

الواقع الاستراتيجي للخدمات المصرفية الالكترونية التي تقدمها البنك اليمني

عبدالفتاح محمد حسين محمد¹, محمد الفاتح محمود بشير المغربي²

قسم الاقتصاد، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان¹.---قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار¹,

Fatahdabaan@gmail.com

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

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية بالبنك اليمني ودورها في تطوير الخدمات الإلكترونية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أُستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات حيث تكونت من (57) فقرة موزعة على ستة محاور، وزعّت 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: إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية والصيغة الإلكترونية في البنك اليمني بلغ مستوىً (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 الإيداع الآلي بالبنوك اليمنية، وضعف عملية التواصل مع العملاء.

أوصت الدراسة بالإهتمام بالإدارة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة لما له من أهمية بالغة في تطوير الخدمات بشكل عام والخدمات الإلكترونية على وجه الخصوص، كما أوصت بالإستعانة بالخبراء والمتخصصين من ذوي المؤهلات العليا واستقطابهم والاهتمام بالقيادات الكبيرة بالبنوك ذات الخبرة الأطول؛ كونها أكثر ممارسة وتعاملًا 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 المحماني للتواصل مع العملاء بشكل مستمر؛ لمعرفة انتباعاتهم، ومدى رضاهن عن الخدمات المقدمة لهم.

الكلمات المفتاحية

الاتجاهات الإدارية الحديثة، التطوير، استراتيجيات التطوير، الخدمات الإلكترونية، الجهاز المالي في اليمن

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 attains a 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 for 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 direction, Development, Development strategies, Electronic services, Yemeni banking system

المنشات والمصارف إلى إنشاء موقع لها على شبكة الإنترنت، وذلك لمباشرة التجارة الإلكترونية العاديّة أو المصرفيّة، والتحاسب عنها الإلكترونيّاً. (توفيق، 2003، 52)

ونظراً لأهمية الموضوع في البيئة المصرفيّة اليمنيّة تم التطرق إليه من جانب أثر الإداري الاستراتيجيّ في تطوير الصيرفة الإلكترونيّة، خصوصاً في الوقت الحالي. ونظراً للمستجدات الحاصلة في البيئة اليمنيّة في ظل المشاكل السياسيّة والاقتصاديّة التي تمر بها البلاد، والتي أثرت على رغبة العملاء في التعامل مع البنوك، والاهتمام بتطوير الخدمات الإلكترونيّة لمواجهة المنافسين، والظهور أمام العملاء بشكلٍ جيد، فالتطوير هنا لا يقتصر على المنافسة فقط، وإنما يتطلب التحديث والتطوير المستمر، ومواكبة التغيرات في هذا المجال.

وانطلاقاً مما سبق تظهر الحاجة لضرورة الإداري الاستراتيجيّة، فقد أصبحت تطبيقها ضرورةً ملحة وحتمية للبنوك، وذلك إنْ أرادت تلك البنوك زيادةً في تطوير خدماتها، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل أصبح السبيل الوحيد لبقاءها واستمرارها خاصةً في ظل حرصها الدائم على تحسين وتطوير خدماتها وأدائها لتحقيق أهدافها المطلوبة.

2.1 مشكلة الدراسة:

في عالمٍ تتدخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتشابك فيه الأعمال؛ تواجه البنوك تحديات كبيرة، أبرزها تلك التحديات التي تواجه الإداريّة العليا في هذه البنوك، ومن هذه التحديات تلك التي تواجه الصيرفة الإلكترونيّة خصوصاً في الوقت الحالي، وما تفرضه البيئة الخارجيّة من منافسة شديدة على الموارد، والتطورات التكنولوجية والتقيّيّة المتتسارعة، الأمر الذي يحتم على البنوك انتهاج أسلوب إداري مناسب تستطيع من خلاله التعامل مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والتنافسيّة والمعلوماتيّة والسياسيّة والتشريعية والقانونيّة والاجتماعيّة،... الخ

ووفقاً لمؤشر التنافسيّة العالميّ، 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

1.1 المقدمة:

تشكل الصناعة المصرفيّة أحد أهمّ مؤشرات النهضة الاقتصاديّة التي ارتفعت لها المجتمعات البشرية عبر تطويرها، إذ يمكن قياس مستوى التقدم والتطور الاقتصادي لأيّ مجتمع بمدى كفاءة ونجاعة نظامه البنكيّ، ونوعيّة خدماته البنكيّة. (ربوح، غرده، 2005)

وتتطلّع معظم منشآت الأعمال - ومنها المصارف اليوم - إلى تحقيق التفوق والتميز في جميع أعمالها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي يحقق لها القاء والتطور والمنافسة في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، وهذا يتطلب من المصارف توجّهاً استراتيجياً مناسباً (رؤيه عميقه، رسالة واضحة، استراتيجية رصينه، أهداف وغايات واضحة ومحددة) وذلك من أجل النظر إلى الآفاق المستقبلية ببصيرة ثاقبة، ومعرفة ما يمكن أن يكون عليه الحال في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والإدارية والتنافسيّة والمعلوماتيّة والسياسيّة،... الخ، التي تواجه هذه المصارف خصوصاً ونحن في عصر العولمة، وما تفرضه من فرص ومخاطر، غير أنّ التحدي - هنا - هو الذي يواجه إدارة المصارف بمختلف مستوياتها، ممثلاً 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 التنافسيّة التي يعمل بها البنك، وانجاز الأهداف الخاصة بالبنك، وهذا لن يتّأسى إلا باتباع الإدارة الحديثة التي تعبّر عنها الإدارة الاستراتيجية. (Nelson, 1990, PP 15-23)

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

المتردي لليمن حسب بعض معايير التنافسية: 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. ومعززات الكفاءة (التعليم العالي، التدريب، كفاءة سوق العمل، تطوير الأسواق المالية، واستخدام

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

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

<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 يتاسب 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 اختيرت كعينة لتمثيل البنوك المبحوثة، وتم جمع المعلومات من القيادات الإدارية العاملة في هذه البنوك وهي (رئيس مجلس إدارة، أعضاء مجلس الإدارة، مدير عموم ونوابهم، مدير 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 كالتالي:

- 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 مواضيعات حديثة في غاية الأهمية.

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

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

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

الرئيسية للبنوك في العاصمة صنعاء ، وفروع الادارة الاستراتيجية في البنوك وقد تكون من (8) فقرات.

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

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

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

البعد الخامس: الرقابة وتقييم الادارة 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) الخمسي لقياس إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفقاً للجدول التالي:

المتخصصين في مجال الادارة والاقتصاد والبنوك لإجراء التعديلات اللازمة لضمان صلاحية الاستبانة وللتأكيد على مناسبة العبارات الواردة وعدم وجود أي غموض في التعبيرات الواردة بالاستماراة.

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.

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، وال عمر، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، بالإضافة لمعلومات عامة عن البنوك، نحو: (اسم البنك ونوعه وسنة تأسisيه وبيان عدد القيادات الإدارية فيه).

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

جدول رقم (2): مقياس ليكرت

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

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على مقياس ليكرت الخمسي

3.5.1 صدق وثبات أداة الدراسة

-1- صدق الأداة (Validity): لغرض تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة خاصة في ضوء أهداف الدراسة وتم التأكيد من صدق المحكمين للأداة من خلال عرضها على عدد من الأساتذة الدراسة عند تطبيقها.

جدول رقم (3): معاملات الثبات والصدق لمحاور 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	الاستبانة كاملة

المصدر: إعداد الباحث

الاستبانة الموزعة والمستلمة والتالفة:

7.1 حدود الدراسة: وتمثل في الآتي:

1- حدود موضوعية: " الواقع الاستراتيجي المستهدفة في البنوك اليمنية وبلغ المسترد منها الصالح للتحليل 194 استبانة.

لخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها البنوك اليمنية"

2- حدود مكانية: تمثلت في البنوك العاملة في اليمن، واقتصرت الدراسة على اختيار عينة، من المراكز الرئيسية للبنوك في العاصمة صنعاء وبعض الفروع في اليمن، وهي: (ذمار، إب، تعز)، وكانت البنوك اليمنية كالتالي: (البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك التسليف التعاوني الزراعي، بنك التضامن الإسلامي، بنك سبا 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:

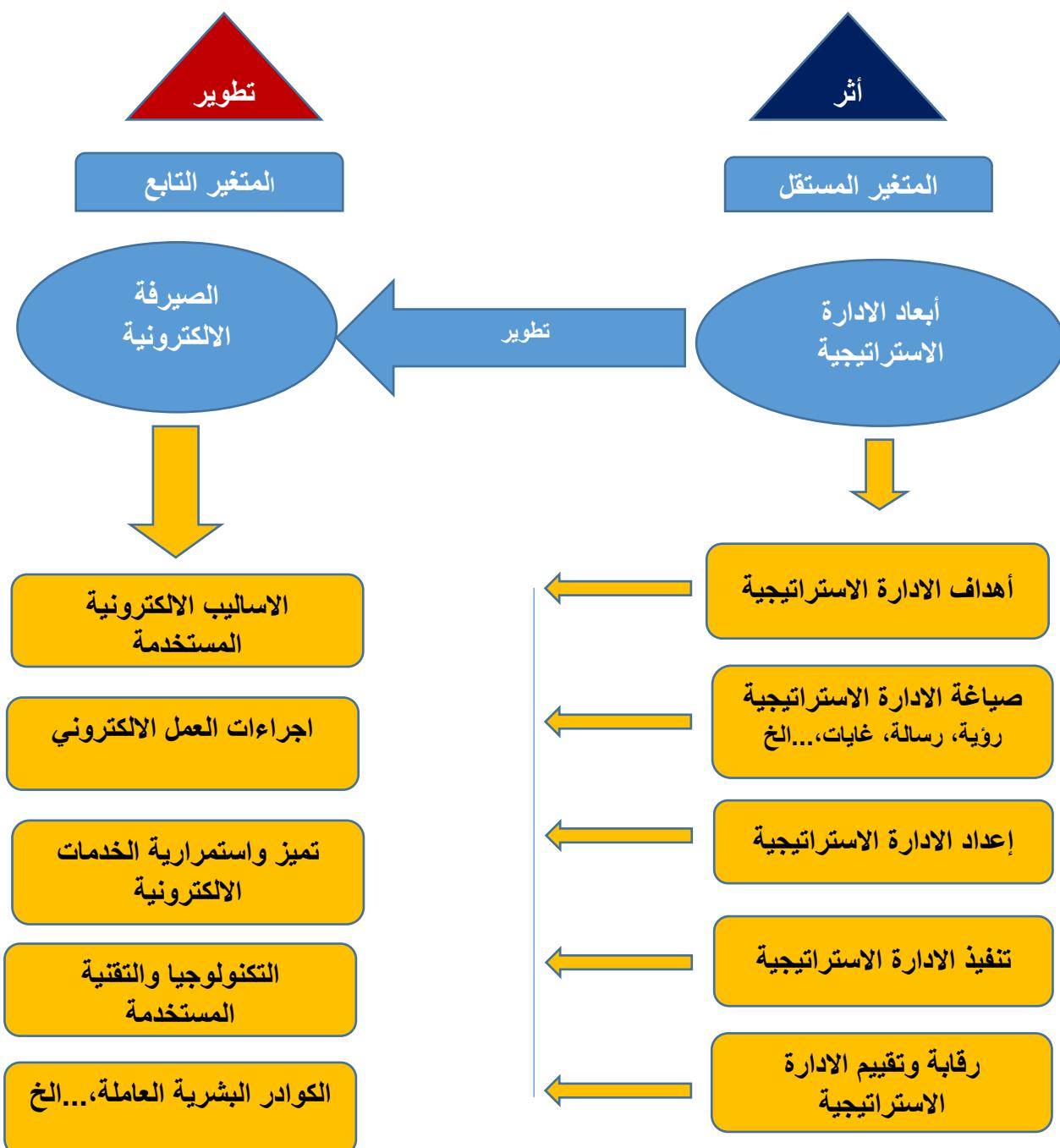
1- المتغير المستقل: ويمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتشمل الآتي: (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقدير الإدارة الاستراتيجية).

2- المتغيرات الديموغرافية.

3- المتغير التابع: تطوير الصيرفة الإلكترونية.

ويمكن توضيح متغيرات الدراسة في الشكل الآتي:

شكل رقم(1): أنموذج الدراسة



**المصدر: إعداد الباحث
1.9 الدراسات السابقة:**

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

هدف الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي

1 - دراسة (الديراوي، 2018): أثر الإدارة التحليلي، حيث أجريت على عينة مقدارها (250) الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة مفردة من المنظمات الاجتماعية العاملة في

الاستراتيجية فيها، منها قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة بالخطيط 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 بالخطيط 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 صُممَت استبيان لجمع البيانات من مديرى الفروع ورؤساء أقسام التسويق في البنوك العاملة في المحافظات الشمالية في فلسطين (الضفة الغربية). تم توزيع (82) استبياناً على عينة اختيرت بطريقة طبقية عشوائية. توصلت إلى أن البنوك تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة المصرفية بدرجة كبيرة، وأن هذا الاستخدام يعكس آثاراً إيجابيةً 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 رضاهما بدرجة عالية.

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

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

القطاع، مستهدفة كلًّا 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 باشراك 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 الانتاجية بمجموعة شركات جياد الصناعية 2004-2014

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

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

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

والتنمية الريفية لولاية (قالمة)، شملت العينة الإلكترونية، كما توصلت إلى أن التخصيصات التقنية والعوامل الاجتماعية والاستراتيجية كانت الأكثر تأثيراً، فيما كانت المالية والاقتصادية غير مؤثرة. وبالنظر إلى المتخصصين والباحثين في مدى فعالية الارتباط بين هذه العوامل في تطوير الصيرفة الإلكترونية فإن أهميتها النسبية يمكن أن تكون كالتالي: العوامل الاستراتيجية، العوامل الاجتماعية والرسمية، العوامل التقنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

هناك 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 الملاجس الخاص 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 كأدلة 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 اعتمدتها 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 ترتكز على الدور الذي يمكن أن

توصلت إلى نتائج أبرزها أن إدارة البنك تسعى لتقديم خدمات متميزة ومتعددة في تشكييلها، كما يحصل العميل على فوائد تتمثل بتحفيض التكاليف المترتبة عليه، وأن إدارة البنك تحقق ميزات تنافسية نتيجة تقديم خدمات متكررة، وتهتم الإدارة بتحفيز الأفراد الذين 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.

6- دراسة (Zallaghi, 2018) :

Investigating the effect of electronic banking Acceptance component 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 كأدلة لجمع البيانات، حيث بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل (254) استبانة حُلّت بعد جمعها، وتوصلت إلى أن مضايقة 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 تم اختيار عينة مكونة من (100)، وزوّدت 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 الإلكترونية. (الشمربي، العبداللات، 2008، 28)

تطوير الخدمة المصرفية: يعرف 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 ومتقدمة، بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات

الحالية. (Frain, 1999, 199) إن التطوير هو التقدم والامتياز والتواصل والارتقاء والنمو والتنمية، وهو كل ذلك وأكثر، وبدون التطوير يحدث الانكماش والتلف، 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، 2016)، (عثيق، 2016، 127)، (عثيق، 2016، 229)، (عثيق، 2016، 144)

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)، (عثيق، 2016، 129)

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

تلعب الإلادرة 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 وأتخاذ القرارات. (الشميلي، 2017، 23)

المصرف: يعرّف البعض أنه مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها، وبمعنى آخر هو التقاء المدينين الذين توفر لديهم أموالاً فائضة بالمقترضين الذين يحتاجون إليها. (هذلول، 2010، 144)

المصرف التجاري: هو مؤسسة نقدية تقبل الودائع، وتمتحن القروض، وتقدم خدمات مصرفية متنوعة، فهو مؤسسة مالية تستقبل الودائع وتمتحن القروض، وتسهل عمليات السحب والإيداع الإلكترونية للعملاء، وتمويل 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، وتجهيزها نحو الاستثمار الأمثل، كما أنها مؤسسات مالية تباشر الأعمال المصرفية مع التزامها بإيجتناب التعامل بالصيغة الربوية، بوصفها تعاملًا محراماً شرعاً. (المغربي، 2016، 26)

الصيغة الإلكترونية: تعرف بأنها كافة الأنشطة والعمليات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية مثل: الهاتف والحواسيب 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 وتقدير فعاليتها ودراسة صلاحتها 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.
- 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 تغيير 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. (مهيوب، 2005، 54). ويمكن تلخيص الاتجاهات الحديثة التي اتبعتها البنوك لتطوير خدماتها في الآتي: (كردي، 2020)
- أ- التنويع في الأنشطة والخدمات المصرفية:**
- يتربّ على النطور السريع في التكنولوجيا تقدّم في الأساليب الفنية المطبقة في مجال الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تحفيز 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 مصرافية على أنه عملية تقديم خدمات مصرافية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية، أو إضافة خصائص وفوائد جديدة لها، أو إضافة خدمة مصرافية جديدة كلياً.
- ثانياً: مصادر تطوير الخدمات المصرفية**
- إن تطوير الخدمات المصرافية يمثل بعداً هاماً في أية استراتيجية يتبعها المصرف لمواجهة التحديات، وبمقتضيات التغيير وصولاً إلى تدعيم بقائها واستمرارها في السوق، ولذلك فإن قدرة المصرف على التكيف مع المستجدات تعد إحدى المؤشرات الرئيسية في بقائه، ومن هنا فإن الإدارة المصرافية تجد نفسها أمام حتمية التطوير والابتكار، ويمكن توضيح مصادر تطوير الخدمات المصرافية كالآتي: (قاسمي، 2015، 227)
- 1- المصادر الخارجية:** وتمثل 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- مدير البنك ورؤساء قطاعاته
- ب- موظفو البنك والعاملون فيه
- ج- إدارة التسويق بالبنك
- د- الاهتمام ببحوث التطوير والابتكار وتمر عملية تقديم الخدمات المصرافية الحديثة في السوق المصرافية بخطوات كالتالي: (مهيوب، 2005، 54)

تبني العديد من الاستراتيجيات ذكر 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 التوسيع والتنوع والتقدم التكنولوجي في أداء الأنشطة وتقديم الخدمات المصرفية في الداخل أو في الخارج يتطلب درجة عالية من المراقبة والتلاطم 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 ، (2000-72)، (2016، 71) (مقراش،

أ- استراتيجية تنمية وتطوير السوق: وتعنى إشباع حاجات ورغبات قطاعات سوقية جديدة بالاعتماد على خدمات مصرفية حالية، كتدعم وتوسيع شبكات التوزيع للوصول إلى مناطق جديدة أو تطوير مواصفات في الخدمة وتكتيف حملات الترويج بهدف تعريف الزبائن الجدد بالخدمة، أو القيام بالبحث عن زبائن جدد إضافةً 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 علماً المصارف المنافسة لشراء خدماته، كما يسعى أيضاً إلى استقطاب علماً محتملين لهم خصائص تشبه خصائص العلماً 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 وتنوع 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 العلماً 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 والسعى الحثيث نحو تحقيق الاستفادة القصوى من فوائد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أجل ترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق مع الإيقاع المتتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين. (ربوح، عرده، 2009)

د- النمو عن طريق الاندماج: لتحقيق هدفي النمو والتوسيع 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.

ه- الارتقاء بالعنصر البشري: يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، على اعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفيصل مابين المؤسسات، فمهما تتوعد 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، ويطلب الارتقاء بالعنصر البشري

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

هـ- استراتيجية التركيز: وهي تhtm على المصارف صياغة استراتيجية ترکز 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 التوسيع والذي قد يؤدي إلى تعرض المنظمة للمخاطرة.(مقراش، 63، 2016)

إجراءات الدراسة:

١- هيكل الجهاز المصرفي اليمني: يتضمن الجداول 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: (مهيوب، 2005، 54)

- إدخال الوسائل الحديثة وخاصة الإلكترونية
لتقديم خدمات ذات كفاءة عالية.

- التوسع في تقديم الخدمات المصرية
ومحاولة عرضها عبر العديد من قنوات
التوزيع المباشرة (الوكالة) أو عن بعده ذلك
من خلال: الهاتف، المتنقل، التلفزة الرقمية
والإنترنت.

د- استراتيجية التنويع: يكون التطوير على مستوىين، أي الدخول بخدمات مصرافية 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 تنويع المخاطر، ومواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج، وتحقق تدفقات نقية تزيد عن احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية، وزيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة. ويمكن تجزئتها إلى استراتيجية

جدول رقم (4): هيكل الجهاز المصرفى اليمنى

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

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

المصدر: البنك المركزي اليمني (إدارة الموارد البشرية) 2017/12/31 + 30/12/2018
 وقد استهدفت الدراسة البنك اليمني للإنشاء والبنك (بنك التسليف)، ومنها الإسلامية، كـ (بنك التضامن، بنك سبا)، ومنها القمية ومنها الحديثة.
2- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
 وقد اختيرت البنوك الأخرى بناء على معايير متعددة، فمنها التجارية، مثل: (البنك التجاري)
 يتضمن هذا المبحث تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة وتحليل فقرات الاستبانة كالتالي:
أولاً: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة: تم تبويب خصائص عينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة

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

40.8%	79	رئيس / نائب رئيس قسم	الفئة العمرية لأفراد العينة
%11.5	23	آخر	
%100	194	المجموع	
%7.3	14	25 وأقل من 30 سنة	
%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	
%57.1	111	بكالوريوس	
%35.6	69	ماجستير	المؤهل العلمي
%3.7	7	دكتوراه	
%100	194	المجموع	
%2.6	5	أقل من 5 سنوات	
%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 2019 م

تمأخذ عينه مكونة من (194) قياديًّاً من البنوك اليمنية وكما هو موضح بالجدول أعلاه وتم الحصول على أنتقاء العينة وفقاً لمتطلبات الدراسة.

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، كالتالي:

بعد الاول: أهداف الإدارة الاستراتيجية في البنوك: وتتضمن خلال الجدول الآتي:

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

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

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

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

يتضح من خلال الجدول أن المبحوثين يوافقو على ما جاء بعبارات بعد الأول (أهداف الإدارة الإلكترونية) على الترتيب الأخير؛ مما يدل على ضعف التنسيق والتعاون فيما بين البنوك اليمنية. 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 "يلزم البنك بالقوانين والتشريعات الخاصة بالخدمات الإلكترونية التي يصدرها البنك المركزي" مما يدل على وجود رؤية لدى البنك 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 والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد العينة لمستوى صياغة الإدارة الاستراتيجية في البنك

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

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

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

يتضح من خلال الجدول أن المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات البعد (صياغة الإدارة على ما يدل على ضعف البنك في هذا الجانب.

البعد الثالث: الأعداد للإدارة الاستراتيجية في البنك: يبين الجدول التالي الفقرات التي تمثل إعداد الإدارة الاستراتيجية ودرجة الموافقة عليها وأهميتها بالنسبة للبنك:

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

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدالة اللفظية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأعداد للإدارة الاستراتيجية في البنك

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

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

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:

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

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

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

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019م

يتضح من خلال الجدول السابق أن المبحوثين خططه المرتبطة بالخدمات الإلكترونية" ، " 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 الازمة لتنفيذ

الأخير وتنص على "يلتزم البنك بوقت محدد بعد الخمس: الرقابة وتقييم الادارة لخطة تطوير خدماته"، مما يدل على عدم التزام الاستراتيجية في البنك: يبين الجدول الآتي البنك بتطوير خدماتها الإلكترونية وفق جدول الفقرات التي تمثل الرقابة وتقييم الادارة الاستراتيجية ودرجة الموافقة عليها وأهميتها زمني. بالنسبة للبنوك:

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

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

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019

يتضح من خلال الجدول السابق أن المبحوثين في البنك جدول زمني خاص بتطوير الخدمات الإلكترونية" مما يدل على انخفاض الاهتمام بوضع جدول زمني لتطوير خدماتها الإلكترونية.

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 البنك تحليل جميع فقرات الادارة الاستراتيجية": يعرض الجدول أدناه نتائج أبعاد الادارة الاستراتيجية التي تم التوصل اليها بشكل عام، وتم الاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليلها كما يلي:

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

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

5	0.79	3.66	5 رقابة وتقدير الادارة الاستراتيجية بالبنوك
-	0.82	3.79	الادارة الاستراتيجية بشكل عام

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019 م

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 لتقييمات أفراد العينة لمستوى الخدمات الإلكترونية بالبنوك اليمنية.

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

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

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2019 م

بما يسهم في زيادة الوعي المصرفى لدى الناس عموماً وتحفيظ 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 متطرفة"، 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 ومتدرجة في خطة استراتيجية تترجم فيما بعد إلى خطط تفصيلية تفيذية 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 والمستقبلى الذي تطمح الوصول إليه، وبالتالي تكوين الخطط

يتضح من خلال الجدول السابق أن المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات بعد السادس (مستوى الخدمات الإلكترونية في البنوك)، حيث حصلت الفقرة رقم (9) على أعلى أهمية تمثل 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 متاخر مما يدل على تدني اهتمام البنوك بالاستعانة بجهات استشارية وخبراء من أجل تطوير خدماتها الإلكترونية. ويتبع 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)، و الانحراف 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 (0.71).

- 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 بالمستشارين وخبراء أبتكار وتطوير الخدمات.
- غياب عملية الإبداع من خلال الصرف 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 ومتقدمة في تقديم الخدمات الإلكترونية وذلك من خلال الآتي:

- 1- ينبغي الاهتمام بشكل أكبر بالإدارة الاستراتيجية والصيرفة الإلكترونية وذلك من خلال:

- زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراعتها المختلفة نظراً لارتباطها الوثيق بكافة الأنشطة البنكية.
- إيلاء الخدمات الإلكترونية مزيداً من الاهتمام من قبل البنوك اليمنية نظراً لتأخرها في هذا المجال.
- ضرورة استفادة البنوك من خبرة البنوك العالمية في تطوير خدماتها الإلكترونية.
- 2- على البنوك تطوير خدماتها الإلكترونية بشكل أكبر وذلك من خلال:

- التوجّه نحو التنسيق والتعاون مع البنوك الأخرى في مجال الخدمات الإلكترونية.
- إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية الإدارة الاستراتيجية لما له من دور في تطوير خدماتها وتحسينها بشكل مستمر والتحليل البيئي بشكل مستمر نظراً لдинاميكية السوق والحاجة الملحة لذلك من أجل الاستمرار والمنافسة.
- الاهتمام بالخطيط ووضع استراتيجيات خاصة بتطوير الخدمات الإلكترونية.
- محاولة الاستفادة من آراء وملاحظات العاملين والعملاء لتطوير خدماتها وجعلها أكثر تميزاً.
- وضع المخصصات الازمة لتطوير الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البنوك.

الاستراتيجية بالنسبة لها وتنفيذها التنفيذ الأمثل بما يجعل الإنجاز يطابق ما تم التخطيط له مسبقاً، وهذا سيؤدي إلى تحسين الخدمات عموماً وتطوير الخدمات الإلكترونية على وجه الخصوص، من ناحية أخرى يساعد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك على وضع الخطط المناسبة والمفهومة وتوفير المتطلبات الازمة لذلك سواء كانت متطلبات بشرية أو تقنية ... إلخ، والإعداد لتنفيذها بطريقة مثل يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة، وهذا يجعل البنوك أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تقديم خدماتها بصورة أفضل، ومن ثم يؤثر إيجاباً على أداء البنوك، كما تسهم الإدارة الاستراتيجية في جعل البنوك أكثر قدرة على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وهذا يساعدها على الاستمرار وتحسين الأداء.

خاتمة

أولاً: النتائج

1- هناك ممارسة جيدة للإدارة الاستراتيجية والصيرفة الإلكترونية ووعي لدى القائمين بالبنوك اليمنية ويدل على ذلك الأهمية النسبية وترتيب أبعد الإدارة الاستراتيجية تصاعدياً، كما يمكن استنتاج 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 انتبا乎اتهم عن الخدمات التي يقدمها البنك.
- ضعف استفادة البنوك من عملية التغذية العكسيّة لتطوير خدماتها الإلكترونية.
- ضعف مخصصات ابتكار وتطوير الخدمات بالبنوك اليمنية.

- منشورة، إدارة الأعمال ، جامعة النيلين، السودان، 2006م.
- 8- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير: مؤسسات مالية، (الخرطوم: دار الجنان للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2016م.
- 9- اليقوت جاسم ، دار اليووم للصحافة والنشر، اتجاهات معاصرة في الادارة الحديثة، مقال منشور بتاريخ 21-2-2015، 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 جياد الصناعية 2004-2014، رسالة دكتوراة منشورة ، إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزعيم الازهري ، جمهورية السودان، 2016.
- 11- حداد، أكرم وهذلول، مشهور: النقد والمصارف ، مدخل تحليلي ونظري ، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع)، 2010م.
- 12- درويش، مروان: انعكاسات استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية على تحسين أداء البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد04، العدد 02، 2018.
- 13- ربوح، عبدالغني، غردة، نور الدين: آفاق تفعيل مشروع الصيرفة الإلكترونية في البنك الجزائري مأخذ من تطبيق انظمة الصيرفة الإلكترونية في البنك الجزائري بين الواقع والافق، جامعة ورقلة، ورقة بحثية.
- 14- رحيم، حسين: تسخير المعرفة 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 الفلاحه 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 وتنوع وتوسيع خدمات الالكترونية التي تقدمها لمواجهة المنافسين.
 - تعزيز خدمة الإيداع الآلي من خلال الصرف لما له من دور في سحب الفوائض المالية.
- قائمة المصادر والمراجع
أولاً: المراجع باللغة العربية**
- 1- البنك المركزي اليمني (إدارة الموارد البشرية) 2017/12/31+2018/12/30.
 - 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 التوسيع)، (عمان: دار وائل لنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2008م.
 - 4- الشملي، عائشة يوسف: الادارة الاستراتيجية الحديثة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2017.
 - 5- الصميدعي، محمود جاسم و عثمان، يوسف ردينة: التسويق المصرفى، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2005م.
 - 6- الصميدعي، محمود جاسم: استراتيجيات التسويق: مدخل كمى وتحليلى، (عمان: دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2003م.
 - 7- العامري، عبده أحمد علي: الادارة الاستراتيجية وأثرها فى تطوير الاداء فى البنوك الاسلامية فى اليمن ، رسالة دكتوراه

- الاقتصادية وعلوم التسبيير، جامعة الجزائر، 2005-2004.
- 16- طباییة، سلیمة: دور التسويق الابتكاري في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للاعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، 22-20 نيسان 2015، جامعة الزيتونةالأردنية، الأردن.
- 17- عبدالغنى ربوح ، نور الدين غردة : تطبيق انظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والافق المؤتمر الدولي العلمي حول : اصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة ، جامعة قاصدي مر拔ح - ورقلة - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسبيير، 2005.
- 18- عتيق، خديجة: واقع التسويق المصرفى فى البنوك وأثرها على رضا العملاء، (عمان : دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، 2016.
- 19- قاسيمي، آسيا: أثر العولمة على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، اقتصاد المالية والبنوك، جامعة محمد بوقرة (بومرداس)، الجزائر، 2015.
- 20- كردي أحمد السيد، بعض الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، 5-2020-01 الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/142718/posts>
- 21- كنعان، علي: النقود والصيرفة والسياسة النقدية، جامعة دمشق، جمهورية سوريا العربية، 2011.
- 22- محمد توفيق : أثر التجارة الإلكترونية على تطوير أنظمة المعلومات المحاسبية، دراسة اختباريه بالتطبيق على استخدام القطاع المصرفي لوسائل دفع النقود الإلكترونية 35.1990, PP 15-23 .
- 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 component 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)
- وخدماتها المرتبطة بأنظمة البنك الفوري، مصر 2003، ص 52
- 23- مرسى نبيل ، العمرى هانى: **الادارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية**، (جده: مكتبة الشقرى)، الطبعة الأولى، جامعة الملك عبدالعزيز، 2010م.
- 24- مقراش، فوزية: **محاضرات في الادارة الاستراتيجية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الصديق بن يحيى، الجمهورية الجزائرية، 2016م.
- 25- مهيبوب، سماح: **الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية**، رسالة ماجستير منشورة، علوم وتامينات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005م.