



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

دانا يوسف محمود صلاح الدين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

# الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

إعداد:

دانا يوسف محمود صلاح الدين

بكالوريوس هندسة حاسوب من جامعة القدس/فلسطين

المشرف: د. سلوى البرغوثي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من معهد الإدارة والأعمال/ عمادة الدراسات العليا/جامعة القدس

1440هـ/2019م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج إدارة الاعمال

## اجازة الرسالة

الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

اسم الطالبة: دانا يوسف محمود صلاح الدين

الرقم الجامعي: (21520208)

إشراف: د.سلوى البرغوثي.

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت في تاريخ (2019/5/23) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- |              |                                      |    |
|--------------|--------------------------------------|----|
| التوقيع..... | رئيس لجنة المناقشة: د. سلوى البرغوثي | 1- |
| التوقيع..... | ممتحناً داخلياً: د. عروبة البرغوثي   | 2- |
| التوقيع..... | ممتحناً خارجياً: د.أسل سرحان         | 3- |

القدس - فلسطين

2019-هـ-1440

## إهداء

إليكِ يا من أنتِ في حياتي حياة، إليكِ يا من ينحني الحرف حباً وامتناناً، أُمي الغالية  
القلب المعطاء.

إليكِ يا سندي في كل زمان ومكان أبي الغالي.

إليكِ يا رفيق دربي ومصدر قوتي ومحور راحتِي وملهمي عند حاجتي، زوجي الحبيب.

إلى نبض قلبي وفرحتي أبنائي الأعزاء.

أنتم يد العون التي لم تتوانى عن مساعدتي يوماً، فأنتم مصدر سعادتي وإخوتي وأخواتي.

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة أنّها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة ابحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الاشاره اليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أوأي جزء منها لم يقدم لنيل أيّ درجة عليا لايّ جامعة أو معهد.

الاسم: دانا يوسف محمود صلاح الدين

التوقيع:.....

التاريخ: 2019/ 5/23م

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم الأنبياء والصديقين

(وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب) صدق الله العظيم

أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة الفاضلة سلوى البرغوثي على جهودها العظيمة، ونصائحها

وتعديلاتها التي أثرت الرسالة، وكان لملاحظاتها عظيم الأثر في انجاز الرسالة بالشكل العلمي

الصحيح، أدامك الله ذخرا لطلبة العلم أستاذتي الفاضلة.

كما اتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة الفاضلة عروبة البرغوثي، والدكتور الفاضل أسل سرحان على

تقبلهما مناقشة الرسالة، وتقديم الارشادات والتعديلات التي ستثري الرسالة، لكم مني كل الاحترام

والتقدير.

## المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية أتمتة العمليات المصرفية التي هي جزء من استراتيجية البنك لتوسيع قاعدة عملائه وتحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من البنوك الواقعة في منطقة ضواحي القدس، وشملت الأهداف المُحددة للدراسة: تسليط الضوء على العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك، لتحديد العلاقة بين تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والميزة التنافسية لبنوك العينة، لتحديد مدى تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية وأهم التحديات التي تواجه البنوك وتقديم مقترحات تساعد في تطوير الخدمة المصرفية إلكترونياً للمحافظة على الاستمرارية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في جميع الموظفين العاملين في البنوك (العربي، الوطني، فلسطين، الاسلامي، والعقاري المصري) فروع ضواحي القدس، حيث بلغ عددهم (131) موظفاً. وجاء إطار أخذ العينات من القائمة الرسمية للموظفين العاملين في عينة البنوك في عام 2019. بحيث توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير البنك بنسبة 19.8% للبنك الوطني، نسبة 20.6% لبنك فلسطين، نسبة 19.8% للبنك العربي، نسبة 19.8% للبنك الاسلامي العربي ونسبة 19.8% للبنك العقاري. تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان مرفق في الملحق. تم تحليل الاستبيانات المكتملة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أهمية توظيف التكنولوجيا من خلال الأجهزة والبرمجيات والاتصالات لتحقيق اقصى درجات التنافس وأنّ هناك علاقة قوية بين أتمتة الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية بحيث على الإدارات وضع الخطط الاستراتيجية لتطوير البرامج المصرفية ودعم الخدمات من خلال الاجهزة الالكترونية وتدريب الموظفين عليها لزيادة تفضيلات العملاء والتغلب على التحديات التي قد تواجه البنوك المؤتمتة.

# **The Strategic Impact of Automating Bank Operations in achieving Competitive Advantage**

**Prepared by: Dana Yousef Mahmoud Salah Al-Deen**

**Supervisor: Dr. Salwa AL-Barghothi**

## **Abstract**

This study focuses on demonstrating the importance of banking operations automation, being a part of the bank's strategy, in expanding the client base and achieving the competitive advantage in a sample of banks in Jerusalem district.

The specific goals of the study include: highlighting the technological factors used as a tool for achieving the competitive advantage within the bank; determining the relationship between the application of electronic banking and competitive advantage in the sample banks; determining client preference for electronic banking products; and exploring challenges and proposing solutions that can help in promoting e-banking service and sustainability.

The study has adopted the descriptive research methodology. The sample participants, totaling to 131 individuals, are all banks employees who work in branches located in their area (Arab Bank, National Bank, Bank of Palestine, Arab Islamic Bank, Egyptian Arab Land Bank). The sample was selected from the official list of employees who work in bank in the Jerusalem district in 2019. The sample participants has been distributed among banks based on the bank variable representing 19.8% of National Bank, 20.6% of Bank of Palestine, 19.8% of Arab Bank, 19.8% of Arab Islamic Bank and 19.8% of Egyptian Arab Land Bank. Primary data has been collected using a self-administer questionnaire that is attached to the Annex. Completed questionnaires have been analyzed with SPSS.

The study has concluded that it is important to use technology through equipment, software and communications to achieve the optimal quality. Furthermore, it has concluded that there is a strong correlation between banking services automation and achieving competitive advantage.

Therefore, bank managements should develop strategic plans to promote banking programs, support services through electronic devices, train employees increase client preferences and overcome the challenges that automated banks face.



## الاختصارات

Electronic Clearing Service (ECS) : خدمة المقاصة الالكترونية.

Return on equity (ROE) : عائد حقوق الملكية.

Electronic Clearing Room(ACH) : غرفة المقاصة الالكترونية.

Modeling structural equations (SEM): نمذجة المعادلات الهيكلية.

Artificial intelligence (AI): الذكاء الاصطناعي.

Short messages service (SMS): خدمة الرسائل القصيرة.

*Personal Identification Number (PIN)* : رمز التعريف الشخصي (كلمة السر).

Strategic Investment Program (SIP): برنامج الاستثمار الاستراتيجي.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

أسهم التطور العلمي والتغيرات المُستجَدَّه في مجال نظم التكنولوجيا، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز فرص تلبية احتياجات العملاء في القطاعات المختلفة، كون القطاعات المصرفية حريصة على تلبية احتياجات العملاء البنكية وخدمتهم بصورة متكاملة، فقد عملت على توفير المعلومات بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة؛ الأمر الذي خلق الحاجة الى إعداد الخطط الاستراتيجية للهوض بجودة الخدمات المصرفية الالكترونية لتحقيق الميزه تنافسية.

وتكمن أهمية نظم التكنولوجيا المتبعة داخل قطاع البنوك بقدرتها على رفع الانتاجية، وتحسين مستوى الكفاءة، وتحقيق الأرباح وتقليص الوقت الضائع على الاعمال الروتينية كإدخال البيانات، مما يتيح انجاز المهام الاستراتيجية بالاضافة الى السرعة في توثيق واسترجاع المعلومات، وتقديم الخدمة المصرفية في أي مكان وزمان على مدار 24 ساعة.

وتعد الخدمات المصرفية المقدمة عن بعد قادرة على المنافسة من خلال خفض التكاليف، وتقليل من العوائق التي تقف أمام الحصول عليها، وتختلف المنافع التنافسية للخدمات المصرفية عن بُعد باختلاف المنتجات(نوٹکوت، 2004)، حيث عرّف(مرصد التنافسية العربية، 2000) كما ورد عند(نوٹکوت، 2004) المنافسة بأنها القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع بالسرعة المناسب وفي الوقت المناسب، فهي تلبي حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.

عرّفت(زبيدة وسهام، 2001) كما ورد عند(نوٹکوت، 2004) بأنّ المنافسة البنكية عبارة عن عملية أو تصرف للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي الذي يضم مجموعة من البنوك التي تقدم منتجات بديلة.

تحتاج إدارة كل مصرف لعمل دراسة حول المصارف المنافسة لها، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها بالشكل الذي يؤمن لها البقاء والاستمرارية في سوق العمل المصرفي كحد أدنى، ومحاولة اختراق اسواق جديدة تقل فيها المنافسة والحصول على زبائن جدد(طالب والغزالي، 2009) بأنه يتم تحديد موقع المنظمة نسبة الى منافسيها بطريقة تتفوق فيها عليهم وهذا ما يسمى بالادارة الاستراتيجية الفعالة، بحيث يتم تحديد طبيعة هيكل المنظمة بدراسة عدد المنظمات وحجمها وقوتها النسبية والطرق التي تتنافس بها ومعدل النمو وموقع المنظمة.

يمكن القول إنّ رؤية واستراتيجيات قطاع البنوك هي السعي الى الاستمرار في التطور والنمو، وتبني أفضل خدمات العملاء وتحقيق الرضا الكامل لهم؛ الامر الذي دفع القطاع المصرفي للتوجه نحو الوصول الى السوق، وذلك من خلال التسويق الالكتروني عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، وانشاء مواقع الكترونية تقدم خدماتها المصرفية الالكترونية لعملائها، والتسويق الالكتروني هو الذي يستند الى أتمتة وتكامل وظائف التسويق باستخدام قواعد البيانات والاتصالات التسويقية التفاعلية عبر الانترنت والتلفزيون التفاعلي وأي وسائل الكترونية أخرى (Wangm,1998:22) كما ورد عند (طالب والغزالي، 2009).

إنّ السعي نحو تحويل العمليات والاجراءات المصرفية كالحفظ والأرشفة والتي تتطلب الكثير من الجهد اليدوي في كل خطوة، إلى عمليات وإجراءات مصرفية الكترونية مطورة بلغات برمجية متخصصة في المجال التكنولوجي؛ لتكون متاحة لكافة فئات المجتمع على مختلف الاعمار والمستويات الاقتصادية، يطلق عليه أتمتة العمليات المصرفية لجذب عملاء جدد، وتحقيق الرضا والولاء لدى الزبائن وصولاً إلى تحقيق الهدف البيعي الذي تسعى إليه القطاعات المصرفية.

ولأنّ من أسمى أهداف قطاع البنوك هو تحقيق الحلول المصرفية الشاملة الأكثر جودة وتطور لكافة القطاعات الاقتصادية، التي تشمل قطاع الشركات، قطاع الأفراد الخدمات الإستثمارية والخزينة بالإضافة الى تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة وتقديم الخدمة للعميل وتلبية احتياجاته بأعلى معايير الجودة وكسب ثقته؛ كان لا بد من دراسة "اثر أتمتة العمليات المصرفية استراتيجياً في تحقيق الميزة التنافسية".

## 2.1 مشكلة الدراسة:

من خلال الملاحظات والمشاهدات والحوارات المختلفة مع عدد من الزبائن من قبل الباحثة كونها تعمل في هذا القطاع، تبين أنّ هناك تضرر من عملية الانتظار لإجراء عمليات الإيداع (النقد/الشيكات) وطلب دفاتر الشيكات والحاجة الى توفيرها عبر شبكة الصرافات الآلية المنتشرة في العديد من المناطق الفلسطينية، حتى تسهل وتسرع العملية المصرفية.

إنّ وجود المنافسة المصرفية وتوفر خدمات مصرفية إلكترونية متطورة بشكل متفاوت من قبل البنوك الفلسطينية أدت الى تمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية؟**

### 3.1 أسئلة الدراسة:

- ما هو الأثر الاستراتيجي؟ وما هي مفاهيمه ذات العلاقة في أتمتة العمليات المصرفية وميزتها التنافسية؟
- ما هي أهمية أتمتة العمليات المصرفية؟ وما أثرها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هي العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي؟
- ما هي أبعاد ومعايير التنافس بين المصارف الفلسطينية في مجال أتمتة العمليات المصرفية؟
- ما هي العوامل الرئيسية التي أسفرت عن موقعنا التنافسي الحالي في أتمتة العمليات المصرفية؟
- ما هي التحديات المصرفية الإلكترونية التي تواجه القطاع المصرفي؟
- ما مدى تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

## 4.1 أهمية الدراسة:

تتركز أهمية الدراسة في تقديم المقترحات التالية:

-على صانعي القرار في البنوك والمؤسسات المالية: التفكير بشكل كامل لأتمتة خدماتها كقرار استراتيجي. كما وستسهم هذه الدراسة مع غيرها من الأدبيات الموجودة على نشر الوعي لأهمية تطبيق "أتمتة العمليات المصرفية". حيث جاءت هذه الدراسة للمساهمة في بناء قاعدة معرفية في مجال أهمية أتمتة الخدمات.

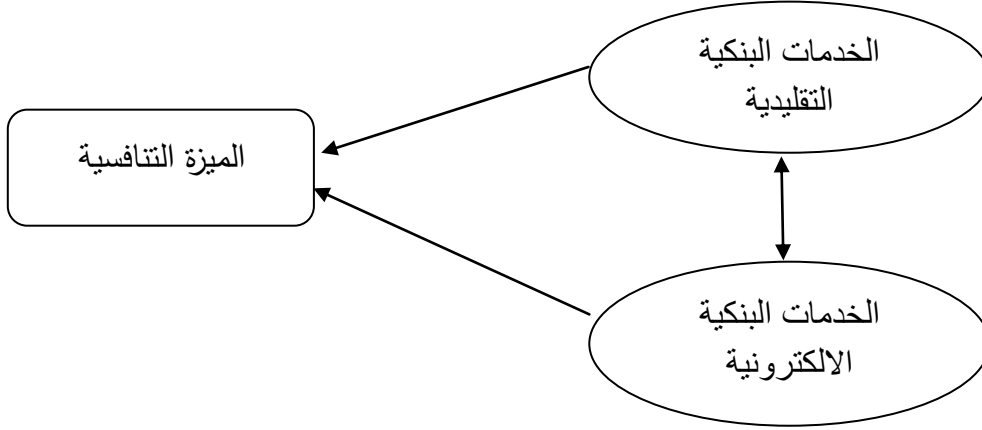
-للزبائن: المساهمة في تسهيل وتوفير الجهد والوقت أثناء تلقي الخدمات ولرفع مستوى الرضا لديهم.

- للباحثين: يمكن أن تكون الدراسة ذات قيمة مضافة إلى مجموعة المعرفة الموجودة توصي بطرق لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق الاستفادة من استخدام التكنولوجيا. ومع ذلك، فإن هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق لتنفيذ البحوث المستقبلية على أتمتة الخدمات العامة.

## 5.1 أهداف الدراسة:

- تحديد الأثر الاستراتيجي ومفاهيمه ذات العلاقة في أتمتة العمليات المصرفية وميزتها التنافسية.
- تحديد أهمية أتمتة العمليات المصرفية وأثرها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحديد العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك تحديد أبعاد ومعايير التنافس بين المصارف الفلسطينية في مجال أتمتة العمليات المصرفية.
- تحديد العوامل الرئيسية التي أسفرت عن موقعنا التنافسي الحالي في أتمتة العمليات المصرفية.
- تحديد أثر الصفات الديموغرافية للعينة على أتمتة العمليات المصرفية.
- تحديد التحديات المصرفية الإلكترونية.
- تحديد مدى تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية.
- تقديم مقترحات تساعد في تطوير الخدمة المصرفية إلكترونياً لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الاستمرارية.

## 6.1 نموذج الدراسة



#### 1.2 الاطار النظري

##### 1.1.2 أتمتة العمليات المصرفية

**مفهوم الأتمتة:** المعنى اللغوي لمصطلح الأتمتة: هو استعمال الحاسبات ومكائن الأجهزة الآلية وذلك لتقليل حجم العمل الذي يقوم به الناس وبسرعة أكبر. أتمت: أتمتَ الماكينة جعلها أوتوماتيكية، تعمل بالتشغيل الذاتي والآلي (انيس وآخرون، 2011).

**العمليات المصرفية:** المعاملات القانونية التي ينفذها البنك في أعماله اليومية، مثل تقديم القروض والرهن العقاري والاستثمارات، حسب تركيز البنك وحجمه (Ndangoh, 2018).

**أتمتة العمليات المصرفية:** هي استراتيجية تهدف الى تطوير العمليات المصرفية، التي تنبثق عنها الخدمات المقدمة للزبائن من خلال قنوات اتصال الكترونية وبرمجيات؛ لتساعدهم على ادارة حساباتهم ومتابعتها، تهدف الى تقليل كلفة الأيدي التشغيلية والحصول على الدقة والسرعة في انجاز المهام (Ndangoh, 2018).

كما ذكر (لارس هامبرغ، 2017) أنّ البنوك ركزت بشكل أساسي على استخدام التكنولوجيا الجديدة كدفع أو كوسيلة لخفض التكلفة، مع التركيز على أتمتة عمليات المكاتب الخلفية، والكشف عن الاختلاف المتقدّم في بيانات المعاملات لأغراض كشف الاحتيال، أو كوسيلة لكسب المزيد من المال من خلال إنتاج منتجات أفضل أو عن طريق تحسين التوزيع، ثم استخدام الأتمتة بالرغم من وجود عائد على حقوق المساهمين في البنوك العالمية إلا أن وجود ضغط من التكاليف المتزايدة لرأس المال التنظيمي، أدى الى استخدام البنوك في النهاية لأتمتة.