

# الواقع الاستراتيجي للخدمات المصرفية الالكترونية التي تقدمها البنوك اليمنية

عبدالفتاح محمد حسين محمد<sup>1</sup>، محمد الفاتح محمود بشير المغربي<sup>2</sup>

قسم الاقتصاد، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان<sup>2</sup>---قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار<sup>1</sup>،

Fatahdabaan@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v2i2.62>

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية بالبنوك اليمنية ودورها في تطوير الخدمات الإلكترونية. و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث تكونت من (57) فقرة موزعة على ستة محاور، وُزعت في خمسة بنوك، على عدد (194) من قياداتها الإدارية العليا. تم اختبار ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ (98%) وهي درجة عالية.

تبين من الدراسة: إنّ تطبيق الإدارة الاستراتيجية والصيرفة الإلكترونية في البنوك اليمنية بلغ مستوى (مرتفع، إلا أنها لم تصل إلى المستوى الأعلى (مرتفع جداً)، كما توصلت إلى عدم وجود إدارة متخصصة للبحوث والتطوير في غالبية البنوك اليمنية، ناهيك عن غياب عملية الإبداع الآلي بالبنوك اليمنية، وضعف عملية التواصل مع العملاء.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة لما له من أهمية بالغة في تطوير الخدمات بشكل عام والخدمات الإلكترونية على وجه الخصوص، كما أوصت بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين من ذوي المؤهلات العليا واستقطابهم والاهتمام بالقيادات الكبيرة بالبنوك ذات الخبرة الأطول؛ كونها أكثر ممارسة وتعامل مع ظروف البيئة المحيطة شديدة التغير خصوصاً في الوقت الحالي، كما أوصت بدراسة البيئة بشكل مستمر، وإنشاء إدارة متخصصة لذلك، وتنمية روح الإبداع والإبتكار لدى العاملين، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال تقديم الخدمات، وتحسين خدماتها من خلال تفعيل خدمة الرقم المجاني للتواصل مع العملاء بشكل مستمر؛ لمعرفة انطباعاتهم، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

الكلمات المفتاحية

الاتجاهات الادارية الحديثة، التطوير، استراتيجيات التطوير، الخدمات الإلكترونية، الجهاز المصرفي اليمني

## Abstract

The study aimed at Knowing strategic management reality in developing electronic banking in Yemeni banks using the analytic descriptive method. The study was applied on a sample of the administrative leaderships in banks. Using questionnaire as a means to collect data,(194) questionnaires were distributed to (5) banks in Yemen. Accordingly,the retrieving percentage reached (95.5%). constancy of the means was tested using (cronbach Alpha) equation which reached to a high grade (98%).

This study reached to a number of results. The first result is that the applying of the strategic management and electronic banking in Yemeni banks attaina high level, but.,it didn't reach the highest level (advance).

The study recommended to pay interest in the strategic management with its different dimensions because it has a great importance in developing services and in particular the electronic services. Not only did the study recommend to have the help from the specialized experts who have high qualifications and polarizing them, but it also assured to take interest in the great leaderships in the banks who have extensive experience, more practice and good dealing with the circumstances of the ever changeable environment specially in the present time.

In addition to all that have been mentioned above,the study recommended to study the environment continuously by creating a special management department fore this goal and to develop the workers spirit of ingenuity and innovation to go with the modern technological developments in the field of giving services and improving their services by activating the free number service to contact the customers continuously in order to know their impressions and the scope of their satisfaction.

**Keywords:** Modern administrative directione, Development, Development strategies,Electronic services, Yemeni banking system

### 1.1.1 المقدمة:

المنشآت والمصارف الى إنشاء مواقع لها على شبكة الإنترنت، وذلك لمباشرة التجارة الإلكترونية العادية أو المصرفية، والتحاسب عنها إلكترونياً. (توفيق، 52، 2003)

ونظراً لأهمية الموضوع في البيئة المصرفية اليمنية تم التطرق إليه من جانب أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير الصيرفة الإلكترونية، خصوصاً في الوقت الحالي. ونظراً للمستجدات الحاصلة في البيئة اليمنية في ظل المشاكل السياسية والاقتصادية التي تمر بها البلاد، والتي أثرت على رغبة العملاء في التعامل مع البنوك، والاهتمام بتطوير الخدمات الإلكترونية لمواجهة المنافسين، والظهور أمام العملاء بشكل جيد، فالتطوير -هنا- لا يقتصر على المنافسة فقط، وإنما يتطلب التحديث والتطوير المستمر، ومواكبة التغيرات في هذا المجال.

وانطلاقاً مما سبق تظهر الحاجة لضرورة الإدارة الاستراتيجية، فقد أضحت تطبيقها ضرورة ملحة وحتمية للبنوك، وذلك إن أرادت تلك البنوك زيادة في تطوير خدماتها، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل أصبح السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها خاصة في ظل حرسها الدائم على تحسين وتطوير خدماتها وأدائها لتحقيق أهدافها المطلوبة.

#### 2.1 مشكلة الدراسة:

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال؛ تواجه البنوك تحديات كبيرة، أبرزها تلك التحديات التي تواجه الإدارة العليا في هذه البنوك، ومن هذه التحديات تلك التي تواجه الصيرفة الإلكترونية خصوصاً في الوقت الحالي، وما تفرضه البيئة الخارجية من منافسة شديدة على الموارد، والتطورات التكنولوجية والتقنية المتسارعة، الأمر الذي يحتم على البنوك انتهاز أسلوب إداري مناسب تستطيع من خلاله التعامل مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية والمعلوماتية والسياسية والتشريعية والقانونية والاجتماعية،... الخ

ووفقاً لمؤشر التنافسية العالمي، فقد حصلت اليمن على الترتيب الأخير من بين (127) دولة عام 2017م، واستمر هذا المؤشر بالتراجع إلى أن وصل عام 2019م إلى الترتيب (140) من بين (141) دولة، ويعكس هذا التراجع الأداء

تشكل الصناعة المصرفية أحد أهم مؤشرات النهضة الاقتصادية التي ارتقت لها المجتمعات البشرية عبر تطورها، إذ يمكن قياس مستوى التقدم والتطور الاقتصادي لأي مجتمع بمدى كفاءة ونجاعة نظامه البنكي، ونوعية خدماته البنكية. (ربوح، غرده، 2005)

وتتطلع معظم منشآت الأعمال -ومنها المصارف اليوم- إلى تحقيق التفوق والتميز في جميع أعمالها، وبالتالي تحقق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي يحقق لها البقاء والتطور والمنافسة في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر، وهذا يتطلب من المصارف توجهاً استراتيجياً مناسباً (رؤية عميقة، رسالة واضحة، استراتيجية رصينة، أهداف وغايات واضحة ومحددة) وذلك من أجل النظر إلى الأفق المستقبلية ببصيرة ثاقبة، ومعرفة ما يمكن أن يكون عليه الحال في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والإدارية والتنافسية والمعلوماتية والسياسية،... الخ، التي تواجه هذه المصارف خصوصاً ونحن في عصر العولمة، وما تفرضه من فرص ومخاطر، غير أن التحدي -هنا- هو الذي يواجه إدارة المصارف بمختلف مستوياتها، ممثلة بالإدارة العليا كونها تمثل الجزء الأعلى في الهرم التنظيمي، فهي تمثل القيادة الاستراتيجية التي يجب أن تكون على درجة عالية من الوعي والعلم والمعرفة في اتباع الأساليب المناسبة في إدارة المصارف، فالنجاح والتفوق والاستمرارية في هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية تستخدم التفكير الاستراتيجي الذي يقوم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات في ظل البيئة التنافسية التي يعمل بها البنك، وإنجاز الأهداف الخاصة بالبنك، وهذا لن يتأتى إلا باتباع الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الاستراتيجية. (Nelson, 1990, PP 15-23)

وقد شهدت الفترة الأخيرة تحولاً سريعاً من الشكل التقليدي للتجارة إلى الشكل الإلكتروني، حيث تلعب الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) دوراً رئيسياً كوسيط لاستكمال تنفيذ أعمال التجارة بشكلها المعاصر، واتجهت العديد من

المتريدي لليمن حسب بعض معايير التنافسية: المتطلبات الأساسية ( المؤسسات، البنية التحتية، بيئة الاقتصاد الكلي، الصحة، التعليم الابتدائي). ومعززات الكفاءة (التعليم العالي، التدريب، كفاءة سوق العمل، تطوير الأسواق المالية، واستخدام

التقنيات الحديثة، حجم السوق). عوامل الابتكار والتطوير (تطور قطاع الأعمال والابتكار)، وكان ترتيبها الإقليمي آخر دولة عربية. يتضح مما سبق ضعف أداء البنوك في الجانب الإلكتروني.

جدول رقم (1) يوضح ترتيب اليمن وفقاً لمؤشر التنافسية العالمي

البيان	عدد الدول	المرتبة	مجموع النقاط
الترتيب وفقاً لمؤشر التنافسية العالمية 2017	127	127	3
الترتيب وفقاً لمؤشر التنافسية العالمية 2018	140	139	3
الترتيب وفقاً لمؤشر التنافسية العالمية 2019	141	140	3

<http://www.nouakchot.com>

<http://www.sasapost.com.com/global-innovation-index-2017/>

الصيرفة الإلكترونية وبما يحسن صورتها لدى عملائها، وتعزيز ثقتهم فيها؛ لزيادة قدرتها التنافسية.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في البنوك اليمنية.
- 2- التعرف على مستوى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البنوك اليمنية.

#### 5.1 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الظاهرة أو المشكلة، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتحليل المعلومات المتوفرة في المصادر والمراجع العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات بما يتناسب مع موضوع الإدارة الاستراتيجية، ومعرفة مدى تطور الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البنوك.

#### 1.5.1 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في البنوك اليمنية وعددها (19) بنكاً، وتم الاعتماد على (5) بنوك أختيرت كعينة لتمثل البنوك المبحوثة، وتم جمع المعلومات من القيادات الإدارية العاملة في هذه البنوك وهي (رئيس مجلس إدارة، أعضاء مجلس الإدارة، مديرو عموم ونوابهم، مديرو إدارات ونوابهم، رؤساء أقسام ونوابهم)، وعددهم (696). حيث تم اختيار عينة الدراسة وفق أسلوب العينة الميسرة وبلغت (194) مشارك، في المراكز

وإنطلاقاً مما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة مدى إمكانية تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية لتطوير الصيرفة الإلكترونية بالبنوك، وبناءً على ذلك تم وضع عدد من الأسئلة كالاتي:

- 1- ما واقع الإدارة الاستراتيجية في البنوك اليمنية؟
- 2- ما مستوى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البنوك اليمنية؟

#### 3.1 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

أ- تستمد من كون الصيرفة الإلكترونية والإدارة الاستراتيجية مواضيعاً حديثة في غاية الأهمية.

ب- أهمية تطوير الإدارة الاستراتيجية للصيرفة الإلكترونية في القطاع المصرفي بما يتناسب مع احتياجات الاقتصاد وظروف الرواج والكساد السائدة، وبما يتناسب مع احتياجات العملاء، وما تقتضيه مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمصارف.

ج- المساعدة في تحسين الوضع الاستراتيجي للبنوك، لتمكينها من تقديم خدمات حديثة في المجال الإلكتروني المصرفي ومسيرة البنوك العربية والعالمية.

د- تشجيع البنوك على تطبيق نماذج وأساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة لتطوير

**البعد الأول:** أهداف الإدارة الاستراتيجية في البنوك وقد تكون من (8) فقرات.

**البعد الثاني:** صياغة الإدارة الاستراتيجية في البنوك وقد تكون من (8) فقرات.

**البعد الثالث:** الإعداد للإدارة الاستراتيجية في البنوك وقد تكون من (8) فقرات.

**البعد الرابع:** تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك وقد تكون من (9) فقرات.

**البعد الخامس:** الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية في البنوك وقد تكون من (9) فقرات.

**البعد السادس:** عبارة عن محور تطوير الصيرفة الإلكترونية وقد تكون من (15) فقرة.

تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفقاً للجدول التالي:

المختصين في مجال الإدارة والأقتصاد والبنوك لإجراء التعديلات اللازمة لضمان صلاحية الاستبانة وللتأكد على مناسبة العبارات الواردة وعدم وجود أي غموض في التعبيرات الواردة بالاستبانة.

**2- الثبات (Reliability):** تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)، حيث طبق على عينة استطلاعية مكونة من (20) مفردة تم اختيارهم عشوائياً. بلغ معامل الثبات (0.98) لجميع عبارات الأبعاد وهو مرتفع جداً، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

جدول رقم (3): معاملات الثبات والصدق لمحاو الاستبانة

الصدق الذاتي	معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد
0.94	.888	8	البعد الاول
0.96	.917	8	البعد الثاني
0.96	.920	8	البعد الثالث
0.96	.917	9	البعد الرابع
0.97	.938	9	البعد الخامس
0.97	.941	15	البعد السادس
0.99	.980	57	الإستبانة كاملة

المصدر: إعداد الباحث

الرئيسية للبنوك في العاصمة صنعاء ، وفروع البنوك اليمنية في المدن (ذمار، إب، تعز).

### 2.5.1 مقاييس الدراسة

**أ- الجزء الأول :** يشمل البيانات الأولية: وهي عبارة عن معلومات عامة عن المستجيبين تتضمن (الجنس، والعمر، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، بالإضافة لمعلومات عامة عن البنوك، نحو: (اسم البنك ونوعه وسنة تأسيسه وبيان عدد القيادات الإدارية فيه).

**ب- الجزء الثاني:** عبارة عن محور أبعاد الإدارة الاستراتيجية، وقد تكون من (42) فقرة موزعة على (5) أبعاد، إضافة الى بُعد سادس يمثل تطوير الصيرفة الالكترونية تكون من (15) فقرة :

جدول رقم (2): مقياس ليكرت

العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

### 3.5.1 صدق وثبات أداة الدراسة

**1- صدق الأداة (Validity):** لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خاصة في ضوء أهداف الدراسة وتم التأكد من صدق المحكمين للأداة من خلال عرضها على عدد من الأساتذة

### الاستبانة الموزعة والمستلمة والناقلة:

تم توزيع (203) استبانة على الإدارات المستهدفة في البنوك اليمنية وبلغ المسترد منها الصالح للتحليل 194 استبانة.

**2- حدود مكانية:** تمثلت في البنوك العاملة في اليمن، واقتصرت الدراسة علي اختيار عينة، من المراكز الرئيسية للبنوك في العاصمة صنعاء وبعض الفروع في اليمن، وهي: (نمار، إب، تعز)، وكانت البنوك اليمنية كالآتي: (البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك التسليف التعاوني والزراعي، بنك التضامن الإسلامي، بنك سبأ الإسلامي، البنك التجاري اليمني).

**3- حدود زمانية:** أجريت الدراسة خلال العام 2019م.

**4- حدود بشرية:** بحسب طبيعة الدراسة؛ شملت العينة (مديري العموم ونوابهم، ومديري الإدارات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم، ومديري الفروع ونوابهم) في البنوك التي تم اختيارها كعينة ليتم التطبيق عليها.

### 8.1 متغيرات الدراسة:

يمكن ذكر متغيرات الدراسة التي حددت في ضوء فرضيات الدراسة، والتي أفضت إلى تحديد أنموذج الدراسة، كما يلي:

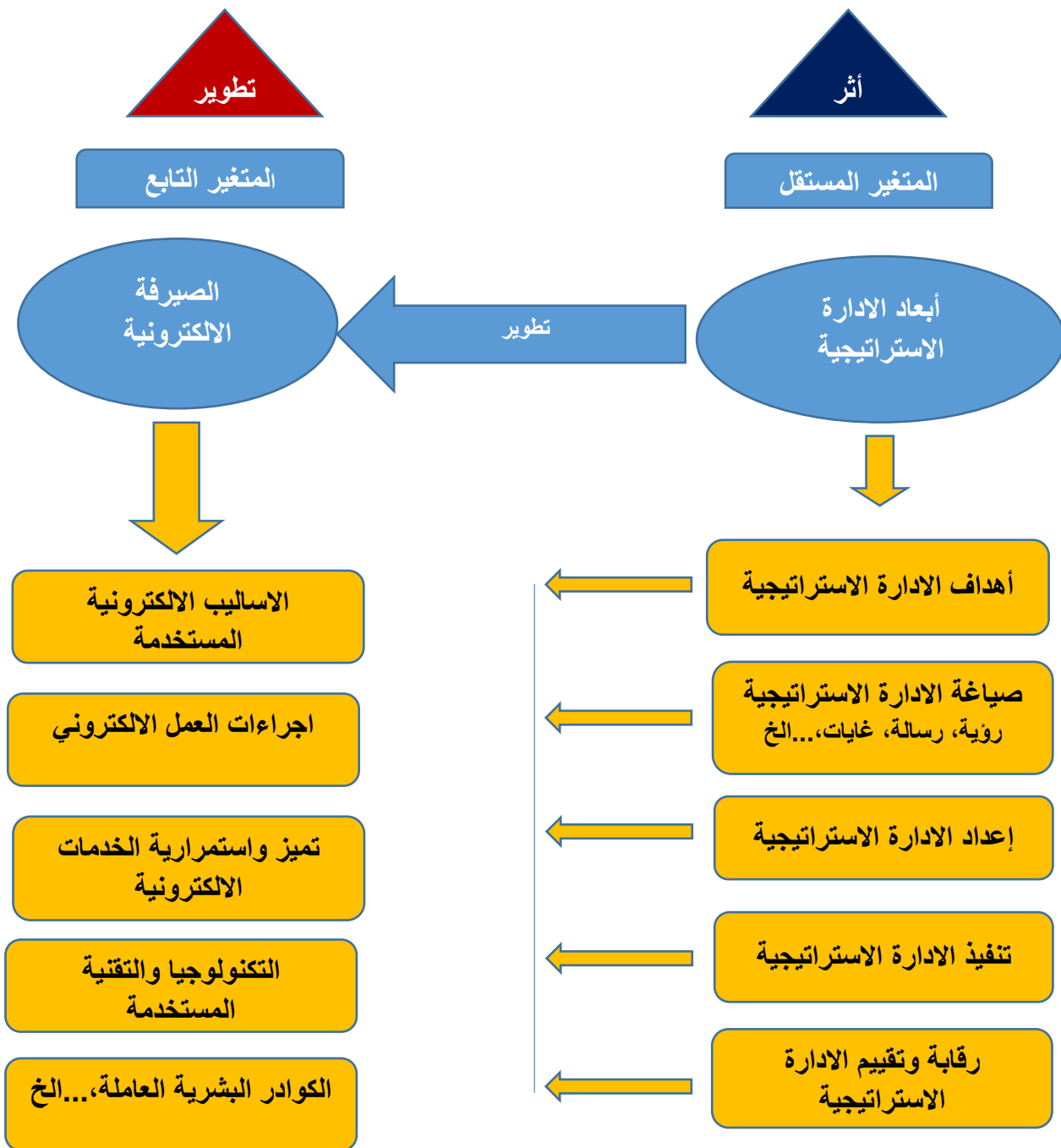
**1- المتغير المستقل:** ويمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتشمل الآتي: (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية).

**2- المتغيرات الديموغرافية.**

**3- المتغير التابع:** تطوير الصيرفة الإلكترونية.

ويمكن توضيح متغيرات الدراسة في الشكل الآتي:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

#### 1.9 الدراسات السابقة:

المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت على عينة مقدارها (250) مفردة من المنظمات الاجتماعية العاملة في

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب المهمة، ومن هذه الدراسات:

1- دراسة (الديراوي، 2018): أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة

القطاع، مستهدفة كل من رؤساء مجالس الإدارات ونوابهم، والمديرين التنفيذيين ونوابهم، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت إلى نتائج أهمها وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة بالقطاع. أوصت الدراسة باشتراك العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية، والتحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية بما يتلائم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية، والقيام بعملية الإدارة الاستراتيجية بشكل دوري.

## 2- دراسة (حامد، 2016): أثر الإدارة الاستراتيجية في الكفاءة الإنتاجية بمجموعة شركات جباد الصناعية 2004-2014

هدفت الدراسة إلى معرفة الأداء الاستراتيجي في الشركات وأهميته وكيفية قياس الأداء الاستراتيجي، والتعرف على الأثر الذي تحدثه الرقابة الاستراتيجية ومدى الاستفادة منها في زيادة معدلات الكفاءة الإنتاجية من خلال القيام بعملية الإجراءات التصحيحية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي المستند على دراسة الحالة، واستخدام الاستبانة وأدوات المقابلة والملاحظة إلى جانب المنهج التاريخي، وأجريت على شاغلي المناصب القيادية العليا ورؤساء الأقسام والموظفين بشركة جباد. توصلت إلى وجود دراسات مستمرة للبيئة الخارجية، والاعتماد على نظم المعلومات عند التنفيذ الاستراتيجي. أوصت الإدارة العليا بالتأكد من أنّ الأنشطة التي تقوم بها الوحدات والإدارات تتجه نحو تنفيذ رؤية المؤسسة، وضرورة تحفيز العاملين، وعمل دورات علمية متخصصة عن الفكر الاستراتيجي، ودورة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

## 3- دراسة (العامري، 2006): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير الاداء في البنوك الإسلامية في اليمن

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية من خلال استطلاع آراء مديري الإدارات المتخصصة وأعضاء الإدارة العليا في هذه البنوك، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت العينة (72). توصلت إلى أن البنوك الإسلامية تهتم بممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وأن هناك عوامل تحدّ من ممارسة الإدارة

الاستراتيجية فيها، منها قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في بعض البنوك الإسلامية، وعدم الاهتمام بوضع خطط بديلة، بالإضافة إلى عدم الاستقرار السياسي والأمني، وعدم وجود سياسة نقدية واضحة في البلد. طرحت عدد من التوصيات أهمها: تأهيل القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية، وتدريبهم على ممارسة الإدارة الاستراتيجية، مع ضرورة وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية لرفدها بالكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بوضع خطط بديلة لاستخدامها عند حدوث تغيرات.

## 4- دراسة (درويش، 2018): انعكاسات استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية على تحسين أداء البنوك العاملة في فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية على تحسين أداء البنوك العاملة في فلسطين، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد صُممت استبانة لجمع البيانات من مديري الفروع ورؤساء أقسام التسويق في البنوك العاملة في المحافظات الشمالية في فلسطين (الضفة الغربية). تم توزيع (82) استبانة على عينة أختيرت بطريقة طبقية عشوائية. توصلت إلى أن البنوك تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة المصرفية بدرجة كبيرة، وأن هذا الاستخدام يعكس أثراً إيجابياً على تحسين أداء البنوك من حيث القدرة على المنافسة وخفض التكاليف، وفاعلية تقديم الخدمات المصرفية في الوقت المناسب والمكان الملائم، إضافة إلى تلبية احتياجات العملاء من أجل تسهيل عملية تقديم الخدمة لهم بما يحقق رضاهم بدرجة عالية.

## 5- دراسة (طبايبة، 2015): دور التسويق الابتكاري في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك إدارة البنك لأهمية التسويق الابتكاري كأداة لتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي مديرية ووكالة بنك الفلاحة

والتنمية الريفية لولاية (قالمة)، شملت العينة (50) موظفاً وموظفةً من أصل (57) موظفاً. توصلت إلى نتائج أبرزها أن إدارة البنك تسعى لتقديم خدمات متميزة ومتنوعة في تشكيلتها، كما يحصل العميل على فوائد تتمثل بتخفيض التكاليف المترتبة عليه، وأن إدارة البنك تحقق ميزات تنافسية نتيجة تقديم خدمات مبتكرة، وتهتم الإدارة بتحفيز الأفراد اللذين يقدمون أفكاراً مبتكرة، كما تشجع على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. أوصت بضرورة نشر ثقافة الإبداع والابتكار لدى الموظفين في جميع المجالات والنشاطات التسويقية، واستقطاب الأفراد المبدعين وتحفيزهم على الابتكار من خلال إنشاء نظام للحوافز والمكافآت.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

هنالك عدد من البحوث والدراسات التي قدمت إسهامات كبيرة في مجالات الإدارة الاستراتيجية والخدمات الإلكترونية، ومن خلال تحليل العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة؛ تم التوصل إلى عدد من النتائج أبرزها:

1- أهتم الباحثون بدراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية من جوانب مختلفة لما لها من أهمية بالغة في المنظمات الإنتاجية منها والخدمية، وتتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من كونها المجس الخالص بالمنظمات، والذي يمكنها من تقييم الواقع الذي تعيشه، والتنبؤ بالمستقبل، وجعلها أكثر أبداعاً، خصوصاً في الوقت الحالي، وفي ظل البيئة دائمة التطوير والتغيير.

2- إن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل الدراسة الحالية.

3- طبقت هذه الدراسة على البنوك بشكل عام في حين تناولت دراسات أخرى قطاع انتاجي أو تسويقي أو خدمي في مجال آخر، كما أن بعضها طبقت على نوع واحد من البنوك سواء التجارية أو الإسلامية في حين تناولت الدراسة كلاهما.

4- اعتمدت الدراسة الحالية الصيرفة الإلكترونية كمتغير تابع، بعكس معظم الدراسات التي أعتمدتها كمتغير مستقل.

5- ركزت أغلب الدراسات بشكل كبير على مستوى وأهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية والمعوقات التي تواجهها، وكذا الفرص التي يمكن أن تتحقق من استخدامها، في حين لم تركز على الدور الذي يمكن أن

#### 6- دراسة (Zallaghi, 2018) :

**Investigating the effect of electronic banking Acceptance compenent on new services development and financial performance of Maskan bank.**

هدفت الدراسة إلى مناقشة تأثير قبول الصيرفة الإلكترونية في تطوير الأداء المالي والخدمات الجديدة في بنك ماسكان في (إيران)، وقد تمثلت عينة الدراسة في موظفين وعملاء البنك، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (254) استبانة خلّلت بعد جمعها، وتوصلت إلى أن مضاعفة أنظمة الأمان والثقة وجودة خدمات الصيرفة الإلكترونية لها تأثير معنوي في قبول الصيرفة الإلكترونية، وهذا يؤثر بشكل دال على تطوير خدمات جديدة، ومن ناحية أخرى فإن تطوير خدمات جديدة له تأثير معنوي على الأداء المالي.

#### 7- دراسة (Sarokolaei and etc., 2012) :

**The investigating of barriers of development of e-banking in Iran.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات وقيود تطوير الصيرفة الإلكترونية في (إيران)، وقد تمّ اختيار عينة مكونة من (100)، ووزعت الاستبانة عليهم. توصلت الدراسة إلى أن القيود الاقتصادية والمالية والقيود الأخرى كانت من العوامل المؤثرة على تطوير الصيرفة

والإنترنت والتلفزيون الرقمي وغيرها، وذلك من قبل المصارف أو المؤسسات التي تتعاطى التحويلات النقدية إلكترونياً. (الشمري، العبدلات، 2008، 28)

#### تطوير الخدمة المصرفية:

يعرّف تطوير الخدمة المصرفية على أنه إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات. (الصميدعي، 2003، 249)، وهو عبارة عن تطوير وإيصال الخدمات وفوائدها للعملاء بصورة جديدة ومتفوقة، بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات

الحالية. (Frain, 1999, 199)

إنّ التطوير هو التقدم والامتياز والتواصل والارتقاء والنمو والتنمية، وهو كل ذلك وأكثر، وبدون التطوير يحدث الانكماش والتخلف، فالتطوير هو جهاز المناعة ضد الانكماش والتأخر، بل هو أحد مقومات التواجد الرئيسية لأي مصرف من المصارف. (Frain, 1999, 200) ومن هنا يتضح أن تطوير الخدمات الإلكترونية يتم من خلال: (الصميدعي، يوسف، 2005، 229)، (عتيق، 2016، 127)

أ- إدخال تعديلات وتحسينات على الخدمة القائمة أو في طريقة تقديمها وتوزيعها على الزبائن.

ب- ابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات العملاء.

ج- تسهيل طرق حصول العملاء على هذه الخدمات.

د- التطوير بحذف أو إسقاط خدمات مصرفية جديدة.

هـ- مد الخدمة المصرفية القائمة إلى مناطق جغرافية جديدة وتوسيعها إلى شرائح جديدة من العملاء.

ويعتمد تطوير الخدمات المصرفية على ثلاثة دعائم أساسية: (محمد، 2005، 71)، (عتيق، 2016، 129)

- تطوير الكفاءات البشرية؛ لأن الخدمات المصرفية تعتمد على العنصر البشري، ففي أي تطوير يجب أن يمثل العنصر البشري الأساس والمنطلق فيه.

تلعب الإدارة في تحسينها وتطويرها لتحقيق الفوائد المرجوة منها.

6- سعى الباحث إلى إجراء دراسة شملت البنوك اليمنية بما يمكن البنوك من الاستفادة من بعضها خصوصاً في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها اليمن في الوقت الحالي، وبما يمكنها من التكيف والتعامل مع البيئة الخارجية شديدة التغير.

#### مفاهيم الدراسة:

**الإدارة الاستراتيجية:** مجموعة القرارات والتصرفات المتعلقة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المعدة لإنجاز أهداف المنظمة. (مرسي، العمري، 2010، 29). وهي علم وفن قيادة عملية حشد الموارد وعناصر المدخلات، وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة أو منتجات أو خدمات باستخدام أساليب التخطيط، التنظيم، بيان الإجراءات، الرقابة والتطوير وأخذ القرارات. (الشميلي، 2017، 23)

**المصرف:** يعرف البعض أنه مكان النقاء عرض الأموال بالطلب عليها، وبمعنى آخر هو النقاء المديّرين الذين تتوفر لديهم أموالاً فائضة بالمقترضين الذين يحتاجون إليها. (هذلول، 2010، 144)

**المصرف التجاري:** هو مؤسسة نقدية تقبل الودائع، وتمنح القروض، وتقدم خدمات مصرفية متنوعة، فهو مؤسسة مالية تستقبل الودائع وتمنح القروض، وتسهل عمليات السحب والإيداع الإلكترونية للعملاء، وتمول التجارة الداخلية والخارجية، وتقدم خدمات مصرفية متنوعة. (كنعان، 2011، 25).

**المصارف الإسلامية:** تعرف بأنها مؤسسات مالية عقدية تعتمد في عملها على العقيدة الإسلامية، وتسعى إلى تحقيق المصالح المادية المقبولة شرعاً، عن طريق تجميع، وتوجيهها نحو الاستثمار الأمثل، كما أنها مؤسسات مالية تباشر الأعمال المصرفية مع التزامها بإجتنب التعامل بالصيرفة الربوية، بوصفها تعاملًا محرماً شرعاً. (المغربي، 2016، 26)

**الصيرفة الإلكترونية:** تعرف بأنها كافة الأنشطة والعمليات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية مثل: الهاتف والحاسوب وأجهزة الصراف الآلي

- 1- إجراء بحوث منتظمة لدراسة السوق المحلية والعالمية من خلال الأفكار التي يحصلون عليها من إجراء دراسات على عينة من العملاء، دراسة خدمات البنوك المنافسة وأفكار الخبراء في المجال التسويقي.
  - 2- تجميع الأفكار وتقييم فعاليتها ودراسة صلاحيتها وتطبيقها على أرض الواقع.
  - 3- صياغة الأفكار في شكل توصية بخدمات جديدة تتضمن تحليل السوق، تحليل الخدمة، تحديد مواصفاتها واستراتيجية تسويقها.
  - 4- تحديد مجال تقديم الخدمة من خلال تجزئة السوق وفقاً للخصائص الجغرافية، الديموغرافية وأنماط حياة المتعاملين ومنافعهم.
- تطوير الأساليب والإجراءات والمنافذ التي تمر بها الخدمة إلى العميل.
- التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة لدى البنوك بإدخال كل الأنظمة والوسائل الإلكترونية التي أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على الاستثمار فيها من أجل تطوير خدماتها بما يحقق راحة العميل وتحقيق المنفعة الزمنية والكلية على حد سواء.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف ابتكار (تطوير) خدمة مصرفية على أنه عملية تقديم خدمات مصرفية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أم تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية، أو إضافة خصائص وفوائد جديدة لها، أو إضافة خدمة مصرفية جديدة كلياً.

#### ثانياً: مصادر تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير الخدمات المصرفية يمثل بعداً هاماً في أية استراتيجية يتبناها المصرف لمواجهة التحديات، وبمقتضيات التغيير وصولاً إلى تدعيم بقائها واستمرارها في السوق، ولذلك فإن قدرة المصرف على التكيف مع المستجدات تعد إحدى المؤثرات الرئيسية في بقائه، ومن هنا فإن الإدارة المصرفية تجد نفسها أمام حتمية التطوير والابتكار، ويمكن توضيح مصادر تطوير الخدمات المصرفية كالآتي: (قاسمي، 2015، 227)

#### 1- المصادر الخارجية: وتتمثل أهم هذه المصادر في الآتي:

- أ- البحوث والدراسات الأكاديمية.
- ب- المنافسون
- ج- علاقات الزبون بتطوير الخدمة
- د- معرفة ما تحتاجه الحكومة أو المنظمات الحكومية

#### 2- المصادر الداخلية:

- أ- مديرو البنك ورؤساء قطاعاته
  - ب- موظفو البنك والعاملون فيه
  - ج- إدارة التسويق بالبنك
  - د- الاهتمام ببحوث التطوير والابتكار
- وتمر عملية تقديم الخدمات المصرفية الحديثة في السوق المصرفية بخطوات كالتالي: (مهيو، 2005، 54)

#### رابعاً: علاقة الإدارة الاستراتيجية في تطوير الخدمات المصرفية

إن العلاقة بين الإدارة وتطوير الخدمات ترتبط بالاتجاهات الحديثة التي تتبعها الإدارة لتطوير خدماتها بما يتوافق مع متطلبات ورغبات عملائها، مقارنة بما يقدمه المنافسون، وذلك يفرض على البنوك اتباع استراتيجيات مناسبة تمكنها من التطوير والمنافسة، ويمكن توضيح تلك الاتجاهات والاستراتيجيات كما يلي: (الياقوت، 2015)

#### 1- الاتجاهات الحديثة في تطوير الخدمات:

لاحظنا تسارع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، وبصفة خاصة تلك المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة التكنولوجية وكافة أشكال التقنيات الحديثة، لذا تغير الفكر الإداري في إطار اتجاهات وتطورات جديدة تسير بالتوازي مع تلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية (كردي، 2020)، لذا كان لابد على البنوك ممثلة بإدارتها الاستراتيجية من الاهتمام بتطوير خدماتها الإلكترونية وطريقة تقديمها للعملاء. (مهيو، 2005، 54). ويمكن تلخيص الاتجاهات الحديثة التي اتبعتها البنوك لتطوير خدماتها في الآتي: (كردي، 2020)

أ- التنوع في الأنشطة والخدمات المصرفية: يترتب على التطور السريع في التكنولوجيا تقدماً في الأساليب الفنية المطبقة في مجال الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تحفيز

تبني العديد من الاستراتيجيات نذكر منها :  
(رحيم، 2004، 237)

1. الاستعانة ببيوت الخبرة ومكاتب الاستشارة الدولية في تدريب الإطارات المصرفية على استخدام أحدث النظم البنكية.
2. وضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في اعتبارها أداء الوحدة ودوره في تحقيق هذه النتائج.
3. الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات.

**و- التطور التنظيمي والإدارة:** لا شك أن التوسع والتنوع والتقدم التكنولوجي في أداء الأنشطة وتقديم الخدمات المصرفية في الداخل أو في الخارج يتطلب درجة عالية من المواكبة والتلاؤم في البناء التنظيمي والإداري للبنوك بالإضافة إلى أساليب إدارة العمليات المصرفية وإنجاز الوظائف الإدارية.

## 2- استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية:

يوجد لدى البنوك استراتيجيات تتبعها حسب الموقف، وفي هذا الجانب يوجد أمام البنك عدة استراتيجيات لتطوير خدماته ومنها (Djitli ، 71-2000، 72) (مقراش، 2016، 59-63):

**أ- استراتيجية تنمية وتطوير السوق:** وتعني إشباع حاجات ورغبات قطاعات سوقية جديدة بالاعتماد على خدمات مصرفية حالية، كتدعيم وتوسيع شبكات التوزيع للوصول إلى مناطق جديدة أو تطوير مواصفات في الخدمة وتكثيف حملات الترويج بهدف تعريف الزبائن الجدد بالخدمة، أو القيام بالبحث عن زبائن جدد إضافة للمحافظة على الزبائن الحاليين.

**ب- استراتيجية اختراق السوق:** تعتمد هذه الاستراتيجية على قيام البنك بزيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالي، من خلال تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة حجم تعاملهم بالخدمات الحالية ومحاولة جذب عملاء المصارف المنافسة لشراء خدماته، كما يسعى أيضاً إلى استقطاب عملاء محتملين لهم خصائص تشبه خصائص العملاء الحاليين.

**ج- استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية:** وفيها يتم الدخول

التجديد المالي من خلال تخفيض تكلفة تقديم الخدمات والأدوات المالية، وتخفيض في أداء المعاملات المالية، ومن ثم تقديم خدمات وأدوات مالية جديدة. وتشير الدلائل العملية إلى تنوع وتعدد الخدمات والأنشطة التي تقوم بها البنوك في الوقت الحالي، سواء في الدول المتقدمة أو الكثير من الدول النامية.

## ب- التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا

**الخدمات المصرفية:** من أهم مظاهر التطور في طرق وأساليب تقديم الخدمات المصرفية التوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر، حيث أدى هذا إلى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في البنوك.

## ج- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في

**العمل البنكي:** لعل أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة المالية هو تفاقم دور التكنولوجيا المصرفية والسعي الحثيث نحو تحقيق الاستفادة القصوى من فوائد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أجل ترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين. (ربوح، غرده، 2009)

## د- النمو عن طريق الاندماج: لتحقيق هدفى النمو

والتوسع تلجأ بعض البنوك الكبيرة خاصة في الدول المتقدمة إلى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعات بنكية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة، وتحقيق تغطية شاملة للبلد المعين، إضافة إلى التوسع خارج الدولة.

## هـ- الارتقاء بالعنصر البشري: يعد العنصر

البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، على اعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفيصل ما بين المؤسسات، فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يظل العامل البشري وراءها، ومن أجل مسايرة أحدث ما وصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا المصرفية ينبغي تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم لاستيعاب التطورات في مجال الخدمات المصرفية بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة المصرفية، وتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية في البنوك، ويتطلب الارتقاء بالعنصر البشري

التنوع المتمركز أو المتصل أو المترابط، استراتيجية التنوع غير المترابط. (مقراش، 2016، 61)

هـ - استراتيجية التركيز: وهي تحتم على المصارف صياغة استراتيجية تركّز على تقديم تشكيلة معينة من المنتجات من خلال التركيز على العملاء أو المنتج أو التكنولوجيا، أو التخصص بالعمل في المناطق الجغرافية التي تستطيع تقديم خدماتها بكفاءة وبكلفة منخفضة، لكن يعاب عليها عدم التنوع والذي قد يؤدي إلى تعرض المنظمة للمخاطرة. (مقراش، 2016، 63)

إجراءات الدراسة:  
أولاً: المعلومات العامة

1- هيكل الجهاز المصرفي اليمني: يتضمن الجدول معلومات عن البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية وكما يلي:

إلى السوق الحالية بمنتجات جديدة أو خدمات حالية، إلا أنه تم تحسينها وتعديلها في ناحية ما لتلائم حاجات ورغبات العملاء. ويتم ذلك من خلال ما يلي: (مهيب، 2005، 54)

- إدخال الوسائل الحديثة وخاصة الإلكترونية لتقديم خدمات ذات كفاءة عالية.
- التوسع في تقديم الخدمات المصرفية ومحاولة عرضها عبر العديد من قنوات التوزيع المباشرة (الوكالة) أو عن بعد وذلك من خلال: الهاتف، المنتال، التلفزة الرقمية والإنترنت.

د - استراتيجية التنوع: يكون التطوير على مستويين، أي الدخول بخدمات مصرفية جديدة تكون خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة إلى أسواق جديدة أيضاً، أو إضافة أسواق إلى الأسواق الحالية، إضافة بعض العمليات الانتاجية إلى العمليات الحالية. حيث تهدف المنظمة دخول مجالات عمل معينة حتى يكون لها موقع تنافسي قوي، ومن أهم أسباب استخدام هذه الاستراتيجية تنوع المخاطر، ومواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج، وتحقيق تدفقات نقدية تزيد عن احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية، وزيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة. ويمكن تجزئتها إلى استراتيجية

جدول رقم (4): هيكل الجهاز المصرفي اليمني

م	اسم البنك	تاريخ التأسيس	رأس المال المدفوع بالمليون ريال	ملكية رأس المال		اجمالي الفروع
				الجهة	النسبة %	
1	البنك المركزي اليمني	1971	6000	عام	100%	22
البنوك التجارية						
1	يوناييتد بنك ليمنت	1972	6.015	أجنبي	100%	3
2	البنك العربي المحدود	1972	6000	أجنبي	100%	7
3	بنك اليمن الدولي	1979	8000	أجنبي خاص	15% 85%	23
4	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	9500	خص عام	49% 51%	43
5	البنك الأهلي اليمني	1967	9000	عام	100%	28
6	البنك التجاري اليمني	1993	6900	خاص عام	90% 10%	15
7	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	9000	عام خاص	99% 1%	68
8	مصرف الرافدين	1982	6268	أجنبي	100%	1
9	بنك اليمن والكويت	1989	6000	خاص	100%	16
10	بنك اليمن والخليج	2001	1250	خاص	77%	2

		أجنبي عام	22% 1%			
11	بنك قطر الوطني	2007	6000	أجنبي	100%	1
12	بنك التسليف للإسكان	1977	200	عام خاص	97% 3%	1
البنوك الإسلامية						
1	بنك التضامن الإسلامي الدولي	1996	20000	خاص أجنبي	96.7 3.3	26
2	البنك الإسلامي اليمني	1996	3779	خاص أجنبي عام	73.5% 22% 4.5%	6
3	بنك سبا الإسلامي	1997	7473	خاص أجنبي	85% 15%	20
4	مصرف اليمن البحرين الشامل	2002	6000	خاص أجنبي	57% 43%	9
1	بنك الأمل للتمويل الأصغر	2008	1533	حكومي أجنبي خاص	45% 35% 20%	6
2	مصرف الكرمي للتمويل الأصغر	2010	1000	خاص	100%	4
380	الإجمالي					

**المصدر:** البنك المركزي اليمني ( إدارة الموارد البشرية ) 2018/12/31 + 30/12/2017  
وقد استهدفت الدراسة البنك اليمني للإنشاء والتعمير كونه أقدم بنك في الساحة المصرفية، والتضامن، بنك سبا، ومنها القديمة ومنها الحديثة. وقد اختيرت البنوك الأخرى بناء على معايير 2- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية متنوعة، فمنها التجارية، مثل: (البنك التجاري يتضمن هذا المبحث تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة وتحليل فقرات الاستبانة كالاتي:  
أولاً: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة: تم تبويب خصائص عينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
البنك	التضامن الإسلامي	34	17.5%
	التسليف التعاوني	50	25.8%
	اليمني للإنشاء والتعمير	40	20.6%
	التجاري اليمني	38	19.6%
	سبا الإسلامي	32	16.5%
	المجموع	194	100%
نوع البنك	تجاري	129	66.5%
	إسلامي	65	33.5%
	المجموع	194	100%
نوع أفراد العينة	ذكر	282	73.8%
	انثى	100	26.2%
	المجموع	194	100%
المسمى الوظيفي لأفراد العينة	رئيس مجلس إدارة	2	1.0%
	مدير / نائب مدير عام	14	7.3%
	عضو مجلس إدارة	13	6.8%
	مدير / نائب مدير فرع	63	32.5%

40.8%	79	رئيس / نائب رئيس قسم	
11.5%	23	أخرى	
100%	194	المجموع	
7.3%	14	25 وأقل من 30 سنة	الفئة العمرية لأفراد العينة
44.0%	85	30 وأقل من 40 سنة	
30.4%	59	40 سنة وأقل من 50	
18.3%	36	50 سنة فأكثر	
100%	194	المجموع	
3.7%	7	دبلوم	المؤهل العلمي
57.1%	111	بكالوريوس	
35.6%	69	ماجستير	
3.7%	7	دكتوراه	
100%	194	المجموع	
2.6%	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة بالبنك
14.7%	28	5 وأقل من 10 سنوات	
35.6%	69	10 وأقل من 15 سنة	
17.3%	34	15 وأقل من 20 سنة	
29.8%	58	20 سنة فأكثر	
100%	194	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

تم أخذ عينه مكونة من (194) قيادياً من البنوك اليمنية وكما هو موضح بالجدول أعلاه وتم الحرص على أنتقاء العينة وفقاً لمتطلبات الدراسة. وكانت نسبة الاختيار من البنوك متقاربة وتمثلت النسبة الأعلى للبنوك التجارية حيث بلغت (66.5%)، وبلغت النسبة من أفراد العينة (73.8) ذكور كون طبيعة المجتمع وعاداته تتطلب ذلك. فيما غلبت نسبة مدير فرع ورئيس قسم ونوابهم على أفراد العينة كونها الفئة الأكثر أهمية في هذه الدراسة، واتضح أن ذوي المؤهل العلمي دكتوراه فأعلى هم الأقل وهذه مشكلة كون متخذ القرار الاستراتيجي هنا سيكون في الغالب من حملة البكالوريوس، وأتضح وجود ما نسبته جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد العينة لمستوى أهداف الإدارة الاستراتيجية في البنوك

29.8%) من ذوي الخبرة الأطول عشرون عام فأكثر وهي نسبة مقبولة نوعاً ما.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة

1- عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول، ومناقشتها والذي ينص على: ما واقع الإدارة الاستراتيجية في البنوك اليمنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإدارة الاستراتيجية بناءً على استجابات عينة الدراسة والأهمية النسبية، كالآتي:

البعد الأول: أهداف الإدارة الاستراتيجية في البنوك: وتتضح من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد العينة لمستوى أهداف الإدارة الاستراتيجية في البنوك

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير والأهمية النسبية	
				الموافقة	الرتبة
1	يسعى البنك للنمو والاستمرار في مجال الخدمات الإلكترونية	4.31	0.70	أوافق بشدة	1
2	يحرص البنك على تكيف خدماته الإلكترونية مع البيئة المحيطة	4.25	0.66	أوافق بشدة	2
3	يحرص البنك على توحيد جهود جميع العاملين في مجال الخدمات الإلكترونية لإنجاز المهام بكفاءة	4.04	0.73	أوافق	3

4	تستغل الموارد المتاحة لتطوير الخدمات الإلكترونية في البنك بشكل جيد	3.97	0.85	أوافق	4
5	يسعى البنك إلى التنسيق والتعاون مع البنوك الأخرى في مجال الخدمات الإلكترونية	3.70	0.95	أوافق	6
6	يصمد البنك أمام التهديدات الخارجية المرتبطة بالخدمات الإلكترونية	3.90	0.81	أوافق	5
7	يلتزم البنك بالقوانين والتشريعات الخاصة بالخدمات الإلكترونية التي يصدرها البنك المركزي	4.31	0.71	أوافق بشدة	1
8	يراعي البنك متطلبات العملاء والناس عموماً في خدماته الإلكترونية	4.04	0.84	أوافق	3
المستوى العام		4.06	0.78	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

يتضح من خلال الجدول أن الباحثين يوافقون على ما جاء بعبارات البعد الأول (أهداف الإدارة الاستراتيجية في البنوك)، كما لاحظنا أن الفقرة رقم (1) حصلت على المرتبة الأولى والتي تنص على "يسعى البنك للنمو والاستمرار في مجال الخدمات الإلكترونية"، وكذلك حصلت الفقرة (7) على المرتبة نفسها، والتي تنص على "يلتزم البنك بالقوانين والتشريعات الخاصة بالخدمات الإلكترونية التي يصدرها البنك المركزي" مما يدل على وجود رؤية لدى البنوك بالنمو وتطوير الخدمات الإلكترونية والالتزام بقوانين البنك المركزي في هذا المجال، فيما حصلت الفقرة (5) والتي تنص على "يسعى البنك إلى التنسيق

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد العينة لمستوى صياغة الإدارة الاستراتيجية في البنوك

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير والاهمية النسبية	
				الموافقة	الرتبة
1	تتوفر لدينا معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية	3.86	0.69	أوافق	2
2	توجد لدى البنك أهداف وغايات إستراتيجية مرتبطة بتطوير الخدمات الإلكترونية	3.97	0.76	أوافق	1
3	يضع البنك إستراتيجيات تطويرية لخدماته الإلكترونية بما يتناسب مع رؤيته ورسالته	3.84	0.77	أوافق	3
4	تراعى رسالة البنك الظروف المحيطة المرتبطة بالخدمات الإلكترونية	3.79	0.82	أوافق	5
5	يتبع البنك سياسات شاملة لكافة أنشطته المرتبطة بتطوير الخدمات الإلكترونية	3.78	0.84	أوافق	6

6	لدى البنك خطط وإستراتيجيات بديلة مناسبة ترتبط بتطوير الخدمات الحديثة	3.73	0.84	أوافق	8
7	لدى البنك أهداف مرتبطة بتطوير الخدمات الإلكترونية واقعية وقابلة للقياس	3.80	0.81	أوافق	4
8	تلتزمون بسياسات وقواعد عامه تعتمدونها كمرشد لاتخاذ القرارات الادارية المتصلة بتطوير الخدمات الإلكترونية	3.74	0.82	أوافق	7
المستوى العام		3.81	0.79	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م  
يتضح من خلال الجدول أن المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات البعد (صياغة الإدارة الاستراتيجية في البنوك، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى، وتنص على "توجد لدى البنك أهداف وغايات إستراتيجية مرتبطة بتطوير الخدمات الإلكترونية"، مما يدل على أهميتها بالنسبة للبنوك.

في حين حصلت الفقرتان (6)، (8) على الترتيب الأخير، وتنص على "لدى البنك خطط واستراتيجيات بديلة مناسبة ترتبط بتطوير الخدمات الحديثة"، و"تلتزمون بسياسات وقواعد عامه تعتمدونها كمرشد لاتخاذ القرارات

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاعداد للإدارة الاستراتيجية في البنوك

	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير والاهمية النسبية	
				الموافقة	الرتبة
1	لدى البنك خطط إستراتيجية مكتوبة تتعلق بتطوير الخدمات الإلكترونية	3.80	0.84	أوافق	3
2	تهتم إدارة البنك بدراسة البيئة الداخلية المتعلقة بالخدمات الإلكترونية لتحديد نقاط القوة والضعف	3.85	0.87	أوافق	2
3	تعمل إدارة البنك على دراسة البيئة الخارجية المرتبطة بالخدمات الإلكترونية لتحديد الفرص والتهديدات	3.85	0.86	أوافق	2
4	تطور إدارة البنك مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الخدمات الإلكترونية وتحقيق النتائج المخطط لها	3.87	0.75	أوافق	1
5	تختار إدارة البنك إستراتيجيات بما ينسجم مع أهدافه المرتبطة بتطوير الخدمات الإلكترونية	3.77	0.74	أوافق	4
6	تستقرئ إدارة البنك آراء الموظفين واقتراحاتهم بشأن الخدمات الإلكترونية عند وضع الخطة	3.49	0.99	أوافق	6
7	يربط البنك تقييم تطور خدماته الإلكترونية باهداف وظروف الخطة الاستراتيجية	3.75	0.74	أوافق	5
8	تشارك جميع المستويات الادارية في عملية الإدارة الاستراتيجية	3.48	0.87	أوافق	7

مرتفع	0.83	3.73	المستوى العام
-------	------	------	---------------

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

عملية الإدارة الاستراتيجية" حصلت على الترتيب الأخير، وذلك نظراً لحقيقة عدم مشاركة المستويات الدنيا في عملية الإدارة الاستراتيجية، مما يدل على انخفاض أهميتها بالنسبة للبنوك.

البعد الرابع: تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك: تتضح درجة فقرات البعد في الجدول الآتي:

يتضح من خلال الجدول أن المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات البعد الثالث (الأعداد للإدارة الاستراتيجية في البنوك) وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى، وتنص على "تطور إدارة البنك مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الخدمات الإلكترونية وتحقيق النتائج المخطط لها"، ومما يجب الإشارة إليه في هذا الجانب أن فقرة "تشارك جميع المستويات الإدارية في

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير والأهمية النسبية	
				الموافقة	الترتبة
1	الثقافة التنظيمية السائدة بالبنك تشجع على التطور التقني	3.71	0.95	أوافق	4
2	الهيكل التنظيمي بالبنك يساعد على تنفيذ إستراتيجيات تطوير الخدمات	3.67	0.89	أوافق	6
3	هناك تواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية المرتبطة بالخدمات الإلكترونية والمنفذين لها مما يساهم في نقل الخطط إلى واقع عملي	3.70	0.91	أوافق	5
4	يحدد البنك التدريب اللازم للقوى البشرية العاملة في مجال الخدمات الإلكترونية	3.75	0.84	أوافق	2
5	يلتزم البنك بوقت محدد لخطط تطوير خدماته	3.53	0.87	أوافق	8
6	يعدل البنك من سياساته وإجراءاته إنسجاماً مع أي تغيرات في الخطة الاستراتيجية المرتبطة بالخدمات الإلكترونية	3.74	0.83	أوافق	3
7	يعمل البنك على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خطته المرتبطة بالخدمات الإلكترونية	3.85	0.85	أوافق	1
8	يقوم البنك باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ خطط تطوير الخدمات الإلكترونية	3.85	0.85	أوافق	1
9	يوفر البنك نظام ملائم لتحفيز العاملين في مجال الخدمات الإلكترونية	3.62	0.98	أوافق	7
المستوى العام		3.71	0.89	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

خطته المرتبطة بالخدمات الإلكترونية"، "يقوم البنك باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ خطط تطوير الخدمات الإلكترونية" حيث حصلت على الترتيب الأول، مما يدل على أهميتها بالنسبة للبنوك، فيما كانت آخر الفقرات رقم (5) وحصلت على الترتيب

يتضح من خلال الجدول السابق أن المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات البعد الرابع (تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك)، كما يلاحظ تساوي ترتيب بعض الفقرات حسب الأهمية النسبية، ومنها الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يعمل البنك على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ

الأخير وتنص على "يلتزم البنك بوقت محدد البعد الخامس: الرقابة وتقييم الإدارة لخطط تطوير خدماته"، مما يدل على عدم التزام الاستراتيجية في البنوك: يبين الجدول الآتي البنوك بتطوير خدماتها الإلكترونية وفق جدول الفقرات التي تمثل الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية ودرجة الموافقة عليها وأهميتها زمني.

بالنسبة للبنوك:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية في البنوك

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير والاهمية النسبية	
				الموافقة	الترتبة
1	يحرص البنك على تحقيق الأهداف التطويرية للخدمات حسب الخطة الموضوعية	3.71	0.76	أوافق	3
2	توضع موازنات لتطوير الخدمات الإلكترونية في البنك حسب الخطة الاستراتيجية	3.67	0.77	أوافق	5
3	يتخذ البنك الإجراءات التصحيحية لخدماته الإلكترونية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية	3.72	0.70	أوافق	2
4	يتبع البنك سياسة التغذية العكسية في مجال الخدمات الإلكترونية من أجل تطويرها	3.60	0.73	أوافق	7
5	يستخدم البنك مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطة الاستراتيجية المرتبطة بتطوير الخدمات الإلكترونية	3.70	0.75	أوافق	4
6	يوجد لدى البنك جدول زمني خاص بتطوير الخدمات الإلكترونية	3.44	0.88	محايد	8
7	لدى البنك نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب لخدماته الإلكترونية	3.80	0.84	أوافق	1
8	تقوم الإدارة بمقارنة الانجاز للخدمات الإلكترونية بالخطة الاستراتيجية أولاً بأول	3.63	0.78	أوافق	6
9	يتابع البنك التطور المستقبلي في الخدمات الإلكترونية وفق الرؤية المحددة مسبقاً	3.63	0.87	أوافق	6
المستوى العام		3.63	0.79	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

يتضح من خلال الجدول السابق أن الباحثين يوافقون على ما جاء بعبارات البعد الخامس (الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية في البنوك)، وحصلت الفقرة رقم 6 والتي تنص على "لدى البنك نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب لخدماته الإلكترونية"، حيث حصلت على الترتيب الأول، مما يدل على أهميتها بالنسبة للبنوك، فيما كانت آخر الفقرات رقم (5) وحصلت على الترتيب الأخير والتي تنص "يوجد لدى

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات الإدارة الاستراتيجية بالبنوك المبحوثة

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أهداف الإدارة الاستراتيجية بالبنوك	4.06	0.78	1
2	صياغة الإدارة الاستراتيجية بالبنوك	3.81	0.79	2
3	الإعداد للإدارة الاستراتيجية بالبنوك	3.73	0.83	3
4	تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالبنوك	3.71	0.89	4

5	0.79	3.66	رقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية بالبنوك
-	0.82	3.79	الإدارة الاستراتيجية بشكل عام

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال الإدارة الاستراتيجية ككل في البنوك اليمنية قد حصل على مستوى مرتفع، حيث زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.79)، والانحراف المعياري بلغ (0.82) على مستوى المجال ككل، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، إلا أن نسبة هذه الموافقة غير عالية.

ما هو مستوى الصيرفة الإلكترونية في ظل الإدارة الاستراتيجية في البنوك اليمنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال الصيرفة الإلكترونية بأداة الدراسة بناءً على استجابات أفراد العينة، وكما يلي:

البعد السادس: مستوى الصيرفة الإلكترونية بالبنوك: يبين الجدول الآتي الفقرات التي تمثل مستوى الصيرفة الإلكترونية ودرجة الموافقة عليها وأهميتها بالنسبة للبنوك.

## 2- عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، ومناقشتها والذي ينص على:

جدول رقم (12): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الخدمات الإلكترونية بالبنوك اليمنية.

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير والاهمية النسبية
				الترتبة
1	تهتم إدارة البنك بأراء العملاء وإقتراحاتهم لتطوير الخدمات الإلكترونية وأبتكار خدمات الكترونية جديدة	3.70	0.90	أوافق
2	تهتم إدارة البنك بأفكار الموظفين الإبداعية في مجال الخدمات الإلكترونية وتعمل على تنفيذها	3.66	0.90	أوافق
3	يوجد لدى البنك فريق مختص بالبحث والتطوير لدراسة خدماتها الإلكترونية المقدمة بغرض تطويرها بما يتوافق مع متطلبات العملاء المتجددة	3.62	0.93	أوافق
4	يتم الاستعانة بجهات استشارية وخبراء في مجال الابتكار وتطوير الخدمات الإلكترونية	3.42	0.92	محايد
5	يخصص البنك مبالغ مالية كبيرة للبحث والتطوير لابتكار خدمات جديدة متطورة	3.32	0.92	محايد
6	تهتم إدارة البنك بتنوع قنواتها الإلكترونية ونشرها في أماكن متعددة وعلى نطاق واسع	3.81	0.82	أوافق
7	تكلفة أداء الخدمات الإلكترونية منخفضة مقارنة بالخدمات التقليدية	3.84	0.81	أوافق
8	تسعى إدارة البنك إلى التنوع والتميز في الخدمات الإلكترونية مقارنة بالمنافسين	3.89	0.80	أوافق
9	تحرص إدارة البنك على تقديم خدمات الكترونية آمنة وذات جودة عالية للحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد	3.99	0.71	أوافق
10	يتم صيانة أجهزة تقديم الخدمات الإلكترونية بشكل مستمر لتفادي الاعطال	3.95	0.86	أوافق
11	تحرص إدارة البنك على امتلاك التقنية والتكنولوجيا الحديثة التي تستخدم لتسهيل تقديم الخدمات الإلكترونية	3.95	0.89	أوافق
12	تعمل الإدارة على تقديم الخدمات التقليدية لعملائها بالشكل الالكتروني	3.97	0.74	أوافق
13	يهتم البنك بتنقيف وتوعية عملاؤه بأساليب التعامل مع أجهزة الخدمات الإلكترونية من أجل تسهيل حصولهم على الخدمات	3.78	0.89	أوافق
14	تقوم إدارة البنك بتدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة من اجل حسن	3.76	0.95	أوافق

				تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية	
15	تهتم إدارة البنك بمواكبة التطورات التكنولوجية لتقديم خدماتها بأسرع وقت ودون إنقطاع	3.85	0.99	أوافق	5
	المستوى العام	3.77	0.87	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

بما يسهم في زيادة الوعي المصرفي لدى الناس عموماً وتخفيف مخاوفهم من التعامل مع البنوك.

- أدنى مستوى لفقرات الصيرفة الإلكترونية هي الفقرة (5) والتي تنص على "يخصص البنك مبالغ مالية كبيرة للبحث والتطوير لابتكار خدمات جديدة متطورة"، وحصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة في هذا المجال، حيث كان متوسطها الحسابي (3.32)، وبانحراف معياري (0.92)، ويعزى ذلك إلى أن البنوك اليمنية لا تهتم كثيراً في البحث والتطوير لخدماتها من خلال زيادة الأنفاق في هذا الجانب.

- الفرق (المدى) بين أعلى متوسط حسابي (3.91) وأدنى متوسط حسابي (3.32) يساوي (0.59).

وتشير هذه النتيجة إلى أن المدى بين أعلى متوسط حسابي وأدنى متوسط حسابي كان منخفضاً، وهذا يدل على تقارب مستويات الصيرفة الإلكترونية في تلك الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة. وبذلك تم التحقق من أن مستوى الصيرفة الإلكترونية في البنوك اليمنية مرتفع إلى حد ما.

ويعزى ذلك إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة سيؤدي بالبنوك إلى تكوين رؤية وأهداف واضحة مكتوبة ومترجمة في خطة استراتيجية تترجم فيما بعد إلى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف وصياغة استراتيجيات مناسبة والإعداد لها بما يسهل تنفيذها بطريقة مثلى، مما يؤثر إيجاباً على تحقيق الأهداف، وبالتالي تحسين الخدمات الإلكترونية في البنوك.

كما أن مراحل الإدارة الاستراتيجية تجعل البنوك تقف عند وضعها الحالي والمستقبلي الذي تطمح الوصول إليه، وبالتالي تكوين الخطط

يتضح من خلال الجدول السابق أن المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات البعد السادس (مستوى الخدمات الإلكترونية في البنوك)، حيث حصلت الفقرة رقم (9) على أعلى أهمية تمثلت بالترتيب الأول، فيما حصلت الفقرة رقم (2) "تهتم إدارة البنك بأفكار الموظفين الإبداعية في مجال الخدمات الإلكترونية وتعمل على تنفيذها" على الترتيب الحادي عشر ويدل ذلك على تدني اهتمام البنوك بتنمية الأفكار الإبداعية لدى موظفيها، وكذلك حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يتم الاستعانة بجهات استشارية وخبراء في مجال الابتكار وتطوير الخدمات الإلكترونية" على ترتيب متأخر مما يدل على تدني اهتمام البنوك بالاستعانة بجهات استشارية وخبراء من أجل تطوير خدماتها الإلكترونية. ويتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لمجال الصيرفة الإلكترونية ككل حصل على مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.77)، والانحراف المعياري (0.87) على مستوى المجال ككل.

- مستويات الصيرفة مرتفعة لكل فقرات مجال الصيرفة الإلكترونية، حيث تراوح المتوسط الحسابي للبنوك اليمنية بين (3.32-3.99) وبانحراف معياري تراوح بين (0.99-0.71).

- أعلى مستوى للصيرفة الإلكترونية هي الفقرة رقم (9) "تحرص إدارة البنك على تقديم خدمات إلكترونية آمنة وذات جودة عالية للحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.99)، وبانحراف معياري (0.71)، يعزى ذلك إلى اهتمام البنوك اليمنية بجذب عملاء جدد والحفاظ على عملائها الحاليين من خلال تجويد خدماتها وتقليل المخاطر المرتبطة بها

- عدم اهتمام إدارة البنوك بتنمية أفكار موظفيها الإبداعية في مجال تطوير الخدمات عموماً والالكترونية على وجه الخصوص.
  - تدني اهتمام إدارة البنوك بالاستعانة بالاستشاريين وخبراء ابتكار وتطوير الخدمات.
  - غياب عملية الإبداع من خلال الصراف الآلي في البنوك اليمنية.
- ثانياً: التوصيات**
- من خلال عرض نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي ترتبط بأوجه الاستفادة منها، في محاولة الوصول إلى بنوك رائدة ومتميزة في تقديم الخدمات الإلكترونية وذلك من خلال الآتي:
- 1- ينبغي الاهتمام بشكل أكبر بالادارة الاستراتيجية والصيرفة الالكترونية وذلك من خلال:

#### خاتمة

##### أولاً: النتائج

- 1- هناك ممارسة جيدة للإدارة الاستراتيجية والصيرفة الالكترونية ووعي لدى القائمين بالبنوك اليمنية ويدل على ذلك الأهمية النسبية وترتيب أبعاد الإدارة الاستراتيجية تصاعدياً، كما يمكن أستنتاج الآتي:
  - 2- بلغ تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك اليمنية مستوى جيد (3.79)، وبلغ مستوى تطور الصيرفة الإلكترونية معدل جيد (3.77). ومن خلال ذلك يتضح وجود تناسب بينهما.
  - 3- يوجد ضعف لدى البنوك اليمنية في الآتي:
- ضعف في التنسيق والتعاون فيما بين البنوك اليمنية في مجال الخدمات الإلكترونية.
  - ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية الإدارة الاستراتيجية.
  - ضعف في التخطيط ووضع استراتيجيات لتطوير الخدمات الإلكترونية.
  - ضعف عملية التواصل مع العملاء لمعرفة انطباعاتهم عن الخدمات التي يقدمها البنك.
  - ضعف استفادة البنوك من عملية التغذية العكسية لتطوير خدماتها الإلكترونية.
  - ضعف مخصصات ابتكار وتطوير الخدمات بالبنوك اليمنية.
- التوجه نحو التنسيق والتعاون مع البنوك الأخرى في مجال الخدمات الالكترونية.
  - إشراك جميع المستويات الادارية في عملية الادارة الاستراتيجية لما له من دور في تطوير خدماتها وتحسينها بشكل مستمر والتحليل البيئي بشكل مستمر نظراً لديناميكية السوق والحاجة الملحة لذلك من أجل الاستمرار والمنافسة.
  - الاهتمام بالتخطيط ووضع استراتيجيات خاصة بتطوير الخدمات الالكترونية.
  - محاولة الاستفادة من آراء وملاحظات العاملين والعملاء لتطوير خدماتها وجعلها أكثر تميزاً.
  - وضع المخصصات اللازمة لتطوير الخدمات الالكترونية التي تقدمها البنوك.

منشورة، إدارة الأعمال ، جامعة النيلين، السودان، 2006م.

8- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير: مؤسسات مالية، (الخرطوم: دار الجنان للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2016م.

9- الياقوت جاسم ، دار اليوم للصحافة والنشر، اتجاهات معاصرة في الادارة الحديثة، مقال منشور بتاريخ 2015-2-21، تاريخ الأطلاع 2020-02-4 على الموقع: <http://www.alyaum.com/articles/987973/>

10- حامد، أحمد محمد محمود: أثر الإدارة الاستراتيجية في الكفاءة الانتاجية بمجموعة شركات جيا الصناعية 2004-2014، رسالة دكتوراة منشورة ، ادارة الأعمال الاستراتيجية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزعيم الازهري ، جمهورية السودان، 2016.

11- حداد، أكرم وهذلول، مشهور: النقود والمصارف ، مدخل تحليلي ونظري ،( عمان: دار وائل للنشر والتوزيع)، 2010م.

12- درويش، مروان: إنعكاسات استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية على تحسين أداء البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 02، 2018.

13- ربوح، عبدالغني، غردة، نور الدين: آفاق تفعيل مشروع الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية مأخوذ من تطبيق انظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والافاق، جامعة ورقلة، ورقة بحثية.

14- رحيم، حسين: تسيير المعارف واستراتيجيات التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة الاقتصاد والإدارة ، عدد 03، تلمسان، الجزائر، 2004.

15- زيدان، محمد : دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم

- تنمية الأفكار الإبداعية لدى العاملين وتحفيزهم على ذلك من أجل المساهمة في التطوير.  
- الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في مجال ابتكار وتطوير الخدمات بشكل دائم.  
- تميز وتنويع والتوسع في الخدمات الالكترونية التي تقدمها لمواجهة المنافسين.  
- تفعيل خدمة الإيداع الآلي من خلال الصراف لما له من دور في سحب الفوائض المالية.

### قائمة المصادر والمراجع أولاً: المراجع باللغة العربية

1- البنك المركزي اليمني (إدارة الموارد البشرية ) 2017/12/30+2018/12/31.

2- الديراوي، أيمن حسن: أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة)، رسالة دكتوراة منشورة، إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2018.

3- الشمري، ناظم محمد نوري والعبد اللات، عبد الفتاح زهير: الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع)، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2008م.

4- الشميلي، عائشة يوسف: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2017م.

5- الصميدعي، محمود جاسم و عثمان، يوسف ردينة: التسويق المصرفي، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2005م.

6- الصميدعي، محمود جاسم: استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، (عمان: دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2003م.

7- العامري، عبده أحمد علي: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير الاداء في البنوك الاسلامية في اليمن ، رسالة دكتوراة

وخدماتها المرتبطة بأنظمة البنك  
الفوري، مصر 2003، ص 52

23- مرسي نبيل ، العمري هاني: الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، (جده: مكتبة الشقري)، الطبعة الأولى، جامعة الملك عبدالعزيز، 2010م.

24- مقراش، فوزية: محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجمهورية الجزائرية، 2016م.

25- مهيوب، سماح: الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، رسالة ماجستير منشورة، علوم فرع بنوك وتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005م.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

30. Djitli, Mohammed Seghir; Marketing Strategique, Op.Cit, 2000.
31. Frain John , Introduction to marketing, 4th edition, London: International Thomson Business Press, 1999.
32. Sarokolaei Mehdi Alinezhad, Rahimipoor Akbar , Nadimi Sayyad, Taheri Masomeh, The investigating of barriers of development of e-banking in Iran Social and Behavioral Sciences (62)2012, pp1100 – 1106 sciencedirect.
33. Zallaghi Amin , Investigating the effect of electronic banking Acceptance compenent on new services development and financial performance of Maskan bank of Lorestan province, Iran, Revista Publicando, 5 no 16.(2), 2018 , pp.89-107. Issn 1390-9304
34. E Nelson : is there a strategy in Brazil, Business Horizon, Vole (33). No. (4), July. August (1)

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

16- طبائية، سلمية: دور التسويق الابتكاري في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، 20-22 نيسان 2015، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن.

17- عبدالغني ربوح ، نور الدين غردة : تطبيق انظمة الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والافاق المؤتمر الدولي العلمي حول :اصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير، 2005.

18- عتيق، خديجة: واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء، (عمان : دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2016م.

19- قاسمي، آسيا: أثر العولمة على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، اقتصاد المالية والبنوك، جامعة أحمد بوقرة (بومرداس)، الجزائر، 2015.

20- كردي أحمد السيد، بعض الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، 5-2020-01 على الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/142718/posts>

21- كنعان، علي: النقود والصيرفة والسياسة النقدية، جامعة دمشق، جمهورية سوريا العربية، 2011م.

22- محمد توفيق : أثر التجارة الإلكترونية على تطوير أنظمة المعلومات المحاسبية، دراسة اختبارية بالتطبيق على استخدام القطاع المصرفي لوسائل دفع النقود الإلكترونية 35.1990, PP 15-23 .