هذه الدراسة بموضوعية وصدق.

حيث تضمن القسم الاول الأسئلة حول البيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة البحث والمتمثل في السن ، المؤهل العلمي ، مسمى الوظيفة ، مطابقة مسمى الوظيفة مع الواقع العلمي ، عدد سنوات الخبرة في الوكالة ومدى معرفة أفراد العينة بالإدارة الإلكترونية ، وعدد المشاركات في الدورات التدريبية .

أما القسم الثاني فيحتوي على خمس محاور والتي تحتوي بدورها على المؤشرات ويتم عرضها في ما يلي :

**1- المحور الأول :** ويهدف هذا المحور إلى معرفة العلاقة بين استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية حيث اشتمل على 8 عبارات وهي :

- أ- سرعة أداء الخدمة .
- ب- التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى أداء للخدمة .
- ت- تقليل تكاليف للعمل اليومي .
- ث- توفير وقت وجهد للموظفين .
- ج- تقليل معدلات الأخطار .
- ح- تقليل تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشيف .
- خ- إمكانية أداء العمل من أي مكان .

**2- المحور الثاني :** ويهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر الإمكانيات المالية

والتقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتشمل على 8 عبارات وهي :

- أ- توفير الدعم اللازم لشراء التقنيات الإلكترونية وتطوير برامجها .
- ب- يتوفر الدعم اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج .
- ت- يتوفر الدعم المالي اللازم والاستفادة بمديرين مؤهلين لتدريب المعاملين على تطبيق آلية الإلكترونية .
- ث - تتوفر في الوكالة شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب .
- ج- يوجد ربط بين المركز الرئيسي للوكالة وللفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي .

- ح- يوجد ربط بين شبكة الوكالة وشبكة الأنترنت .
- خ- يوجد موقع إلكتروني للوكالة على شبكة الأنترنت .
- 3- المحور الثالث :** يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتشمل على 4 عبارات وهي :
- أ- لديك القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد .
- ب- يوجد خبراء لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية .
- ت- تلقيت دورات تدريبية في استخدام الحاسوب والأنترنت .
- ث- يوجد في الوكالة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 4- المحور الرابع:** ويهدف هذا المحور إلى معرفة مدى الالتزام ودعم الإدارة العليا وتوفيرها للمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويشمل على 6 عبارات وهي:
- أ- يوجد إدارة أو قسم للحاسوب في الوكالة.
- ب- تدعم الإدارة في الوكالة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ت- يوجد في الوكالة أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ث- تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية.
- ج- توجد لدى الإدارة العليا سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية.
- ح- هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال إلكترونيا.
- 5- المحور الخامس:** ويهدف إلى معرفة الأبعاد الأمنية المترتبة عن استخدام الإدارة الإلكترونية ويشمل 7 عبارات وهي:
- أ- يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية.
- ب- يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى وضع خطط لحماية أمن المعلومات وسيرها.
- ت- يوجد في الوكالة نظام أمن وحماية المعلومات.
- ث- يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى إمكانية اختراق المواقع الخاصة بالوكالة وسرية المعلومات.
- ج- يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى انخفاض مخاطر التزوير الإلكتروني.



ح- يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري.  
 خ- يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى الحفاظ على السرية المطلوبة في العمل.  
 وقد تم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمسة، الذي تتدرج أوزانه بين (لا أوافق بشدة +1) و (أوافق بشدة +5) كما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
+5	+4	+3	+2	+1

ويتم استخراج المدى وفق الطريقة التالية:

1- المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس، ويساوي:  $5 - 1 = 4$ .

2- طول الفئة = المدى / عدد الفئات، ويساوي  $5/4 = 1,25$ .

وعليه يمكننا تحديد فئات المقياس كما يلي:

- فئة لا أوافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 1 - 1,8 وتدل على درجة جد متدنية من الحادث.

- فئة لا أوافق: تتراوح درجاتها بين 1,81 - 2,60 وتدل على قلة الحادث.

- فئة محايد: تتراوح درجاتها بين 2,61 - 3,4 وتدل على وقوع متوسط للحادث.

- فئة أوافق: تتراوح درجاتها بين 3,41 - 4,20 وتدل على درجة عالية لوقوع الحادث.

- فئة أوافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 4,21 - 5 وتدل على درجة ديمومة وقوع الحادث.

#### المطلب الثاني: اختبار الاستبيان :

لتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي كالتكرار، والمتوسط والانحراف المعياري إلى الإحصاء الاستدلالي الأكثر تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار.

كما تم الاعتماد عليه بإعداد الرسومات البيانية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية الأفراد عينة الدراسة .

كما تم استخدام الإحصاءات التالية :

**1- النسب المئوية :** وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا حل بديل من البدائل أسئلة الاستبيان ، وتحسب بقيمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما عدى عدد أفراد العينة وقد استخدمت أيضا نسب تراكمية وتحسب بجمع كل نسبة مع ما بعدها حتى النهاية .

**2- الوسط الحسابي :** هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده ويحسب بالعلاقة التالية :

**3- الانحراف المعياري :** يعتبر من أكثر المقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبيري محدد بدقة ومن أقواها بدقة وأكثرها شيوعا . والفكرة الأساسية له هو أنه بدلا من إهمال الاشارات الجبرية عند حساب الانحراف المتوسط يتم التخلص من تلك الاشارات بطريقة أكثر صلاحية ، وذلك بتربيع الانحرافات ، ويحسب بالعلاقة التالية :

**المطلب الثالث : وصف عينة الدراسة :**

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الديمغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم وتوضيح خصائصه وذلك كما يلي :

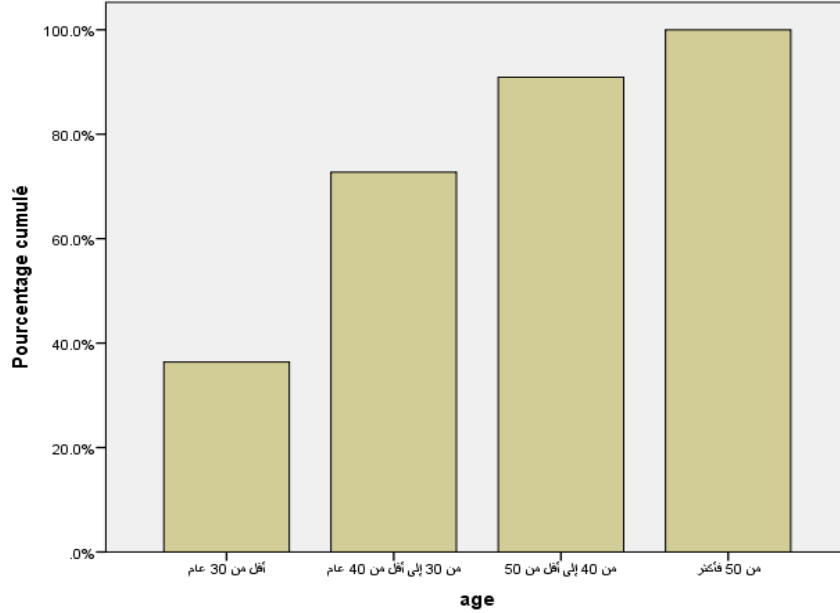
**أولا : العمر :** فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمر مع توضيح النسبة المئوية والنسبة التراكمية .

**الجدول رقم 01 :** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر .

فئة العمر	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
أقل من 30 سنة	4	36,4 %	36,4 %
من 30 إلى أقل 40 سنة	4	36,4 %	72,7 %
من 40 إلى 50 سنة	2	18,2 %	90,9 %
من 50 فأكثر	1	9.1 %	100 %
المجموع	11	100 %	

المصدر : [من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss ]

الشكل رقم (08) :يوضح نسب الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة



**التعليق :** يظهر كل من الجدول رقم (01) والشكل رقم (08) أنه ما نسبته 36.4 بالمئة من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين أقل من ثلاثين سنة ونفسها بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة ، وأن ما نسبته 18.27 بالمئة تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ، و أن ما نسبته 9.1 بالمئة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر وهذا يبين أن معظم موظفي الوكالة محل الدراسة هم فئة الشباب .

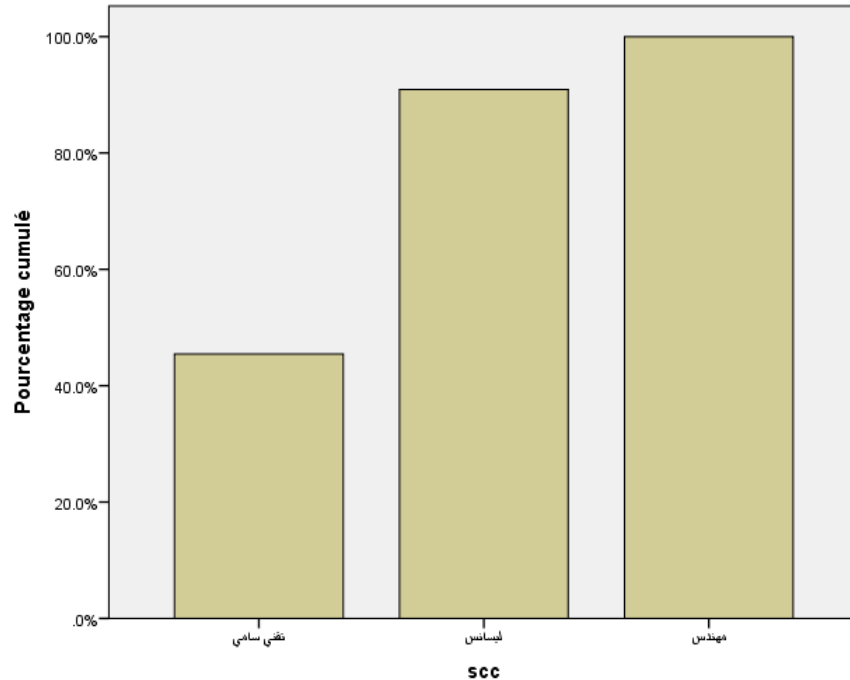
ثانيا : **المؤهل العلمي** : يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي كمايلي :

**الجدول (02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي :**

المستوى الدراسي	العدد	النسبة المئوية
تقني سامي	5	% 45.5
دراسات عليا	0	% 0
ليسانس	5	% 45.5
مهندس	1	% 9.1
ماستر	0	% 0
ماجستير	0	% 0
المجموع	11	% 100

المصدر : [ أعداد الطلبة الإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال spss ]

**الشكل رقم(09):** يوضح نسب المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة



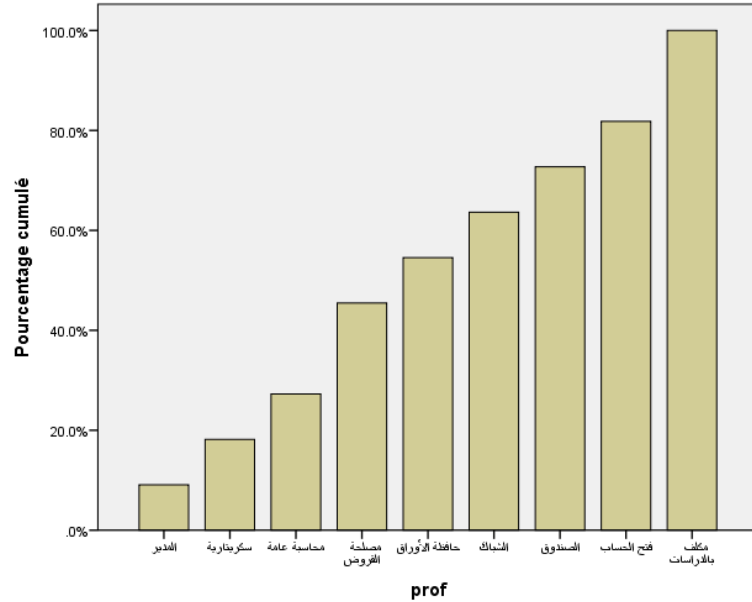
التعليق : يتضح من الجدول رقم ( 02 ) و الشكل ( 09 ) أن عدد الحاصلين على شهادة تقني سامي يعادل نسبة 45.4 بالمئة ، في المقابل 45.5 % يحملون ليسانس ، و 9.1% يحملون شهادة مهندس.

ثالثاً: مسمى الوظيفة : يشتمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مسميات الوظيفة كما يلي : الجدول رقم (03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مسميات الوظيفة

مسميات الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
المدير	1	% 9.1
سكرتارية	1	% 9.1
محاسبة عامة	1	%9.1
مصلحة القروض	2	% 18.2
حافطة الأوراق	1	% 9.1
الشباك	1	% 9.1
الصندوق	1	% 9.1
فتح الحسابات	1	% 9.1
مكلف الدراسات	2	% 18.2
المجموع	11	% 100

المصدر : [إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال spss]  
 التعليق : يتضح من الجدول رقم 03 والشكل رقم 10 أن كل وظيفة تشمل على عامل واحد، ماعدا وظيفتي مصلحة القروض والمكلف بالدراسات فهي تشمل على عاملين.

الشكل رقم (10) : يوضح نسب توزيع الوظائف على العمال



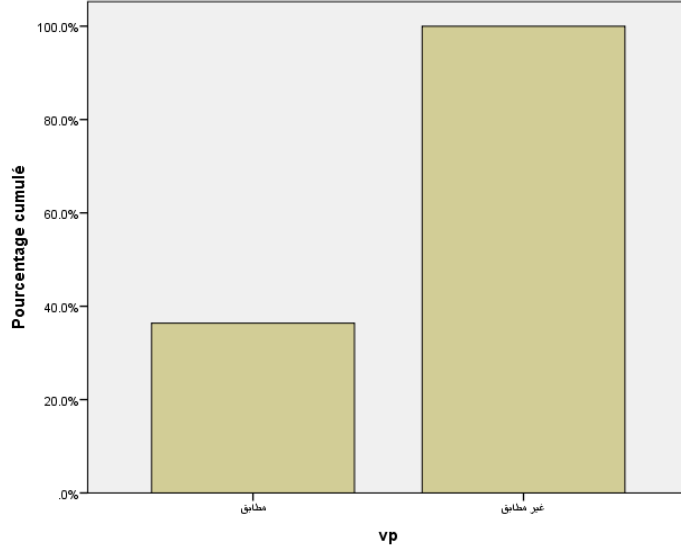
رابعا : مطابقة مسمى الوظيفة مع الواقع العلمي بالوكالة : ويشتمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مطابقة وظائفهم مع الواقع العلمي بالوكالة محل الدراسة كما يلي :

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مطابقة وظائفهم مع الواقع العلمي

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	العدد	مطابقة مسمى الوظيفة مع الواقع العلمي
% 36.4	% 36.4	4	مطابق
% 100	% 63.6	7	غير مطابق
	% 100	11	المجموع

المصدر : [ إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال spss ]

الشكل رقم (11): يوضح نسب توزيع الأفراد حسب طبقة وظائفهم مع الواقع العلمي



التعليق : يلاحظ من الجدول رقم (04) والشكل ( 11 ) : أن نسبة الموظفين الذين لا يتطابق مسميات وظائفهم مع الواقع العلمي بلغت 63.6 بالمائة، وهذا يدل على أنهم يعتمدون على خبرتهم في إنجاز العمليات

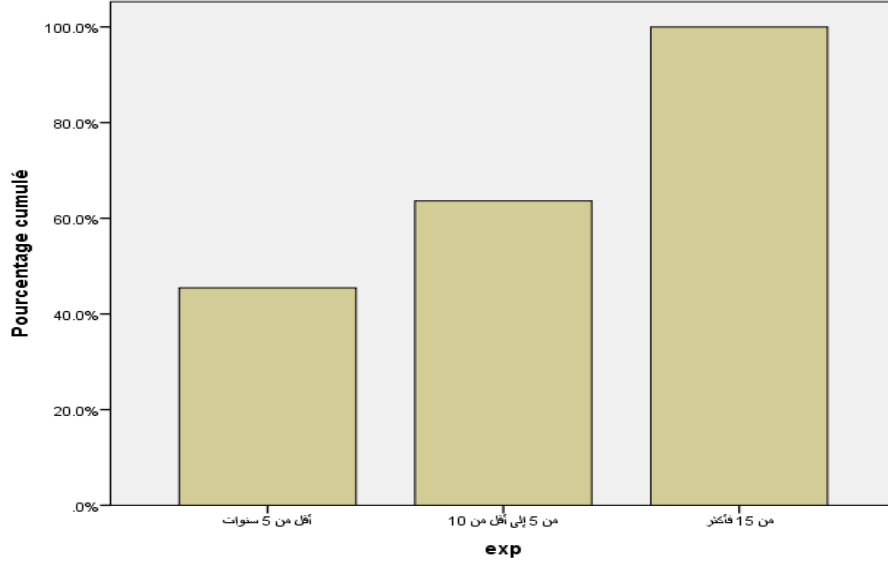
خامسا: عدد سنوات الخبرة في الوكالة: ويشتمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية بالوكالة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
أقل من 5 سنوات	5	% 45.5	% 45.5
من 5 - أقل من 10	2	% 18.2	% 63.6
من 10 - أقل من 15	0	% 0	% 63.6
من 15 فأكثر	4	% 36.4	% 100
المجموع	11	% 100	

المصدر : [ إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال SPSS ]

الشكل رقم (12): يوضح نسب توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخبرة



**التعليق:** يلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم ( 12 ) : أن نسبة الموظفين ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة قد بلغت 36.4 بالمائة وهي نسبة معتبرة تساعد كثيرا في إعطاء المشورة والخبرة للموظفين الجدد الذين يتمتعون بخبرة قليلة والذين بلغت نسبتهم 45.5 % .

**سادسا : مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:** يشمل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معرفتهم بالإدارة الإلكترونية كما يلي :

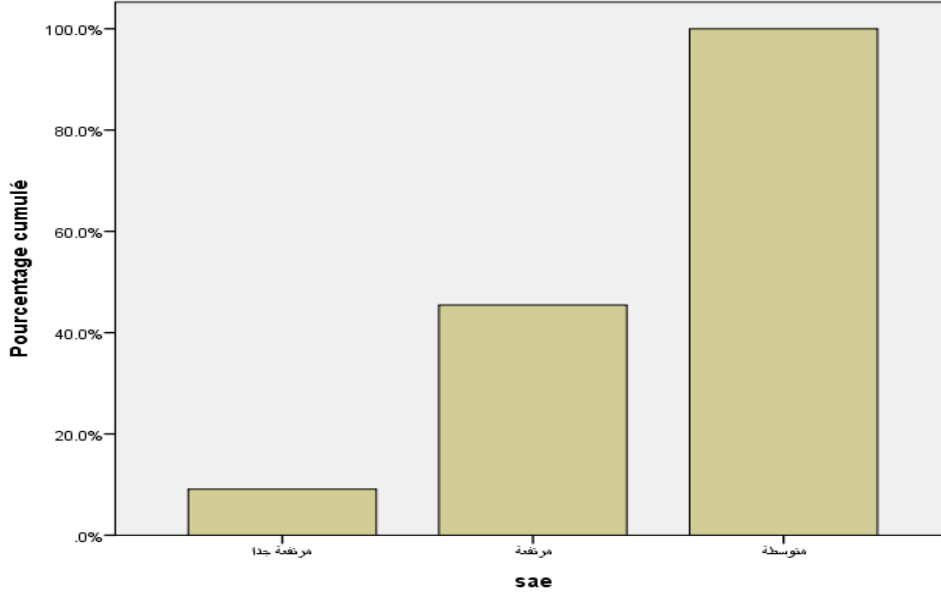
**الجدول رقم (06) :** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معرفتهم بالإدارة الإلكترونية

مدى المعرفة	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
مرتفعة جدا	1	9.1 %	9.1%
مرتفعة	4	36.4%	45.5%
متوسطة	6	54.5%	100%
منخفضة	0	0%	
منخفضة جدا	0	0%	
المجموع	11	100%	

المصدر : [ إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال SPSS ]



الشكل رقم ( 13 ) : يوضح نسب توزيع الأفراد حسب معرفتهم بالادارة الالكترونية



التعليق : يلاحظ من الجدول رقم (06) والشكل رقم ( 13 ) أن معظم الموظفين في الوكالة على دراية كافية بما تعنيه الإدارة الإلكترونية ، حيث كانت 36.5 بالمائة هي نسبة الموظفين الذين لديهم معرفة مرتفعة بالإدارة الإلكترونية ، في مقابل 45.5 بالمائة على معرفة متوسطة بها

سابعا : المشاركة في الدورات التدريبية : يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد مشاركاتهم في الدورات التدريبية .

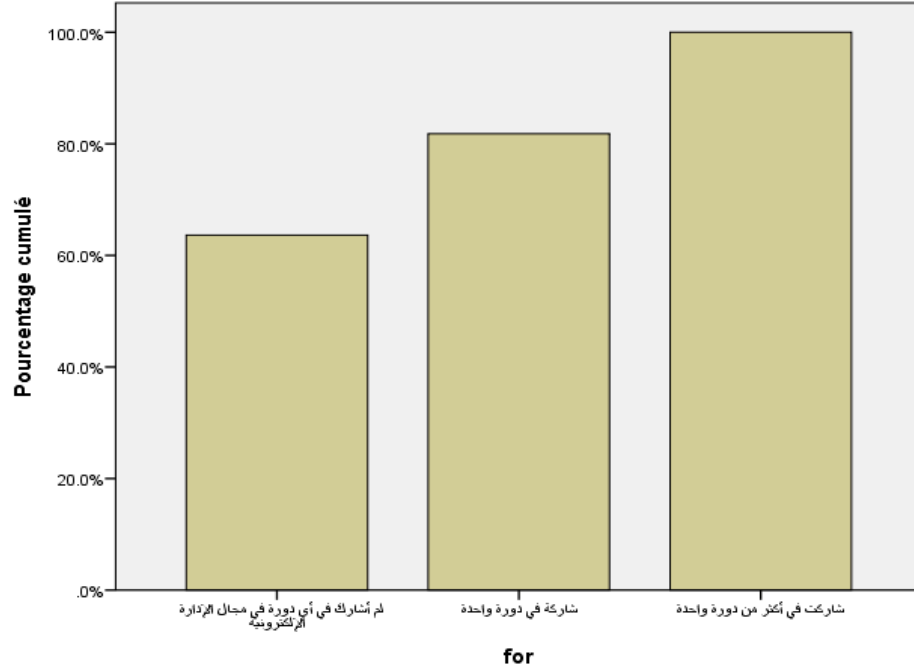
الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مشاركاتهم في دورات تدريبية

عدد المشاركات	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
لم أشارك في أي دورة	7	% 63.6	% 63.6
شاركت في دورة واحدة	2	% 18.2	% 81.8
شاركت في أكثر من دورة	2	% 18.2	% 100
مجموع	11	% 100	

المصدر : [ إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال

[ SPSS

الشكل رقم ( 14 ): يوضح نسب توزيع الأفراد حسب مشاركاتهم في دورات تدريبية



التعليق: يلاحظ من الجدول رقم (07) والشكل رقم ( 14 ) : أن ما نسبته 63.6 بالمائة من الموظفين لم يشاركوا في أي دورة في مجال الإدارة الإلكترونية .

#### المطلب الرابع : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة ، وذلك كما يلي :

أولاً: استخدام الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية

الجدول رقم (08): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية

الرقم	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	سرعة أداء الخدمة	11	4.27	1.191
2	التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى أداء الخدمة	11	4.55	0.522
3	تقليل تكاليف العمل اليومي	11	4.36	0.809
4	توفير وقت وجهد للموظفين	11	4.55	0.522
5	تحسين أداء الخدمة في الوكالة	11	4.55	0.522
6	تقليل معدلات الأخطاء	11	4.36	0.674
7	تقليل تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشيف	11	4.09	1.044
8	إمكانية أداء العمل من أي مكان	11	4.64	0.674
	المجموع		4.42	0.084

المصدر : [إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال spss ] .  
 التعليق: يتضح من الجدول رقم (08) أن الوسط الحسابي للمحور الأول والذي تم قياسه بثمانية عبارات ،وقد بلغ لجميع العبارات قيمة (4.42) ،وهذا يعني أن العاملين في الوكالة يوافقون بشدة على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المصرفية.

ثانياً: مدى توفر الإمكانيات المالية والتقنية:

الجدول رقم (09): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مدى توفر الإمكانيات المالية والتقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

الرقم	العبرة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوفر الدعم اللازم لشراء التقنيات الالكترونية وتطوير برامجها	11	4.09	0.539
2	يتوفر الدعم اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج	11	4.09	0.539
3	يتوفر الدعم المالي اللازم للإستفادة بمديرين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية الكترونية	11	3.91	0.944
4	تتوفر في الوكالة شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب	11	4.64	0.505
5	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للوكالة والفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي	11	4.27	0.905
6	يوجد ربط بين شبكة الوكالة وشبكة الانترنت	11	3.73	1.489
7	يوجد موقع الكتروني للوكالة على شبكة الانترنت	11	4.18	1.168
8	يتم استخدام البريد الالكتروني في العمل داخل الوكالة	11	3.36	1.567
	المجموع	11	4.26	0.90

المصدر: [من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج

ال [SPSS

**التعليق:** يتضح من الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي الذي تم قياسه بثمانية عبارات، وقد بلغ لجميع العبارات قيمة (4.26) ، وهذا يعني أن العاملين بالوكالة يوافقون بشدة على وجود الدعم المالي والتقني اللازم لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة. **ثالثاً:** مدى توفر الإمكانيات البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية **الجدول رقم (10):** الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مدى توفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

الرقم	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لديك القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد	11	4.36	0.505
2	يوجد خبراء لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية	11	4	0.894
3	تلقيت دورات تدريبية في استخدام الحاسوب والانترنت	11	4	0.775
4	يوجد في الوكالة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	11	4.18	0.982
المجموع				0.789

**المصدر:** [من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج] **التعليق:** يوضح الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي الذي تم قياسه بأربعة عبارات ،وقد بلغ لجميع العبارات قيمة (4.14) ،وهذا يعني أن العاملين في الوكالة يوافقون على وجود الموارد البشرية المؤهلة واللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

## رابعاً: المتطلبات الإدارية :

الجدول رقم (11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

الرقم	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد إدارة أو قسم للحاسوب في الوكالة	11	3.55	1.214
2	تدعم الإدارة العليا في الوكالة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية	11	4.18	0.874
3	يوجد في الوكالة أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الالكترونية	11	3.64	1.286
4	تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الالكترونية	11	3.64	1.286
5	توجد لدى الإدارة العليا سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية	11	3.91	1.300
6	هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة لضمان سير الأعمال الكترونياً	11	4.09	1.300
	المجموع	11	3.84	1.21

المصدر: [من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج] التعليق: يتضح من الجدول رقم (11) الوسط الحسابي الذي تم قياسه بستة عبارات، وقد بلغ لجميع العبارات قيمة (3.84) وهذا يعني أن العاملين في الوكالة يوافقون على توفر الإمكانيات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

خامسا: الأبعاد الأمنية المترتبة عن استخدام الإدارة الالكترونية  
الجدول رقم (12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأبعاد الأمنية

الرقم	العبرة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية	11	4.45	0.522
2	يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى وضع خطط لحماية أمن المعلومات وسريتها	11	4.64	0.674
3	يوجد في الوكالة نظام أمن وحماية المعلومات	11	4.55	0.522
4	يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى إمكانية اختراق المواقع الخاصة بالوكالة وسرية المعلومات	11	2.45	0.934
5	يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى انخفاض مخاطر التزوير الالكتروني	11	4	0.894
6	يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري	11	4.73	0.467
7	يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى الحفاظ على السرية المطلوبة في العمل	11	4.45	0.522
	المجموع	11	4.82	0.648

المصدر: [من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الدراسة ومخرجات برنامج] التعليق: يتضح من الجدول رقم (12) الوسط الحسابي الذي تم قياسه بسبعة عبارات ، وقد بلغ لجميع العبارات قيمة (4.82) و التي تعني أن الموظفين العاملين في الوكالة يوافقون بشدة على وجود أبعاد أمنية مترتبة عن استخدام الإدارة الالكترونية.

## الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الأولى: يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى تحسين الخدمة المصرفية:

بناء على التحليل الذي قمنا به سابقاً أي ما جاء في الجدول رقم (08) توصلنا إلى أن أغلبية العاملين في الوكالة يوافقون بشدة على أن استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى تحسين الخدمة المصرفية، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الأولى.

ثانياً: الفرضية الثانية: تتوفر الوكالة على البرمجيات والتقنيات اللازمة لإنجاح عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية:

بناء على التحليل الذي قمنا به سابقاً أي ما جاء في الجدول رقم (09) توصلنا إلى أن أغلبية العاملين في الوكالة يوافقون بشدة على وجود التجهيزات والبرمجيات اللازمة لإنجاح عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الثانية.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: تتوفر الوكالة على الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بناء على التحليل الذي قمنا به سابقاً أي ما جاء في الجدول رقم (10) توصلنا إلى أن أغلبية العاملين في الوكالة يوافقون على وجود الموارد البشرية المؤهلة واللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية. وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الثالثة.

رابعاً: الفرضية الرابعة: هناك دعم من الإدارة العليا في الوكالة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية:

بناء على التحليل الذي قمنا به سابقاً أي ما جاء في الجدول رقم (11)، توصلنا إلى أن أغلبية العاملين في الوكالة يوافقون بشدة على أنه هناك دعم من إدارة الوكالة لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

خامساً: الفرضية الخامسة: ترفع الإدارة الالكترونية من ثقة مستعمليها في نواحي أمن وسرية معلوماتهم:

بناء على التحليل الذي قمنا به سابقاً أي ما جاء في الجدول رقم (12)، توصلنا إلى أن أغلبية العاملين في الوكالة يوافقون على أن الإدارة الالكترونية ترفع من ثقة مستعمليها في نواحي أمن وسرية معلوماتهم، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الخامسة.



## خلاصة الفصل:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل منذ ظهوره على تطوير خدماته المصرفية لتتلاءم مع متطلبات وحاجات الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم، حيث سعي بمختلف موارده إلى البقاء والاستمرار ووضع إستراتيجية أكثر فعالية، وهذا ما أدى به إلى خلق خدمات مصرفية متطورة متمثلة في الخدمات المصرفية الالكترونية.

ومن أهم الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القوارم (837) : البطاقات الالكترونية مثل : بطاقة توفير، البطاقة الذهبية ،بالإضافة إلى المقاصة الالكترونية ، وأيضا الخدمات التي تقدمها الوكالة عن طريق موقعها الالكتروني .

## الخاتمة

إن الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.

وللنظام المصرفي نصيبه في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وتجلي ذلك في تقديم حزمة من الخدمات المصرفية الإلكترونية من طرف البنوك التجارية حيث أن أهم ما يميز هذه الخدمات :

- سرعة الأداء مما يؤدي تقصير صفوف الإنتظار في المصرف .

- خدمات مصرفية على مدار الساعة مثل الصراف الآلي

- إمكانية الحصول على هذه الخدمات من أي مكان .

- خدمات ذات كفاءة عالية .

لكن هذه المميزات لم تمنع من وجود معوقات لهذا التحول حيث تمثلت هذه العوائق في عدة عوامل تتمثل في

ما يلي :

- الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين .

- قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة .

- نقص الكفاءة البشرية المستخدمة للتقنيات .

- عدم الإطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة .

- عدم وجود الثقة اللازمة بالتقنيات الحديثة .

قائمة المراجع :

1- الكتب :


- أحمد سقر : العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب ناشرون، طرابلس، لبنان، طبعة 2006.
- أكرم حداد ومشهورهدول : النقود والمصارف، دار وائل، عمان، الأردن، طبعة 2012.
- بشير العباس العلق : الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة ن مصر، طبعة 2004.
- بلال حسون الوادي ومحمد حسين الوادي : المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- وسيم محمد الحداد واخرون : الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2012.
- حسن محمد الحسن : الإدارة الإلكترونية مفاهيم - خصائص - متطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- ياسين سعد غالب : الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.
- محمود محمد أبو فروة : الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الانترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2009.
- محمد حسن الوادي ورفقائه : النقود والمصارف، دار المسيرة، طبعة 2010.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي : إدارة البنوك، دار المناهج، عمان، الأردن، طبعة 2006.
- محفوظ جودة وزياد رمضان : الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 2006
- نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية - إستراتيجية - الوظائف - المجالات ، دار اليازوري ، عمان ، 2009.
- نادر عبد العزيز شافي : المصارف والنقود الإلكترونية ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، طرابلس ، لبنان ، طبعة 2008 .
- ناظم محمد نوري الشميري وعبد الفتاح زهير عبد اللات : الصيرفة الإلكترونية الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع ، دار وائل للنشر ن عمان الاردن طبعة 2008.
- سامر جلدة : البنوك التجارية والتسويق المصرفي ، دار اسامة ، عمان ، الأردن ، طبعة 2009.

- علاء عبد الرزاق السالمي : الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، طبعة 2008.
- فليح حسن خلف : النقود والبنوك ، جدارة للكتابالعالمي عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ، طبعة 2006.
- رشاد العطار : النقود والبنوك، دار صفاء ، الأردن، طبعة 2010.

## 2- مذكرات التخرج والرسائل :

- أمال لحماري وأمنة علي موسى: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ليسانس ، معهد علوم إقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي ، ميله ، السنة الجامعية 2011،2012.
- هدى بوصبع ، أميرة سلامي : تقديم جودة الخدمات المصرفية – الصراف الألي ، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ليسانس ، معهد علوم إقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي، ميله ،السنة الجامعية 2011،2012.
- زينبة هيشور وآخرون : تسيير الودائع في البنوك التجارية ، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ليسانس ، معهد علوم إقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ، ميله ، السنة الجامعية 2011،2012.
- يوسف محمد يوسف أبو أمونة : واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HAR في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة ، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا ، إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية ، غزة ،2009.



BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL		بنك الفلاحة و التنمية الريفية		
				
<h2>CONVENTION D'ABONNEMENT AU SERVICE «BADRnet»</h2>				
LES SOUSSIGNÉS				
LA BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL « BADR ».				
Société par actions au capital social de trente-trois (33) milliards de dinars, immatriculée au Centre national du registre de commerce d'Alger sous le N° 00B 0011640, ayant son siège social au 17, Boulevard Colonel Amirouche - Alger.				
Représentée par :				
Madame <input type="checkbox"/>	Mademoiselle <input type="checkbox"/>	Monsieur <input type="checkbox"/>		
En sa qualité de _____				
Ci-après désignée «La Banque » d'une part ;				
ET LE CLIENT				
Madame <input type="checkbox"/>	Mademoiselle <input type="checkbox"/>	Monsieur <input type="checkbox"/>		
Nom _____		Prénom _____		
Nom de jeune fille _____				
Adresse fiscale _____				
Adresse courrier _____				
Date et lieu de naissance _____				
Profession _____				
Pièce d'identité : C.N.I <input type="checkbox"/>		P.C <input type="checkbox"/>	Numéro _____	
Délivré(e) le _____		par _____		
Téléphone privé (Fixe ou mobile) _____		Téléphone professionnel _____		
E-mail _____		Fax _____		
Ont convenu de ce qui suit :				
Le client souscrit un abonnement d'une année aux services «BADRnet» régis par les conditions générales de la présente convention ainsi que par les conditions particulières stipulées sur les documents spécifiques y relatifs. Les services concernés par cet abonnement sont à marquer d'une croix dans l'état ci-après :				
NATURE DE LA PRESTATION	CANAL	N° DE COMPTE ABONNÉ À «BADRnet»	CHOIX (*)	PÉRIODICITÉ (**)
<input type="checkbox"/> Consultation des soldes <input type="checkbox"/> Consultation des mouvements <input type="checkbox"/> Téléchargement du relevé de compte <input type="checkbox"/> Recherche d'opérations <input type="checkbox"/> Historique des soldes	Internet	N° ..... N° ..... N° ..... N° ..... N° .....		illimité
<input type="checkbox"/> Envoi hebdomadaire du relevé de compte N° Fax .....	Fax	N° ..... N° .....		
<input type="checkbox"/> Information sur le solde du compte (1SMS/mois) N° Portable .....	SMS (***)	N° ..... N° .....		
<input type="checkbox"/> Consultation et information du solde	Vocal (Audio)	N° ..... N° .....		illimité
NB. / Les prestations par Fax, SMS et Vocal seront prochainement mises en service.		(*) Cochez d'une croix la prestation selon le canal choisi. (**) Précisez le jour d'envoi de l'SMS (ex: 1 <sup>er</sup> 2,3, ...31) (***) Le numéro de Fax / portable est obligatoire.		
Le client autorise la Banque à prélever les frais, commissions et taxes liés au présent abonnement, dont il déclare avoir pris connaissance, sur le compte de facturation : N° 003/ _____ / _____ / _____ / _____				
«BADRnet» PARTICULIERS				



## CONDITIONS GÉNÉRALES RELATIVES AU SERVICE «BADRnet»

PARTICULIERS

### Article 1 / OBJET DE LA CONVENTION

La présente convention a pour objet de définir les conditions générales de fonctionnement et d'utilisation des services bancaires en ligne mis par la Banque de l'agriculture et du développement rural «BADR» à la disposition des clients abonnés et titulaires d'un ou plusieurs comptes ouverts sur ses livres. Le client utilise les multiples canaux énumérés ci-après.

Ce service bancaire de consultation de comptes bancaires et de fourniture d'informations, accessible par le réseau internet, est appelé «BADRnet». Il pourrait également être accessible par d'autres canaux de communication à distance tels que le FAX, le SMS et le VOCAL (audio). Les échanges de données couvertes par les présentes conditions se réfèrent aux affaires bancaires dont les bases se trouvent régies par contrats séparés et par les conditions générales de banque.

La banque se réserve le droit, à tout moment, de modifier la teneur des prestations offertes.

### Article 2 / SERVICES ACCESSIBLES

La BADR offre à son client abonné une variété de services en ligne rentrant dans le cadre de «la banque à distance». Ces services sont présentés et détaillés dans la présente convention.

La Banque se réserve le droit de modifier le portail «BADRnet» et les services le composant. Ainsi, d'autres prestations qui ne figurent pas dans le périmètre de la présente convention pourront être proposées ultérieurement au client et progressivement mis à sa disposition.

### Article 3 / INSCRIPTION DES COMPTES AU SERVICE «BADRnet»

Au moment de sa souscription d'abonnement, le client détermine les comptes qu'il souhaite inscrire au service «BADRnet» et, parmi ces derniers, le compte principal qui sera le compte de facturation désigné par le client et indiqué sur la convention d'abonnement. L'abonné ne peut inscrire au service «BADRnet» que le(s) compte(s) ouvert(s) en son nom personnel ou au nom de tiers et fonctionnant sous sa seule responsabilité. Sauf demande expresse de l'abonné, tous les comptes inscrits bénéficient d'office, en fonction de la nature de chaque compte, de tous les services proposés par «BADRnet» au fur et à mesure de leur mise à disposition.

### Article 4 / ACCÈS AU SERVICE «BADRnet» ET GESTION DU MOT DE PASSE

L'accès technique du client désigné «Utilisateur» aux prestations «BADRnet» s'effectue actuellement via internet. L'accès via le téléphone portable, le fax et l'audio (téléphone) sera disponible une fois que ces canaux seront opérationnels.

**Le client abonné ne peut avoir l'accès au service «BADRnet» que par l'introduction :**

- Du numéro d'identification remis par la banque.
- De son mot de passe personnel.

Ces identifiants sont attribués à titre strictement personnel au client à la signature de la convention d'abonnement au niveau de son agence de facturation. La détention de ces identifiants relève de la responsabilité exclusive du client abonné quant à leur conservation et utilisation par autrui.

L'utilisateur «BADRnet» s'engage à modifier immédiatement et dès réception, le premier mot de passe communiqué par la banque. Il est recommandé à l'abonné, par mesure de sécurité, de le modifier fréquemment. Le mot de passe modifié n'est connu que de l'abonné. En cas d'oubli, le client abonné peut demander à son agence un nouveau mot de passe, qui lui sera attribué dans les mêmes modalités et règles que le premier.

La personne qui s'identifie par l'introduction du mot de passe et du numéro d'abonné est considérée comme autorisée à bénéficier des services «BADRnet» et les ordres passés sous cette forme sont juridiquement reconnus comme effectués par le client abonné lui-même.

### Article 5 / PAIEMENT DES FRAIS D'ABONNEMENT «BADRnet»

Les sommes dues sur les prestations «BADRnet» sont prélevées à chaque échéance par la banque sur le compte de facturation qui est le compte principal indiqué sur la convention d'abonnement. Les tarifs sont définis dans les conditions générales de banque et/ou dans les conditions spécifiques, et sont portés à la connaissance de l'abonné le jour de la signature de la convention d'abonnement. Le souscripteur à l'abonnement «BADRnet» donne autorisation à la Banque de prélever d'office sur son compte de facturation les sommes dues au titre de la présente convention. L'abonné s'engage à maintenir ce compte suffisamment provisionné à l'effet de permettre à la Banque de prélever les frais, droits et taxes dus aux prestations «BADRnet».

Toute modification de ces tarifs ou des modalités de facturation est communiquée au client abonné par le moyen le plus approprié. La première utilisation du service «BADRnet» suite à la mise en œuvre desdites modifications, signifie leur acceptation automatique par l'abonné. Par ailleurs, le client peut ne pas accepter ces modifications en demandant la résiliation de la présente convention. Cette résiliation obéit aux mêmes conditions de résiliation stipulées dans l'article 10 (Dix).

Les frais d'abonnement au service «BADRnet» s'appliquent à compter de la date de signature de la présente convention d'abonnement ou de son renouvellement. Les frais s'entendent en hors taxes. Tous droits et taxes seront facturés en supplément aux tarifs en vigueur à la date de facturation.

### Article 6 / RESPONSABILITÉ DU CLIENT ABONNÉ

Le client abonné au service «BADRnet» est tenu comme seul responsable de la conservation et de l'utilisation de son mot de passe. Il lui est conseillé de ne pas le garder sous forme écrite. Il demeure également entendu qu'en cas de doute de la possession de ce mot de passe par une tierce personne, l'abonné doit procéder immédiatement à sa modification. La modification périodique du mot de passe peut garantir le maximum de sécurité d'accès au service «BADRnet».

Le client abonné demeure seul responsable quant aux risques engendrés par la qualité des équipements qu'il utilise pour l'accès au portail «BADRnet». Il est également responsable du risque d'intrusion des différents virus et dégâts causés par le contact avec des périphériques extérieurs à son ordinateur.

### Article 7 / AUTRES RISQUES

Les données affichées dans le portail «BADRnet» concernant les comptes de la clientèle et les informations générales ont un caractère temporaire et relatif et ne peuvent remplacer d'une façon absolue les données contenues dans les documents délivrés par l'agence de domiciliation.

Les problèmes de fonctionnement de l'internet pouvant aussi engendrer des risques de sécurité d'accès et de transmission de données dans le portail «BADRnet». La banque décline toute responsabilité quant aux fuites d'informations dans les cas d'interruption de la connexion, la difficulté de transmission, la saturation du réseau, l'intrusion frauduleuse aux différents réseaux...

Par souci de sécuriser l'accès au portail «BADRnet», la Banque peut interrompre temporairement le service sans qu'elle ne soit responsable des éventuels dommages qui pourraient découler suite à cette interruption.

### Article 8 / MODIFICATION DE LA CONVENTION ET DES PRESTATIONS

La Banque se réserve le droit de modifier, à tout moment, les présentes conditions et au service «BADRnet». Le cas échéant, le client et ses mandataires seront tenus informés par tout moyen approprié.

A défaut d'objection écrite dans un délai d'un mois après communication, les modifications seront considérées comme approuvées.

### Article 9 / RENOUELEMENT DE LA CONVENTION D'ABONNEMENT

La convention d'abonnement aux services «BADRnet» est annuelle. Elle est renouvelable par tacite reconduction et peut être dénoncée par les deux parties. Cette dénonciation doit être signifiée par lettre recommandée avec accusé de réception à l'autre partie, un mois avant l'échéance de la convention.

### Article 10 / RÉSILIATION DE LA CONVENTION

La convention d'abonnement au service «BADRnet» peut être résiliée par l'une des deux parties contractantes par lettre recommandée avec accusé de réception et notifiée à l'autre partie un mois avant la date d'effet de la résiliation. Dans le cas de la résiliation de la présente convention, les frais perçus ne sont pas remboursés.

La banque se réserve le droit de supprimer l'abonnement du client pour une période de six mois au bout de trois incidents successifs (solde du compte souscrit non suffisant pour le prélèvement automatique du montant de l'abonnement). Le client ne peut à cet effet, souscrire à un nouvel abonnement sauf si le semestre est écoulé.

### Article 11 / RÉSERVE DE DISPOSITIONS LÉGALES

D'éventuelles dispositions légales pouvant intervenir dans la gestion et l'utilisation du portail «BADRnet» sont réservées et seront appliquées dès leur entrée en vigueur.

### Article 12 / RÈGLEMENT DES LITIGES

Tout différend né de l'exécution ou l'interprétation de la présente convention sera réglé à l'amiable. A défaut d'accord amiable, tout litige sera tranché définitivement par le tribunal matériellement et territorialement compétent.

### Article 13 / ELECTION DE DOMICILE

Pour l'exécution de la présente convention, les deux parties élisent domicile en leurs adresses respectives où toutes notifications peuvent être faites.

### Article 14 / ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente convention entrera en vigueur dès sa signature par les deux parties.

POUR LA BANQUE BADR

AGENCE

ADRESSE

TEL

FAX

POUR LE CLIENT ABONNÉ

ADRESSE

TEL


FAX

Fait à ..... Le .....

P/ la Banque  
Signature et cachet de l'agence

Signature du Client abonné précédé  
de la mention manuscrite «Lu et approuvé»




BANQUE DE L'AGRICULTURE  
ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL
بنك الفلاحة و التنمية الريفية

## CONVENTION D'ABONNEMENT AU SERVICE «BADRnet»

LES SOUSSIGNÉS

**LA BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL «BADR»**

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural «BADR», société par actions au capital social de trente-trois (33) milliards de dinars, immatriculée au centre national du registre de commerce d'Alger sous le N° 00B 0011640, ayant son siège social au 17 Boulevard Colonel Amirouche - Alger.

Représentée par :  
 Madame       Mademoiselle       Monsieur

En sa qualité de \_\_\_\_\_

Ci-après désignée «La Banque» d'une part ;

**ET LE CLIENT**

Raison sociale \_\_\_\_\_

Représentée par :  
 Madame       Mademoiselle       Monsieur

Nom \_\_\_\_\_ Prénom \_\_\_\_\_ Qualité \_\_\_\_\_

Date et lieu de naissance \_\_\_\_\_

Date de création \_\_\_\_\_ Adresse du siège social \_\_\_\_\_

Forme juridique \_\_\_\_\_ Registre de Commerce N° \_\_\_\_\_

Délivré le \_\_\_\_\_ par \_\_\_\_\_ N.I.F \_\_\_\_\_

N° Tél \_\_\_\_\_ N° Fax \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

Ci-après désigné «Le Client Abonné» d'autre part

**Ont convenu ce qui suit :**

Le client souscrit un abonnement d'une année aux services «BADRnet» qui seront régis par les conditions générales de la présente convention ainsi que par les conditions particulières stipulées sur les documents spécifiques y relatifs.

Les services et les comptes concernés par cet abonnement sont à marquer d'une croix dans l'état ci-après :

NATURE DE LA PRESTATION	CANAL	N° DE COMPTE ABONNÉ À «BADRnet»	CHOIX (*)	PÉRIODICITÉ (**)
<input type="checkbox"/> Consultation des soldes <input type="checkbox"/> Consultation des mouvements <input type="checkbox"/> Téléchargement du relevé de compte <input type="checkbox"/> Commande de chèquiers <input type="checkbox"/> Recherche d'opérations <input type="checkbox"/> Historique des soldes	Internet	N° ..... N° ..... N° ..... N° ..... N° .....	<input type="checkbox"/>	illimité
<input type="checkbox"/> Envoi hebdomadaire du relevé de compte N° FAX : .....	Fax (***)	N° ..... N° .....	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Information sur le solde du compte (4 SMS/mois) N° Portable : .....	SMS (***)	N° ..... N° .....	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Consultation et information du solde par téléphone	Vocal (Audio)	N° ..... N° .....	<input type="checkbox"/>	illimité
<input type="checkbox"/> Web EDI (Echanges de données informatisé) ; <input type="checkbox"/> Virement de salaires multiples. <input type="checkbox"/> Prélèvements automatiques	Internet	N° ..... N° .....	<input type="checkbox"/>	(***)

(\*) Cochez d'une croix le canal choisi pour la prestation.  
 (\*\*) Précisez le jour d'envoi des SMS (exemple : chaque mardi).  
 (\*\*\*) Le numéro de fax/portable est obligatoire.  
 (\*\*\*\*) Le client désirant s'abonner au service EDI doit signer une annexe relative à ce service.

NB. / Les prestations par Fax, SMS et vocal seront prochainement mises en service.

Le client autorise la Banque à prélever les frais, commissions et taxes liés au présent abonnement, dont il déclare avoir pris connaissance, sur le compte de facturation : N° 003/ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**«BADRnet» ENTREPRISE**



**Article 14 : CONDITIONS TARIFAIRES-MODALITÉS DE FACTURATION**

Les conditions tarifaires (rémunérations, taxes) ainsi que les modalités de facturation applicables aux opérations, sont indiquées aux conditions particulières et sont portées à la connaissance du client abonné lors de son adhésion aux présentes.

Le client abonné autorise irrévocablement la banque à prélever sur le compte désigné aux conditions par ses soins, les coûts, frais et taxes résultant de l'exécution des présentes.

Le client abonné reconnaît être informé que les conditions tarifaires ainsi que les modalités de facturation sont périodiquement modifiées.

Il accepte d'en être informé par tout moyen approprié à la banque avec un préavis minimum d'un mois.

Ces modifications seront applicables à la date qui sera indiquée.

Sans réponse écrite de sa part à l'expiration du délai de préavis, le client abonné est réputé avoir accepté la révision.

**Article 15 : DURÉE DE L'ANNEXE**

Sauf disposition autre des conditions particulières, la présente annexe est prévue pour une durée d'un an à compter de la date de sa signature, et se renouvellera par tacite reconduction pour une même durée sauf dénonciation effectuée par l'une ou l'autre des parties par lettre recommandée avec accusé de réception avec un préavis de trois mois.

**Article 16 : RÉSILIATION DE L'ANNEXE**

La présente annexe peut être résiliée de plein droit par chaque partie, à tout moment, par lettre recommandée avec accusé de réception, en cas d'inexécution par l'une des parties d'une quelconque des obligations mises à sa charge par la présente.

**TOUTEFOIS, LA BANQUE PEUT :**

- soit suspendre partiellement ou totalement l'exécution de la présente,
- soit résilier de plein droit la présente annexe par lettre recommandée avec accusé de réception sans mise en demeure et sans autre formalité judiciaire ou extra-judiciaire en cas de :

- faillite ou règlement judiciaire du client abonné ou plus généralement d'insolvabilité ;
- non respect par le client abonné des procédures sécuritaires ;
- usage abusif ou frauduleux du service d'échanges de données par le client abonné ;
- incident dans l'une ou l'autre des applications et/ ou sur les comptes mouvementés,
- clôture du compte sur lequel sont imputées les opérations, ou résiliation ou dénonciation de la convention d'ouverture de ce compte.

En cas de résiliation de la présente, pour quelque motif que ce soit, la banque et le client abonné sont tenus de prendre toutes les dispositions utiles en vue du dénouement des opérations en cours.

**Article 17 : EVOLUTION / MODIFICATION DE L'ANNEXE**

La banque et le client abonné conviennent que la présente annexe pourra subir toute modification pour l'adapter et notamment son contexte technique et/ ou juridique aux évolutions législatives, réglementaires, normatives ou techniques et à leurs conséquences. Ces modifications sont portées à la connaissance du client deux (2) mois avant leur entrée en vigueur.

**POUR LA BANQUE BADR**

AGENCE

ADRESSE

TEL

FAX

**POUR LE CLIENT ENTREPRISE**

RAISON SOCIALE

ADRESSE

TEL

FAX

Représentée par :

Madame Mademoiselle Monsieur 

En sa qualité de

Fait à ..... Le .....

P/ La Banque  
Signature et cachet de l'agence

Signature du titulaire du compte précédé  
de la mention manuscrite « Lu et approuvé »



**Article 01 : GÉNÉRALITÉS**

Dans le cadre de la poursuite de la politique de modernisation de ses opérations bancaires, avec pour objectif une mise à niveau aux normes internationales en ce domaine, et pour finalité une amélioration continue de la qualité des services offerts, la BADR a décidé d'introduire de nouveaux concepts dans ses relations avec sa clientèle. La banque met à la disposition du client abonné (*entreprise*) des services permettant l'échange de données informatisées par des procédés électroniques, dans les deux sens banque/ client abonné et client abonné/banque.

Cette politique, qui s'insère dans celle décidée par les Pouvoirs Publics en matière de modernisation du système bancaire et financier algériens, exige que de nouvelles technologies soient mises à contribution dans les relations banque/entreprise particulièrement dans le domaine de la prise en charge et du traitement des opérations de masse de la clientèle.

**PAR OPÉRATIONS DE MASSE, IL EST ENTENDU, DANS UN PREMIER TEMPS :**

- Les virements de salaires
- Les prélèvements automatiques.

**Article 02 : ACCÈS AU SERVICE**

L'accès au service et les procédures y afférentes sont définis dans le guide utilisateurs.

**Article 03 : MODALITÉS D'EXÉCUTION DES ÉCHANGES****3.1. LES ÉCHANGES****SELON LES CHOIX DU CLIENT ABONNÉ ET DES EXIGENCES TECHNIQUES, LES ÉCHANGES SE RÉALISENT PAR :**

- Voie électronique aux normes exigées par la banque telles que communiquées par le Comité de Normalisation Bancaire.
- Autres supports définis par la banque.

**3.2. LES OPÉRATIONS**

Pour la bonne exécution des opérations objets des échanges, la banque et le client abonné s'engagent à respecter les formats et structures d'enregistrement des opérations définies par les normes visées ci-dessus ainsi que les procédures édictées dans les guides utilisateurs.

La banque s'engage à exécuter les opérations confiées/ demandées dès lors que les données transmises sont normalement lisibles, exploitables et conformes à la norme qui leur est applicable.

En cas d'impossibilité d'exécuter les opérations en question, le(s) motif(s) du rejet, qui est (sont) explicite(s) dans les guides utilisateurs, feront l'objet d'une requête qui accompagnera le(s) dit(s) rejet(s).

La normalisation applicable aux opérations objet de la présente convention pouvant évoluer, la pérennité de leurs échanges est subordonnée à l'application, par le client abonné, des nouvelles normes selon les informations qui lui seront communiquées à cet effet par la banque.

Le(s) guide(s) des utilisateurs sera (seront) mis à la disposition du client abonné.

**3.3. LES INFORMATIONS**

Le client abonné est informé de l'exécution des opérations par l'envoi de relevés et/ou autres informations qui seront convenues entre lui et la banque.

**Article 04 : MISE EN ŒUVRE DES ÉCHANGES****4.1. ÉCHANGES PAR VOIE ÉLECTRONIQUE**

Le client abonné est responsable de l'installation (*matériel et logiciel*) qui lui est nécessaire à l'échange des données et de sa compatibilité avec celle de la banque. La mise en service de son système devra être validée avec la banque.

L'installation et la mise en service du système relèvent de la responsabilité du client abonné et de son fournisseur.

Toutefois, les services techniques de la banque peuvent, s'ils sont sollicités par le client abonné, apporter leur contribution, à l'appui de tests, pour une mise en conformité aux normes édictées par le Comité de Normalisation Bancaire, des opérations objets de la présente annexe.

Si le client abonné fait évoluer son système d'information, il s'engage à le faire demeurer compatible avec celui de la banque.

Le client abonné reconnaît être averti des implications inhérentes au mode d'échange choisi.

**4.2. ÉCHANGES PAR D'AUTRES SUPPORTS**

Les modalités de ces échanges sont arrêtées de commun accord entre la banque et le client abonné.

Les dites modalités sont formalisées dans un procès verbal signé par les deux parties.

**Article 05 : DISPOSITIONS RELATIVES AUX ÉCHANGES**

Le client abonné s'engage à mettre en place les moyens humains et techniques et les procédures aptes à assurer la confidentialité et la sécurité des échanges, ainsi que l'utilisation du système par la/les seule(s) personne(s) qu'il a dûment autorisée(s).

Dans ce cadre, il doit veiller à la sécurité et à la confidentialité des outils de sécurité, ainsi qu'à l'utilisation du système par les seules personnes habilitées.

La liste des personnes autorisées devra être remise à la banque avec la nature et éventuellement le niveau de l'autorisation.

**Article 06 : RECOURS À UN TIERS****AU CAS OÙ LE CLIENT ABONNÉ AURAIT RECOURS À UN TIERS POUR L'EXÉCUTION DES ÉCHANGES, IL S'ENGAGE :**

- à le faire connaître à la banque qui se réserve le droit de l'agréer et pourra convenir avec lui des modalités de l'exécution des opérations,
- à porter à la connaissance de ce tiers et à obtenir de lui, nonobstant ce qui précède, le respect des obligations des présentes, et à se porter garant de ce tiers envers la banque,
- à accepter comme siens les échanges effectués par ce tiers.

**Article 07 : CONDITIONS GÉNÉRALES DE MISE EN ŒUVRE****CHACUNE DES PARTIES, POUR CE QUI LA CONCERNE, DOIT :**

- s'assurer, dans les meilleurs délais et selon la procédure définie, du bon déroulement des opérations,
- informer l'autre partie, dans les meilleurs délais, de toute anomalie, en particulier en ce qui concerne le bon déroulement des opérations,
- mettre en œuvre, en cas de panne ou d'anomalie technique, la procédure de secours convenue.

**Article 08 : RÉGLEMENTATION RELATIVE AUX OPÉRATIONS**

Les opérations effectuées par le client abonné, dans le cadre de cette annexe, sont régies par les dispositions réglementaires ou conventionnelles qui leur sont applicables. De même, ces opérations s'insèrent dans le cadre des dispositions conventionnelles, voire réglementaires, des comptes auxquelles elles sont imputées et dont elles ne remettent pas en cause les conditions de fonctionnement. Ainsi, la banque se réserve le droit de ne pas traiter les opérations en question si le compte devant les enregistrer ne présente pas la provision nécessaire, compte de mettre en œuvre toute solution offerte par les dispositions régissant ce compte.

**Article 09 : CONFIDENTIALITÉ**

La banque s'oblige à respecter le secret des opérations effectuées par le client abonné dans les conditions habituelles du secret bancaire. Les informations recueillies lors de l'exécution des présentes ne seront utilisées que pour les seules nécessités de leur gestion par la banque ou son prestataire éventuel, et pour satisfaire aux obligations légales et réglementaires. Les informations recueillies par la banque peuvent donner lieu à l'exercice, par le client, du droit d'accès et de rectification dans les conditions prévues par la loi.

**Article 10 : PREUVE****10.1. DISPOSITIONS APPLICABLES AUX ÉCHANGES PAR VOIE ÉLECTRONIQUE**

Il est expressément convenu entre les parties que les enregistrements électroniques, reçus ou opérés par la banque, font foi entre elles des ordres d'opérations et de leur exécution, les éventuels documents papier matérialisant les opérations valant comme commencement de preuve. Le client abonné reconnaît accepter la validité des opérations effectuées à partir de son système informatique. Les parties s'engagent à archiver pendant trois ans les messages fonctionnels de leurs systèmes informatiques et s'interdisent de contester l'existence et l'exécution des opérations passé ce délai.

**10.2. DISPOSITIONS APPLICABLES AUX ÉCHANGES À L'APPUI D'AUTRES SUPPORTS****LE CLIENT ABONNÉ DOIT CONFIRMER LE CONTENU DU SUPPORT UTILISÉ EN L'ACCOMPAGNANT D'UN BORDEREAU D'EXÉCUTION QUI DOIT COMPORTER :**

- la domiciliation bancaire,
- la nature des ordres,
- le nombre d'ordres,
- le montant dans le détail et global,
- la date et l'heure de transmission,
- le numéro du bordereau éventuellement,
- la (les) signature(s) et/ou mot de passe.

En cas d'anomalie du fichier (*mauvaise lisibilité, non respect de la normalisation...*) ou d'absence de bordereau d'accompagnement, ou de différence(s) entre le bordereau et le fichier, le client abonné est averti par tout moyen de la difficulté par la banque. Il doit alors retransmettre le fichier et le bordereau d'accompagnement corrects.

Les fichiers remis ne peuvent être modifiés ; toutefois en cas de nécessité, la modification d'opération(s) ne peut être prise en compte que par la remise d'un nouveau fichier parvenu à la banque avant l'heure de traitement indiquée dans le guide utilisateur.

**Article 11 : RÉOLUTION DES LITIGES**

La banque et le client abonné s'engagent à apporter avec bonne foi et diligence tous les éléments de preuve utiles à la résolution des difficultés et à permettre, le cas échéant, toute expertise hors voie judiciaire par un expert choisi sur simple demande adressée par l'autre partie par lettre recommandée avec accusé de réception.

En cas de désaccord, l'expert sera nommé par voie judiciaire.

**Article 12 : INTERRUPTION DE SERVICE- PROCÉDURE DE SUBSTITUTION**

En cas d'interruption de service, la banque et le client abonné conviennent de se concerter en vue de la mise en place d'une procédure de substitution, à moins que celle-ci ne soit déjà définie aux conditions particulières.

**Article 13 : RESPONSABILITÉ****13.1. RESPONSABILITÉ RÉCIPROQUE DE LA BANQUE ET DU CLIENT ABONNÉ**

Chacune des parties est responsable, dans les conditions de droit commun, de l'exécution de ses obligations notamment des préjudices matériels directs que l'autre partie pourrait subir du fait de sa faute.

**13.2. RESPONSABILITÉ PARTICULIÈRE DE LA BANQUE**

Outre son habituelle obligation de diligence en matière d'exécution des ordres, la banque assume une obligation de moyens en ce qui concerne la réception et/ou l'émission de données informatisées. Elle n'assume aucune responsabilité en ce qui concerne le transport des données.

**13.3. CAS DE FORCE MAJEURE**

La banque n'est pas responsable lorsque l'inexécution de ses obligations résulte d'un cas de force majeure.

**SONT NOTAMMENT CONSIDÉRÉS COMME DES CAS DE FORCE MAJEURE :**

- le défaut de fourniture électrique ;
- les interruptions du réseau de transmission ;
- les interruptions de service consécutives au mauvais fonctionnement du matériel utilisé par le client abonné ;
- les catastrophes naturelles.



## CONDITIONS GÉNÉRALES D'ACCÈS ET DE FONCTIONNEMENT DU PORTAL «BADRnet»

ENTREPRISES

### Article 01 » OBJET DE LA CONVENTION

La présente convention a pour objet de définir les conditions générales de fonctionnement et d'utilisation des services «banque en ligne» mis par la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural «BADR» à la disposition de ses clients abonnés et titulaires d'un ou plusieurs compte(s) ouvert(s) sur ses livres.

Le client utilise les multiples canaux énumérés ci-dessous.

Ce service bancaire, de consultation de comptes bancaires, de fourniture d'informations, de passage d'ordres et de prestations de services en ligne accessible par le réseau Internet, est appelé «BADRnet».

Il pourrait également être accessible par d'autres canaux de communication à distance tels que le fax, le SMS et le vocal (audio) une fois tous les paramètres du service mis en marche.

Les échanges de données couvertes par les présentes conditions se réfèrent aux opérations de banque régies par les conditions générales de banque et/ou par des contrats spécifiques. La banque se réserve le droit de modifier le portail «BADRnet», la teneur des prestations offertes ainsi que les conditions de banque y relatives.

Le client abonné sera informé par son agence avant leur entrée en vigueur.

### Article 02 » SERVICES ACCESSIBLES

Les services proposés par la BADR sont énumérés dans la présente convention dans laquelle le client doit sélectionner les services qu'il désire souscrire.

#### LES SERVICES DISPONIBLES DANS LA SOLUTION «BADRnet»

SONT LES SUIVANTS :

- Virements de masse
- Prélèvements automatiques
- Solde des comptes
- Recherche d'opérations
- Téléchargement d'opérations
- Affichage des opérations au format imprimable (PDF)
- Historique des soldes
- Visualisation graphique de l'historique des soldes
- Commande de chéquier
- Historique des commandes de chèquiers
- Liste des agences
- Demande d'abonnement
- Changement de mot de passe
- Messages personnels.

La banque se réserve le droit de modifier le portail «BADRnet» et les services le composant.

D'autres prestations prévues par la banque seront accessibles par différents canaux tels que :

- le SMS (solde des comptes ; alertes sur des positions de comptes précises) ;
- le FAX (Solde des comptes ; dernières opérations effectuées sur un compte) ;
- l'appel vocal (Solde des comptes).

### Article 03 » INSCRIPTION DES COMPTES AU SERVICE «BADRnet»

Le client abonné, au moment de sa souscription d'abonnement, détermine les comptes qu'il souhaite inscrire au service «BADRnet» et indiquera, parmi ces derniers, le compte auquel les facturations seront imputées.

Le client abonné ne peut inscrire au service «BADRnet» que le(s) compte(s) ouvert(s) en son nom et fonctionnant sous sa seule responsabilité.

### Article 04 » ACCÈS AU SERVICE «BADRnet» ET GESTION DU MOT DE PASSE

Le client abonné ne peut avoir accès au service «BADRnet» que par l'introduction :

- Du numéro d'abonné.
- De son mot de passe personnel.

Ces identifiants sont délivrés, sous le sceau de la confidentialité, à la personne dûment habilitée, à la signature de la convention d'abonnement au niveau de son agence de facturation. La détention de ces identifiants implique la responsabilité exclusive du client abonné quant à leurs conservations et utilisation.

Le client abonné à «BADRnet» s'engage à modifier immédiatement et dès réception, le premier mot de passe communiqué par la banque.

Il est recommandé au client abonné, par mesure de sécurité, de le modifier fréquemment. Il ne doit être connu que par la (les) personne(s) habilitée(s).

En cas d'oubli du mot de passe, le client abonné peut demander à son agence un nouveau. Cette attribution interviendra dans le respect des mêmes modalités et règles que pour le premier.

La personne qui s'identifie par l'introduction du mot de passe et du numéro d'abonné est considérée comme autorisée à bénéficier du service «BADRnet» et les ordres passés sous cette forme sont reconnus comme effectués par le client abonné lui-même juridiquement.

### Article 05 » PAIEMENT DES FRAIS D'ABONNEMENT «BADRnet»

Les sommes dues sur les prestations de «BADRnet» sont prélevées d'office au début de chaque échéance par la banque sur le compte de facturation qui est le compte principal indiqué par le souscripteur d'abonnement «BADRnet» à la signature de la convention.

L'abonné s'engage à maintenir ce compte suffisamment provisionné à l'effet de permettre à la banque de prélever les frais, droits et taxes dus sur les prestations «BADRnet».

Les frais d'abonnement au service «BADRnet» s'entendent hors taxes et s'appliquent à compter de la date de signature de la présente convention d'abonnement ou de son renouvellement. Tous droits et taxes seront facturés en supplément au tarif en vigueur à la date de facturation. Toute modification de ces tarifs ou des modalités de facturation est annoncée au client abonné par le moyen le plus approprié.

Ce dernier peut accepter ce changement en continuant à utiliser «BADRnet» (la première utilisation du service après ce changement signifie son approbation) ou le refuser en résiliant son abonnement.

Cette résiliation obéit aux mêmes conditions de résiliations stipulées dans l'Article 10 ci-dessous.

### Article 06 » RESPONSABILITÉ DU CLIENT ABONNÉ

Le client abonné au service «BADRnet» est tenu seul responsable de la conservation et de l'utilisation de son mot de passe. Il lui est conseillé de ne pas le garder sous forme écrite.

En cas de doute de la possession de ce mot de passe par une tierce personne, l'abonné doit procéder immédiatement à sa modification. La modification périodique du mot de passe peut garantir le maximum de sécurité d'accès à «BADRnet».

Le client abonné demeure seul responsable des risques engendrés de la qualité des équipements qu'il utilise pour l'accès au portail «BADRnet». Il est également responsable du risque d'intrusion des différents virus et dégâts causés par le contact à des emplacements ou des périphériques extérieurs à son ordinateur.

### Article 07 » AUTRES RISQUES

Les relevés de comptes, les soldes et les autres informations communiquées au titre de l'abonnement «BADRnet» le sont sous réserve des opérations en cours de comptabilisation et sont à titre purement indicatif.

Le client abonné est donc tenu de contrôler les relevés de comptes périodiques adressés par sa banque qui eux seuls font foi.

La banque ne peut être tenue responsable du dommage directement ou indirectement subi et/ou causé par le client abonné, issu de la défaillance, de la panne, de la mauvaise utilisation ou de la détérioration du terminal de connexion utilisé par celui-ci pour accéder à «BADRnet».

Une interruption du service peut intervenir pour un client de la part de la banque dans le souci de la préservation de la sécurité de son accès.

Dans ce cas, la banque ne supporte aucune responsabilité concernant les dommages éventuels découlés de cette interruption.

### Article 08 » MODIFICATION DU CONTRAT ET/OU DE L'ENVIRONNEMENT DES PRESTATIONS

La banque se réserve le droit de modifier en tout temps les présentes conditions et les prestations «BADRnet». Le cas échéant, le client sera tenu informé par tout moyen approprié. À défaut d'objection écrite dans un délai d'un mois après communication, les modifications seront considérées comme acceptées.

### Article 09 » RENOUELEMENT DE LA CONVENTION D'ABONNEMENT

La convention d'abonnement au service «BADRnet» est annuelle. Elle est renouvelable par tacite reconduction et peut être dénoncée par les deux parties.

Cette dénonciation doit être signifiée par lettre recommandée avec accusé de réception à l'autre partie, un mois avant l'échéance de la convention.

### Article 10 » RÉSILIATION DE LA CONVENTION D'ABONNEMENT

La convention d'abonnement au service «BADRnet» peut être résiliée par l'une des deux parties contractantes par lettre recommandée avec accusé de réception et notifiée à l'autre partie un mois avant la date d'effet de la résiliation. Dans le cas de la résiliation de la présente convention, les frais perçus ne sont pas remboursés.

La banque se réserve le droit de supprimer l'abonnement du client pour une période de six mois au bout de trois incidents successifs (solde du compte souscrit non suffisant pour le prélèvement automatique du montant de l'abonnement). Le client ne peut à cet effet, souscrire à un nouvel abonnement sauf si le semestre est écoulé.

### Article 11 » RÉSERVES DE DISPOSITIONS LÉGALES

D'éventuelles dispositions légales et réglementaires pouvant intervenir dans la gestion et l'utilisation de «BADRnet», sont réservées et seront appliquées dès leur entrée en vigueur.

### Article 12 » RÈGLEMENT DES LITIGES

Tout différend né de l'exécution ou de l'interprétation de la présente convention sera réglé à l'amiable. À défaut d'accord amiable, tout litige sera tranché définitivement par le tribunal algérien matériellement et territorialement compétent.

### Article 13 » ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente convention entrera en vigueur dès sa signature par les deux parties.

### Article 14 » ELECTION DE DOMICILE

Pour l'exécution de la présente convention, les deux parties élisent domiciles en leurs adresses respectives où toutes notifications peuvent être faites :

#### POUR LA BANQUE BADR

AGENCE

ADRESSE

TEL

FAX

#### POUR LE CLIENT ABONNÉ

ADRESSE

TEL

FAX

Fait à ..... Le .....

P/ La Banque  
Signature et cachet de l'agence

Signature du titulaire du compte  
précédé de la mention manuscrite «Lu et approuvé»