

Royaume du Maroc

Ministère de l'Education Nationale, de la Formation
Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-Fès



المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي
والبحث العلمي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - فاس

مركز دراسات الدكتوراه: العلوم الاقتصادية والتدبير

مختبر البحث: تنسيق الدراسات والأبحاث في التحليل والتوقعات الاقتصادية

أطروحة لنيل الدكتوراه في موضوع:

دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف اليمنية
(محافظة حضرموت نموذجاً)

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د / عبدالرزاق الهيري

إعداد الطالب الباحث

وليد أحمد صالح العطاس

السادة أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس	أ.د/ عبدالرزاق الهيري
عضواً	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس	أ.د/ محمد امحمدي
عضواً	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس	أ.د/ محمد عبداللوي
عضواً	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بمكناس	أ.د/ عبدالقادر شاربية
عضواً	أستاذ مؤهل بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس	د/ فؤاد ابن الحاج

Royaume du Maroc

Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation
Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-Fès



المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني و التعليم العالي

و البحث العلمي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - فاس

مركز دراسات الدكتوراه: العلوم الاقتصادية والتدبير

مختبر البحث: تنسيق الدراسات والأبحاث في التحليل والتوقعات الاقتصادية

أطروحة لنيل الدكتوراه في موضوع :

دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف اليمينية

(محافظة حضرموت نموذجاً)

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د / عبدالرزاق الهيري

إعداد الطالب الباحث

وليد أحمد صالح العطاس

السنة الجامعية: 2018 / 2019



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿ التوبة 105

الإهداء

- ✿ إلى الذين رحلوا دون مشاركتي هذه اللحظة، الذين أشتاق إليهم وأحن إليهم أمي وأبي وأختي وأخي. رحمهم الله تعالى
- ✿ إلى زوجتي الغالية التي حملت عندي الأعباء خلال فترة دراستي .
- ✿ إلى أبنائي ... خالد ... أحمد ... فاطمة الذين تحملوا غيابي.
- ✿ إلى الغالية أم هاشم التي كانت لي بمثابة الأم .
- ✿ إلى جميع إخوتي وأخواتي
- ✿ إلى رجال النخبة العصرية التي تسطر أروع المعارك في ميادين الشرف لتحقيق الأمن والاستقرار

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أمانني على اتمام هذا العمل و الشكر له أولاً و آخراً، على كل نعمة أنعمها علي، فسيحان الله و الحمد لله و لا إله إلا الله و الله أكبر.

وأما بعد ، أتقدم بالشكر الى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر أ.د/ عبدالرزاق الميري، الذي وافق على الإشراف على أطروحتي، لما بذله من جهد من أجل توجيهي و تعليمي خلال فترة البحث، الى جانب دروس التواضع التي قدمها لي خلال تلك الفترة، ولجميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشته.

كما أشكر الأستاذ الدكتور علي يوعلاً الذي تفضل مشكوراً بقبول الإشراف على أطروحتي وتسجيلي في الكلية، وأمدني بنصائح قيّمة انعكست في إنجاز هذا العمل.

وشكري الوفير وامتناني للمملكة المغربية ملكاً وحكومة وشعباً على تكرمهم وتفضلهم بقبولي لإكمال هذه المرحلة من تعليمي.

كما أتوجه بالشكر إلى عمادة كلية العلوم القانونية والاجتماعية بجامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس الذين قدموا لي كل التسهيلات الممكنة خلال فترة دراستي.

وأتقدم بالشكر لعمادة وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة حضرموت على تعاونهم معي خلال فترة تفرغي للدراسة. وكذلك إلى جميع المصارف العاملة في حضرموت لتعاونهم معي من خلال تزويدي بالمعلومات المطلوبة لإنجاز الدراسة الميدانية لعملائهم ولجميع الأصدقاء الذين تعرفت عليهم خلال وجودي في المغرب.

ملخص:

تتنافس المصارف بعضها مع بعض على تقديم العديد من الخدمات التقليدية والالكترونية من أجل الحصول على أكبر قدر من الحصة السوقية المصرفية وتحقيق الأرباح، حيث أصبحت السوق المصرفية ميداناً تتنافس فيه المصارف من أجل تحقيق ميزة تنافسية للعميل تجعله يتعامل مع المصرف ويستفيد من خدماته دون غيره من المصارف الأخرى، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من قبل المصارف اليمنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء ومدى رضاهم عنها، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بالبحث في الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة لمعرفة الأطر النظرية لها مع شرح ما يخص القطاع المصرفي اليمني وتنافسيته ولتعزيز هذه الجوانب وربطها بعضها ببعض قمنا بدراسة ميدانية على عملاء المصارف اليمنية في محافظة حضرموت من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة من عملاء المصارف اليمنية بلغت 400 عميل وتم استرجاع 350 استبانة قابلة للتحليل، وتم الخروج بمجموعة من النتائج والمقترحات.

Abstract

Banks compete with each other to present a variation of traditional and electronic services in order to gain a great amount of the banking marketing and obtain increments. The banking market has become a domain in which banks seek for achieving a competitive feature that makes a customer deal with a certain bank and derive benefits from its services. Thus, this study aims at investigating the role of the electronic banking services offered by the Yemeni banks to achieve a competitive feature from the viewpoint of the customers, and measuring the extent of the customers' satisfaction of these services. To accomplish these objectives, a study is conducted on the theoretical aspects of the variable of the present study in order to figure out their frameworks with regard to Yemeni banking sector and its competitiveness. Additionally; to enhance these aspects connecting them with each other, a field study is conducted on the Yemeni banks located in

Hadhramout by distributing 400 questionnaires to the customers and getting back 350 valid questionnaires through which certain findings and recommendations are concluded.

Résumé:

La concurrence des banques, parmi lesquelles se manifestent pour fournir de nombreux services traditionnels et électroniques afin d'obtenir autant de la part de la banque de marché et des bénéfices, où le marché bancaire est devenu une arène où les banques sont en concurrence pour obtenir un avantage concurrentiel du client fait il traite de la banque et de bénéficiaire de ses services sans autres banques d'autre part, cette étude visait à étudier le rôle joué par les services bancaires électroniques fournis par les banques yéménites pour obtenir un avantage concurrentiel du point de vue des clients et leur satisfaction avec eux, et pour atteindre cet objectif, nous examinons les aspects théoriques des variables de l'étude La connaissance de la théorie ont des cadres avec une explication en ce qui concerne le secteur bancaire yéménite et sa compétitivité et à renforcer ces aspects et de les relier les uns aux autres une étude sur le terrain sur les clients bancaires yéménites dans la province de Hadramout par la distribution d'un questionnaire sur un échantillon des clients bancaires yéménites se sont élevés à 400 clients ont été récupérés 350 questionnaires sont analysés, ont été Quitter un ensemble de résultats et de propositions.

الصفحة	فهرس المحتويات
i	آية قرآنية
ii	الإهداء
iii	شكر وعرافان
iv	ملخص الدراسة
vi	فهرس المحتويات
xiii	فهرس الجداول
xix	فهرس الأشكال
أ - ع	المقدمة العامة
102-1	الفصل الأول: مدخل لدراسة الخدمات المصرفية الإلكترونية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الخدمات المصرفية
2	المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية
2	أولاً: المفاهيم الأساسية للخدمات
5	ثانياً: مفهوم الخدمات المصرفية
7	المطلب الثاني: نشأة وتطور الخدمة المصرفية
7	أولاً: الخدمة المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع
9	ثانياً: الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع
10	ثالثاً: الخدمة المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي
10	رابعاً: الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية
11	المطلب الثالث: خصائص ومميزات الخدمات المصرفية

11	أولاً: خصائص الخدمات المصرفية
17	ثانياً: مميزات الخدمات المصرفية
19	المطلب الرابع: أبعاد الخدمات المصرفية ودورة حياتها
19	أولاً: أبعاد الخدمات المصرفية
23	ثانياً: دورة حياة الخدمة المصرفية
26	المطلب الخامس: أنواع الخدمات المصرفية وآليات تطويرها
26	أولاً: أنواع الخدمات المصرفية
29	ثانياً: آليات تطوير الخدمات المصرفية
36	المبحث الثاني: الخدمات المصرفية الإلكترونية
37	المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية الإلكترونية
37	أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية
40	ثانياً: دوافع ظهور الخدمات المصرفية الإلكترونية
42	ثالثاً: مراحل التطور التكنولوجي في العمل المصرفي
42	رابعاً: خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية
44	خامساً: أهداف القطاع المصرفي من أتمتة العمل المصرفي
44	سادساً: فوائد الخدمات المصرفية الإلكترونية
47	سابعاً: عوامل نمو الخدمات المصرفية الإلكترونية
48	ثامناً: تحديات الخدمات المصرفية الإلكترونية
49	تاسعاً: مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية
51	المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الإلكترونية إيجابياتها، مميزاتا، معوقاتا ومعاييرها
52	أولاً: إيجابيات تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية
53	ثانياً: مميزات الخدمات المصرفية الإلكترونية
53	ثالثاً: معوقات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية
56	رابعاً: تطبيق معايير الحماية وتوعية العملاء

58	المطلب الثالث: تصنيف وأنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية والأدوات التنظيمية لها
58	أولاً: تصنيف الخدمات المصرفية الإلكترونية
59	ثانياً: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية
65	ثالثاً: الأدوات التنظيمية للخدمات الإلكترونية
67	المطلب الرابع: البنوك الإلكترونية
67	أولاً: المفهوم
68	ثانياً: سمات وخصائص البنوك الإلكترونية
69	ثالثاً: مستويات البنوك الإلكترونية
70	المطلب الخامس: اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات
70	أولاً: مفهوم الاتفاقية
72	ثانياً: المبادئ الأساسية لاتفاقية تحرير تجارة الخدمات
73	ثالثاً: أنواع الخدمات المصرفية في إطار اتفاقية الخدمات
75	المبحث الثالث: الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف اليمنية
75	المطلب الأول: نشأة وتطور القطاع المصرفي اليمني
75	أولاً: مرحلة ما قبل الثورة اليمنية
76	ثانياً: مرحلة ما بعد الثورة اليمنية إلى قيام الوحدة اليمنية
78	ثالثاً: مرحلة ما بعد قيام الوحدة لحد الآن
88	المطلب الثاني: هيكل القطاع المصرفي اليمني
91	انتشار الفروع المصرفية
94	المطلب الثالث: الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من قبل المصارف اليمنية
206-101	الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في المصارف
101	تمهيد
103	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

103	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
103	أولاً: نشأة الميزة التنافسية
105	ثانياً: تعريف الميزة التنافسية
112	ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية
113	المطلب الثاني: أهداف وخصائص ومصادر الميزة التنافسية وسلسلة القيمة:
113	أولاً: أهداف الميزة التنافسية
115	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية
115	ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية
125	رابعاً: سلسلة القيمة و الميزة التنافسية
126	المطلب الثالث: مراحل ومجالات وأساليب تحقيق الميزة التنافسية وأبعادها
126	أولاً: مراحل تحقيق الميزة التنافسية
127	ثانياً: مجالات تحقيق الميزة التنافسية
129	ثالثاً: أساليب تحقيق الميزة التنافسية
130	رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية
132	المطلب الرابع: أنواع ومحددات ومعايير الميزة التنافسية وشروط فعاليتها
132	أولاً أنواع الميزة التنافسية
139	ثانياً: محدّدات الميزة التنافسية
142	ثالثاً: معايير الميزة التنافسية
143	رابعاً: شروط فعالية الميزة التنافسية
144	المطلب الخامس: قياس وأسباب وآليات تطوير الميزة التنافسية ومكوناتها
144	أولاً: قياس الميزة التنافسية
145	ثانياً: أسباب تطوير الميزة التنافسية
147	ثالثاً: آليات تطوير الميزة التنافسية
149	رابعاً: مكونات الميزة التنافسية
150	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المصارف

150	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية في المصارف والعوامل المكونة لها
150	أولاً: تعريف الميزة التنافسية في المصارف
151	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية في المصارف
152	ثالثاً: العوامل المكونة للميزة التنافسية في المصارف
153	المطلب الثاني: أنواع وأهداف وخصائص الميزة التنافسية في المصارف وسلسلة القيمة في المصارف
153	أولاً: أنواع الميزة التنافسية في المصارف
155	ثانياً: أهداف دعم الميزة التنافسية في المصارف
157	ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية في المصارف
157	رابعاً: سلسلة القيمة والميزة التنافسية للبنوك
160	المطلب الثالث: القدرات التي تتشكّل منها الميزة التنافسية في المصارف ومزاياها وأبعادها ومعاييرها
160	أولاً: القدرات التي تتشكّل منها الميزة التنافسية للمصارف
161	ثانياً: مزايا تقديم خدمة متميزة للعملاء
161	ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية المصرفية
162	رابعاً: معايير الميزة التنافسية في المصارف
163	المطلب الرابع: تطوير الميزة التنافسية في المصارف أهميته ومداخله واستراتيجياته وتحليل منافسته
163	أولاً: أهمية تطوير الميزة التنافسية في المصارف
164	ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في المصارف
166	ثالثاً: استراتيجيات تطوير الميزة التنافسية في المصارف
172	رابعاً: تحليل المنافسة في القطاع المصرفي
178	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المصارف اليمينية
178	المطلب الأول: تنافسية القطاع وبياناته المجمعّة وشروط تحقيق الميزة

	التنافسية
178	أولاً: لمحة عن تنافسية القطاع النقدي والمصرفي
183	ثانياً: البيانات المجمعة للقطاع المصرفي اليمني
188	ثالثاً: شروط تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية
188	المطلب الثاني: جوانب التميز لدى المصارف اليمنية
188	أولاً: الخدمات المصرفية المقدمة
189	ثانياً: قنوات التوزيع
192	ثالثاً: الصيرفة الإسلامية في اليمن
192	رابعاً: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن
194	المطلب الثالث: القدرات التنافسية وعوامل زيادتها في المصارف اليمنية
194	أولاً: القدرات التنافسية للمصارف اليمنية
202	ثانياً: عوامل زيادة القدرة التنافسية في ظل التحرير المالي والمصرفي في اليمن
294-207	الفصل الثالث الدراسة الميدانية
207	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية
207	تمهيد
207	التذكير بأسئلة الدراسة
208	منهج الدراسة
208	مجتمع وعينة الدراسة
213	أدوات الدراسة
214	صدقها
221	ثباتها
223	التطبيق الميداني للدراسة

223	الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة
224	الصعوبات التي واجهت الباحث
226	المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة
226	تمهيد
226	عرض نتائج السؤال الأول (اختبار الفرضية الأولى)
232	تفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول (اختبار الفرضية الأولى)
233	عرض نتائج السؤال الثاني (اختبار الفرضية الثانية)
243	تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني (اختبار الفرضية الثانية)
244	عرض نتائج السؤال الثالث (اختبار الفرضية الثالثة)
247	تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث (اختبار الفرضية الثالثة)
248	عرض نتائج السؤال الرابع (اختبار الفرضية الرابعة)
284	تفسير ومناقشة نتائج السؤال الرابع (اختبار الفرضية الرابعة)
287	عرض نتائج السؤال الرئيس (اختبار الفرضية الرئيسة)
288	تفسير ومناقشة نتائج السؤال الخامس (اختبار الفرضية الخامسة)
289	المبحث الثالث: الخاتمة العامة
289	أولاً: النتائج
293	ثانياً: المقترحات
295	قائمة المراجع
314	قائمة الملاحق
314	ملحق (1) قائمة المحكمين لأداة الدراسة
315	ملحق (2) استمارة الاستبيان
322	ملحق (3) المراسلة الإدارية لتطبيق الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أبعاد الخدمات المصرفية	22
2	العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية	34
3	مصادر تطوير الخدمات المصرفية	35
4	هيكل القطاع المصرفي اليمني 2014	86
5	أسماء وتصنيفات المصارف العاملة في اليمن	88
6	عدد فروع المصارف ونسبتها من إجمالي الفروع في اليمن 2015	92
7	عدد مستخدمي الانترنت في اليمن ونسبتهم قياساً بعدد السكان	92
8	عدد أجهزة الصراف الآلي في اليمن لكل 100 ألف مواطن	93
9	عدد أجهزة الصراف الآلي في اليمن وعدد العمليات وقيمتها	93
10	عدد نقاط البيع POS وعدد عملياتها وقيمتها في اليمن	94
11	عدد البطاقات المصرفية في اليمن	95
12	الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل المصارف اليمنية	96
13	تعريف الميزة التنافسية	107
14	مجالات تحقيق الميزة التنافسية	128
15	القوى التنافسية وطريقة مواجهتها	175
16	تنافسية القطاع النقدي والمصرفي اليمني	178
17	البيانات المالية للقطاع المصرفي اليمني	181
18	بيانات أكبر 10 مصارف يمنية	182
19	تطور البيانات المجمعة للمصارف اليمنية	184
20	عدد عملاء المصارف اليمنية في محافظة حضرموت وعدد الخدمات الإلكترونية	187
21	أهم قنوات التوزيع للخدمات الإلكترونية في المصارف اليمنية	190
22	تطور رأس مال المصارف اليمنية	195

198	كفاية رأس المال في بعض المصارف اليمنية	23
199	تطور تكاليف التشغيل في المصارف اليمنية	24
200	أرباح المصارف اليمنية	25
201	اجمالي الودائع (العملاء والبنوك)	26
204	عينة للجوائز التي حصلت عليها بعض المصارف اليمنية	27
208	توزيع أفراد العينة حسب البنك الذي يتعامل معه المستفيد	28
209	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	29
210	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	30
211	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	31
211	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	32
212	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	33
214	فقرات ومحاور مقياس دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في الصورة الأولية	34
215	معاملات الارتباط لفقرات محور الصراف الالي بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي	35
216	معاملات الارتباط لفقرات محور الجوال المصرفي بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي	36
217	معاملات الارتباط لفقرات محور الرسائل القصيرة بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي	37
218	معاملات الارتباط لفقرات محور البنك الالكتروني بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي	38
219	معاملات الارتباط لفقرات محور البطاقات بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي	39

220	معاملات الارتباط لفقرات محور رضا العملاء بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي	40
221	معاملات الثبات لمحاور اداة الدراسة	41
227	استجابات افراد العينة في طريقة التعامل مع المصرف	42
228	التكرارات والنسب المئوية لدوافع العملاء لاختيار المصرف	43
229	مدة تعامل العملاء (أفراد العينة) مع المصرف	44
230	مدى استخدام العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية في معاملاتهم المصرفية	45
231	الخدمات المصرفية الإلكترونية الأكثر استخداماً لدى العملاء	46
233	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور خدمة الصراف الآلي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً	47
236	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً	48
237	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور خدمة الرسائل القصيرة في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً	49
238	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور خدمة البنك الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً	50
240	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن	51

	دور خدمة البطاقات الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً	
242	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحاور والمقياس الكلي مرتبة ترتيباً تنازلياً	52
244	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن رضا العملاء عن دور الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية على مستوى الفقرات والمحور الكلي مرتبة ترتيباً تنازلياً	53
249	اختبار (T-test) للفروق في دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء عنها حسب متغير الجنس	54
250	اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير العمر	55
252	الفروق في خدمة البنك الالكتروني حسب اختبار (Scheffe)	56
253	اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير الدخل الشهري	57
255	الفروق في خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه حسب اختبار (Scheffe)	58
256	الفروق في خدمة الرسائل القصيرة حسب اختبار (Scheffe)	59
257	الفروق في خدمة البنك الالكتروني حسب اختبار (Scheffe)	60
258	الفروق في الخدمات المصرفية ككل حسب اختبار (Scheffe)	61

259	الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية حسب اختبار (Scheffe)	62
260	اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير المستوى التعليمي	63
261	الفروق في خدمة الصراف الآلي حسب اختبار (Scheffe)	64
262	الفروق في خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه حسب اختبار (Scheffe)	65
263	الفروق في خدمة الرسائل القصيرة حسب اختبار (Scheffe)	66
264	الفروق في خدمة البنك الالكتروني حسب اختبار (Scheffe)	67
265	الفروق في خدمة البطاقات الالكترونية حسب اختبار (Scheffe)	68
266	الفروق في الخدمات المصرفية الالكترونية ككل حسب اختبار (Scheffe)	69
267	الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية حسب اختبار (Scheffe)	70
268	اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير المهنة	71
270	الفروق في خدمة الصراف الآلي حسب اختبار (Scheffe)	72
271	الفروق في الخدمات المصرفية الالكترونية ككل حسب اختبار (Scheffe)	73

272	الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية حسب اختبار (Scheffe)	74
273	اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل	75
275	الفروق في خدمة الصراف الآلي حسب اختبار (Scheffe)	76
276	الفروق في خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه حسب اختبار (Scheffe)	77
277	الفروق في خدمة الرسائل القصيرة حسب اختبار (Scheffe)	78
279	الفروق في خدمة البنك الالكتروني حسب اختبار (Scheffe)	79
280	الفروق في خدمة البطاقات الالكترونية حسب اختبار (Scheffe)	80
281	الفروق في الخدمات المصرفية الالكترونية ككل حسب اختبار (Scheffe)	81
283	الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية حسب اختبار (Scheffe)	82
287	معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية في المصارف اليمنية ورضا العملاء	83
289	خلاصة نتائج الفروق	84

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية	1
30	أثر تطوير الخدمة المصرفية ودوره في بقاء المصرف	2
50	مركبات المخاطر العملياتية لدى البنوك	3
57	تصنيف الخدمات المصرفية عبر الانترنت	4
62	صور المعاملات المصرفية الإلكترونية	5
90	عدد الفروع لكل مصرف في اليمن	6
91	عدد فروع البنوك في اليمن حسب المحافظات 2015	7
114	أهداف صناعة المزايا التنافسية	8
122	نموذج الماسة لبورتر للميزة التنافسية للأمم	9
131	نموذج الهرم للميزة التنافسية المبتكرة	10
140	دورة حياة الميزة التنافسية	11
142	محددات الميزة التنافسية	12
158	سلسلة القيمة في المصارف	13
172	نموذج القوى الخمس لبورتر	14
184	تطور الموجودات المجمعلة للمصارف اليمنية	15
197	كيفية الحصول على نسبة كفاية رأس المال	16

مقدمة:

أدت ثورة الاتصالات والمعلومات في هذا العصر، عصر التطورات المتلاحقة، إلى ظهور تغيرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي والمالي، نظراً لأن هذا القطاع سريع التأثر والاستجابة للمتغيرات الخارجية التي أدت إلى وجود كيانات مصرفية عملاقة. ومن هنا كان لا بد من إعادة النظر في الدور التقليدي للبنوك الذي يقوم على قبول الودائع ومنح الائتمان أو تقديم بعض الخدمات التقليدية، والتطلع إلى تقديم خدمات مصرفية ومالية متطورة ومتنوعة، وذلك بالاعتماد على ما أنتجته التكنولوجيا وثورة المعلومات من وسائل حديثة متطورة أدت إلى الاستغناء أو تطوير آلية تقديم بعض الخدمات التقليدية وتعويضها بطرق أو خدمات الكترونية اعتماداً على تقنية المعلومات والاتصال، توفيراً للوقت والجهد والمال.

قد يكون هذا القطاع أكثر من غيره من القطاعات تحسناً جراء أي تطورات أو تغيرات بيئية، بحكم تعامله بأموال المودعين. ومن ناحية أخرى تعمل المصارف على توفير المبادئ التي تحكم أعمال البنوك والمتمثلة في السرية وحسن المعاملة والراحة والسرعة وكثرة الفروع وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها¹، حيث ترتبط هذه المبادئ وتصطدم بمتطلبات العملاء ونفسياتهم تجاه تلك المبادئ خاصة ما يتعلق منها بالسرية وكثرة الفروع.

ومن المعتقد أن النمو الاقتصادي في الدولة وبقاء البنوك العاملة بها في ميدان الأعمال يتوقفان إلى حد كبير على قدرة إدارة تلك البنوك على مواجهة تحديات العصر، لذلك أصبح القطاع المصرفي مطالب بالترفع عن الأعمال الروتينية والاهتمام بالاستراتيجيات والسياسات التي تساعد على استمرار تلك البنوك وتقدمها، كما يحتم عليها العمل الجاد والدؤوب لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين وضعها وموقعها في

¹ الصيرفي محمد، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007،

سوق العمل، لذلك اهتم العديد من الباحثين بدراسة الجوانب المختلفة للخدمات المصرفية من حيث مفهومها ومحدداتها وأبعادها وطرق قياسها.²

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، حيث إن الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية دور مهم وفاعل. فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث كما أصبح لها دور رئيس في تحقيق أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية والنقدية، لذلك فهي تساهم بشكل رئيس في رفع كفاءتها وفعاليتها الإدارية، وأن تعمل على تحقيق جميع أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها وغاياتها ضمن إطار البيئة المالية والمصرفية التنافسية.³

لقد أصبح لزاما على هذه البنوك أن تسير جنبا إلى جنب مع التقدم والتسارع التكنولوجي من أجل تطوير أدائها وأعمالها والمحافظة على قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية وهذا مما يجعل هذه البنوك تتفق أكثر على التكنولوجيا والمعلومات لتحقيق أقصى العوائد وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.⁴

تزامن مع جهود الإصلاح في القطاع المالي والمصرفي، في إطار الإصلاح الاقتصادي الشامل، توجه عام على الصعيد العالمي نحو عولمة الخدمات المصرفية والمالية الأخرى من خلال إزالة التمييز في المعاملة بين موردي الخدمات الأجانب والمحليين وإزالة الحواجز الأخرى التي تعيق نفاذ المصارف الأجنبية إلى الأسواق المصرفية المحلية. ويتوقع من تحرير الخدمات المصرفية والمالية الأخرى إحداث فوائد ممكنة وكذلك مخاطر متوقعة. فمن جانب الفوائد الممكنة، فإن التحرير المذكور سيعزز

² هندي منير، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات)، مركز الدلتا للطباعة، الاسكندرية، ط3، 2006، ص4

³ الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006، ص1

⁴ Siam Ahmed, Role of the Electronic Banking Services on the profits of Jordanian Banks, American Journal of Applied Sciences, 2006, p 1999

المنافسة في السوق المحلية، حيث يؤدي وجود المصارف والمؤسسات المالية الأجنبية إلى استخدامها لأدوات التمويل الحديثة والمهارات في إدارة المال، بالإضافة إلى تخفيض نسبي في تكاليف التشغيل وبما يسهم في توفير خدمات مصرفية ذات تكلفة أقل ونوعية أفضل في الاقتصاد المحلي.⁵

لقد جاءت بعض الدراسات بنتائج حول هذه المشكلة ولكنها طبقت في بلدان أخرى، وهناك دراسة مشابهة لهذه الدراسة في اليمن ولكنها أخذت وجهة نظر مديري البنوك وخرجت بمجموعة من النتائج والتوصيات التي كان منها إجراء دراسة أخرى لدراسة الموضوع من وجهة نظر العملاء.

مشكلة الدراسة:

بسبب تزايد حدة المنافسة بين المصارف في تقديم الخدمات للعملاء، ونظراً لكون الخدمات المقدمة متشابهة إلى حد ما بين المصارف، فقد سعت المصارف إلى تطوير خدماتها وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة من خلال إدخال التكنولوجيا إلى الخدمات التي تقدمها للعملاء، وذلك لتواكب التطورات السريعة والمستمرة وتحافظ على عملائها وتتنافس المصارف الأخرى، وهنا ظهرت مشكلة عدم وضوح الدور الذي تقوم به هذه الخدمات من وجهة نظر العملاء وبين متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للمصارف بأبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للمستفيد والسمعة).

إن العوامل الديموغرافية قد تكون عاملاً مؤثراً في تحديد واختيار نوعية الخدمات المطلوبة.

إن انفتاح السوق المصرفية اليمنية على الأسواق العالمية أمرٌ لا مفر منه و سيضع هذا الانفتاح مصارفنا في مواجهة غير مسبوقه مع مؤسسات أكبر حجماً وأكثر خبرة ،

⁵ جمال الدين زروق وآخرون، أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية وتحديات الأزمة المالية العالمية، صندوق النقد العربي، 2009،

وإدراكاً لحاجة المصارف اليمنية لإدخال الخدمات الإلكترونية قام البنك المركزي اليمني بإصدار قانون رقم (40) لعام 2006م سمي بقانون المعاملات الإلكترونية ينظم التعامل بهذه الخدمات حيث عرّفها بأنها (العمليات المالية والمصرفية التي يتم تنفيذها أو عقدها عبر الوسائل الإلكترونية).⁶

إن هذا البحث يسلط الضوء على أهمية المصارف باعتبارها من القطاعات الاقتصادية المهمة في أي بلد وعلى مدى استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية لما لها من عوائد مهمة للمصارف من جهة ولمستخدمي هذه التقنيات من جهة أخرى لاسيما بعد انضمام اليمن رسمياً لمنظمة التجارة العالمية في 26 يونيو 2014م⁷، وما يترتب على هذه الخطوة، خصوصاً ما يتعلق باتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية من فتح السوق المصرفي اليمني أمام البنوك العالمية، حيث إن مواجهة تحدي المنافسة يفرض على المصارف اليمنية التركيز على زيادة قدرتها التنافسية لمواجهة سوق تتصف بالديناميكية من جهة وبالإمكانيات الهائلة من جهة أخرى.

من هنا فإن الدراسة تطرح مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي :

ما دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية؟

وتفرعت منه الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف اليمنية؟
- 2- ما دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية؟
- 3- ما مدى رضا العميل عن دور الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية؟

⁶ قانون المعاملات الإلكترونية، البنك المركزي اليمني، <http://www.centralbank.gov.ye>

⁷ موقع منظمة التجارة العالمية على الانترنت www.wto.org

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، المهنة، البنك الذي يتعامل معه العميل)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية بين استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية في المصارف اليمنية ورضا العملاء؟

الأهداف

1- التعرف على مستوى استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف اليمنية

2- التعرف على دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية

3- الكشف عن الفروق في دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، المهنة، البنك الذي يتعامل معه العميل).

4- التعرف على العلاقة بين استخدام الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء

5- التعرف على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من قبل المصارف اليمنية.

الفرضيات

1- هناك تنوع في استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالمصارف اليمنية حسب نوع الخدمة ووقت استخدامها وكيفية تم الاشتراك بها.

2- هناك دور كبير للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف اليمنية.

3-رضا العملاء عن دور الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية متوسط.

4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، المهنة، البنك الذي يتعامل معه العميل).

5-توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية في المصارف اليمنية ورضا العملاء.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسات العلمية بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني، حيث يمكن إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

- تتناول هذه الدراسة قطاع من أهم القطاعات الاقتصادية ألا وهو قطاع المصارف، كما أن هذه الدراسة ستتناول جانباً حديثاً وسريع التطور وهو جانب الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المصارف اليمنية.
- من الممكن الاعتماد على النتائج التي ستقدمها هذه الدراسة من قبل المصارف المبحوثة وإمكانية الاعتماد عليها في وضع الاستراتيجيات الخاصة بربط الخدمات المصرفية الإلكترونية بتحقيق الميزة التنافسية، ولعل هذا ما يبرز القيمة المضافة المتوقعة من هذه الدراسة.
- معرفة أنواع الخدمات الإلكترونية التي يبحث عنها العملاء ويفضلون تواجدها في المصارف حتى تتمكن هذه المصارف من توفيرها وتقديمها للعملاء.

- تتناول هذه الدراسة موضوع الخدمات المصرفية الإلكترونية والميزة التنافسية للمصارف، وعليه سيتم المساهمة في إبراز الإطار النظري لهذه المتغيرات والذي قد يستخدم في الدراسات المستقبلية.

مصادر (وسائل) جمع البيانات:

بغية الحصول على البيانات اللازمة لأغراض الدراسة سيتم الاعتماد على المصادر الآتية:

- أ) الاستبانة: سيتم إعداد وتصميم قائمة استقصاء سيتم توزيعها على عملاء المصارف عينة البحث.
- ب) المقابلة: سيتم الاستعانة بالمقابلة الشخصية للحصول على البيانات والمعلومات التي قد يتعذر الحصول عليها عن طريق الاستبانة.
- ت) الكتب: سيتم الاعتماد على عدد من الكتب العربية والأجنبية.
- ث) الدوريات العلمية: سيتم الاعتماد على عدد من المجلات (الدوريات) العلمية المحكمة.
- ج) الرسائل العلمية: ستعتمد الدراسة على العديد من رسائل الدكتوراه والماجستير المنشورة وغير المنشورة.
- ح) الندوات والمؤتمرات العلمية: سيتم الاستعانة بالبحوث والدراسات المقدمة في بعض الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- خ) الكتيبات والنشرات والتقارير: ستأخذ الدراسة بالعديد من المعلومات المتوفرة في الكتيبات والنشرات والتقارير خصوصاً تلك الصادرة عن الجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة .
- د) المواقع الإلكترونية المعترف بها: سيتم الاعتماد على العديد من المواقع الإلكترونية المعترف بها أكاديمياً.

أداة البحث:

سيتم استخدام استمارات الاستبيان على عينة من عملاء البنوك في محافظة حضرموت للحصول على البيانات التطبيقية للدراسة، حيث سيتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين، الأول يشمل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والثاني يشمل الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

سيتم اختبار صدق الاستبانة بثلاث طرق هي:

- 1- صدق المحكمين: حيث سيتم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في عدد من الجامعات المغربية واليمنية.
- 2- صدق المقياس: سيتم حساب الاتساق الداخلي - الصدق البنائي للاستبيان.
- 3- صدق ثبات الاستبانة: من خلال حساب صدق ثبات الاستبيان.

أسلوب تحليل بيانات الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عملية تحليل بيانات البحث اعتماداً على المعادلات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة والمتوفرة في البرنامج الاحصائي SPSS.

منهج الدراسة :

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً كما أن هذا المنهج لا يتوقف فقط على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

الدراسات السابقة:

1-دراسة واضح اليوسفي (2013) بعنوان علاقة استخدام الخدمات المصرفية

الإلكترونية بالقدرة التنافسية للبنوك اليمنية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في انخفاض القدرة التنافسية للبنوك اليمنية وهو ما يعكس الحاجة إلى التحقق من مدى الاستخدام الفعلي للخدمات المصرفية الإلكترونية وعلاقته بالقدرة التنافسية.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الاستخدام الفعلي للخدمات الإلكترونية في البنوك اليمنية بحسب ملكيتها وحجمها، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك المسؤولين في البنوك اليمنية، لأهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية ومستوى استخدامها وأهم معوقاتهما.

تم الاعتماد على وجهة نظر القيادات الإدارية في البنوك مجال الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية كان ضعيفاً، وأن اتجاهات القيادات الإدارية نحو أهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك تختلف باختلاف ملكية وحجم البنك.

أظهرت الدراسة وجود علاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر القيادات الإدارية.

أوصت الدراسة البنوك على الاستفادة من التطورات التكنولوجية في المجال المصرفي ونشر ثقافة الصيرفة الإلكترونية وضرورة تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية في كافة المستويات الإدارية لمثل هذه الخدمات وما تعكسه من فوائد على المصارف.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسة مشابهة لمعرفة علاقة المتغيرات من وجهة نظر عملاء البنوك، وما إذا كانت البنوك تقدم خدمات المصرفية الإلكترونية تلبي حاجة العملاء وتحقق ميزة تنافسية من وجهة نظرهم.

2-دراسة شاهر عبيد (2013) بعنوان دور الخدمات الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، حيث حددت مشكلة الدراسة بمعرفة دور الخدمات الالكترونية المصرفية المقدمة في مجتمع الدراسة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء. وتم التركيز على تحقق الهدف من خلال متغير (الجنس، المهنة، المؤهل العلمي والعمر) وعلى ثلاث خدمات إلكترونية وهي (الصراف الآلي، شبكة الانترنت والهاتف النقال " الرسائل القصيرة") وقد تم أخذ رأي عينة منتظمة من مجتمع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة

($a=0.05$) بالنسبة لجميع المتغيرات الديموغرافية التي تم استخدامها.

إن المتوسط الحسابي لدور الخدمات الإلكترونية المصرفية التي تقدمها البنوك في محافظة جنين لتعزيز الميزة التنافسية في جميع مجالات الدراسة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27).

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك بزيادة ارتباط العملاء بالبنك من خلال الأعمال الالكترونية وهو ما يعزز من المكانة التنافسية لها، كذلك تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات بما يكفل انسياب الخدمات المصرفية بكفاءة عالية.

3-دراسة هيثم الشبلي واخرون (2013) بعنوان دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وقد حددت مشكلة الدراسة بمعرفة الخدمات الإلكترونية المالية التي حققت أعلى قبول لدى العملاء ومدى تحقيق هذه البنوك للميزة التنافسية جراء استخدام هذه الخدمات من وجهة نظر العملاء.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل البنوك التجارية الأردنية والتعرف على أثر العوامل الديموغرافية على متغيرات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى أن الصيرفة عبر شبكة الانترنت هي الخدمة ذات الأثر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء. وأن خدمة الصراف الآلي هي الأقل تأثيراً مقارنة مع خدمة الصيرفة عبر شبكة الانترنت في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

وأوصت الدراسة إدارات المصارف التركيز على خدمة الصيرفة عبر الهاتف النقال كون نتائج الدراسة أكدت على أن هذه الخدمة تزداد أهميتها كلما زاد انتشار الهواتف الذكية.

أوصت الدراسة إدارات المصارف بتطوير برنامج لنشر الوعي التكنولوجي بين العملاء الحاليين والمتوقعين للعمل على انتشار استخدام بقية الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المصارف.

4-دراسة حسن عمري وطلال بطاينة (2012) بعنوان

The Impact of e-Banking on Achieving Competitive Advantage for Banks in Jordan

وحددت مشكلة الدراسة بمعرفة تأثير البنوك الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الأردنية، وهدفت إلى التعرف على أثر الصيرفة الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الأردن من وجهة نظر مدراء 3 فروع للبنوك الأردنية، وخلصت إلى إثبات وجود العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأوصت بضرورة تقديم الخدمات المالية الإلكترونية بأسعار مخفضة للعميل. كما أوصت بإجراء دراسات مستقبلية على عينة من العملاء

لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع في مجتمع الدراسة، وخلصت أن على البنوك الأردنية التوسع في استخدام أجهزة الصراف الآلي.

5-دراسة حامد عمار (2012) بعنوان

Effect of E-Banking Services on Customer Value and Customer Loyalty

حددت مشكلة الدراسة بمعرفة أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على القيمة المضافة للعميل وولاء العميل في المصارف التجارية الأردنية، وتمت دراسة العملاء المستخدمين للخدمات المصرفية الالكترونية فقط عينة للدراسة في جميع المصارف التجارية الأردنية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات المصرفية الالكترونية لها تأثير إيجابي على قيمة الزبون وولائه. وأوصت الدراسة بأن المصارف التجارية الأردنية بحاجة أكثر من أي وقت آخر إلى تنشيط وابتكار تقنيات جديدة لتشجيع عملائها على استخدام الخدمات الالكترونية، وأنه من المهم لهذه المصارف أن تقدم الخدمات الالكترونية التي تميزها عن المنافسين، وتوفير المعلومات للعملاء عن الخدمات المنافسة. كما أوصت بوضع وتبني استراتيجيات تمنع فقدان العملاء من خلال الحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع عملائها من أجل الحصول على مزايا وجود قاعدة العملاء الأوفياء للمصرف، وجعلهم على بيّنة من المعلومات والمزايا النسبية للخدمات المصرفية الالكترونية.

6-دراسة أحمد صيام (2006) بعنوان:

Role of the Electronic Banking Services on the Profits of Jordanian Banks

حددت مشكلة هذه الدراسة بتساؤل يتمثل في هل الخدمات المصرفية الالكترونية تؤثر على أرباح البنوك وتم دراسة البنوك الأردنية كعينة للدراسة. وتم بحث الآثار المترتبة على هذه الخدمات تجاه أرباح البنوك. ولماذا تتأخر البنوك الأردنية في تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية، وخلصت إلى أن هذه الخدمات لها تأثير سلبي على ربحية البنوك في الأجل القصير، وأن البنوك الأردنية لاتزال تقدم الخدمات الالكترونية التقليدية ولم تستخدم الخدمات الالكترونية الحديثة أو تسعى في ابتكارها وعليها عقد دورات تدريبية لموظفيها لفهم الأعمال المصرفية الالكترونية، وابتكار أنواع جديدة من هذه الخدمات لتحقيق الأهداف المرجوة الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أرباحها في الأجل المتوسط الطويل. كما خلصت الدراسة إلى ضرورة توسع القاعدة الكمية من الخدمات الالكترونية حتى تزيد من عدد عملائها وتعزز ولائهم للبنك.

7- دراسة شاكر تركي (2010) بعنوان التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية "إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض"

حدت مشكلة الدراسة بتساؤل عن العلاقة بين الخدمات الالكترونية التي تقدمها المصارف لعملائه وحددت الخدمات ب(البطاقات البلاستيكية، شبكة الانترنت والهاتف النقال) وبين الميزة التنافسية وتمت دراسة جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والفروع التابعة لها في كل من محافظة عمّان، الزرقاء وإربد والبالغ عددها (100) مصرف، حيث تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل.

وهدفت هذه الدراسة إلى الاجابة عن التساؤلات لغرض إكساب المصارف الأردنية ميزات تنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، وأوضحت الدراسة أنه إذا كان من الصعب أن تكون الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس وإبراز الميزة

التنافسية أو النسبية، فإن جودة هذه الخدمة وأسلوب تقديمها ربما يصبح المجال الوحيد للتنافس.

وقد خلصت الدراسة الى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الإنترنت للتعريف بنفسها والفروع التابعة لها إضافة الى تعريف العملاء بخدماتها التقليدية والإلكترونية المتواضعة والتي ما زالت في بداية الطريق والتي تقتصر على بعض البطاقات البلاستيكية الإلكترونية، البنك الناطق، البنك الخليوي، الصرّاف الآلي والحوالات السريعة.

وقد توصلت أنه بإمكان البنوك الأردنية أن تتنافس فيما بينها على المستوى المحلي من خلال الميزة التنافسية باستخدام الوسائل الإلكترونية لخدمة عملائها والتوسع فيها لتصبح C 2 C & C 2 B، وان تنافس المصارف الأردنية معاً على المستوى الإقليمي من خلال الميزة النسبية بتقديم خدمات متكاملة، حيث أن ثورة الاتصالات جعلت من الخدمات المصرفية الإلكترونية أمراً حتمياً سيفرض نفسه في تحديد مستقبل المصارف وتطورها.

8-دراسة محمد صالح الفرجاني (2016) بعنوان:

Log in Electronic Banking in Libya and the Competition between Them

مشكلة هذه الدراسة هي معرفة العلاقة التي تربط بين بعض الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المصارف الليبية وبين تحقق الميزة التنافسية، وقد هدفت إلى معرفة دور التسويق الإلكتروني في دعم البنوك، وإبراز أهمية الخدمات الإلكترونية للبنوك الليبية باعتبارها سمة العصر المصرفي الحالي والمدخل لتحقيق لميزة التنافسية.

خلصت الدراسة إلى أهمية تقديم الخدمات المصرفية في صورة الكترونية لتوفير الوقت والجهد للعملاء. كما خلصت إلى نتيجة مفادها أن تطوير النظام الإلكتروني من قبل

البنوك يؤثر بشكل فعّال في إدارة السياسة النقدية، واعتبرت أن هذه الخدمات تدعّم معاملات التجارة الالكترونية، وأن على البنوك الليبية مواكبة التطور في هذا المجال لاكتساب الميزة التنافسية لمواجهة المنافسة من البنوك على المستوى المحلي والاقليمي، باعتبار أن الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من البنوك الليبية أقل من حيث المحتوى والمضمون.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة أنها تتفق في معظمها على تناول موضوع الخدمات الالكترونية في البنوك ولكنها تتفاوت فيما بينها في تناول الجانب الكمي لهذه الخدمات لمعرفة أثرها على الميزة التنافسية. كما تم ملاحظة التغير ما بين العلاقة بين متغيرات الدراسات فتارةً تؤخذ من وجهة نظر القائمين على البنوك في بعض الدراسات وتارةً يتم أخذ رأي العملاء.

واختلف مجتمع البحث باستثناء دراسة واضح اليوسفي الذي درس المجتمع اليمني، إلا أن دراسته أخذت بوجهة نظر قيادات البنوك ومدى إدراكها لأهمية الخدمات الالكترونية المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ملكية وحجم هذه البنوك، وجاءت الدراسات الأخرى لدراسة مجتمعات مغايرة عن المجتمع قيد الدراسة، فبعض الدراسات تناولت محافظة جنين الفلسطينية أو القطاع المصرفي الليبي أو الأردني بل تم تخصيص بعض الدراسات على عملاء البنوك التجارية فقط كمجتمع للبحث.

ركزت بعض الدراسات على عينة مختارة من الخدمات الالكترونية التي تقدمها البنوك.

تم ملاحظة تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة واستخدام الاستبانة كأداة للبحث.

اختلفت متغيرات الدراسة عن بعض متغيرات الدراسات السابقة.

تميزت هذه الدراسة بأنها ستبحث في الدور بين المتغيرات من وجهة نظر العملاء في المجتمع اليمني.

تميزت هذه الدراسة كونها ستحاول التطرق لجميع أنواع الخدمات الالكترونية المصرفية في الوقت الحالي، ثم ستتطرق للخدمات التي تقدمها البنوك اليمنية. مما لاشك فيه أن الدراسة الحالية ستستفيد من الدراسات السابقة في التعرف على أهم محاور الخدمات الالكترونية والاطلاع على المجالات والنماذج الخاصة بهذه الخدمات، وما يتعلق بجانب تنافسية البنوك، وفي بناء أداة الدراسة.

الفصل الأول

مدخل لدراسة الخدمات المصرفية الإلكترونية

تمهيد:

إن العمل المصرفي تأثر بجميع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية من خلال المراحل الزمنية منذ ظهور العمل المصرفي في صورته البدائية من خلال الوظائف التقليدية للمصارف وهي قبول الودائع ومنح الائتمان قصير الأجل مروراً بتقديم العديد من الخدمات التي تلبي حاجة العملاء كالتوسع في الائتمان متوسط وطويل الأجل ومنح خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية وغيرها.

إن التطور الذي حصل في الخدمة المقدمة لم يكن من حيث كمية الخدمات فقط بل من حيث نوعية الخدمات التي تقدمها المصارف، حيث أصبحت نوعية الخدمة ميداناً تتبارى فيه المصارف لجذب العملاء، خصوصاً في ظل عدم جدوى السياسات السعرية لجذب العملاء التي اصطدمت بالتشريعات المصرفية، مما أدى بالمصارف أن تتنافس من خلال نوعية الخدمات المقدمة والتميز من خلالها.

ونتيجة لما للخدمات المصرفية التقليدية والإلكترونية من أهمية في جميع التعاملات اليومية سواء للفرد أو للمؤسسات الاقتصادية وباعتبارها الركيزة التي يقوم عليها العمل المصرفي. الأمر الذي يحتم علينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نتناول في المبحث الأول الخدمات المصرفية من حيث المفهوم والنشأة والتطور والخصائص والمميزات وأبعادها ودورة حياتها ونختم هذا المبحث بأنواع الخدمات المصرفية وآليات تطويرها. وفي المبحث الثاني نتحدث عن الخدمات المصرفية الإلكترونية بدءاً بماهيتها ومراحل تطورها وخصائصها وفوائدها وتحدياتها ومزاياها وتصنيفها وأنواعها والبنوك الإلكترونية. وفي المبحث الثالث تم الحديث عن الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف اليمنية وقد بدأنا الحديث عن نشأة وتطور القطاع المصرفي اليمني وهيكل هذا القطاع وانتشار الفروع المصرفية والخدمات الإلكترونية التي تقدمها المصارف اليمنية.

المبحث الأول: الخدمات المصرفية

المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية

أولاً: المفاهيم الأساسية للخدمات

إن الاهتمام المتزايد بالخدمات أدى إلى إعطاء مفاهيم متعددة ومتنوعة لها، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (الخدمات الفندقية، الخدمات السياحية وغيرها)، بينما تمثل خدمات أخرى مكملة لعملية تسويق السلع المباعة مثل (الخدمات المصرفية، التأمين والخدمات الصحية).¹

فالاقتصاديون القدماء لم يولوا الخدمات اهتماماً كبيراً لاعتبارهم إياها غير منتجة تماماً، ولا تضيف أي نوع من القيمة للاقتصاد، فقد ميّز الاقتصادي آدم سميث في كتاباته في القرن الثامن عشر بين الإنتاج ذي النتيجة الملموسة مثل الزراعة والتصنيع، والإنتاج ذي النتيجة غير الملموسة مثل جهود الوسطاء والأطباء والمحامين وغير ذلك يعتبر غير منتج لأي قيمة، وبقيت هذه المقاربة هي المهيمنة تجاه الخدمات حتى الجزء الأخير من القرن التاسع عشر عندما قال ألفرد مارشال (1890) عن الشخص الذي يقدم الخدمة إنما هو قادر على تقديم منفعة لمتلقي الخدمة تماماً كالشخص الذي ينتج منتجاً ملموساً، وفي الحقيقة أن مارشال ميز أن المنتجات الملموسة قد لا توجد أبداً لولا سلسلة من الخدمات المقدمة من أجل إنتاج هذه المنتجات وتوفيرها للمستهلكين.²

¹ يوسف، ردينة والصميدعي، محمود، التسويق المصرفي:مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج

للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2001

² دعبول، محمد وايوب، محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2003

ونما القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية حيث تحولت الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاديات التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي، ويعزى ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفضل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات.¹ لقد أكدت معظم تعاريف الخدمة على قابليتها لعدم الملموسية التي تقارن غالباً مع ملموسية السلع، إلا أن هذا المضمون غير مرضٍ لأنه لا يستحوذ على الطبيعة الأساسية للخدمات، ومن الأفضل تعريفها بأنها تمثل بعض الأشياء التي تنتج وتستهلك معاً. فالخدمة لا تُرى بالعين المجردة ولكن يمكن ملاحظة نتائجها بعد وضوح الحقائق، وبالتالي فإن أثر ونتيجة الخدمة تكون ظاهرة وواضحة بمرور الوقت.²

وهناك شبه اتفاق بين الكثير من الكتاب حول تعريف الخدمات حيث نجد كل من Kotler & Armstrong³ يعرفان الخدمات بأنها أنشطة أو منافع وإشباعات يقدمها طرف (البائع) إلى طرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل ملكية شيء، وقد يترتب أو لا يترتب إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس. كما عرفت الخدمة أيضاً بأنها الخدمات التي تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها، وتقديم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة.⁴

¹ سويدان موسى، الحداد شفيق، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003

² الصرن رعد حسن عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع دمشق و مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 59

³ Kotler. P & Armstrong G, principles of marketing services, edition prentice hall, 1996, p 66

⁴ الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، 2004، ص 17

ويرى البعض بأنها: "نشاط يؤدي إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى العميل.¹ وأنها: تلبية احتياجات ومتطلبات العميل منذ اللحظة الأولى وفي كل الأوقات، وتقديم السلع والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بحيث تتوافق معها توافقاً متناسقاً ومنسجماً²، وتضمن تعريف منظمة الأيزو 1994 الخدمة بأنها: تعبر عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد والزيون أو عن طريق النشاطات الداخلية للمورد بهدف التواء احتياجات الزيون.³

من خلال ما سبق فإن التعريف الذي نرى أنه الأفضل للخدمة هو أنها: "تمثل بعض الأشياء التي تنتج وتستهلك معا، وتشمل خدمة الزيون كل شيء تقوم به المنظمة لترضي زبائنها وتساعدهم في تحقيق القيمة الأكثر ملائمة من السلع والخدمات التي يشترونها، ويتسع هذا التعريف بشكل كاف ليغطي كل شيء بدءاً من تصميم السلعة إلى المحافظة على جميع الطرائق التي تساعد الزبائن وتقنعهم بالسلع المنتجة.⁴

ثانياً: مفهوم الخدمات المصرفية:

مفهوم الخدمة المصرفية:

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد أو يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث أنها تمثل نشاطاً أو عملاً يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو

¹ مصطفى أحمد السيد، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 28

² فائزة لعرف، بوقرة رايح، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، العدد 12، 2014، ص 19

³ الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مرجع سابق، ص 61

⁴ نفس المرجع، ص 63

الماكينات والتي تقدم من خلالها، وأن مستوى الإشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد والماكينات وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وأن هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو قد لا يرتبط، ومن هنا نجد بأن الخدمة المصرفية تمثل:¹

- نشاطاً أو عملاً يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد والماكينات (الأجهزة).

- إن تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة، فعلى سبيل المثال:

• إن حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقاءه

بالعاملين في المصرف يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبطاً بالشخص الذي يقدمها.

• إن عملية استقبال المستفيد وأسلوب المعاملة مرتبط بالشخص الذي يقدمها.

• إن سحب المستفيد للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف.

• إن ملء استمارة السحب أو الإيداع يرتبط بالأفراد الذين يتعاملون مع المستفيد وعلى استخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والإيداع.

• إن مستوى إشباع المستفيد يرتبط بمدى كفاءة العاملين ومستوى تطور الآلات والأجهزة المستخدمة والتي تساعد على سرعة إنجاز وتقديم الخدمة.

ويحمل تعبير الخدمة المصرفية مفهومين:

الأول: تسويقي كونها مصدراً لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن.

الثاني: منفعي يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء

استخدامه للخدمة المصرفية.

¹ ردينة يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص ص 83-84

ويشترك هذان المفهومان لإظهار بعد هام في الخدمة المصرفية ألا وهو جودة الخدمة المصرفية. وتظهر أهمية هذا البعد باعتبار أن الزبون هو النقطة المركزية في الجهود المصرفية، وأن الخدمات المصرفية تقدم بهدف إشباع احتياجاته ورغباته، وتحقيق المطابقة بين الخدمات المصرفية المقدمة وهذه الرغبات والاحتياجات.¹

من الممكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي.²

وعرفت أيضاً بأنها كل خدمة يقدمها البنك لكسب أكبر قدر من الزبائن وإشباعهم إلى أعلى درجة ممكنة من جهة، ومن جهة أخرى إلى تحقيق أكبر قدر من العائد بأقل المخاطر وأن هذه الخدمات تتمثل في قبول الودائع، تقديم العروض لجميع الأنشطة، استشارات يقدمها للمؤسسات الاقتصادية ... الخ.³

من الممكن القول بأن الخدمات المصرفية تمثل أحد الأنشطة الاقتصادية الهامة في أي دولة وتعتبر صناعة يتوافر فيها كل عناصر النشاط الإنتاجي.⁴

¹ الصرن رعد حسن عولمة جودة الخدمة المصرفية، مرجع سابق، ص 272

² عبدالخالق محمد يحيى، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 21

³ كريمة وضحة، دور مزيج الخدمات المصرفية في تعزيز تنافسية البنوك، رسالة ماجستير، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص 6

⁴ حنفي عبدالغفار، أبوقحف عبدالسلام، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 347

المطلب الثاني: نشأة وتطور الخدمة المصرفية:

شهدت الخدمة المصرفية عدة مراحل مرت بها، ونذكرها في:

أولاً: الخدمة المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع:

لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها، ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

1- **الاكتفاء الذاتي:** حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لذلك

تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي.

2- **تبادل الفائض من الإنتاج:** بعد توجه الأسر إلى التخصص في الإنتاج، حدث

ظهور فائض في الإنتاج، مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادل بالسلع وذلك من

خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة

بسيطة، شخصية، طوعية، أما بالنسبة إلى الخدمات المصرفية فإن معالمها لم

تظهر بعد ولكن أهم ما اتصفت به هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل.

3- **ظهور النقود:** نظراً لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكافؤ

السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة

تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية، مما أدى إلى ظهور النقود،

والذي حقق تحول كبير في الأنشطة المالية.¹

4- **ظهور عمل الصرافين والصياغ:** وذلك في أواخر القرون الوسطى حيث أدى

ازدهار حركة التجارة والتعامل بالنقود المعدنية المختلفة إلى بروز دور هؤلاء. كان

التجار يودعون نقودهم لدى الصيارفة والصاغة لحفظها من الضياع أو السرقة أو

¹ عبدالرحيم نادية، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل نشاط الاقتصادي - دراسة حالة

الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 7

صعوبة نقلها من مكان إلى مكان، ومقابل ذلك يحصل التجار على إيصال إيداع بالنقود، وبواسطة إيصال الإيداع يستطيع التجار استعادة نقودهم وودائعهم من الصيارفة والصاغة.

كما كان الصيارفة والصياغ يحصلون على رسوم الحفظ والذي كان يعد بمثابة ربح لهم. ومع استمرار هذا التعامل ترسخت الثقة عند المودعين باستعادة نقودهم وأموالهم في أي وقت. وهي الثقة التي شكلت النواة الأولى لظهور فكرة الائتمان بمفهومها المعاصر.

5- **تطور التعامل بإيصالات الإيداع:** نظراً لمتعة هذه الإيصالات بالقبول العام بين المتعاملين، حيث كان المودعون (التجار) يحررون أوامر الصرف سحياً على نقودهم المودعة لدى الصيارفة والصياغ وذلك للوفاء بما عليهم من ديون. وهكذا أصبحت إيصالات الإيداع أو أوامر الصرف تشكل نواة نظام الشيكات الذي يستخدم في الوقت الحاضر في عمليات البنوك المعاصرة. وقد كان من الواضح أن هذا النوع من التعامل يؤكد أن الوظيفة الأولى للبنوك كانت وظيفة ائتمانية. حيث شكل التعامل بإيصال الإيداع وأوامر الصرف للوفاء بالديون الالتزامات أسلوباً مناسباً وآمناً مقارنة باستخدام النقود في التداول مباشرة بين المتعاملين.

6- **الإيداع والقروض:** اكتشف الصيارفة والصياغ أن بإمكانهم إقراض أو استثمار جزء كبير من الودائع النقدية التي يحتفظ بها التجار والمودعون لديهم للأسباب الآتية:

- أن المودعين لا يستردون أموالهم دفعة واحدة في فترة زمنية معينة وإنما يسحبون جزءاً فقط.

- أن هناك مودعين جدداً يقومون بإيداع أموال جديدة لدى الصيارفة لحفظها لديهم وهذه الإيداعات الجديدة تساوي تقريباً المبالغ التي يتم سحبها. وقد أدى هذا السلوك في التعامل إلى قيام الصرافين والصاغة في إصدار تعهدات للوفاء بالديون بقيمة نقدية تفوق ما لديهم من أموال ونقود مودعة.¹

تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والحصول على الفائدة، إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكنوت.

إن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصرت على الإيداع، القروض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت.

ثانياً: الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع: تميزت هذه المرحلة بتراكم رأس المال، مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية، وأن هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصاً من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري وكادر لديه خبرة بالعمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأسمال المصارف، وزيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

ثالثاً: الخدمة المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي: تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولقد أصبحت المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجلب أكبر قدر ممكن من الأفراد، لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية، وذلك من

¹ الأفندي محمد أحمد، النقود والبنوك والاقتصاد النقدي، الأمين للنشر والتوزيع، اليمن، صنعاء، ط

خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجور إلى المصارف، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية¹

رابعاً: الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية: استفاد القطاع المصرفي مثله مثل غيره من القطاعات الاقتصادية من التطور التكنولوجي من خلال تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وخلق تطبيقات تتناسب مع متطلبات العصر الحديث.

تتميز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:²

- زيادة الطلب على الخدمات المصرفية.
- زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة.
- زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف.
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها.
- استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية.
- الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

المطلب الثالث: خصائص ومميزات الخدمات المصرفية:

أولاً: خصائص الخدمات المصرفية:

تتميز الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص منها ما هو متعلق بطبيعتها كخدمة ومنها ما هو متعلق بطبيعة النشاط المصرفي، والتي تميز الخدمة المصرفية عن باقي الخدمات.

¹ عبدالرحيم نادية، مرجع سابق، ص 8

² نفس المرجع ص ص 8-9

من الممكن إجمال خصائص الخدمات المصرفية في النقاط الآتية:

1- **اللاملموسية Intangibility**: تتسم الخدمات المصرفية بكون طبيعتها غير ملموسة وغير مرئية، ونعني هنا باللاملموسية أن الخدمة المصرفية لا يمكن رؤيتها، أو تذوقها، أو الإحساس بها، أو سماعها قبل شرائها لذلك فإن مهمة المقدم للخدمة (البائع) هي جعلها ملموسة بطريقة أو بأخرى. كما أن هذه الخاصية تمثل أهم فرق بين الخدمة والسلعة، ويكون المستهلك غير قادر على التنبؤ بما سيحصل عليه إلا عندما تقدم له الخدمة ويقوم بدفع ثمنها خاصة إذا كان لا يملك تجربة سابقة عنها، مما يجعله يواجه صعوبة كبيرة في تقييمها والتردد على القيام بشرائها.

تمثل هذه الخاصية تحدياً حقيقياً أمام المؤسسات الخدمية من حيث إنه كيف يمكن طمأنة المشتري وإعطائه الثقة في خدماتها. كما يصعب عليها من ناحية أخرى في كثير من الأحيان حماية خدماتها الجديدة من التقليد.¹ ومن المهم عدم إغفال الجوانب المادية التي لا يمكن أن تظهر الخدمات المصرفية بدونها، فاستخدام البطاقات المصرفية لم يكن ليتحقق لولا وجود الآلات الحديثة والأنظمة الإلكترونية الكفيلة بتقديم الخدمات من خلالها، الأمر الذي يعني تواجد العنصر المادي.²

¹ عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج

لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 21

² فريجات خولة، أثر التجارة الإلكترونية على تحسين نوعية الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير،

جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 42

2- **التلازم Inseparability**: أو عدم إمكانية فصل الخدمة. وتسمى أيضاً

بخاصية التكاملية، حيث لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها، سواء كان المقدم شخصاً أو آلة.¹

إن ارتباط إنتاج وتوزيع الخدمة المصرفية في مكان واحد جعل اهتمام المصرف ينصب نحو خلق وتكوين المنفعة المكانية والزمانية أي توفيرها في المكان والزمان المناسبين. بمعنى انتهاج المصرف لسياسة البيع المباشر على اعتبار أنها القناة التوزيعية الأكثر ملائمة لتسويق الخدمات المصرفية، الجدير بالذكر أن المصارف تبذل جهوداً كبيرة للتغلب على خاصية التلازم.

3- **التنوع (عدم التجانس)**: تتصف الخدمات المصرفية بتنوعها وعدم تجانسها مما

يجعلها خدمات غير معيارية ومن الصعب إخضاعها للقياس ما دامت تستند في أدائها على اعتبارات الخبرة، المهارة والنوعية في تقديمها، ومن ثم فإن التنوع الظاهر في الخدمة يأخذ مكانة واضحة في القطاع المصرفي.²

من ناحية أخرى فإن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف تقديمها (فموظف المصرف يختلف أسلوب تعامله مع المستفيدين وفقاً لظروفه النفسية والاجتماعية... الخ، كما أن وجود عشرة أفراد داخل المصرف باختلاف أمزجتهم ومواقفهم وحاجاتهم ورغباتهم الشخصية تؤثر على تقديم الخدمة ومستوى الإشباع المتحقق منها.³

¹ البكري ثامر، الرحومي أحمد، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

² فريحات خولة، مرجع سابق، ص 42

³ عبدالرحيم نادية، مرجع سابق، ص ص 10-11

- وللتخفيف من درجة التباين والاختلاف في أداء الخدمة تلجأ المؤسسات الخدمية إلى اتباع مجموعة من الخطوات منها¹
- تدريب مقدمي الخدمات واختيار أفضلهم.
 - اعتماد التغذية العكسية لمعرفة آراء ومدى رضا العملاء على مستوى جودة الخدمة المقدمة.
 - وجوب استخدام الآلات لتتميط جودة الخدمة، علماً أن بعض منشآت الخدمات تستطيع استخدام الآلات والبعض الآخر يصعب عليه استخدامها الأمر يتعلق بإنتاج الخدمة.
- وجدير بالذكر أن مستوى الخدمة لا يتعلق فقط بمقدمها وإنما يتعلق أيضاً بنوعية العميل المستفيد منها، ذلك أن الحكم على جودتها يختلف من عميل إلى آخر على حسب ما ينتظره كل عميل من هذه الخدمة، كذلك على حسب الظروف التي يواجهها هؤلاء العملاء.

4- سرعة التلف (الهالك) Perishability: أي بمعنى عدم إمكانية تخزينها أو بيعها أو استخدامها لاحقاً.² وهو ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبياً في المؤسسات الخدمية، وهو ما يعتبر ايجابياً من ناحية التكاليف إلا أن الأمر السلبي هو أنه لا يمكن تخزين الخدمة لبيعها في المستقبل، إلا أنه يمكن استثناء بعض الخدمات من خاصية الهلاك حيث يمكن تخزينها إلى وقت الحاجة، مثل خدمة التأمين الصحي التي يشتريها الزبون ويحتفظ بها لدى البائع لحين الحاجة إليها.³

¹ عيشوش عبده، مرجع سابق ص ص 22-23

² البكري ثامر، الرجومي أحمد، مرجع سابق، ص 79

³ محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمة المصرفية،

أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014 ص 70

وعموماً فإن الفناء السريع للخدمة لا يعد مشكلة طالما أن الطلب عليها مستقر طول اليوم أو الموسم لأن المصارف تستطيع تقدير العدد اللازم من الموظفين لأداء الخدمات المختلفة، أما في حالة زيادة أو انخفاض الطلب، فمن واجب المصرف اختيار الاستراتيجية الملائمة لمقابلة ذلك، كتشغيل موظفين لفترة زمنية معينة، أو تشجيع الزبائن على شراء الخدمات في فترات انخفاض الطلب عليها، أو تصميم خدمات مصرفية بديلة أو مكملة بعضها البعض، أو إشراك الزبائن في تأدية الخدمة المرغوبة وغير ذلك.¹

ونصوغ هذه الاستراتيجيات في النقاط الآتية:²

أ- ناحية الطلب:

وذلك من خلال استخدام السياسات التالية:

- التسعير المتباين: من خلال تحديد أسعار مرتفعة عند زيادة الطلب وأسعار أقل في الحالات العادية من أجل تخفيف العبء على وسائل تقديم الخدمة.
- تقديم خدمات مكملة: وذلك بتوفير بدائل لراحة العملاء حتى موعد حصولهم على الخدمة.
- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغيير في مستوى الطلب كما هو الحال في الفنادق وشركات الطيران.

ب- ناحية العرض:

ويتم التركيز على السياسات التالية:

- تشغيل قوة عمل إضافية عند زيادة الطلب.

¹ الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 205

² محبوب مراد، مرجع سابق، ص ص 70 - 71

- تحفيز العملاء على زيادة مساهمتهم في أداء الخدمة.
- إضافة منتجات لأغراض التوسع المستقبلي.

في حالة وجود عيوب أو أخطاء عند تقديم الخدمة المصرفية، يعتبر الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك.¹

5- الملكية Ownership: إن قيام المصرف بتقديم خدمة ما من خدماته لا يتم فيها نقل الملكية من المصرف إلى الزبون المتلقي للخدمة. فهذا الزبون يشتري فقط الحق في العملية الخدمية. وهنا لا بد من التمييز بين عدم القدرة على امتلاك الخدمة والحقوق التي قد يحصل عليها الزبون من جراء أداء خدمة ما له في المستقبل.²

6- صعوبة التنميط Difficulty of Standardization: تنميط الخدمات المصرفية شبه مستحيل، ويرجع ذلك إلى خاصية تباينها وعدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها، وبالتالي من الصعب حمايتها من التقليد أو إيجاد براءات اختراع للخدمات الحالية أو الجديدة.³

7- إقحام الزبون Customer Involvement: للزبون دورٌ بالغ الأهمية في إنتاج الخدمات المصرفية وتسويقها. وإن التفاعل بين المصرف وزبائنه في مراحل الإنتاج وتوزيع الخدمات يعتبر أكثر أهمية لموضوع جودة الخدمة المصرفية، ولا تتطلب جميع الخدمات الدرجة نفسها من المشاركة.

¹ بريس عبدالقادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 ص 230

² الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 206

³ محبوب مراد، مرجع سابق، ص 72

فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون المصرف، أو لا يكون مشاركاً في الأنشطة القانونية الخاصة به، عندما تكون جميع المسائل القانونية روتينية.¹

وبالإضافة إلى كل ما سبق ذكره، وبما أن الخدمات المصرفية هي خدمة وتتميز بالاملموسية، مما ينتج عنه أنها:

- غير قابلة للتلف أو انخفاض القيمة، ولذا فهي ذات عمر زمني طويل.
- ليست محمية بقوانين حفظ الملكية، لأن أي خدمة مصرفية جديدة في السوق من الممكن أن تتعرض للمنافسة الشديدة بسبب التقليد من قبل المصارف المنافسة.
- غالباً ما تكون متشابهة في كل المصارف أي الافتقار إلى هوية خاصة، حيث هناك حاجة دائمة للتمييز.
- الخدمات المصرفية غالباً ما تتحكم فيها القوانين المصرفية والجبائية، وبالتالي فإن أي تعديل أو تغيير فيها من الممكن أن ينتج عنه استحداث خدمات جديدة أو تطوير في الخدمة القديمة أو زوال هذه الخدمة.
- الخدمة المصرفية تصنع فور وصول العميل إلى الكاونتر، حيث يبدأ موظف الكاونتر بعملية تصنيع الخدمة حسبما يرغب العميل، باعتبار الخدمة المصرفية لا تنتج ولا تخزن بانتظار وصول العميل الراغب في الاستفادة منها.
- لا يستطيع المصرف إنتاج الخدمة مركزياً ثم توزيعها بواسطة قنوات توزيع وسيطة كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية، ولكن يقدم المصرف خدماته مباشرة عن طريق فروعه المنتشرة لتلبية رغبات عملائه من الخدمات بأن يكون قريباً منهم.²

كما يمكن اعتماد التصنيف الآتي لخصائص الخدمة المصرفية:¹

¹ الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 207

² عبدالرحيم نادية، مرجع سابق، ص ص 12-13

- 1- لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها.
- 2- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة.
- 3- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل.
- 4- الخدمات المصرفية تنتج وتتهلك بنفس الوقت.
- 5- الخدمة غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى.
- 6- الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج.

ثانياً: مميزات الخدمات المصرفية:

من الممكن القول بأن الخدمات المصرفية تتميز بمواصفات تختلف عن بقية الخدمات الأخرى ويمكن إبرازها فيما يلي:²

- تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات:

إن الخدمات التي يقدمها أي بنك تقدمها معظم البنوك الأخرى، وهذه أول مشكلة تسويقية تواجه أي بنك حيث يدفعه ذلك إلى محاولة التميز عن المنافسين بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

- تعدد وتنوع الخدمات المقدمة:

يقدم البنك الواحد تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية وكل خدمة لها خصوصياتها ولكل خدمة عملاء ذوو خصائص ورغبات معينة، مما يحتم على موظفي البنك بذل مجهودات من أجل التعرف على هذه الخصائص والرغبات

¹ الحداد وسيم محمد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،

2012، ص ص 44-46

² بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص ص 331-333

ومحاولة الاستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان المناسبين بالسعر المناسب والجودة المطلوبة.

- **شدة المنافسة بين البنوك:**

تستد المنافسة بين البنوك في الانفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب عدد أكبر منهم الأمر الذي يصعب من مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة نظراً للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك.

- **أهمية عنصر الثقة في البنك:**

نظراً لحساسية التعامل في الأموال الأمر الذي قد يؤدي إلى نشوء تخوف لدى الزبائن الأمر الذي يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية الناتجة عن تخوف الزبائن وتحولهم إلى بنوك أخرى، كما أن عجز البنك عن تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك ونقص الثقة لدى الزبائن.

- **الاعتماد على التوزيع المباشر:**

لا يستطيع البنك إنتاج الخدمة مركزياً ثم توزيعها بواسطة قنوات توزيع كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية ولكن البنك يقدم خدماته مباشرة عن طريق فروعه المنتشرة لتلبية رغبات الزبائن ويكون قريباً منهم، ولأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يستخدم البنك طريقة حديثة في تقديم بعض الخدمات.

- **ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة:**

- إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي تجعل كلاً منهما يؤثر ويتأثر بالآخر فبناءً على الحالة الاقتصادية للدولة يتخذ البنك المركزي قرارات ويستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والائتمانية للتأثير على النواحي الاقتصادية حسب الأهداف الموضوعية، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه

القرارات والأدوات وينعكس ذلك على طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها.

المطلب الرابع: أبعاد الخدمات المصرفية ودورة حياتها:

للخدمة المصرفية أبعاد رئيسية وأخرى داعمة. وهي كباقي المنتجات لها دورة حياة مكونة من عدة مراحل.

الفرع الأول: أبعاد الخدمة المصرفية:¹

يمكن تحديد أبعاد الخدمة المصرفية في العناصر الآتية:

أولاً: المنتج الأساسي:

وهو جوهر الخدمة التي يسعى العميل للحصول عليها، فمثلاً عندما يقوم العميل بفتح حساب شيكات فهو لا يشتري دفتر الشيكات وإنما يريد السهولة والأمان في دفع ما عليه للأخرين دون الحاجة لحمل النقود خاصة إذا كان المبلغ كبيراً.

ثانياً: المنتج الملموس:

وهو الخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي مثل بطاقات الائتمان.

ثالثاً: المنتج المدعم:

ويتمثل في مجموعة من العناصر الإضافية الملموسة أو غير الملموسة التي يتحصل عليها العميل عند شرائه الخدمة المصرفية، ومن الممكن تقسيم هذه العناصر إلى ثمانية مجموعات هي:

¹ محبوب مراد، مرجع سابق، ص ص 65-67

أ- **المعلومات:** تتولى المنظمات مسؤولية تثقيف العملاء وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن الخدمة الجوهر وتحدد لهم الأماكن التي تتوفر فيها وكيفية الحصول عليها ومزاياها وشروط الاستعمال وطريقة الشراء وغيرها، ومن الوسائل المستخدمة في ذلك رجال البيع والملصقات والمشاركة بالمعارض التجارية والتسويق عبر الانترنت، وقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام متخصصة للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم.

ب- **استلام الطلبات:** عندما يكون العميل مستعداً للشراء فإن الخدمة التكميلية التي يوفرها له المصرف هي استلام طلباته ومعالجتها في أسرع وقت ممكن.

ج- **إعداد الفواتير:** يجب إعداد الفواتير في الوقت المحدد وبشكل دقيق ومطابق لقيمة الخدمة المقدمة لأن عكس ذلك يؤدي إلى تضرر العملاء وخاصة الذين ليس لديهم وقت كافي للانتظار، ولإنجاز هذه العملية تعتمد بعض المصارف على إدخال أجهزة وتقنيات حديثة تضمن السرعة والدقة في إعداد الفواتير.

د- **الدفع:** يتوقع العملاء أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة وتتميز بالائتمان عند شرائهم للخدمة الجوهر مثل دفع المصرف للمبالغ المستحقة عليهم من طرف المؤسسات أو المحلات التجارية التي يتعاملون معها ثم إرسال كشوف الحسابات التي تتضمن تفاصيل عن قيمة المبالغ التي خصمت من حساباتهم أو منحت لهم كائتمان.

هـ- **الاستشارات:** وتتعلق بالنصح والارشاد ومساعدة العملاء على استثمار أموالهم في المجالات الأكثر ربحية وتقديم حلول للمشاكل المالية التي يتعرضون لها.

و- **الضيافة:** وهي حسن استقبال العملاء والترحيب بهم وخلق انطباع جيد عن تعاطف إدارة المصرف مع احتياجاتهم.

ز- الأمان: الكثير من العملاء قد يقررون عدم المجيء لموقع الخدمة لانعدام التسهيلات الخاصة بحماية ممتلكاتهم مثل وجود برامج إلكترونية قادرة على حماية حساباتهم من القرصنة، توفير مواقف آمنة للسيارات، كاميرات مراقبة، أعوان تنظيم وحماية الزبائن.

ح- الاستثناءات: تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها ومن أشكالها:

1- طلبات خاصة: قد تتطلب ظروف بعض العملاء الحصول على خدمات أو تسهيلات ليست ضمن برنامج عمل المصرف كوجود مكتب لتسديد فاتورة المياه أو فاتورة الكهرباء، نقاط لتعبئة رصيد الهاتف.

2- حل المشاكل: قد يتعرض العملاء لبعض المشاكل عند تسلمهم للخدمة أو تشغيلهم للأجهزة المرافقة لها مما يتطلب تدخل عمال المصرف لمعالجة هذه المشاكل وتقديم الشروحات اللازمة.

3- معالجة الشكاوي: يتطلب هذا النشاط إجراءات محددة واضحة تسمح للعميل أن يعبر عن عدم رضائه ويقدم شكاويه دون صعوبات أو عراقيل ويجب على مقدم الخدمة الاستجابة لها ونقلها إلى الجهة المعنية من أجل معالجتها في أسرع وقت ممكن.

4- التعويضات: في حالة فشل إدارة المصرف في تلبية احتياجات الزبائن عليها القيام بتصحيح أخطائها وتعويضهم مادياً أو توفير خدمات مجانية في المستقبل.

كما يمكن توضيح أبعاد الخدمة المصرفية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) أبعاد الخدمات المصرفية

الشرح	البعد
<p>ظهور العنصر المادي</p> <p>حدائثة وجاذبية مظهر البنك، مظهر العاملين، التسهيلات المادية....</p>	1- الملموسية
<p>اداء صادق وصحيح</p> <p>القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحدد، معلومات دقيقة وصحيحة، مصداقية الأداء وإمكانية الاعتماد على المؤهلات والكفاءات.</p>	2- الاعتمادية
<p>السرعة والمساعدة</p> <p>إعلام العملاء بالأجال، سرعة تنفيذ المعاملات، سرعة الرد على شكاوي العملاء.</p>	3- الاستجابة أو خدمة العميل
<p>ثقة العملاء في المصرف</p> <p>ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد، انعدام الخطر والشك في تعاملات البنك، أداء سليم من طرف الموظفين.</p>	4- الأمان
<p>الاهتمام بالعمل</p> <p>فهم ومعرفة حاجات العملاء، الوعي بأهمية العميل، ملائمة ساعات العمل مع التزاماته</p>	5- التعاطف

المصدر: رجال عادل، تحديث الخدمة المصرفية لمواجهة اختلالات المنظومة المصرفية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2014، ص 29

الفرع الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية:

الخدمة المصرفية مثلها مثل أي منتج يمر بمراحل تمثل دورة حياة لها، ولا تختلف دورة حياة الخدمة المصرفية عن غيرها من المنتجات حيث تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحطاطها وانحذارها أو إعادة تقديمها في السوق بعد تطويرها.

أولاً: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية:

يقصد بدورة حياة الخدمة المصرفية التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن، وبذلك فإن منحنى دورة حياة الخدمة المصرفية يعبر عن التاريخ البيعي لها، ولهذا فإن تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى.¹

ثانياً: مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

تمر الخدمة المصرفية بأربع مراحل أساسية هي:²

1-مرحلة التقديم: تتصف هذه المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمة المصرفية الجديدة، وبوجه عام يحقق البنك خسائر في هذه المرحلة. وتشمل التكاليف في هذه المرحلة نفقات ترويج الخدمة والإعلان عنها بهدف تشجيع إقبال العملاء عليها على نطاق واسع، وتشمل هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة تكلفة

¹ عمر نسرین عیاشی، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي)، رسالة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 29

² الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، 1999، ص 175-177

بحوث السوق، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة، تكاليف اختبار السوق بالنسبة للخدمة وغيرها. وتكون الأولوية لدى إدارة البنك في هذه المرحلة هي خلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها للعملاء في السوق المستهدف.

2-مرحلة النمو: أثناء مرحلة النمو تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف، وأثناء هذه المرحلة يمكن للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة في السوق من خلال:

أ- التطوير والتحسين في ملامح وجودة الخدمة.

ب- بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق.

ت- التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن على خلق الاقتناع بشراء الخدمة.

ث- تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

3-مرحلة النضج: تصل الخدمة المصرفية إلى مرحلة النضج عندما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة.

وتتصف هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات وزيادة الإعلان وزيادة التكاليف وانخفاض الأرباح. وهناك العديد من الأساليب التي يمكن بها تقليل معدل الانخفاض في المبيعات والإيرادات في الأجل القصير، ولكن في النهاية سوف لا يكون هناك مفر من إحلال هذه الخدمة. ويمكن أن تعمل الاستراتيجيات التسويقية التالية على إطالة عمر الخدمة المصرفية خاصة في مرحلة النضج:

- تعديل في الأسعار لجذب قطاعات أخرى من العملاء في السوق.

- تخفيض الأسعار للاحتفاظ بالعملاء على الأقل مع تحسين حصة البنك في السوق.

- تغيير الاستراتيجية البيعية من خلال بيع الخدمة المصرفية مع العديد من الخدمات المماثلة لإعطاء العميل نوعاً من الإغراء المتعدد أو الواسع.

4-مرحلة الانحدار: تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، وعند التفكير في هذه المرحلة- وهي مرحلة حتمية بطبيعة الحال- فإن هناك طريقتين أمام البنك:

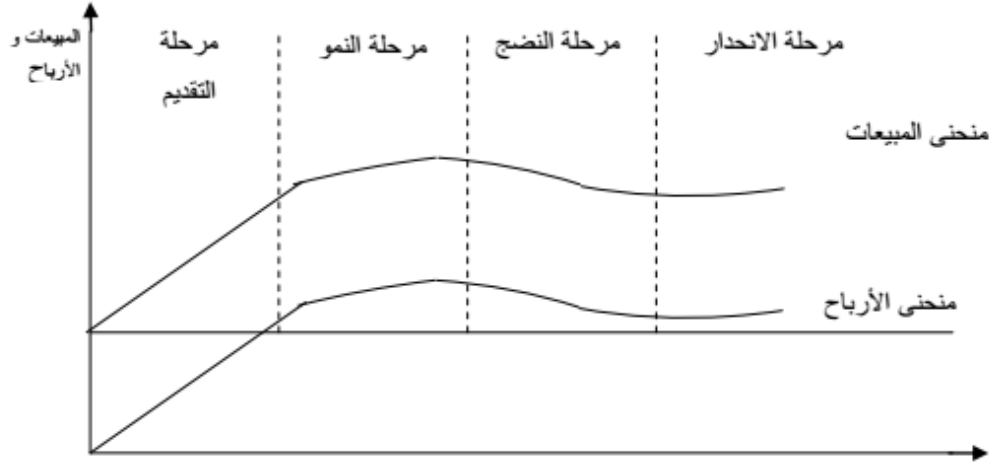
أ- يمكن للبنك سحب الخدمة كلية من السوق في الحال وبالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر، ويتيح هذا الأسلوب الفرصة أما البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق في تقديم خدمات أخرى مربحة، غير أنه يجب مراعاة أنه ربما يترتب على سحب خدمة مالية متاحة للعملاء بعض الآثار العكسية.

ب- البديل الثاني هو أنه مع انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوي فقط على أفضل المنافع أو المزايا التي تجذب العملاء ممن هم على صلة قوية بالبنك.

وبشكل عام فإنه طالما كانت تكلفة بيع الخدمات المصرفية أقل من العائد فسوف يحقق البنك أرباحاً. وحتى يتأكد من تحقيق الأرباح فإن محفظة الخدمات المصرفية Product Portfolio ينبغي أن تظهر الخدمات المصرفية في مراحل مختلفة من دورة حياة كل منها، وسوف يكون من غير الحكمة من الناحية المالية أن تكون جميع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك في نفس المرحلة من دورة الحياة.

والشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

شكل رقم (1) مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: عمر نسرین عياشي، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي)، رسالة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 30

ومن الجدير بالذكر أن بعض الكتاب قد أضاف مرحلة توليد الفكرة لمراحل دورة حياة الخدمة المصرفية وهي المرحلة التي تبرز فيها الخدمة كفكرة تدور في الذهن، ثم تتطور لتصبح خدمة حقيقية تقدم للعملاء.¹

المطلب الخامس: أنواع الخدمات المصرفية وآليات تطويرها:

أولاً: أنواع الخدمات المصرفية:

من الصعب حصر جميع أنواع الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف، وذلك بسبب التطورات التي طرأت وتطراً على المجال المصرفي الذي يتصف بالديناميكية طبقاً لمتطلبات الزمان والمكان، إلا أنه بالإمكان الحديث عن الأنواع المتفق عليها في أدبيات

¹ محبوب مراد، مرجع سابق، ص 67

المصارف وبتترك خصوصيات كل مصرف على حدة، بحيث يمكن تقسيم أنواع الخدمات المصرفية على النحو الآتي:

1- قبول الودائع:

وتتمثل في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك وهي:

- الودائع الجارية (الحسابات الجارية أو حسابات تحت الطلب).
- ودائع التوفير.
- الودائع لأجل.

2- تقديم التسهيلات الائتمانية:

وتتمثل في القروض بمختلف أنواعها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، بالإضافة إلى خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية.

3- الخدمات البنكية التقليدية:

وهي كل الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يومياً لزيائنها مقابل حصولها على عمولات مثل:

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية.
- تحصيل الشيكات لصالح زبائن البنك.
- إجراء جميع عمليات التحويلات وفقاً لأوامر الزبائن بالداخل والخارج.
- إصدار الشيكات للزبائن.
- فتح الحسابات بالعملة المحلية والأجنبية.
- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع الزبائن.

4- الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية:

وتتمثل في الاستثمار في الأوراق المالية، إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح الزبائن، المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية، خدمات الهندسة

المالية، خدمات أمناء الاستثمار لصالح الزبائن، تقديم الاستشارات المالية، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء.¹

5- الخدمات المصرفية الإلكترونية. (سيتم الحديث عنها وإبرازها في المبحث الثاني).
وتجدر الإشارة إلى أن قانون البنوك اليمني قد حدد في المادة الثانية فقرة (ح) الأعمال المصرفية بالآتي:²

- 1- قبول الودائع النقدية القابلة للدفع عند الطلب (الودائع الجارية) والقابلة للسحب بالشيك أو الحوالة أو أمر الصرف. وكذلك منح القروض والتسهيلات الائتمانية.
- 2- ومن الأعمال المصرفية ما يلي:
 - أ- بيع وخصم الكمبيالات والحوالات والكوبونات والسندات للأغراض التجارية.
 - ب- إجراء المراسلات المصرفية الاعتيادية مع المراسلين والحصول على التسهيلات المصرفية.
 - ت- شراء وبيع العملات الأجنبية والسبائك والنقود الذهبية والفضية والسندات.
 - ث- إصدار وخصم الكمبيالات وخطابات الضمان.
 - ج- فتح الاعتمادات المستندية وتحصيل سندات الشحن وتحصيل الشيكات والسندات والحوالات والكمبيالات.
 - ح- القيام بأعمال الوكيل أو الأمين بصفة مراسل أو وكيل للمؤسسات المصرفية المالية.
 - خ- بيع وشراء سندات الدولة والحوالات الحكومية.
 - د- التأجير المالي لأي معدات أو آلات إنتاج أو سيارات نقل.

¹ بريس عبدالقادر، مرجع سابق، ص 235

² الأفندي محمد احمد، مرجع سابق، ص ص 120-121

ثانياً: آليات تطوير الخدمة المصرفية:

مفهوم تطوير الخدمات المصرفية:¹

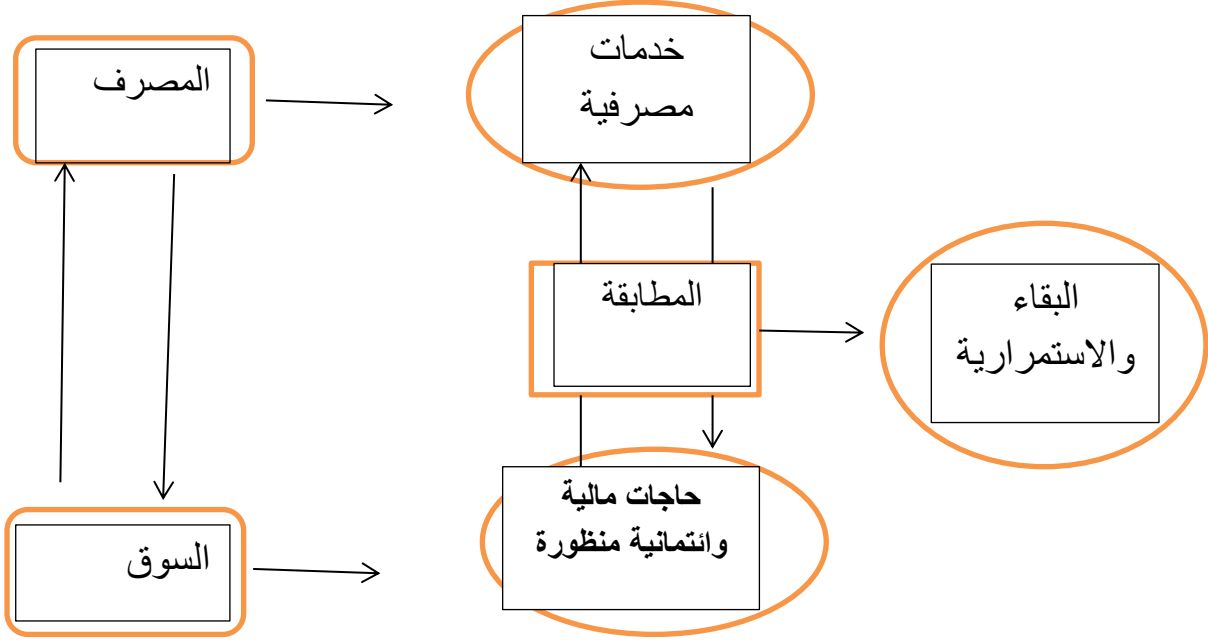
المقصود بتطوير الخدمات المصرفية وإدخال وإضافة مزايا جديدة للخدمات المصرفية القائمة بما يتماشى واحتياجات الزبائن بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على مثل هذه الخدمات مثل:

- إدخال تعديلات وتحسينات على الخدمة القائمة أو في طريقة تقديمها وتوزيعها إلى الزبائن.
- استحداث خدمات جديدة وتقديمها ضمن مزيج الخدمات الحالي للبنك.
- مد الخدمة المصرفية القائمة إلى مناطق جغرافية جديدة وتوسيعها إلى شرائح جديدة من العملاء.
- إن تطوير الخدمات المصرفية يتوقف نجاحه على ثلاث دعائم أساسية وهي:
 - أ- تطوير الكفاءات البشرية لأن الخدمات المصرفية تعتمد على العنصر البشري وبالتالي أي تطوير يجب أن يمثل العنصر البشري الأساس والمنطلق فيه.
 - ب- تطوير الأساليب والإجراءات والمنافذ التي تمر بها الخدمة إلى العميل.
 - ت- التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك بإدخال كل التقنيات والأنظمة الإلكترونية التي أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على الاستثمار فيها من أجل تطوير طرق تقديم خدماتها.

وفيما يلي شكل يوضح أثر تطوير الخدمة المصرفية والدور الذي يؤديه في بقاء المصرف.

¹ بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص 241

شكل رقم (2) أثر تطوير الخدمة المصرفية ودوره في بقاء المصرف



المصدر: عبدالرحيم نادية، تطور الخدمة المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، رسالة ماجستير- جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 32

أهمية تطوير الخدمات المصرفية:¹

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تطوير الخدمات المصرفية مردها إلى أن البنك يعمل في بيئة متغيرة، وأن رغبات الزبائن في تغير دائم وعلى البنك ملاحقة تلك التطورات والتغيير في الرغبات ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية والاستمرار في ظل المنافسة. إن جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لا بد أن تتم في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك، وذلك بالاهتمام بالابتكار والتجديد في الخدمات المصرفية، وتتبع أهمية الابتكار والتطوير من مجموعة من الاعتبارات نذكر أهمها فيما يلي:

¹ بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص 242

- التغيير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن لذا فإن تطوير الخدمات المصرفية يصبح ضروري لضمان الاستمرار في السوق وجلب زبائن جدد.
- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي وتسخيرها لخدمة الزبائن.
- مواجهة المنافسة المحتدمة في السوق المصرفية، حيث تعتمد المنافسة بين البنوك على جوانب الابتكار والتطوير وإيجاد أفكار جديدة تترجم في شكل خدمات لتحقيق رضا الزبائن.

الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات المصرفية:

يمكن للبنوك تطوير خدماتها من خلال الأخذ بالآليات التالية:

1- إضافة خدمات جديدة إلى نطاق الخدمات المصرفية (توسيع نطاق الخدمات):

- إن هذا الشكل من أشكال تطوير الخدمات المصرفية ينطوي على زيادة عدد خطوط الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك إلى زبائنه وتوسيع خطوط الخدمات وتنويعها، فتوسيع خط الخدمات الجديدة يجب أن يؤدي إلى إشباع رغبات الزبائن أكثر من خط الخدمات القديمة، ولهذا فإن إضافة خطوط جديدة للخدمة وتوسيع نطاقها لا يؤدي إلى إحداث أي تمييز بين الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وتلك الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة، ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين:
- سهولة تقليد الخدمة الجديدة من طرف البنوك المنافسة.
 - إن نطاق الخدمة الحالية من الاتساع، بحيث يصبح من الصعب جداً إبلاغه بفعالية إلى الزبائن المحتملين الذين لم يصبحوا بعد عملاء للبنك، وعليه فإن أية خدمات جديدة ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقاً سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من الخدمات المصرفية القائمة.

2- إحدآث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة:

يمكن تعزيز الخدمة المصرفية دون الحاجة إلى إحدآث تغييرات جوهريّة على الخدمات القائمة، مثل زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة الدفع، أو توسيع عدد تجار التجزئة الذين يقبلون بطاقة الائتمان المصدرة من طرف البنك لصالح الزبائن، أو زيادة عدد وحدات الصراف الآلي.

إن هذا الشكل من تطوير الخدمة يهدف إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن وضمان ولائهم حتى لا يتحولون إلى البنوك المنافسة.

3- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها:

يعتمد هذا المدخل في تطوير الخدمة المصرفية إلى إعادة تقييم الخدمة من جديد حسب احتياجات ورغبات الزبائن آخذاً بعين الاعتبار التطوير الحاصل لدى البنوك المنافسة مع التركيز على الجودة والمنافع المدركة من طرف الزبون، وكذلك المواصفات الظاهرة للخدمة وتمييزها وإحدآث تغيير في طرق تقديمها للزبائن.

4- تكييف وتنويع الخدمات القائمة:

إن تعزيز الخدمة المصرفية يمكن أن يتم بدون إدخال تغيير جوهري على مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة، وكل عمل يقوم به البنك لتلبية احتياجات الزبائن ويضمن تخفيف الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة من شأنه أن يعمل على استقطاب زبائن جدد، فهذه العملية لا تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم للخدمة بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن وتعزيز الموقف التنافسي للبنك.¹

¹ بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص ص 243-245

مراحل تطوير والتوصل إلى طرح خدمات مصرفية جديدة:

تتم عملية تطوير الخدمات البنكية من خلال مجموعة من الخطوات يطلق عليها خطوات تطوير الخدمات الجديدة وهذه الخطوات هي:

- 1-مرحلة توليد الأفكار: وتشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية.
- 2- غربلة الأفكار وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن.
- 3-تطوير مفهوم الخدمة البنكية لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبون.
- 4-اختبار مفهوم الزبون: لتحديد ردود فعل واستجابات العملاء المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة.
- 5-التحليل التجاري: ينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم مبيعات الخدمة والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة، والأرباح المتوقعة منها للوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمصرف وانسجامها معاً.
- 6-التطوير النهائي للخدمة: وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه منتجاً فعلياً.
- 7-الاختبار التسويقي للخدمة: يهدف اختبار قدرة الخدمة على إيجاد مواطني قدم لها في السوق الحقيقية، أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق لا سيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج.

8- طرح الخدمة المصرفية الجديدة: في السوق على نطاق واسع والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة المصرفية.¹

ومن المهم ذكر أنه يتم البدء بعشرات الأفكار تستقى من مصادر مختلفة أهمها:

- العملاء: حيث تعتبر مشكلاتهم وحاجاتهم هي الأساس في التطوير.
- الخبراء: وهم مصدر هام للأفكار من خلال البحوث التي يقومون بها، ومن هنا تظهر أهمية نشاط إدارة البحوث والتطوير بالبنوك.
- المنافسون: من خلال ما يطرحونه من أفكار وتطوير للخدمات.
- مندوبو البيع: فمن واقع تعاملهم المستمر مع العملاء يتعرفون على أسباب عدم رضاهم على الخدمات المقدمة ولذا يعتبرون مصدراً للمقترحات والأفكار الجديدة.

جدول رقم (2) العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
1- العوامل السياسية والعوامل الثقافية والاجتماعية.	1- حجم البنك وموقعه وانتشار فروع
2- العوامل الاقتصادية والديموغرافية.	2- النواحي التنظيمية للبنك.
3- العوامل التكنولوجية.	3- المستوى الفني والتكنولوجي.
4- العملاء والمنافسون.	4- الكوادر المصرفية (العنصر البشري)

من إعداد الباحث اعتماداً على بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص ص 245-246

¹ نور الدين إيمان، تطوير الخدمات في القطاع المصرفي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ومديرية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص ص 51-52

جدول رقم (3) مصادر تطوير الخدمات المصرفية

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
1- مكاتب الخبرة والاستشارات المتخصصة.	1- موظفو البنك.
2- المعاهد والجامعات المتخصصة.	2- إدارة البحوث بالبنك.
3- زبائن البنك.	3- إدارة التسويق بالبنك.
4- البنوك المنافسة	4- مديرو البنوك أو الإدارة العليا للبنك.

من إعداد الباحث اعتماداً على بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص ص 247-248

المبحث الثاني: الخدمات المصرفية الإلكترونية

إن ما نشهده اليوم من تطور في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، أثر بشكل مباشر على طبيعة عمل المصارف، باعتبار أن المصارف من أبرز القطاعات التي تستجيب للتغيرات الخارجية، الأمر الذي جعلها تعيد النظر في الخدمات المقدمة وإحاطتها بالتطورات الحاصلة، حيث عملت على تحديث طريقة تقديم بعض الخدمات التقليدية وتقديم خدمات جديدة كلياً وفرتها لها مخرجات تقنية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. كل ذلك من أجل توسيع الخدمات المقدمة من طرفها كما ونوعاً للتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية.

وتعد التكنولوجيا رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آليات ومعدات وعمليات وخدمات مصرفية جديدة ومحسنة. ويعكس مصطلح التكنولوجيا في المجال المصرفي في مجالين الأول هو التكنولوجيا الثقيلة وتشمل الآلات والمعدات أو ما يطلق عليها اسم تكنولوجيا الصناعة المصرفية، مثل الحاسبات وآلات عد النقود وشاشات عرض العملات، ووسائل الربط والاتصال، والمجال الثاني هو التكنولوجيا الخفيفة وتشمل الإدارة والمعلومات والتسويق المصرفي.

وتهتم التكنولوجيا في المجال المصرفي بالاستفادة من الحقائق العلمية ووضعها موضع التنفيذ بحيث تسهم في:

- تقديم خدمات جديدة مبتكرة.

- تطوير الخدمات البنكية الحالية.

وهناك أربعة عناصر متشابكة ومتكاملة تشكل مظاهر استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي وهي:

- الجانب المادي: ويتمثل في الآلات والمعدات المستخدمة.
- الجانب الاستخدمي: ويتمثل في طرق استخدام هذه المعدات.
- الجانب العلمي: ويتمثل في المعرفة البنكية المطلوبة.
- الجانب الابتكاري: ويتمثل في اكتساب المهارات اللازمة لتقديم الخدمة البنكية.¹

المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية الإلكترونية:

أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية:

قبل التطرق إلى ذكر المفهوم ، يجب التمييز بين نوعين من المصارف التي تمارس الصيرفة الالكترونية فهناك المصارف التي ليست لها موقع جغرافي وغير موجودة على أرض الواقع وتسمى بالمصارف الافتراضية أو الالكترونية وهناك مصارف عادية أو التي تقدم خدمات تقليدية بالإضافة إلى تقديم خدمات مصرفية إلكترونية.² وهي أساس بحثنا هذا وسيتم التطرق للبنوك الالكترونية أيضاً بشيء من الإيجاز.

إن القيمة المدركة للخدمة المصرفية تتمثل في القيمة أو المنافع التي يحصل عليها المستهلك نتيجة حصوله على الخدمة المصرفية والتي يقيمها المستهلك من خلال التكاليف التي يدفعها للحصول على هذه القيمة أو المنافع مقارنة مع ما يقدمه المنافسون.³

¹ بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص ص 139-140

² دراجي أم الخير، أثر عصنة الخدمات المصرفية على الأداء البنكي - دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري للفترة 2008-2013، رسالة ماستر مالية وبنوك، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص 5

³ تركي شاكر، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 4-5 يوليو

2007، ص 4

وفي ضوء الاعتماد التقليدي على الموارد البشرية في تقديم الخدمات، وارتفاع المتزايد لتكلفة اليد العاملة والصعوبة النسبية في الإشراف على موفري الخدمات وسعي لرفع مستويات الجودة، اتجهت أنظمة خدماتية كثيرة بما فيها البنوك إلى الإحلال الجزئي للآلة بدل العنصر البشري، أي الأتمتة (Automatisation).¹

وتشير الخدمات المصرفية الإلكترونية إلى الأنظمة التي تمكّن العملاء من الوصول إلى الحسابات والمعلومات العامة عن خدمات البنك الأخرى من خلال جهاز الكمبيوتر الشخصي أو أي جهاز ذكي آخر، حيث بدأت الخدمات المصرفية في الثمانينات من القرن الماضي عندما بدأت العديد من المؤسسات المالية الكبرى في توفير الوصول لبعض خدماتها من خلال الانترنت وذلك مع انتشار أجهزة الكمبيوتر الشخصية وظهور الانترنت وأصبحت الخدمات المصرفية الإلكترونية حقيقة واقعة.²

وقد عرفت الخدمات المصرفية الإلكترونية بأنها إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية، أي استخدام التكنولوجيا والاتصالات والماكنات الجديدة سواء تعلق الأمر بالأعمال المصرفية التقليدية أو الجديدة وهذا يعني أن العميل لن يكون مضطراً للتنقل إلى المصرف إذا أمكنه القيام بالأعمال التي يريدونها من مصرفه من أي مكان وفي أي زمان.³

¹ عبدالرزاق خليل وحمزة طيبي، إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية، ص2

² Faisal Al-Madi, The effects of E-banking on The Jordan Islamic Bank Clients satisfaction, "Global Islamic Marketing Conference, Dubai, United Arab Emirates, 20-22nd March 2011, p 2

³ الشبلي هيثم وآخرون، دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، معهد الأمير سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، السعودية، 2013، ص 196

وعرفت لجنة بازل للرقابة المالية بأنها: تقديم المنتجات والخدمات المصرفية صغيرة القيمة وبالتجزئة من خلال القنوات الإلكترونية، فضلاً عن الدفع الإلكتروني للقيم الكبيرة، والخدمات المصرفية الأخرى المقدمة إلكترونياً، مثل المنتجات والخدمات التي يمكن أن تشمل الودائع والقروض وإدارة الحسابات ودفع الفواتير الإلكترونية وتقديم المنتجات والخدمات الأخرى مثل النقود الإلكترونية.¹

كما عرفت أيضاً بأنها نظام الخدمة (مع عناصر الهيكل، السلوك والأداء) لتنفيذ العديد من العناصر والسلوك باستخدام الأتمتة وتقنيات البرمجة.²

كذلك عرفت بأنها: تقديم الخدمات المصرفية باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أي من خلال الانترنت والموزعات الآلية والشبكات الخاصة والهاتف النقال فهي تتيح الخدمة المصرفية عن بعد وخلال 24 ساعة وكل أيام الأسبوع، وبسرعة فائقة وبتكلفة أقل ودون النقاء مكاني بين العميل والمصرف.³

وقد عرفت مؤسسه النقد العربي السعودي بأنها: الخدمات المصرفية التي تقدمها عن بعد مصارف مصرحة، أو ممثلوها عبر أجهزة تعمل تحت رقابة وإدارة مباشرة من المصرف أو بموجب اتفاقية إسناد هذه المهمة لجهة أخرى. وبعبارة أخرى هي مصطلح

Al-smadi O Mohammad, Factors Affecting Adoption of Electronic Banking: ¹
An Analysis of the Perspectives of Banks' Customers, International Journal
of Business and Social Science ,USA, Vol. 3 No. 17, September 2012, p
296

Jorge Cardoso & others, Fundamentals of Service System, Springer, ²
Germany, 2015, p 42

مرزوق عاشور، معمورية صورية، عصنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية
الإلكترونية بالجزائر، المؤتمر الدولي العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل
التطورات الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12-2008، ص 3

عام لعملية يمكن بواسطتها للعميل القيام بعمليات مصرفية إلكترونياً بدون زيارة الفرع ويشمل هذا المصطلح الأنظمة التي تمكن عملاء المصارف، سواء أفراد أو شركات من الوصول إلى حساباتهم أو تنفيذ عملياتهم أو الحصول على معلومات تتعلق بمنتجات وخدمات مالية عبر شبكة عامة أو خاصة، بما في ذلك شبكة الإنترنت.¹

ثانياً: دوافع ظهور الخدمات المصرفية الإلكترونية:

يعتبر ظهور الخدمات المصرفية الإلكترونية نتيجة تفاعل عناصر عدة منها:²

- 1- ثورة الاتصالات والمعلومات التي أدت إلى ظهور تغيرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي والمالي ومنه التطلع إلى تقديم خدمات مصرفية ومالية متطورة ومتنوعة اعتماداً على ما أنتجته التكنولوجيا وثورة المعلومات.
- 2- التجارة الإلكترونية التي تتم باستخدام الوسائل الإلكترونية وخاصة الانترنت والتي أصبحت تتميز بخصائص عديدة تميزها عن التجارة التقليدية التي اعتادت هذه المؤسسات المالية التعامل في ظلها ومعها مما جعل التطوير الواعي لاستراتيجيات وأساليب عمل البنوك ضرورة خدمية وليس ترفاً أو هدراً للأموال.
- 3- وجود منافسة شديدة بين البنوك بعضها البعض ومع غيرها من المؤسسات المالية، هذه المنافسة التي أصبحت لا تقتصر على الاقتصاديات الوطنية بل اكتسبت أبعاداً دولية في ظل تحرير التجارة العالمية.

¹ قواعد الخدمات المصرفية الإلكترونية، إدارة التقنية، مؤسسة النقد العربي السعودي، السعودية، أبريل

2010، ص 4

² الحداد وسيم محمد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 56-57

4-تزايد دخول العديد من المؤسسات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين وشركات الأوراق المالية ومنافستها للبنوك، حيث أصبح العديد من هذه المؤسسات يقدم مجموعة الخدمات وثيقة الصلة بعمل البنوك.

5-وجوب تطوير الأداء بصفة مستمرة سواء للبنوك وغيرها من المؤسسات المالية لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية لتقديم أفضل خدمة لعملائها، وخاصة أن الكثير من العملاء أصبحوا يطلبون خدمة رفيعة المستوى بتكلفة تنافسية، مستفيدين من المنافسة المتزايدة بين البنوك.

6-دخول العديد من المؤسسات التجارية والاقتصاديات سوق الأعمال المصرفية ومن أهم الأمثلة في ذلك قيام بعض المحلات الكبيرة بتقديم خدمة لعملائها في صورة كوبون يستخدم عند التسوق فيها وبالتالي تقل الحاجة للتعامل مع البنوك.

ثالثاً: مراحل التطور التكنولوجي في العمل المصرفي:

لقد مر استخدام التكنولوجيا من قبل المصارف بخمس مراحل وهذه المراحل هي:¹

1-مرحلة الدخول: وهي المرحلة التي دخلت فيها التكنولوجيا إلى أعمال المصارف بغرض إيجاد حلول للأعمال المكتبية الخفية.

2-مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا: وهي المرحلة التي بدأت بتعميم الوعي بالتكنولوجيا على جميع العاملين بالمصرف من خلال برامج تدريب تغلب عليها التقنية على حساب المعرفة بالأعمال.

3-مرحلة دخول الاتصالات والتوفير الفوري لخدمات العملاء: مثل مركز خدمة العملاء (Call Center).

4-مرحلة الضبط والسيطرة على التكاليف: وهي مرحلة ضبط الاستثمار بالتكنولوجيا.

¹ نفس المرجع ، ص 58

5-مرحلة اعتبار التكنولوجيا عملاً ضمن أعمال المصرف: وهي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة الاستراتيجية للتكنولوجيا، والتي ارتكزت على تفعيل الإنتاجية على الصعيد الداخلي، وتحسين الضبط على الصعيد العملي، وتسويق التكنولوجيا على الصعيد الخارجي.

رابعاً: خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية:

تتمثل خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية فيما يلي:¹

- خدمات تتم عن بعد وبدون اتصال مباشر بين أطراف الخدمة.
- خدمات لا تعرف قيوداً جغرافية.
- خدمات تقوم على التعاقد بدون مستندات ورقية وهذا ما يطرح عدداً من المسائل القانونية المتعلقة بأدلة الإثبات.
- يتم الدفع عن طريق النقود الإلكترونية، أو عن طريق الشيكات الإلكترونية (وهو رسالة الكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك).
- يتم التعامل وفق نظام التبادل الإلكتروني للبيانات، لإيجاد ميزات تناسبية من جراء تقليل الوقت والكلفة، وأدى إلى إيجاد بديل للمستندات الورقية وهو المستندات الإلكترونية، حيث يسمح هذا النظام من نقل رسائل من كمبيوتر إلى آخر بغرض التراسل مع الإطارات المشاركة في العملية التجارية ويتم ذلك من خلال شبكات عامة أو شبكات خاصة.
- تتضمن الرسائل أوامر شراء وفواتير وبرنامج للتداول مع الزبائن المختلفين والموردين وهذا النظام يتطلب اتفاقاً على التبادل الإلكتروني للبيانات ويتوقع انتشاراً

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص ص 230-231

عالمياً لهذه الوسيلة بازدياد الوعي حول هذا الأسلوب السريع لنقل المستندات وظهر تنظيم قانوني يعالج المشاكل التي تترتب على تبني هذا النظام.

كما يمكن اعتماد الخصائص التالية للخدمات المصرفية الإلكترونية:¹

- ليس لها قيود زمنية.
- سهولة الاتصال بالمصرف.
- تقديم كافة العمليات المصرفية الإلكترونية.
- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء.
- تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة.
- خفض تكاليف التشغيل.
- زيادة كفاءة أداء المصارف الإلكترونية.

خامساً: أهداف القطاع المصرفي من أتمتة العمل المصرفي هي:²

- 1- تحقيق نسبة من الربحية مناسبة للمساهمين في المصارف.
- 2- تنمية الشعور لدى العملاء بانتماءاتهم للبنك والمحافظة على الولاء لضمان الربحية التي يجنيها البنك من نشاطه.
- 3- استراتيجية التوزيع للموارد المتاحة بما يتيح تقديم خدمات متميزة في مواقع عدة.
- 4- مرونة التكلفة والتسعير للخدمات المصرفية.

¹ تيراب سارة آدم أحمد، جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها في الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 21-22

² عزالدين كامل أمين، الصيرفة الإلكترونية، مجلة المصرفي، بنك السودان المركزي، السودان، العدد 26، سبتمبر 2002

سادساً: فوائد الخدمات المصرفية الإلكترونية:¹

- سهولة إجراء العمليات المالية دون الحاجة إلى زيارة فروع المصرف مثل دفع الفواتير وتحويل الأموال وشراء المنتجات وغيرها.
- إتمام المعاملات المصرفية عبر الأجهزة المتاحة لذلك دون الحاجة إلى التعامل مع الموظفين في فروع المصرف.
- الراحة التامة في استخدام الخدمات الإلكترونية والولوج إليها في أي وقت كان ومن أي مكان.
- السرية التامة والأمان في استخدام الخدمات الإلكترونية الحديثة.
- خفض التكاليف المترتبة على العميل والمصرف في إجراء المعاملات المصرفية إلى الحد الأدنى.

كما يمكن النظر لفوائد الخدمات المصرفية الإلكترونية من منظور العميل ومن منظور البنك كالآتي:²

فوائد من وجهة نظر البنك:

- الفائدة الأولى للبنوك التي تقدم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت هي الحصول على أفضل العلامات التجارية والاستجابة الجيدة للسوق. تلك البنوك التي من شأنها أن تقدم مثل هذه الخدمات سوف ينظر كقادة في تنفيذ التكنولوجيا. وبالتالي، فإنها تتمتع بصورة العلامة التجارية الأفضل.

¹ الخدمات المصرفية الإلكترونية، موقع سلطة النقد الفلسطينية، www.pma.ps، 23 يونيو 2013

² Hamid Ammar Sa'eed, Effect of E-Banking Services on Customer Value and Customer Loyalty- An applied Study on Jordanian Commercial Banks, Maste, Middle east university, Jordan, 2012, pp 16-18

- الفائدة الثانية للبنوك تحقيق وفورات في التكاليف، والوصول لشرائح جديدة من السكان، والكفاءة، وتعزيز سمعة البنك وتقديم خدمة أفضل للعملاء والحصول على رضاهم، كما يقوي العلاقة بين مقدم الخدمة (البنك) والعميل.
- الفائدة الثالثة هي القناة المباشرة التي تتمكن البنوك من تقديمها والتي تعتبر منخفضة التكلفة، والقيمة المضافة العالية للخدمات المالية والاستفادة أيضا من فرصة ترويجية لبيع المنتجات مثل بطاقات الائتمان والقروض.
- فوائد أخرى ممكنة القياس من الناحية النقدية. والهدف الرئيسي من كل شركة هو تعظيم الأرباح لمالكها والبنوك ليست استثناء.
- تقدم الخدمات المصرفية الإلكترونية المؤتمتة فرصة مثالية لتحقيق أقصى قدر من الأرباح.

فوائد من وجهة نظر العملاء

- إن الفائدة الرئيسية من وجهة نظر العملاء هي التوفير الكبير للوقت من خلال أتمتة الخدمات المصرفية وإدخال الأدوات السهلة لإدارة أموال العملاء.
- تخفيض التكاليف في الوصول واستخدام الخدمات المصرفية.
- زيادة الراحة وتوفير الوقت - المعاملات يمكن إجراؤها 24 ساعة في اليوم، دون الحاجة إلى التفاعل الجسدي مع البنك.
- الوصول السريع والمستمر للمعلومات. الشركات لديها سهولة الوصول إلى المعلومات كما أنها يمكن أن تتحقق من حسابات متعددة بنقرة زر واحدة.

• إدارة النقد أفضل. تسهيلات الخدمات المصرفية الإلكترونية تسرع الدورة النقدية وتنمي كفاءة العمليات التجارية من خلال مجموعة كبيرة ومتنوعة من أدوات إدارة النقد المتاحة على مواقع الإنترنت.

• سرعة. الرد في المتوسط سريعة جدا. حيث يمكن للعملاء الانتظار حتى اللحظة الأخيرة قبل إبرام تحويل الأموال.

• إدارة الأموال. يمكن للعملاء تحميل أرشيف حساباتهم المختلفة

والقيام بالتحليل على جهاز الكمبيوتر الخاص بهم قبل التأثير على أي معاملة على شبكة الإنترنت. وسيؤدي ذلك إلى تحسين إدارة الأموال.

تحقق الخدمات المصرفية الإلكترونية فوائد للبنوك والعملاء معاً، بالنسبة للبنوك تعتبر الخدمات الإلكترونية سلاحاً استراتيجياً حيث تساعدهم على تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية، إضافة إلى أن استخدام الخدمات الإلكترونية يمكن أن يحفظ تكلفة الموارد التي تحتاجها الخدمات المصرفية التقليدية. من وجهة نظر العملاء وجدت أن الخدمات الإلكترونية تقدم بطريقة أسرع وأكثر سهولة وموثوقية للعملاء، ومع ذلك لا زال العملاء مترددين في استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بسبب قلقهم من القضايا الأمنية وأنها قد لا تملك القدرة الكافية للتعامل مع الخدمات المصرفية الإلكترونية.¹

¹ Al-smadi O Mohammad, Ibid, p 296

سابعاً: عوامل نمو الخدمات المصرفية الإلكترونية:

يمكن تلخيص أهم العوامل والأسباب الرئيسية لنمو الخدمات الإلكترونية في المصارف بالآتي:¹

- **المنافسة:** شدة المنافسة في الصناعة المصرفية، بحيث تتسابق المؤسسات المصرفية وغير المصرفية لاستحداث منتجات وخدمات مالية ومصرفية إلكترونية جديدة.

- **تقليل التكاليف:** إن معدل تكلفة تقديم الخدمة المصرفية للعميل بالطريقة التقليدية تساوي 1.7 دولار، ويرجع ذلك إلى الاستثمارات الهائلة التي يتطلبها إقامة فرع مصرفي، أما تكلفة تقديم الخدمة عبر الهاتف المحمول فتبلغ 54 سنت، و 27 سنت عن طريق ATM، وسنت واحد إذا تم تقديمها عن طريق الانترنت، وبهذا يكون الانترنت الوسيلة الأقل تكلفة بالنسبة للمصرف. ويشار إلى أن المصارف تتجه نحو استعمال الانترنت من أجل تقليل تكاليف العمليات والنفقات العامة.

- **تعميق الولاء:** تحرص المصارف باستمرار على توطيد وتعميق العلاقة بينها وبين العملاء لخلق نوع من الولاء للمصرف. حيث إن الانترنت يعمل على زيادة فرص اتصال العميل بمصرفه والحصول على خدماته في أي وقت أو مكان. وبالتالي خلق نوع جديد من الولاء له. وهذا يساعد المصرف على المنافسة والاحتفاظ بعملائه الحاليين واستقطاب عملاء جدد؟

- **العامل الديموغرافي:** بالإضافة إلى استخدام الانترنت كوسيلة لتقديم الخدمات المصرفية، قد يستمر المصرف بانتهاج الأساليب التقليدية لتقديم هذه الخدمات لبعض عملائه، بما يتناسب مع طبيعة ومستوى تطورهم الفكري والتكنولوجي،

¹ الشبلي هيثم وآخرون، مرجع سابق، ص ص 200-201

فالعديد من العملاء لا يرتاحون بالتعامل إلا من خلال الاتصال البشري المباشر بكادر المصرف، بالمقابل هناك عملاء آخرون على مستوى أعلى من الوعي الفكري التكنولوجي يفضلون استخدام الإنترنت، وبذلك فإن الإنترنت يزيد من الخيارات المطروحة أمام المصرف والعميل.

ثامناً: تحديات الخدمات المصرفية الإلكترونية:

بالرغم من المزايا المتعددة التي تحققها المصارف نتيجة استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي، إلا أنه وفي الوقت نفسه هناك بعض التحديات والمخاطر التي تواجهها، لذلك يعتبر دخول المصرف لتقديم خدمات الكترونية دون خطة متكاملة ورؤية واضحة وتقنيات حديثة مناسبة يحتوي على بعض المخاطر. إن خوف البنوك من إمكانية فقدان عملائها بانصرافهم لمصارف أخرى تقدم خدمات حديثة تواكب العصر ينبغي أن لا يصرف نظرها عن الاحتياج الكبير لاستثمارات ضخمة على الصعيدين المعلوماتي والاتصالي بالإضافة إلى تطوير وسائل الأمان والحماية وضمان سرية جميع العمليات المصرفية.

تاسعاً: مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية:

1- **المخاطر التنظيمية:**¹ أي محاولة البنوك التهرب من التنظيم والإشراف على خدماتها الإلكترونية كونها عابرة للحدود. وقد أشار فريق العمل المكلف بالمسائل المالية التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في تقريره الذي صدر في الأعم 2000م عندما طرح تساؤلاً أنه في حالة عبور المعاملات البنكية الإلكترونية

¹ عامر بشير، مرجع سابق، ص 236

للحدود الوطنية، فما هو البلد الذي تقوم فيه السلطة التنظيمية بالتحقيق؟ وقد أجاب فريق العمل أنها تكمن في تنسيق التشريعات واللوائح الدولية.

2- **المخاطر القانونية:** هي ما يتعلق بكيفية تحصيل الرسوم والضرائب على التبادل التجاري الإلكتروني خصوصاً للدول المتخلفة إذ قد تؤدي إلى حرمانها من أهم مصادر الإيرادات، إضافة إلى مخاطر فشل مورد الخدمة في تقديم ما يتوقعه البنك من خدمات نتيجة القصور المستخدم الذي ينعكس بدوره على البنك، فيتعرض للمساءلة من قبل زبائنه الأمر الذي يتوجب وضع ضوابط التزامات مورد الخدمة ومتابعة ما يقوم به لتقديم الخدمة وفق مواصفات البنك.

كما تنشأ عند عدم احترام القواعد القانونية والتشريعات المنصوص عليها، أو عندما لا تكون هناك نظم قانونية واضحة ودقيقة بخصوص العمليات المصرفية الجديدة، وتبرز في تحدي قبول القانون للتعاقدات الإلكترونية، وحجية الإثبات ووسائل الدفع والتحديات الضريبية وإثبات الشخصية وغيرها.¹

3- **مخاطر العمليات:**² اعتماد التكنولوجيا لتقديم الخدمات سيوفر نوعاً من الأمن، وفي الوقت نفسه يشكّل تهديداً في مجال التشغيل الناجمة عن الأعمال المصرفية الإلكترونية، هذه التهديدات قد تأتي من داخل النظام أو خارجه لتصبح البنوك تابعة (أصحاب الخدمات المعلوماتية، خبراء الشفرة وأصحاب البرامج المتخصصة) الذين لا يلتزمون الحيطة التي تلتزم بها البنوك، حيث تعتمد البنوك دائماً على خبراء وشركات تصميم برامج خارج نطاق العمل البنكي للإعداد وتطبيق نظام خاص للأموال الإلكترونية وهذا يعد ضمن المخاطر العملية، لأن مزودي هذه البرامج ليست لديهم الخبرة الكافية لمختلف الخدمات المصرفية أو

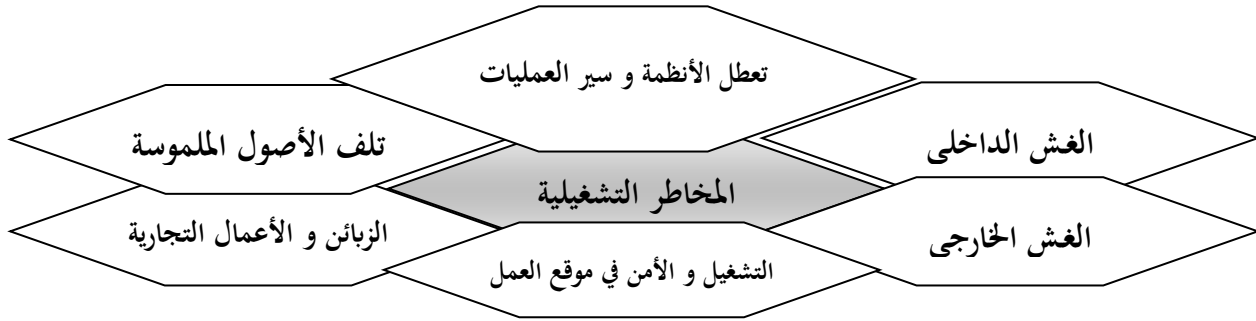
¹ نور الدين إيمان، مرجع سابق، ص 74

² عامر بشير، مرجع سابق، ص 237

أنهم غير قادرين على تحسين وتطوير هذه البرامج بما يتوافق مع متطلبات البنك، لذلك لابد على القائمين على تنظيم العمليات البنكية والإشراف عليها أن يتأكدوا من أن البنوك تتبع ممارسات سليمة لضمان سرية البيانات، كما لا يمكن إغفال إشكالية سوء استعمال الخدمات المصرفية من قبل العملاء.

وفيما يلي شكل يوضح مركبات المخاطر العملية لدى البنوك

شكل رقم (3) مركبات المخاطر العملية لدى البنوك



المصدر: عبدالرزاق خليل وحمزة طيبي، مرجع سابق، ص 5

4-مخاطر السمعة:¹ تعتبر كل مخالفة ترتكب في الجهاز المصرفي لأي دولة أو اضطراب في خدمات بنوكها قد يمس بسمعتها، وكلما زادت قنوات تقديم الخدمات الالكترونية زادت احتمالات مخاطر السمعة، ومن الملاحظ أنه إذا ما واجه أحد البنوك مشاكل تؤدي بالعملاء إلى فقدان الثقة في قنوات تقديم الخدمات الالكترونية في مجموعها، حيث يعزى فشل البنوك إلى قصور في الإشراف على النظام كله. ومن الممكن انتقال هذه المشاكل لموردين آخرين للخدمات المصرفية الالكترونية. ومع انتشار استخدام الخدمات الالكترونية قامت جهات الإشراف

¹ عامر بشير، مرجع سابق، ص 238

بوضع إرشادات وملاحظات وقامت بتوزيع مبادئ توجيهية لإدارة المخاطر المصرفية، والقيام بتوعية العملاء من قبل جهات التنظيم والإشراف.

المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الإلكترونية إيجابياتها ، مميزاتا، معوقاتا ومعاييرها:

أولاً: إيجابيات تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية:¹

- 1- تقديم خدمات مالية جديدة تلائم احتياجات العملاء وتوسيع الأنشطة داخل وخارج الحدود المحلية للبنك.
- 2- تحسين المركز التنافسي للبنك، وتعزيز حصته التنافسية في السوق المصرفي.
- 3- زيادة درجة رضا العملاء ودعمهم، وكذلك تطوير ثقتهم في التعامل المصرفي.
- 4- تحسين التدفق النقدي وموثوقية تلك التدفقات وكذلك سرعة تداول النقد.
- 5- تحقيق عنصر السرعة في إنجاز الأعمال المصرفية.
- 6- إعادة هندسة النظم المصرفية بما يوفر الدقة وتخفيض التكلفة، وكذلك تقليل الأعمال الورقية.
- 7- تطوير أساليب الرقابة على العمل المصرفي ومراجعة عمليات معالجة البيانات لكافة مكونات نظام المعلومات الإلكتروني والعاملين والأجهزة والبرامج وقاعدة البيانات.
- 8- إتمام العملاء لمعاملاتهم بسرية تامة عبر الأجهزة التي يوفرها البنك دون الحاجة للتواصل المباشر مع البنك أو موظفيه.

¹ الخدمات المصرفية الإلكترونية، نشرة إضاءات، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، السلسلة

9-الراحة المطلقة للعملاء، إذ يتسنى للعميل إدارة حساباته من أي مكان وعلى مدار الساعة، حيث توفر عليه مشقة الانتقال وتعبئة النماذج والانتظار لمقابلة الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة.

ثانياً: مزايا الخدمات المصرفية الإلكترونية:¹

- 1-تكاليف التشغيل لوحدة الخدمات منخفضة لدى البنوك.
- 2-توفير الراحة للعملاء كونها لا تتطلب منه الذهاب لمقر البنك.
- 3-احتمالية ضعيفة جداً لوقوع أخطاء.
- 4-إمكانية حصول العملاء على الأموال في أي وقت من خلال أجهزة الصراف الآلي.
- 5-بطاقات الائتمان وبطاقات السحب الآلي تمكّن العملاء من الحصول على تخفيضات من منافذ البيع بالتجزئة.
- 6-استطاعة العميل وبسهولة من نقل الأموال من مكان إلى آخر إلكترونياً.

¹ Shraddha Nigudde, Mohsin Khan A. Pathan, E-banking: Services, Importance in Business, Advantages, Challenges And Adoption in India, Asian journal of Management Sciences, 03 Special Issue, MPGI International Conference, India, 2014, p191

ثالثاً: معوقات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية:

هناك مجموعة من المعوقات التي تحول وتحد من استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية سيتم استعراضها في الآتي:¹

1- **المعوقات التنظيمية:** وهي المعوقات الناتجة عن الثقافات التنظيمية السائدة، والتي تعمل على مقاومة التغيير، ومن الممكن تحديد الأبعاد التي من خلالها يمكن قياس أثر العوامل التنظيمية في تبني تطبيقات الصيرفة الإلكترونية، مثل الدعم المقدم من الإدارة العليا للموظفين من خلال تشجيعهم على الإبداع والاشتراك في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى الخبرة الفنية التي يمتلكها المصرف في مجال تكنولوجيا المعلومات تمثل عامل تنظيمي مهم.

وهناك بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود أبعاد تمثل الجاهزية التنظيمية في المصرف لتبني التجارة الإلكترونية تتمثل في: مستوى الدعم العام المدرك والمقدم من قبل الإدارة العليا في المصرف، والمخاطر المدركة من قبل المديرين والمتعلقة بعدم التأكد من نتائج استخدام التجارة الإلكترونية، ومدى امتلاك المصرف للمصادر المالية اللازمة وتكنولوجيا المعلومات، حيث إن استخدام التكنولوجيا يحدث عندما تتوافر المصادر التنظيمية اللازمة، مثل الوقت والتمويل والمهارات الفنية التي تسمح للمصرف باستخدام هذه التكنولوجيا.

2- **معوقات المعرفة:** وهي افتقار العديد من المصارف إلى إدراك تحديد الفرص المتاحة من خلال الصيرفة الإلكترونية، وكيف تعمل على تغيير بيئة العمل.

¹ عثمان محمد داود والحكيم منير سليمان، معوقات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك لأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن : الأعمال الإلكترونية والتحول في اقتصاديات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 15 - 17 / 3/ 2011، ص ص

3- **معوقات الموارد البشرية:** ويقصد بها صعوبة تحديد المهارات الإدارية والفنية وجذب الأفراد ذوي المهارات المناسبة لتنفيذ عمليات الصيرفة الإلكترونية، وذلك بسبب الطبيعة الديناميكية للصيرفة الإلكترونية.

4- **المعوقات المالية:** ونعني بها التكاليف التشغيلية للصيرفة الإلكترونية المعتمدة على الإنترنت، وعلى الرغم من انخفاضها مقارنة بالتكاليف التشغيلية للأنظمة التقليدية، إلا أنها ترتبط في الحصول على موظفين بمهارات وتدريب مناسبين. إن العوامل المالية من العوامل المهمة التي تؤثر في قرار المصرف بتبني تطبيقات الصيرفة الإلكترونية وهي تتمثل في التكاليف التي يتحملها المصرف لتبني هذه التطبيقات، وتقسم التكاليف إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **تكاليف الاستثمار المالي:** وتتضمن تكاليف الإعداد الأولية وتكاليف التشغيل والصيانة وتكاليف التدريب، وتوفر التمويل اللازم، ومخاطر الاستثمار في هذه التطبيقات.

ب- **التكاليف الإدارية:** وتتضمن تدريب وتعليم الموظفين على الإجراءات الجديدة، واستحداث وحدة إدارية متخصصة للإشراف على هذه التطبيقات.

ت- **الوقت اللازم لتشغيل النظام:** أي الوقت اللازم لتنصيب النظام وتدريب العاملين عليه.

5- **المعوقات التكنولوجية:** أي التباين في القدرات التكنولوجية لتبني الصيرفة الإلكترونية، مما يؤدي إلى تضيق الفرص، وهناك خمس خصائص للابتكارات الجديدة تؤثر في معدل تبني وانتشار هذه الابتكارات هي:

أ- **الميزة النسبية:** أي المنافع التي تحققها الشركة في مجال الصيرفة الإلكترونية، والمتمثلة في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات وزيادة المرونة.

ب- **الانسجام أو التوافق**: أي درجة التوافق أو الانسجام للابتكار الجديد مع القيم الموجودة والخبرات السابقة (قد يكون غير منسجم مع القيم الاجتماعية والثقافية والمعتقدات).

ت- **درجة التعقيد**: يقصد بها الصعوبة المدركة من قبل المصارف في تبني الابتكارات الجديدة، قد يتعلق بصعوبة فهمها واستخدامها.

ث- **إمكانية التجربة**: الابتكارات الجديدة التي تخضع للتجربة قبل تبنيها تكون سرعة قبولها عالية.

ج- **وضوح النتائج**: إن وضوح النتائج للابتكارات الجديدة يمثل عاملاً هاماً في سرعة القبول.

6- **المعوقات القانونية**: والمتمثلة في عدم وضوح البيئة القانونية التي يجب أن تتوفر للصيرفة الإلكترونية، وفي حالة وجود قانون واضح ينضم التعاملات الاللكترونية سيساعد على انتشار استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية.

7- **المعوقات السلوكية**: من المهم قبول التكنولوجيا في الخدمات المصرفية حتى يتم تبنيها من قبل القائمين على العمل المصرفيين حيث تحول بعض المعوقات مثل إدراك وفهم هذه التكنولوجيا بينها وبين استخدامها، كما تعتبر الثقة والمخاطرة المدركة والاحتيايل واللغة من أهم المعوقات السلوكية.

المعوقات البيئية: إن الافتقار إلى البنية التحتية الوطنية من شبكات اتصال متطورة ومزودين قادرين على تقديم الدعم الفني يمكن أن يؤثر سلباً على الخدمات المصرفية الإلكترونية.

رابعاً: تطبيق معايير الحماية وتوعية العملاء :

تعتبر المؤسسات المالية والمصرفية من المؤسسات الاستراتيجية والاقتصادية الهامة في أي دولة من دول العالم لذا يجب اتخاذ إجراءات مشددة من الحيطة والحذر والمراقبة لرفع مستوى الحماية للخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها، وتطبيق أحدث التقنيات المتاحة وأفضل الممارسات المطبقة عالمياً والالتزام التام بالضوابط الأمنية المحددة للأنظمة الإلكترونية المصرفية، واعتماد سلسلة من المعايير للتحقق من هوية المستخدمين لكافة القنوات الإلكترونية المتاحة لعملاء البنوك.

إن التطور المتسارع في عمليات التحليل المالي بالاستناد إلى التطور المتتابع كذلك للخدمات الإلكترونية ومحاولات اختراق تلك الخدمات يمثل تحدياً رئيسياً أمام البنوك، الأمر الذي يدفعها إلى السعي الدائم لتوفير سلسلة من الحلول وتبني المزيد من الضوابط الأمنية عبر شبكات خدماتها الإلكترونية للحد من محاولات التحايل، والوقوف بوجه أي محاولة لاختراق أنظمتها والمس بجودة خدماتها والحفاظ على مستوى امان متقدم لاستخدام القنوات المصرفية الإلكترونية، وتوفير أقصى معايير الراحة والمرونة لعملائها من مستخدمي تلك القنوات.

لذا تشدد البنوك على مدى أهمية وعي العملاء والتزامهم بتوجيهات البنوك للأسس السليمة لاستخدام القنوات المصرفية الإلكترونية من أجل حمايتهم والحفاظ على سلامة عملياتهم المصرفية، وهذا الأمر دفع البنوك إلى تبني سلسلة من السياسات التوعوية والإرشادية المشتركة للعملاء لنشر الوعي المصرفي وتعزيز الحس الأمني لديهم وتدعيم مبدأ سرية البيانات الشخصية والمالية للعملاء، التي تؤكد على ضرورة عدم إفشاء البيانات

الشخصية والمصرفية، لأنها تمثل مفتاح الدخول إلى حسابات العميل، وتوخي الحذر من تدوين الأرقام.¹

المطلب الثالث: تصنيف وأنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية والأدوات التنظيمية لها:

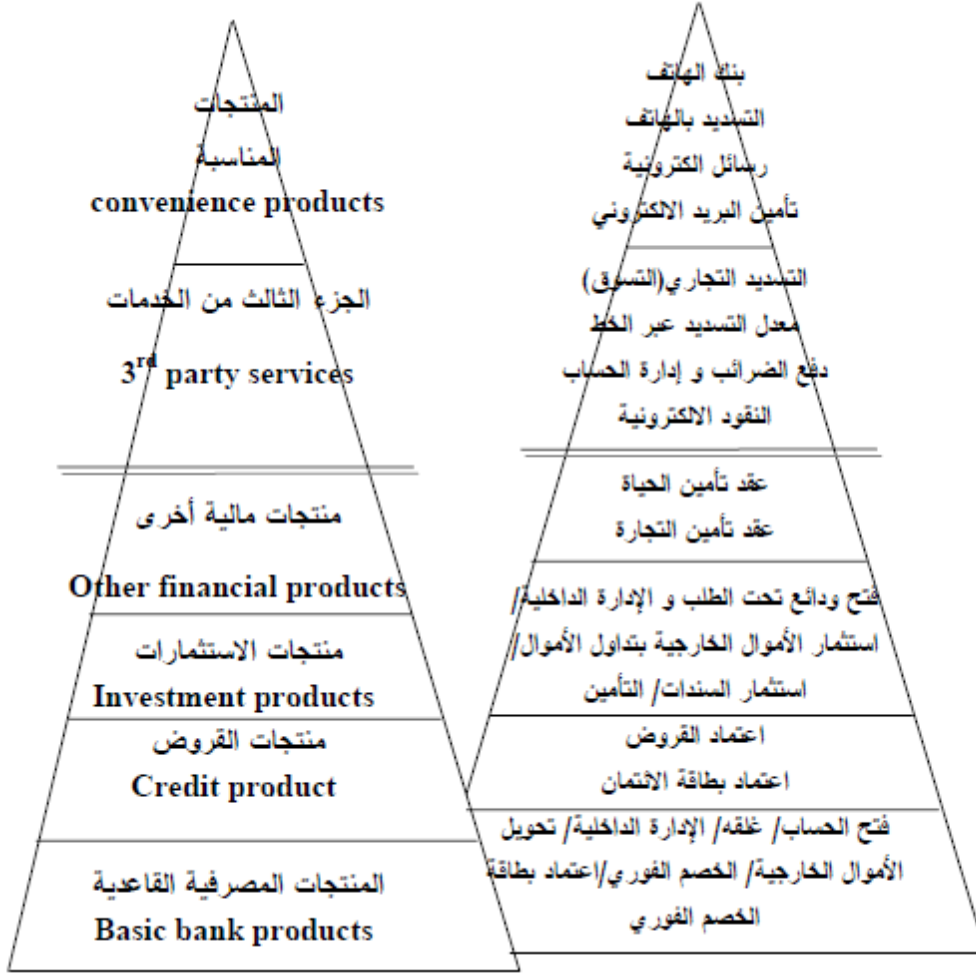
أولاً: تصنيف الخدمات المصرفية الإلكترونية:

تم تصنيف الخدمات المصرفية الإلكترونية في شكل هرم مقسم إلى خمسة أصناف هي: المنتجات القاعدية، منتجات القروض، منتجات مالية أخرى. الجزء الثالث من الخدمات ثم في الأخير المنتجات المناسبة على الترتيب، فالخدمات المصرفية المقدمة على شبكة الانترنت تضمنت في البداية التحقق من الحساب فقط ثم تطورت لتشمل مجموعة كاملة من الخدمات المصرفية، حيث إن جميع الخدمات المتاحة في فروع البنك أو عن طريق الهاتف يمكن الوصول إليها أيضاً على شبكة الانترنت. أي تطوير تكنولوجيا تسمح للبنوك بتقديم خدماتها عبر الفرع القائم على الانترنت، لكن أيضاً الخدمات الجديدة ذات القيمة المضافة والتي تتوفر على الانترنت فقط من التجارة الإلكترونية، والوساطة المالية في الوقت الحقيقي، والمعلومات المالية، والبريد الإلكتروني وخدمات الجزء الثالث (دفع الضرائب، البوابات، وإدارة فواتير الكهرباء... إلخ).² والشكل التالي يبين تصنيف الخدمات عبر الانترنت.

¹ الخدمات المصرفية الإلكترونية، نشرة إضاءات، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، مرجع سابق، ص 4

² شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 52

شكل رقم (4) تصنيف الخدمات المصرفية عبر الانترنت



المصدر: شيروف فضيلة، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة

بعض البنوك في الجزائر-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 53

ثانياً: أنواع الخدمات المصرفية الالكترونية:

هناك العديد من الخدمات الالكترونية التي تقدمها المصارف والتي تختلف نوعاً ما من دولة إلى أخرى بحسب مستوى التقدم التكنولوجي المستخدم في الجهاز المصرفي لهذه الدولة، ولكن هناك خدمات الكترونية أساسية يتم تقييمها من قبل معظم المصارف باختلافها انواعها وأحجامها، وسنقوم بذكر جميع الأنواع المتمثلة في:

1- جهاز الصراف الآلي Automatic Teller Machine: وهي ماكينة مبرمجة

بحيث تتعرف على البطاقة الخاصة بها وتسمح بسحب مبلغ من حساب صاحب البطاقة.¹ وقد ظهرت أجهزة الصراف الآلي في السبعينيات من القرن العشرين كبديل لموظفي الصرافة في الفروع المصرفية لتقليل عدد المعاملات داخل البنك، أما في الثمانينيات من نفس القرن بدأ الاهتمام بتخفيض التكاليف ومن ثم البحث عن تحقيق ميزة تنافسية، وتعتبر الصرافات الآلية أولى آلية تطور العمل المصرفي حيث تعتمد على وجود شبكة من الاتصالات تربط فرع البنك الواحد أو فروع كل البنوك في حالة قيامها بخدمة أي عميل من أي بنك (من الممكن لعملاء البنوك الأخرى السحب من صرافات البنوك الأخرى إذا كانت تقوم على نفس تقنية التقديم وذلك مقابل عمولة يتحملها العميل)، وقد تطور عمل هذه الأجهزة حيث أصبحت تقوم بالوصول إلى حسابات العملاء فورياً، وتقدم خدمات متقدمة في صرف المبالغ النقدي، إذ لم تعد تقتصر على مجرد الحصول على النقود فقط بل تقوم بوظائف متقدمة منها استلام الموظفين لرواتبهم وحقوق الضامن الاجتماع، إضافة إلى سماحها للعملاء بالوصول إلى حساباتهم الجارية وتقديم مجموعة من الوظائف عليه منها:

- التعرف على رصيد الحساب.
- القيام بعمليات السحب النقدي.
- إجراء تحويلات نقدية بين الحسابات.
- طلب دفتر شيكات.
- سداد الفواتير.

¹ شيروف فضيلة، مرجع سابق، ص 21

وتعتبر من أكثر الخدمات الإلكترونية انتشاراً كونها وفرت حاجات العملاء المالية بعد أوقات العمل وخلال العطل فهي تعمل على مدار 24 ساعة، وتوضع على الجدران الخارجية للبنك أو في الأماكن العامة كالمطارات والمراكز التجارية والجامعات وغيرها، ويتم التعامل مع هذه الأجهزة بواسطة بطاقة الكترونية يحملها عميل البنك، ويستخدم فيها رقم سري للدخول إلى حسابه.

ومن الجدير بالذكر أن هناك صرافاً آلياً تم اختراعه في فرنسا في العام 2003م يسمح بإيداعات نقدية سواءً أكانت أوراقاً نقدية أم قطعاً معدنية أم حتى الشيكات.¹

2-الصيرفة المحمولة Mobile Banking : والتي يتم تحميل تطبيقها إما من البنك مباشرة أو باستخدام الهاتف النقال أو جهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل وبموجبها يتحصل على كلمة مرور خاص بالتطبيق ولكل بنك يقدم هذه الخدمة تطبيق الكتروني خاص به وعملائه، وتسمح هذه الخدمة بتنفيذ مجموعة من العمليات منها سداد فواتير الماء والكهرباء والهواتف والانترنت خصماً من حساب العميل ، وغالباً ما يكون هناك سقف أعلى للعمليات المنفذة يومياً.

3-خدمة الرسائل النصية القصيرة (SMS) Short Message Service : وهي خدمة تتيح للعميل الحصول على رسائل نصية قصيرة يستلمها لهاتفه المحمول تبلغه بأي حركة تمت على حسابه لدى البنك، مثل إيداع في الحساب أو سحب من الحساب.

4-خدمة البنك الهاتفية Bank Telephone:¹ وهي خدمة تقدمها البنوك لعملائها وتمنحهم بموجبها حق الاتصال الهاتفي من خلال رقم مخصص مرتبط بالحاسوب

¹ ينظر وسيم الحداد واخرون، مرجع سابق، ص ص 63-64 و نشرة إضاءات ، مرجع سابق، ص 2

المركزي للبنك، وهي خدمة متاحة لعملاء جميع الفروع وبعد ذلك يُطلب من العميل أن يُدخِل رقمه السري على جهاز الهاتف، ثم يطلب العملية التي يريدّها، وبذلك تنجز العملية دون الحاجة للحضور الشخصي إلى البنك، ويتيح هذا فرصةً لعملاء البنك بالتحكم في حساباتهم وإجراء عمليات الدفع وتحويل الأموال من أي مكان حول العالم بواسطة هواتفهم المتحركة، كما يدعم تطبيق المعاملات المصرفية عبر الهاتف المتحرك معظم أجهزة الهاتف بما في ذلك الهواتف الذكية، كما تعمل هذه الخدمة في أي وقت خلال اليوم وخلال الأسبوع.

5- مراكز الاتصال Call Centers:² وهي مراكز خدمة مصرفية هاتفية خاصة تقدمها البنوك لعملائها على مدار الساعة وعلى مدار الأسبوع، من خلال وجود موظفيهم لتقديم المساعدة على الهاتف في كافة أنواع الخدمات المصرفية والاستفسارات العامة لدى العملاء.

وهي جزء من الأعمال المصرفية عن بُعد والتي يحصل العميل من خلالها على العديد من الخدمات التي يحتاج إليها. وقد حددت البنوك أرقام هاتفية مخصصة لهذه المراكز للاتصال بها عبرها والحصول على الخدمة المطلوبة بعد إدخال رقم الحساب والرقم السري للتحدث مع الموظف المسؤول.

6- البنك المنزلي Home Banking:³ ويطلق عليها أيضاً البنوك الإلكترونية عن بُعد أو البنك المكتبي وهو ذلك الحاسب الشخصي الموجود بالمنزل أو العمل أو

¹ ينظر دغوش العطرة، استخدام الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثره على العمل البنكي دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2015، ص 271 ونشرة إضاءات، مرجع سابق، ص 3

² نشرة إضاءات، مرجع سابق، ص 3

³ ينظر وسيم محمد الحداد وآخرون، مرجع سابق، ص 64 و دغوش العطرة، مرجع سابق، ص 271 ونشرة إضاءات، مرجع سابق، ص 3

أي مكان والذي يتصل بحاسب المصرف ليتمكن من خلال كلمة سر أو رقم شخصي تعريفي PIN أو كليهما لإتمام العمليات المصرفية المطلوبة وهذا يضمن السرية العالية في التعامل، حيث تتوفر إجراءات حماية وأمان في عملية التصفح والبحث والعرض، وكذا إمكانية الطباعة لأية معاملة وأحياناً تصميم صفحة خاصة بالحسابات بالشكل الذي يختاره العميل والأسهل له في التصفح. وقد تشمل معاملات هذه الخدمة التحقق من أرصدة الحسابات والودائع، فتح حسابات جديدة، تحويل الأموال بين الحسابات ودفع الفواتير إلكترونياً، تسديد فواتير بطاقات الائتمان، شراء أو بيع الاستثمارات.

7- خدمات نقاط البيع Point of Sale Services: ¹ تمنح هذه الخدمة عملاء

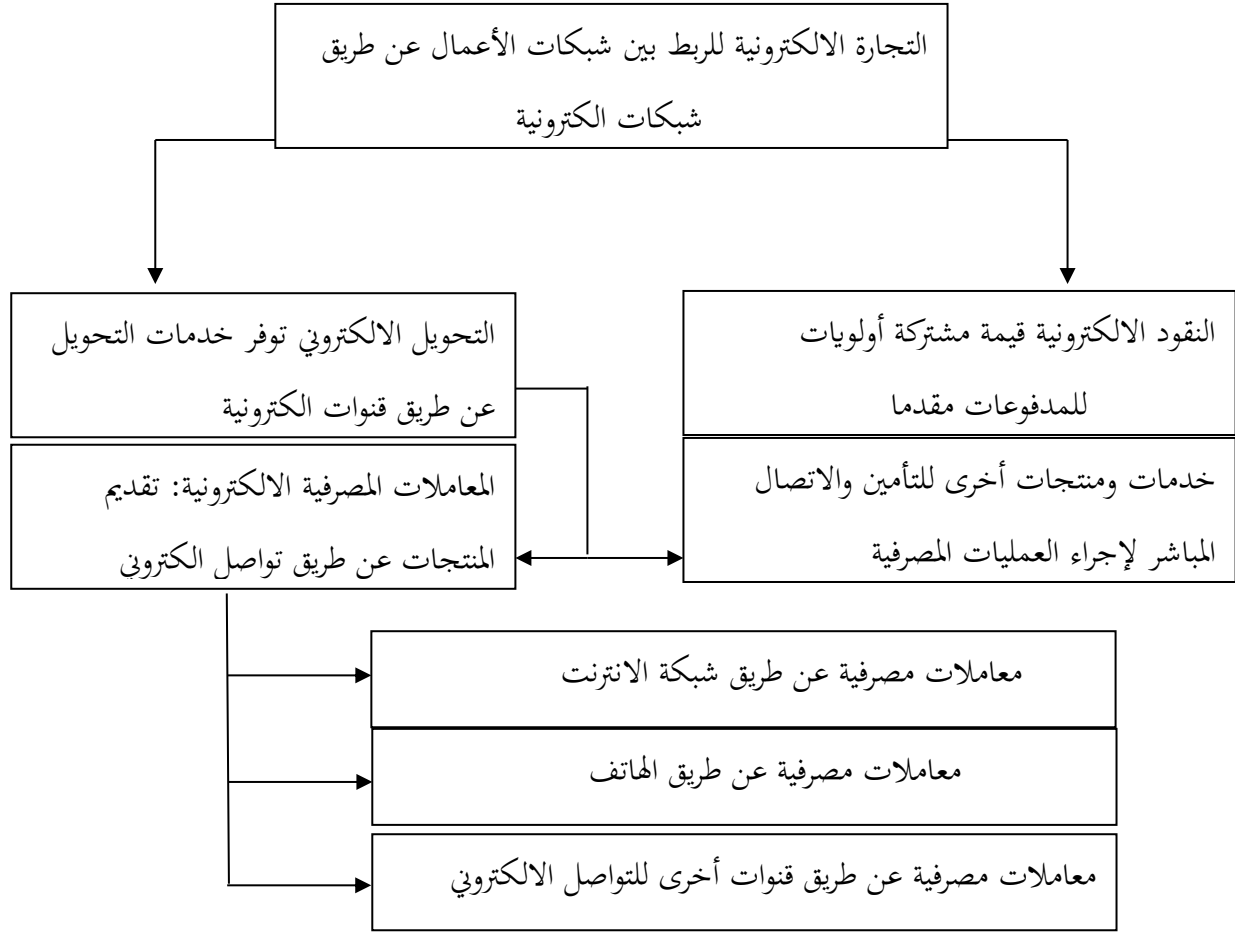
البنوك مرونة كبيرة في تسديد قيمة مشترياتهم إلكترونياً كبديل للنقود الورقية أو الشيكات وذلك من خلال آلات تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف أنواعها وأنشطتها (المطاعم، محطات الوقود وغيرها) حيث يمكن للعميل استخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم على حسابه إلكترونياً بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونياً بحواسيب المصرف.

تعتبر هذه أبرز الخدمات المصرفية الإلكترونية، إلا أن هذا لا يمنع من وجود خدمات خاصة قامت بإنتاجها بعض البنوك في إطار خدماتها المقدمة للعملاء.

ويوضح الشكل الآتي صور المعاملات المصرفية الإلكترونية

¹ ينظر وسيم محمد الحداد وآخرون، مرجع سابق، ص 64 و نشرة إضاءات، مرجع سابق، ص 3

شكل رقم (5) يوضح صور المعاملات المصرفية الإلكترونية



المصدر: مفتاح صالح ومعارفي فريدة، البنوك الإلكترونية، المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 4-5 يوليو 2007، ص 14

ثالثاً: الأدوات التنظيمية للخدمات الإلكترونية:¹

في أبريل/ مايو 2001م أصدر بنك التسوية الدولية كتاباً عن مبادئ إدارة المخاطر والمعاملات المصرفية والذي ناقش كيفية توسيع الإطار الحالي لإدارة المخاطر وتطويره

¹ عامر بشير، مرجع سابق، 238-241

وتفصيله وفقاً لإطار المعاملات البنكية الإلكترونية. ويمكن إبراز مجموعة من الأدوات الرئيسية التي يتطلب الأمر التركيز عليها من جهات التنظيم لمواجهة التحديات الجديدة.

1- التطويع: وهو أن يستعرض مجلس إدارة البنك وإدارته العليا الاعتماد على

الجوانب الرئيسية لعملية المراقبة والأمان التي ينبغي أن تتضمن ما يلي:

- التحقق من هوية العميل، حيث تضع البنوك قواعد لحماية المستهلك والبائع ويكون للعميل رقمٌ مشفراً يصعب الحصول عليه. ويسمح هذا النظام بعقد الصفقات التجارية الإلكترونية للتأكد من صحة البيانات المدرجة وذلك بالتعاقد على البيانات المرسلة عبر الشيكات وفك شفرتها للتحقق من الهوية الحقيقية للعميل وهذا يقلل من عمليات التلاعب والتزوير التي تهدد التجارة الإلكترونية.
- ضمان الفصل بين المسؤوليات في نطاق نظم المعاملات المصرفية الإلكترونية وقواعد البيانات.

- تحديد القانون المطبق على العقد في حالة حدوث نزاع.

- يجب على جهات التنظيم والإشراف ضمان حصول موظفيها على الخبرة التكنولوجية المناسبة لتقييم التغيرات المحتملة في المخاطر التي قد تتطلب استثمارات كبيرة في التدريب والتكوين وفي أجهزة البرامج الجاهزة ومجموعاتها. كما يستلزم عليها توفير النصيحة بشأن التهديدات التي قد تحدث، للتأكد من أن المعاملات المصرفية الإلكترونية تتمتع بالحماية.

2- التقنين: تقتضي الطرق الجديدة لإجراء المعاملات الإلكترونية عمليات من

التعريف والتصديق للترخيص القانوني فعلى سبيل المثال يوجد التوقيع الإلكتروني والذي يجب إعطاؤه نفس المنزلة القانونية مثل التوقيع بخط اليد.

3- الإثبات: من ثمار التكنولوجيا وفي سبيل الوصول إلى مجتمع دون ورق مع

الاهتمام بضمان عدم إهدار المصالح المشروعة للعملاء. ولا بد من إجراء تعديل

تشريعي يمنح بعض المرونة لنظام إثبات يمكّن من مواجهة التطور التقني الحديث

4-التنسيق: أي التنسيق الدولي لتنظيم المعاملات المصرفية الإلكترونية، وهو ما يعني تكثيف التعاون عبر الحدود بين جهات الإشراف وتنسيق القوانين والممارسات التنظيمية محلياً ودولياً. كما يجب أن يكون هذا التعاون في صور اتفاقيات دولية، من أجل توفير الحماية لهذا النوع الجديد من التطور في وسائل الدفع مثلاً ويمكن اعتبار مهمة التنسيق والتعاون الدولي أكثر المهام تشبيطاً للهمم في مواجهة تحديات المعاملات المصرفية الإلكترونية.

5-التكامل: ويقصد بها عملية إدراج قضايا وتكنولوجيا المعلومات ومخاطر التشغيل المصاحبة لها في تقييمات جهات الإشراف على البنوك المتعلقة بالأمان والسلامة، فعلى سبيل المثال سيرغب القائمون بفحص وضع البنوك في معرفة مدى كفاءة إدارة البنك في إعداد خطة العمل الخاصة بالمعاملات المصرفية الإلكترونية.

والجدير بالذكر أن هناك أدوات تنظيمية أخرى للخدمات الإلكترونية مثل نموذج لجنة بازل ونموذج هونغ كونغ.

المطلب الرابع : البنوك الإلكترونية E- Banking:

أولاً: المفهوم

ظهرت في السنوات الأخيرة البنوك الالكترونية وهو مفهوم لا يعني إحلال بنوك الكترونية محل البنوك المعروفة وإنما هي بنوك تستخدم الأساليب التقنية الحديثة في أنشطتها وأعمالها. ولذلك فقد عرفت البنوك الالكترونية بأنها البنوك التي تقوم بالأعمال والخدمات المصرفية المعروفة والمحددة قانوناً. بالإضافة إلى الأعمال المبتكرة باستخدام شبكة الانترنت كوسيلة اتصال بين البنك والعميل على مدار الساعة.

كما عرف قاموس كامبريدج البنوك الالكترونية بأنها: استخدام الإنترنت لتنظيم وفحص وإجراء تغييرات على حساباتك المصرفية والاستثمارات، وما إلى ذلك إلكترونياً، أو استخدام الانترنت من قبل البنوك لعمل الحسابات والخدمات مثل الخدمات المصرفية الإلكترونية¹. وعرفها وسيم الحداد بأنها إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية أي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة سواء تعلق الأمر بالأعمال المصرفية التقليدية أو الجديدة. أو قيام البنوك بتقديم الخدمات المصرفية أو المبتكرة أو بما يعف من خلال شبكات اتصال الكترونية، وتقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقاً لشروط العضوية التي تحددها البنوك وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة اتصال العملاء.²

¹ <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/electronic-banking>

² الحداد وسيم محمد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 55-56

ثانياً: سمات وخصائص البنوك الإلكترونية:

وتتميز البنوك الإلكترونية بالسمات والخصائص الآتية:¹

1- هناك مسميات أخرى أطلقت على البنوك الإلكترونية ولكنها تدل على المفهوم

نفسه ومن هذه المصطلحات أو الأسماء ما يلي:

- بنوك الانترنت Internet Banking.

- بنوك الويب Web Banking.

- البنك المنزلي Home Banking.

- البنك المباشر Online Banking.

- بنك الخدمات المالية الذاتية Self Service Banking.

2- أن وسيلة الاتصال الأساسية بين البنك وعميله هو شبكة الانترنت ومن خلال

جهاز الحاسوب الشخصي (PC) دون الحاجة للاتصال المباشر بموظفي

وإدارات البنك.

3- إن هذه الوسيلة توفر لعملاء البنك جملة من المزايا والمنافع منها الاطلاع على

كافة المعلومات المتعلقة بالأنشطة والأعمال والخدمات المصرفية التي يمارسها

البنك.

كذلك فإنها تمكنهم من معرفة القضايا المتعلقة بأرصدة حساباتهم والمعاملات

الخاصة بهم وإدخال أي معلومات. ويستطيع العملاء من خلال الشبكة الطلب إلى

البنك بإجراء خدمات وعمليات مصرفية خاصة بهم مثل فتح حسابات جديدة أو

تحويل بين البيانات على المستوى المحلي والخارجي، أو شراء أسهم وسندات أو

فتح اعتمادات مستندية وغيرها من الأعمال المصرفية.

¹ الأفندي محمد أحمد، مرجع سابق، 126-127

4- تعزز البنوك الالكترونية التعامل بين البنوك وبما يمكن من توفر فرص العمل وتشجيع الاستثمار إضافة إلى تعزيز رأس المال وتطوير تقنية المعلومات ومتابعة كل جديد في مجال الصيرفة.

5- تساعد البنوك الالكترونية على تخفيض النفقات التشغيلية وبما يعزز من رفع القدرات التنافسية لهذه البنوك على المستوى المحلي والعالمي.

6- يتم التعامل في البنوك الالكترونية بالشيكات الإلكترونية التي تشبه الشيكات التقليدية من حيث تحديد التوقيع الالكتروني للعملاء وكذلك البطاقات الذكية التي تستخدم كبطاقة ائتمانية أو بطاقة خصم فوري ومن أمثلة هذه البطاقات بطاقة المندكس (Mondex Card).

ومن المفاهيم الخاطئة في تحديد المراد والمقصود بالبنوك الالكترونية، أن بعض البنوك أنشأت موقعاً تعريفياً لخدماتها وفروعها فقط، والبعض الآخر اكتفى باستثمار الشبكة الخاصة بها لتتنقل عبرها الخدمات المصرفية التقليدية كمزودات للنقود والاستعلام عن الحسابات وغيرها.

ثالثاً: مستويات البنوك الإلكترونية:

إن مصطلح البنوك الالكترونية مفهوم متطور وشامل للخدمات المصرفية بمختلف مسمياتها. ولا نقصد بالبنوك الالكترونية امتلاك البنوك لموقع الكتروني، فهناك عدة مستويات وأشكال للبنوك الالكترونية يمكن توضيحها فيما يلي:¹

¹ قدومي نائر عدنان، العوامل المؤثرة في انتشار الصيرفة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008، ص 298

- **الموقع المعلوماتي Informational**: والذي يعد المستوى الأول من البنوك الإلكترونية ومن خلاله يقدم البنك معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.
- **الموقع التفاعلي أو الاتصالي Communicative**: ويقوم العميل من خلاله بالاتصال بالبنك وتعبئة طلبات أو نماذج أو تعديل القيود والحسابات على الخط.
- **الموقع التبادلي Transactional**: وهو المستوى الذي يمارس من خلاله البنك خدماته وأنشطته إلكترونياً. ويشمل هذا المستوى السماح للزبون بالوصول إلى حساباته وإدارتها وإجراء الدفعات النقدية والوقاء بالفواتير والاستعلام وإجراء الحوالات محلياً وخارجياً.

إن البنوك التقليدية التي تعتمد على الاتصال المباشر كطريقة أساسية للتوزيع ستجد صعوبة في التعامل مع زبائنها مما يؤدي إلى فقدانها جزءاً كبيراً من حصتها السوقية. ومن جهة أخرى فإن البنوك الإلكترونية التي تعرض خدماتها فقط على شبكة الإنترنت قد تعرضت إلى انتقادات وشكوك كبيرة، كما تعد البنوك الكبيرة أول المستفيدين من الانترنت نتيجة شهرتها وخبرتها في عرض خدمات مخصصة على الانترنت إضافة إلى الخدمات التقليدية مما يسمح لها من زيادة حصتها السوقية.¹

¹ بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، التكنولوجيا الإلكترونية البنكية: ضرورة أم حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، المؤتمر الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 24-25 أبريل، 2006، ص 9

المطلب الخامس : اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات:

أولاً: مفهوم الاتفاقية:

يعتبر التحرير المالي أحد مكونات وصفة التحرير الاقتصادي والتي تركز على تقليل القيود وإزالتها على التجارة الداخلية والخارجية وتوسيع نشاط القطاع الخاص وإطلاق حرية قوى العرض والطلب في التسعير وجعل السوق المحلية أكثر تنافسية وتبسيط إجراءات التجارة والاستثمار والدفع إلى تبني معايير الجودة طبقاً للمواصفات العالمية.¹ إضافة إلى إعطاء القطاع المصرفي حرية التنافس في مجال الخدمة الإلكترونية.

كما ينصرف مفهوم تحرير الخدمات إلى عملية اتخاذ الإجراءات التي توسع فرص دخول موردي الخدمات الأجانب إلى السوق المحلية والتقليل من التحيز تجاههم وتمكين الموردين المحليين للخدمات من الوصول إلى الأسواق الأجنبية.

وقد ورد تحرير الخدمات المالية والمصرفية كملحق مستقل ضمن الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS، والتي تعد إحدى النتائج الهامة التي أسفرت عنها جولة أوروغواي وهي الجولة الثامنة ضمن إطار مفاوضات الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات GATT والتي استمرت من عام 1986م حتى 1993م، والذي كان من أهم نتائجها إنشاء منظمة التجارة العالمية WTO في يناير 1994م، حيث تم بعدها التوصل إلى التوقيع على الاتفاقية العامة للتجار في الخدمات في العام 197م على أن يبدأ سريانها ابتداءً من عام 1999م.

¹ بربري محمد أمين و طرشي محمد، التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، المؤتمر العلمي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة قاصي مرباح ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008، ص 2

تم إدراج قطاع الخدمات ضمن المفاوضات متعددة الأطراف نظراً لما تمثله التجارة في الخدمات من نسبة هامة من الناتج الإجمالي في اقتصاديات الدول وخصوصاً الخدمات المالية والمصرفية التي أصبحت الكثير من الدول تركز عليها في تنمية بقية القطاعات.¹

ثانياً: المبادئ الأساسية لاتفاقية تحرير تجارة الخدمات:²

- 1- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية **Most Favored Nation**: أي التزام الدول الأعضاء بمعاملة موردي الخدمات الأجانب معاملة واحدة. أي منح المزايا المعطاة لدولة عضو في اتفاقية ثنائية لكل موردي الخدمة في الدول الأخرى.
- 2- مبدأ المعاملة الوطنية **National Treatment**: أي توحيد المعاملة الوطنية لموردي نفس الخدمة من محليين وأجانب، بمعنى حظر أي تمييز في معاملة مورد الخدمة المحلي عن المورد الأجنبي.
- 3- مبدأ النفاذ للأسواق **Market Access**: بمعنى حرية الموردين الأجانب في النفاذ للسوق المحلي للدولة العضو في مقابل حرية موردي الخدمة المحليين في التواجد في السوق الأجنبي.

وهناك مبادئ أخرى تضمنتها الاتفاقية هي:³

¹ بريس عبدالقادر، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، 24-25 أبريل 2006، ص ص 1-2

² Worldbank.org

³ الطيب عبدالمنعم محمد، أثر تحرير تجارة الخدمات المصرفية على المصارف الإسلامية، المعهد العالي للدراسات المصرفية و المالية، السودان، ص ص 12-14

- مبدأ الشفافية Transparency: حيث ألزمت الاتفاقية جميع الأعضاء بنشر جميع الإجراءات ذات الصلة والتطبيقات العامة التي تتعلق بتنفيذ الاتفاقية، كما ينبغي نشر جميع الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتجارة في الخدمات أو المؤثرة فيها والتي يكون العضو قد وقع عليها.
- مبدأ التحرير التدريجي Progressive Liberalization: حيث تم اعتباره وسيلة لتشجيع النمو الاقتصادي بين كل الشركاء التجاريين.
- مبدأ زيادة مشاركة الدول النامية

ثالثاً: أنواع الخدمات المصرفية في إطار اتفاقية الخدمات:

اشتملت اتفاقية الخدمات على الخدمات المصرفية الآتية:

- 1- قبول الودائع والأشكال الأخرى من الأموال الموجبة الرد إلى الجمهور.
- 2- الإقراض بكافة أشكاله بما في ذلك قروض المستهلكين وتمويل العمليات التجارية.
- 3- خدمات المدفوعات وتحويلات الأموال بما في ذلك الائتمان وبطاقات الائتمان والخصم على الحسابات والشيكات السياحية والشيكات المصرفية.
- 4- خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.
- 5- الاتجار لحساب البنك أو العملاء في أدوات سوق المال والشيكات، الكمبيالات، شهادات الودائع والنقد والأوراق المالية.
- 6- المشاركة في إصدار الأسهم وتقييم الخدمات المتعلقة بهذا الإصدار.
- 7- سمسرة العملات.
- 8- إدارة محفظة الأوراق المالية.
- 9- الاحتفاظ بالأوراق المالية.
- 10- خدمات الائتمان.

- 11- خدمات حفظ الخزائن.¹
- 12- المشتقات المالية والمصرفية بمختلف أنواعها
- 13- التجارة لحساب المؤسسات المالية أو للغير في السوق الأولية أو غيرها من الأدوات.
- 14- خدمات المقاصة والتسوية للأصول المالية.
- 15- تقديم خدمات الاستشارة والوساطة المالية وكافة الخدمات المصرفية والمالية المساعدة.²

¹ نفس المرجع، ص 15

² حدو علي، انعكاسات الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات المالية على تأهيل المنظومة المصرفية الجزائرية، رسالة ماستر، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص ص 60-61

المبحث الثالث: الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف اليمنية

المطلب الأول: نشأة وتطور القطاع المصرفي اليمني:

مرت اليمن بعدد من المراحل التاريخية الهامة خصوصاً في قطاع المصارف، لهذا سيتم تقسيم المطلب بحسب الأحداث التاريخية البارزة المؤثرة فيه، وهي على النحو الآتي:

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة اليمنية:

بدأت بذور العمل المصرفي في اليمن تأخذ مراحلها الأولى في أواخر القرن التاسع عشر، حيث لم يكن هناك بنوك مصرفية بالمفهوم المعاصر، وإنما كان هناك عدد من الوكلاء التجاريين والصرافين في كل من عدن والحديدة بغرض تلبية أعمال التبادل التجاري. وقد ظهر هذا النشاط بحكم الموقع الجغرافي الساحلي لكل من عدن والحديدة وقربهما من خطوط التجارة الدولية وخاصة عدن. وقد شهد عام 1871م افتتاح أول مكتب للصرافة في عدن والذي أطلق عليه بنك عدن وكان مملوكاً للكابتن "لوك توماس" بريطاني الجنسية، وقد كان وكيلاً بصفة رسمية لعدد من بنوك لندن من بينها شارترد بنك والبنك الأهلي الهندي. لكن سرعان ما قامت بمنافسته شركة هندية أطلق عليها (قهوجي دنشا) في أعمال الصرافة والتجارة. وفي العقد التاسع من القرن التاسع عشر، شهدت مدينة عدن " المستعمرة البريطانية وقتذاك" ظهور فروع البنوك الأجنبية المعاصرة. حيث أنشئ فرع للبنك الأهلي الهندي في عدن في عام 1894م، وبظهور هذا البنك ومنافسته القوية، اختفت شركة عدن وصفت أعمالها. بينما ظلت شركة قهوجي دنشا في السوق حتى أواخر الخمسينيات من القرن الماضي. غير أن فرع البنك الأهلي كان قد تمكّن من الاستحواذ على الأنشطة الائتمانية وتمويل عمليات التجارة وأسواق رأس المال. ولكن سيطرة فرع البنك الأهلي الهندي ومركزه الاحتكاري ضعفت في أوائل خمسينات القرن

الماضي عندما تم افتتاح فروع أخرى للبنوك الأجنبية، فقد أدى ازدهار حركة التجارة في تلك الفترة إلى تشجيع بنوك أخرى لفتح فروع لها في عدن. بحيث تم افتتاح فرع للبنك الشرقي في عدن في 1951م كما تم افتتاح فرع البنك البريطاني للشرق الأوسط في 1952م. وفرع البنك الهندي في 1953م وفرع لبنك شارترد في 1953م في عام 1954م في السنة نفسها افتتح البنك الشرقي فرعين له في مدينتي المكلا وسيئون، وفرعاً لحبيب بنك في 1954م، وفي العام 1956م تم افتتاح البنك العربي في عدن، وافتتح البنك الأهلي الهندي فرعين في كل من مدينتي لحج وأبين.

كما شهد العام 1956م أول نواة لبنك محلي أطلق عليه (بنك الجنوب العربي) كأول بنك محلي برأسمال مساهمة مشتركة بنسبة 60% للمساهمين المحليين و 20% للبنك الأهلي.

أما في شمال اليمن، فقد ظهرت فروع البنوك الأجنبية منذ خمسينيات القرن الماضي حيث تم افتتاح فرع بنك الهند الصينية والسويس (بنك الأندوشين) عام 1949م. غير أن هذا الفرع تمت تصفيته في العام 1951م. وفي العام 1959م تم إنشاء ثلاثة فروع للبنك الأهلي التجاري السعودي، الذي حددت مهامه في إجراء التحويلات وقبول الإيداع بالريال الفضي ماري تريزا، ولكن تم تصفيته مع قيام ثورة 26 سبتمبر 1962م.

ثانياً: مرحلة ما بعد الثورة إلى قيام الوحدة اليمنية:

بعد قيام ثورتي سبتمبر عام 1962م في الشمال وأكتوبر عام 1967م في الجنوب استمر الوضع في الجنوب على ما هو عليه حتى صدر قرار التأميم في عام 1969م حيث تم تأميم جميع المصارف الموجودة في جنوب اليمن، وحل مكانها البنك الأهلي اليمني كبنك وطني تمتلكه الدولة بنسبة (100%).

وفي الشمال نشأ الجهاز المصرفي الوطني المستقل متمثلاً بالبنك اليمني للإنشاء والتعمير في 28 أكتوبر 1962م والتي ساهمت فيه الحكومة بنسبة (51%)، ونسبة (49%) للقطاع الخاص اليمني، حيث كان البنك التجاري الوحيد الموجود في شمال الوطن. وفي العام 1962م تم افتتاح فرع بنك مصر في تعز الذي انحصرت مهامه في تقديم الخدمات المالية والمصرفية للقوات المصرية الموجودة في اليمن، إضافة إلى تمويل التبادل التجاري بين اليمن ومصر.

كان البنك اليمني للإنشاء والتعمير يقوم بمهام ووظائف البنك المركزي اليمني إلى جانب خدماته المصرفية التقليدية حتى عام 1970م حيث انضمت اليمن لعضوية صندوق النقد الدولي وما ترتب عليه من إتباع سياسة الانفتاح الاقتصادي، والنهج الرأسمالي، وأنشئ البنك المركزي اليمني عام 1971م، ودخلت عدد من البنوك التجارية الأجنبية لممارسة أعمالها المصرفية في الجزء الشمالي من اليمن. حيث بلغ عدد البنوك التجارية في شمال اليمن - وطنية وأجنبية - في عام 1987م حوالي (10) بنوك رئيسه لديها (52) فرعاً، وعدد قليل جداً منها هي بنوك وطنية فأغلبها فروع لبنوك أجنبية مركزها في خارج اليمن، مثل: المصرف المتحد المحدود في مدينة صنعاء، و(حبيب) بنك في مدينة الحديدة، والبنك البريطاني للشرق الأوسط في مدينة تعز وذلك في عام 1971م، وفرع لبنك (الأندوسويس) و(سي تي) بنك في صنعاء عام 1972م.¹

وفي النصف الثاني من السبعينيات جرى تأسيس ثلاثة بنوك متخصصة عملها الرئيسي التمويل الزراعي أو الصناعي أو العقاري، كما تأسس بنك اليمن والكويت برأسمال كويتي

¹ اعتماداً على: الأفندي محمد أحمد، مرجع سابق، ص ص 208-209 والعريقي بسيم قائد، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، اطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص ص 7-8

يميني (أصبح رأسمال البنك حالياً 100% يمني)، وفرع لمصرف الرافدين العراقي الجنسية في عام 1981م.

ثالثاً: مرحلة ما بعد قيام الوحدة لحد الآن:

بعد تحقيق الوحدة اليمنية في 22 مايو 1990م، تم توحيد الجهاز المصرفي حيث تم دمج مصرف اليمن الموجود في الجنوب مع البنك المركزي الموجود في الشمال تحت مؤسسة واحدة أطلق عليها البنك المركزي اليمني. وصدر القانون رقم 21 لسنة 1991م بشأن البنك المركزي واختصاصه كما صدر قانون البنوك رقم (36) لسنة 1991م بشأن تنظيم أنشطة البنوك التجارية الوطنية والأجنبية وفروعها العاملة في الجمهورية اليمنية.¹

كما شهدت اليمن تأسيس بنوك جديدة مثل: البنك التجاري اليمني في عام 1993م، والبنك الوطني للتجارة والاستثمار في عام 1998م (وقد أعلن إفلاسه في عام 2005م)، وبنك اليمن والخليج عام 2001م. كما شهد القطاع المصرفي اليمني دخول ثلاثة بنوك إسلامية لأول مرة في تاريخ اليمن برأسمال يمني (100%) بعد صدور قانون البنوك الإسلامية رقم (21) لعام 1996م لينظم عمل المصارف الإسلامية، وهي:

بنك التضامن الإسلامي الدولي، والبنك الإسلامي اليمني، وبنك سبأ الإسلامي. وتبعهم افتتاح بنك اليمن والبحرين الشامل في عام 2002م برأسمال مشترك (يميني 75%) و(أجنبي 25%). ثم مصرف الكريمي للتمويل الإسلامي الأصغر في العام 2010 بعد أن مارس العمل تحت مظلة شركات الصرافة.

¹ اعتماداً على مهيب ياسر، أثر المخاطر المدركة في درجة تبني العملاء لتكنولوجيا الخدمات المصرفية" دراسة ميدانية في قطاع البنوك بالجمهورية اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2013، ص 93 والأفندي محمد أحمد، مرجع سابق، ص ص 210-211

وعلى صعيد التطورات المصرفية استطاع القطاع المصرفي اليمني من تحقيق نتائج طيبة عززت الثقة بالبنوك اليمنية، ويتجلى ذلك من خلال الملاحظات التالية¹:

1- يؤدي رأسمال البنوك دوراً هاماً في المحافظة على ملاءة ومثانة وضعها، ذلك أن من وظائف رأس المال هو حماية أموال المودعين من أية خسائر محتملة قد يتعرض لها البنك. وعليه أدركت بعض البنوك العاملة في اليمن الأثر الإيجابي لرفع رأسمالها من ناحية (صدر قرار مجلس إدارة البنك المركزي رقم (12) لعام 2004م بشأن رفع رأسمال البنوك العاملة إلى ستة مليارات ريال - بنسبة زيادة (200%) عن رأس المال الحالي البالغ (2) مليار ريال يمني - على أن يستوفي كل بنك نسبة (20%) من الزيادة المطلوبة من رأس المال المدفوع كل سنة ابتداءً من عام 2005م وانتهاءً في 2009/12/31م. أي بمتوسط زيادة سنوية (800) مليون ريال)، ومن ناحية أخرى خطورة المنافسة القادمة التي ستواجهها مع توجه اليمن نحو الانضمام إلى اتفاقية تحرير الخدمات والتي منها الخدمات المصرفية (تم انضمام اليمن لمنظمة التجارة العالمية WTO بشكل رسمي في 26 يونيو 2014)، وبالتالي دخول بنوك خارجية عملاقة إلى هيكل النظام المصرفي اليمني، مما سيعطي تلك البنوك القدرة على المنافسة والتكيف مع المستجدات المصرفية القادمة فعمدت بعض البنوك العاملة في اليمن لرفع رأسمالها بشكل تدريجي تنفيذاً لقرار البنك المركزي اليمني. ومن ثم ارتفع المركز المالي للجهاز المصرفي بنسبة (25%) عام 2006م مقابل نسبة (14%) في العام 2005.

¹ اعتماداً على: العريقي بسيم قائد، مرجع سابق، ص ص 9-10 والتقارير السنوية للبنك المركزي اليمني للأعوام 2005 - 2006

2- ارتفع إجمالي أصول البنوك التجارية والإسلامية في عام 2006م بمقدار (256) مليار ريال ليصل إلى (1040) مليار ريال بمعدل نمو حوالي (33%) مقابل نمو مقداره (98) مليار ريال وبمعدل (14%) عن العام السابق.

3- ارتفعت الأصول الخارجية الصافية للبنوك التجارية والإسلامية بمقدار (97) مليار ريال ليصل إلى (275) مليار ريال بمعدل نمو بلغ (61%) في عام 2006م، مقابل نمو نسبته (2%) في العام السابق. حيث ارتفعت الأهمية النسبية للأصول الخارجية إلى إجمالي الأصول من (22%) عام 2005م إلى حوالي (26%) عام 2006م.

4- ارتفعت نسبة الاحتياطيات (العملة في خزائن البنك + الأرصدة لدى البنك المركزي اليمني) إلى الودائع من (20%) في نهاية عام 2004م إلى (24%) في نهاية عام 2005م، إلا أنها انخفضت في عام 2006م لتصل إلى حوالي (18%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي على وداائع العملات الأجنبية في أواخر يونيو 2005م من (20%) إلى (30%) ثم عودة تخفيضه إلى (20%) في نهاية فبراير 2006م، بالإضافة إلى زيادة الودائع بالعملات المحلية والأجنبية نفسها.

5- ارتفعت استثمارات البنوك في الأوراق المالية وشهادات الإيداع بمقدار (103) مليار ريال في عام 2006م بمعدل نمو بلغ (52%)، مقابل نمو مقداره (4%) في العام السابق.

6- بلغ إجمالي الائتمان المقدم من البنوك للقطاع الخاص في عام 2006م حوالي (260) مليار ريال بمعدل نمو (17%) مقابل معدل نمو (21%) في العام السابق.

- قانون أعمال الصرافة 1995م ثم عدّل في 1996م.
 - قانون المصارف التجارية (1998) الذي أعطى البنك المركزي اليمني صلاحيات واسعة لإصدار وسحب الترخيص للمصارف، والإشراف والرقابة على القطاع المصرفي.
 - قانون البنك المركزي اليمني (2000) الذي أعطى البنك المركزي اليمني الاستقلالية التامة للقيام بأعماله وتحقيق أهدافه.
 - قانون الخدمات المصرفية الإلكترونية 2006م
 - قانون التأجير التمويلي 2007م.
 - قانون مؤسسة ضمان الودائع المصرفية 2008م
 - قانون بنوك التمويل الأصغر 2009م.
 - قانون محاربة غسيل الأموال 2010م.
 - دليل حوكمة البنوك.
 - ضوابط فتح فروع إسلامية في البنوك التقليدية.
- كما أصدر البنك المركزي عدداً كبيراً من الإصلاحات التنظيمية نذكر منها ما يلي :
- أصدر البنك المركزي اليمني في مارس/آذار 1996 نظاماً لكفاية رأس المال للمصارف العاملة في اليمن. وقد شمل معايير تتوافق مع المعايير الدولية لكفاية رأس المال.
 - رفع الحد الأدنى لرأس المال المصارف عدة مرات خلال الفترة الممتدة من 1995 حتى 2010. ليصل إلى 6 مليار ريال.
 - إعادة هيكلة مصارف الدولة والمصارف المشتركة.

- وضع أنظمة لتصنيف الائتمان ورصد المخصصات الاحتياطية.
- إجبار المصارف على اختيار مدقق خارجي للحسابات من ضمن لائحة المحاسبين القانونيين المعتمدين، وكذلك اعتماد معايير المحاسبة الدولية.
- إنشاء المصارف للجنة مراقبة داخلي.
- وضع نظام للدفع لتشجيع المصارف على استخدام التكنولوجيا ووسائل الدفع الإلكتروني¹.
- استقادات بعض المصارف التجارية من ضوابط فتح فروع إسلامية في البنوك التقليدية كبنك التسليف الزراعي وبنك اليمن والكويت اللذين افتتحا فروعاً إسلامية.

استمر القطاع المصرفي اليمني في النمو والتوسع سواءً من حيث كمية الخدمات أو نوعيتها. التي يقدمها مستعيناً في ذلك بالنظام المرن والمنفتح من قبل البنك المركزي وعلى إقبال العملاء على هذه الخدمات، وقد بقي هذا الحال حتى مع تأثر اليمن بأحداث 2011 وما تلاها من أزمات سياسية واقتصادية، بل عمدت المصارف اليمنية (وعلى الرغم من الأحداث السياسية والاقتصادية التي شهدتها اليمن في العام 2011م بشكل خاص) إلى اعتماد التغيير والتطوير المتجددين للخدمات والمنتجات المصرفية لتلبية احتياجات العملاء والمجتمع، واتباع منهج العمل المؤسسي بشكل فاعل واعتماد التخطيط الاستراتيجي، وإدخال منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومتطورة (تقليدية، إسلامية، أو متخصصة). كما عمدت تلك المصارف إلى تطوير العمليات والإجراءات الإنتاجية ورفع الكفاءة التشغيلية.

¹ اعتماداً على التقارير السنوية للبنك المركزي اليمني للأعوام 2006-2014 و المستجندات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية، العدد 17، أغسطس 2016 و القطاع المصرفي اليمني "نمو وتطور رغم الصعاب إدارة الدراسات والبحوث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2014

كما عملت المصارف اليمنية بشكل مستمر على تطوير الموارد البشرية وتحديث النظم والسياسات والتركيز على تطبيق الرقابة الذاتية. كما شهدت المصارف في اليمن كذلك زيادة في الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لزيادة الإنتاجية وتخفيف الكلفة التشغيلية. جدير بالذكر أن المصارف الإسلامية في اليمن أدت دوراً بارزاً في تطوير العمل المصرفي وخدمة المجتمع وذلك منذ إنشاء أول مصرف إسلامي في اليمن. وقد شهدت المصارف الإسلامية اليمنية تطوراً كبيراً في حجم الموجودات والودائع وحقوق المساهمين.¹

إلا أن نشوب الحرب في مارس 2015م قد أثر بشكل كبير على القطاع المصرفي، فقد انخفضت نسبة الودائع لأجل والادخارية إلى إجمالي ودائع البنوك التجارية والإسلامية من 48% عام 2014 إلى 41.6% عام 2015م بسبب صعوبة الوضع المالي للمودعين أفراداً ومؤسسات، وفي المقابل ارتفعت نسبة الودائع تحت الطلب من 12.1% من إجمالي الودائع عام 2014 إلى 18.9% عام 2015، وهذا يضعف قدرة القطاع المصرفي في منح الائتمان المتوسط وطويل المدى ودعم النمو الاقتصادي. وبالنسبة للقروض فقد زاد إجمالي قروض وسلفيات البنوك التجارية والإسلامية بحوالي 17.3% في المتوسط خلال الفترة 2010-2014. لكنها انخفضت بحوالي 8.2% عام 2015 مقارنة بما كانت عليه عام 2014. وتراجعت حصة القطاع الخاص من إجمالي قروض البنوك التجارية والإسلامية إلى 24.3% عام 2015 مقارنة بـ 28.4% عام 2014 بسبب تدهور مناخ الاستثمار وبيئة أداء الأعمال. وهذا يعكس تراجع دور الجهاز المصرفي في تمويل التنمية وتوليد فرص العمل.

¹ القطاع المصرفي اليمني "نمو وتطور رغم الصعاب، إدارة الدراسات والبحوث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2014

لقد ظلت الحكومة تستحوذ على النسبة الأكبر من إجمالي قروض البنوك التجارية والإسلامية التي وصلت ذروتها 74.4% في عام 2015. ويعني هذا أن البنوك تفضل توظيف أصولها المالية في شراء أذون الخزانة والسندات الحكومية والصكوك الإسلامية (لتمويل عجز الموازنة العامة للدولة) لأنها تتمتع بدرجة امان عالية وعوائد مجزية ويمكن تحويلها إلى نقود بسرعة.

إن الانكماش الاقتصادي وتآكل القوة الشرائية للمستهلكين يؤثر على اداء القطاع المصرفي وسلامته. ومع ذلك فإن أصول البنوك التجارية والإسلامية لم تنخفض سوى بـ 1.5% فقط عام 2015. إن 18% من إجمالي أصول البنوك التجارية والإسلامية موجودة في شكل أصول خارجية خالية من المخاطر و 59% في شكل أوراق مالية حكومية وأرصدة لدى البنك المركزي. ومن حيث المبدأ فهذه المؤشرات توجي بأن لدى هذه البنوك مناعة ضد أزمات السيولة. لكن أثبت الواقع الحالي عكس ذلك بسبب صعوبة تسهيل الأوراق الحكومية أو سحب أرصدها لدى البنك المركزي الذي بات يعاني هو الآخر من أزمة سيولة نقدية، إضافة لعدم رغبة هذه البنوك في استخدام احتياطاتها الخارجية.

تعرضت البنوك اليمنية لأضرار مادية جراء الحرب الدائرة هناك لا سيما في مناطق التوتر والاشتباك، حيث قدرت الأضرار التي تعرضت لها خمسة بنوك فقط لأكثر من ملياري ريال.

لقد كان الوضع المصرفي في 2014 وبالرغم من وجود أزمة سياسية في البلد شبه مستقر، إلا أن السيولة المحلية ومكوناتها خلال عام 2014 شهدت ارتفاع العرض النقدي M1 بمقدار 12.9 مليار ريال ونسبة 1.2% ليصل إلى 1129.5 مليار ريال مقارنة بارتفاع مقداره 11.8 مليار ريال ونسبته 1.1% خلال العام 2013. (في العام 2016

ارتفعت السيولة خارج البنك المركزي لأكثر من 1300 مليار ريال). وارتفع المركز المالي للبنوك التجارية والإسلامية بمقدار 33.9 مليار ريال ونسبة 1.2% في نهاية عام 2014 ليصل إلى 2810.0 مليار ريال مقارنة بارتفاع قدره 500 مليار ريال ونسبته 22% في عام 2013.

إن استمرار الحرب أوجد صعوبات تواجه القطاع المصرفي، من الممكن إجمالها في الآتي:

- ظهور أزمة سيولة نقدية حادة في البنوك التجارية والإسلامية منذ نهاية يونيو 2016 لأسباب عدة منها:

1-زيادة السحب من الودائع البنكية في النصف الثاني من رمضان (يونيو 2016) لذلك وضعت البنوك سقف على سحب الودائع. وهذا وُلد حالة هلع لدى رجال الأعمال والمستوردين الذين فضلوا سحب وودائعهم وتخزين السيولة خارج البنوك.

2-إن 59% من أصول البنوك التجارية والإسلامية محفوظة في شكل أرصدة (ودائع واحتياطي قانوني) لدى البنك المركزي (13%) ومستثمرة في شكل أوراق مالية حكومية (46%) عام 2015. لكن شحة السيولة لدى البنك المركزي تصعب استخدام البنوك لتلك السيولة.

3-عدم قدرة البنوك اليمنية على خدمة عملائها في الاعتمادات المستندية والحوالات الخارجية. ولذلك أصبح رجال الأعمال يحصلون على العملة المحلية من السوق ثم يقومون بشراء النقد الأجنبي وإجراء صفقاتهم التجارية عبر شركات الصرافة، مما وسع التعاملات النقدية خارج البنوك.

4- عزوف البنوك عن قبول الودائع بالعملات الأجنبية، وهذا أسهم في إبقاء السيولة النقدية بالعملات الأجنبية خارج البنوك.

5- من المحتمل أن منع التعاملات المحلية بالعملات الأجنبية (بغرض تعزيز الثقة في العملة المحلية) ساهم في تفاقم أزمة السيولة.

6- انخفاض سرعة تداول النقود من 2.4 عام 2014 إلى 1.8 عام 2015 بسبب انكماش النشاط الاقتصادي والاستثماري، ومن ثم تراجع مستويات الدخل وتأثر وضع السيولة في الاقتصاد.

- ضعف ثقة المودعين في البنوك، بسبب:

1- تقييد سحب الودائع بالعملات الأجنبية من البنوك في بداية الربع الثاني من 2015، مما أثر على ثقة المودعين وأسهم في تسرب النقد خارج البنوك.

2- سقف ضمان الودائع المصرفية لا يغطي سوى 2 مليون ريال لكل مودع في كل بنك، وهذا ليس كافٍ لتطمين كبار المودعين على الاحتفاظ بنقودهم في البنوك بسبب مخاوفهم من تعرض البنوك للمخاطر.

3- أثناء الأزمات والصراعات، يرتفع معدل سحب الودائع المصرفية، وكذلك تتدهور الموارد العامة وتم اللجوء إلى الإصدار النقدي الجديد. ولذلك يزيد النقد في التداول خارج البنوك.

- ارتفاع نسبة القروض المصنفة (متعثرة) إلى 38 % من إجمالي سلفيات البنوك للقطاع الخاص، وهذا يؤثر سلباً على وضع السيولة في البنوك.

- توقف بعض أجهزة الصراف الآلي بسبب غياب الأمن والكهرباء وانقطاع الاتصالات عن مواقع عملها.

- تعرض بعض فروع البنوك وأجهزة الصراف الآلي للتدمير الجزئي والكلي والنهب والسطو. لاسيما في مناطق الاشتباكات.

4- صعوبة التعامل مع البنوك الخارجية.¹

المطلب الثاني: هيكل القطاع المصرفي اليمني:

يتكون القطاع المصرفي في اليمن من البنوك التجارية والإسلامية التي يبلغ عددها 18 بنكاً منها 5 بنوك إسلامية، ويوضح الجدول التالي هيكل القطاع المصرفي اليمني

جدول رقم (4) هيكل القطاع المصرفي اليمني في 2014/12/31

اسم البنك	تاريخ التأسيس	رأس المال المدفوع (مليون ريال)	ملكية رأس المال	
			الجهة	النسبة
البنك المركزي اليمني	1971	6000	الحكومة	100%
البنك اليمني للإئتمان والتعمير	1962	15,000	عام	51%
			خاص	49%
البنك الأهلي اليمني	1969	10,000	عام	100%
البنك العربي	1972	6000	أجنبي	100%
يوناييتد بنك	1972	6016	أجنبي	100%
بنك التسليف للإسكان	1977	200	عام	97%
			خاص	3%
بنك اليمن الدولي	1979	15,000	أجنبي	15%
			خاص	85%
بنك اليمن والكويت	1979	6000	خاص	100%
بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	14,900	الحكومة	100%
مصرف الرافدين	1982	6500	أجنبي	100%
البنك التجاري اليمني	1993	7900	خاص	90%
			عام	10%
البنك الإسلامي اليمني للتمويل	1995	4394	خاص	73.5%

¹ اعتماداً على التقرير السنوي للبنك المركزي اليمني للعام 2014 و المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية، العدد 17، أغسطس 2016، ص ص 2-5

22%	أجنبي			
4.5%	عام			
96.7%	خاص	20000	1996	بنك التضامن الإسلامي الدولي
3.3%	أجنبي			
85%	خاص	9292	1997	بنك سبأ الإسلامي
15%	أجنبي			
77%	خاص	1250	2002	بنك اليمن والخليج
22%	أجنبي			
1%	عام			
57%	خاص	6000	2002	بنك اليمن البحرين الشامل
43%	أجنبي			
100%	أجنبي	6000	2007	بنك قطر الوطني
100%	خاص	10.000	2010	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي

المصدر: البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي، 2014، ص ص 102-103

كما أن هناك بعض البنوك التي كانت تعمل في اليمن وتم إغلاقها إما بسبب الإفلاس كالبنك الوطني في أواخر 2005م أو بنك كريدي أجريكول الفرنسي الذي أغلق فروعته في اليمن في العام 2012م نتيجة الاضطرابات السياسية في البلد كما أغلق العديد من فروعته في كثير من الدول. وبالنسبة لبنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك) فقد تم تأسيسه في العام 1982 واستمر يمارس العمل المصرفي كمصرف متخصص للقطاع الزراعي وتمت إعادة هيكلته في العام 2004 ليصنف ضمن المصارف التجارية.

ويصنف البنك المركزي اليمني البنوك العاملة بحسب التصنيف الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) أسماء وتصنيفات المصارف العاملة في اليمن

مصارف اجنبية	مصارف يمنية	
تجارية	إسلامية	تجارية
البنك العربي	بنك اليمن البحرين الشامل	البنك اليمني للإنشاء والتعمير
يوناييتد بنك	بنك سبأ الإسلامي	البنك الأهلي اليمني
مصرف الراجحي	بنك التضامن الإسلامي	بنك التسليف التعاوني الزراعي
بنك قطر الوطني	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	بنك الإسكان
	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	بنك اليمن الدولي
		بنك اليمن والكويت
		البنك التجاري اليمني
		بنك اليمن والخليج
		بنك الأمل للتمويل الأصغر

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على البنك المركزي اليمني وإدارة الدراسات والبحوث باتحاد المصارف العربية

ويعتبر بنك الأمل الذي أنشئ عام 2002م ولكن بدأ بممارسة نشاطه رسمياً في يناير 2009م (وذلك بسبب أن قانون بنوك التمويل الأصغر رقم 15 لم يصدر إلا في 2009م) مؤسسة غير ربحية يسعى إلى تقديم خدمات مالية مستدامة للأسر اليمنية ذات الدخل المحدود والمنخفض وخصوصاً أصحاب المشاريع الصغيرة والصغرى التي تدر دخلاً على ذويها، ويقدم خدمات مالية شاملة (تمويلات، إيداع، تأمين، تحويلات .. إلخ) للفئات المستهدفة التي لا تتمكن من الحصول عليها من القطاع المصرفي. ويبلغ رأس مال البنك المصرح به 3.75 مليار ريال يمني وهو ما يعادل (15) مليون دولار امريكي (يعتبر رأس المال كبير مقارنة مع ما نص عليه قانون بنوك التمويل الأصغر بأن لا يقل رأس المال عن 500 مليون ريال يمني). وتوزع نسب المساهمة في رأس المال بين المساهمين على الشكل التالي:

5-45 % الحكومة اليمنية - ممثلة بالصندوق الاجتماعي للتنمية SFD.

6-35 % منظمة الخليج العربي للتنمية AGFUND .

7-20 % القطاع الخاص اليمني والسعودي.¹

كما يعتبر نشاط بنك التسليف للإسكان محدوداً جداً في اليمن ويظهر هذا أيضاً في رأسمال البنك المتواضع مقارنة مع بقية البنوك الأخرى.

انتشار الفروع المصرفية:

يتكون القطاع المصرفي في اليمن إضافة إلى البنوك بمختلف أنواعها إلى محلات الصرافة المرخص لها من البنك المركزي والبالغ عددها 605 محل صرافة حتى نهاية عام 2014م مقارنة مع 620 محل صرافة في 2009م، ويتسم السوق المصرفي في اليمن بتركزه حيث يمتلك 4 بنوك حوالي 59 % من إجمالي عدد فروع البنوك، فيما بعض البنوك لا يوجد لها انتشار من خلال الفروع . ويوضح الجدول التالي عدد الفروع التي تمتلكها البنوك ونسبتها من إجمالي الفروع.

جدول رقم (6) عدد فروع المصارف ونسبتها من إجمالي الفروع في اليمن في 2015/12/31

اسم البنك	عدد الفروع	% من إجمالي الفروع
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	44	13.5
بنك التسليف التعاوني الزراعي	51	15.6
بنك اليمن الدولي	23	7.0
بنك اليمن والكويت	13	4.0
البنك التجاري اليمني	14	4.3
البنك الأهلي اليمني	27	8.3
البنك العربي المحدود	8	2.4

¹ موقع بنك الأمل على الانترنت www.alamalbank.com

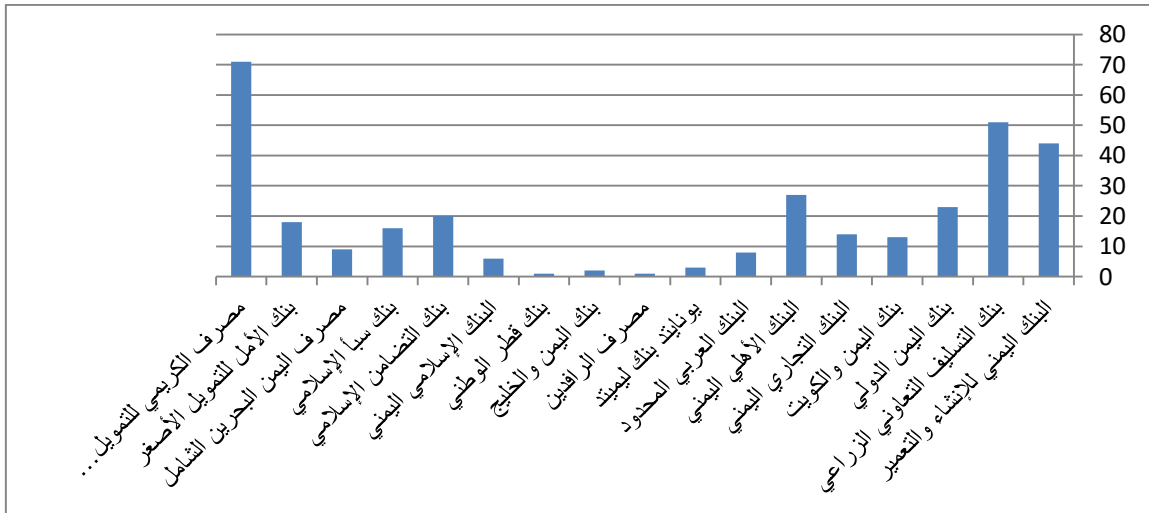
الفصل الأول: مدخل لدراسة الخدمات المصرفية الإلكترونية

0.9	3	يونائتد بنك ليميتد
0.3	1	مصرف الراجحي
0.6	2	بنك اليمن والخليج
0.3	1	بنك قطر الوطني
1.8	6	البنك الإسلامي اليمني
6.1	20	بنك التضامن الإسلامي
4.9	16	بنك سبأ الإسلامي
2.8	9	مصرف اليمن البحريين الشامل
5.5	18	بنك الأمل للتمويل الأصغر
21.7	71	مصرف الكرمي للتمويل الأصغر الإسلامي
100.0	327	الإجمالي

المصدر: المستندات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية، العدد 17، أغسطس 2016، ص 2

ويوضح الشكل التالي عدد فروع كل مصرف

شكل رقم (6) يوضح عدد الفروع لكل مصرف

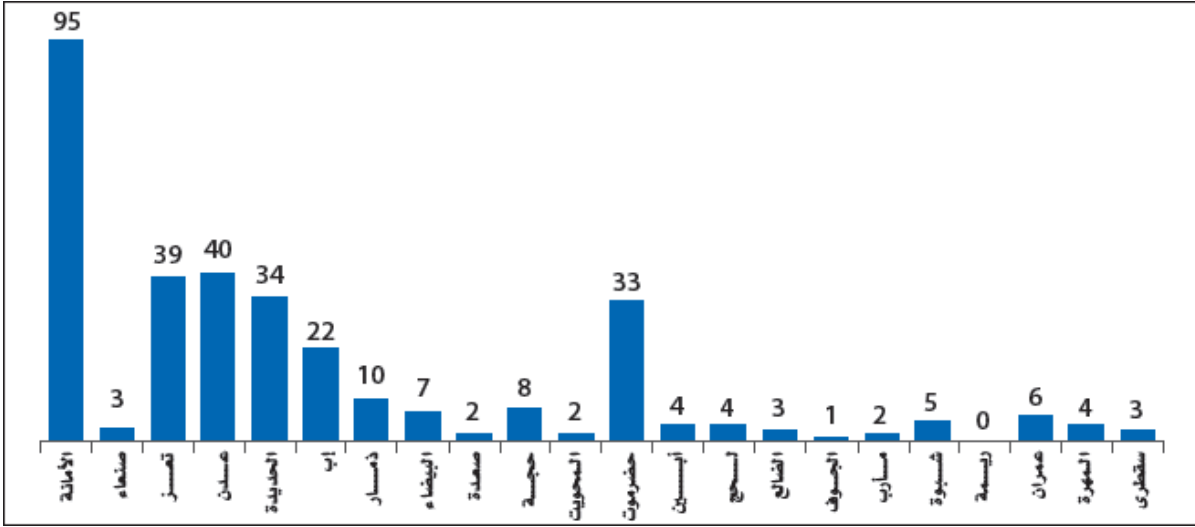


المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الجدول السابق

إن امتلاك مصرف الكريمي لأكبر عدد من الفروع يرجع إلى أنه في الأساس كان شركة صرافة فقط إلا أنه تحول ليصبح مصرف للتمويل الإسلامي الأصغر.

ويوضح الشكل الآتي عدد فروع البنوك في اليمن حسب المحافظات عام 2015

شكل رقم (7) عدد فروع البنوك في اليمن حسب المحافظات عام 2015



المصدر: المستندات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية، العدد 17، أغسطس 2016، ص 2

من الملاحظ استحواذ خمس محافظات على حوالي 74% من إجمالي البنوك العاملة في اليمن، حسب الاحصائيات فإن حوالي 70.8% من السكان يعيشون في المناطق الريفية بينما التغطية الجغرافية لفروع البنوك تقتصر على المناطق الحضرية، ويعكس هذا محدودية الانتشار الجغرافي للبنوك، وفي الوقت نفسه يضاعف فرص التعامل مع الجهاز المصرفي.

المطلب الثالث: الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من قبل المصارف اليمنية:

نظراً لأن الخدمات الإلكترونية تعتمد على الانترنت في تقديمها والاستفادة منها، فقد شهد أعداد مستخدمي الانترنت في اليمن نمواً متزايداً خلال الأعوام السابقة، ويوضح الجدول الآتي أعداد مستخدمي الانترنت ونسبتهم مقارنة مع تزايد أعداد السكان.

جدول رقم (7) عدد مستخدمي الانترنت ونسبتهم قياساً بعدد السكان

العام	عدد مستخدمي الانترنت	عدد السكان	نسبة المستخدمين إلى عدد السكان
2000	15,000	17,900,000	0.1 %
2001	100,000	19,600,000	0.5 %
2005	220,000	20,764,630	1.1 %
2009	370,000	22,858,238	1.6 %
2010	420,000	23,495,360	1.8 %
2012	3,691,000	24,771,809	14.9 %
2016	6,772,228	27,392,779	24.7 %

المصدر: [/http://www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)

ارتفع عدد مستخدمي الانترنت في اليمن ليصل إلى ما يقرب من ربع السكان يستخدمون الانترنت، الأمر الذي من المفترض أن يساعد على زيادة عدد مستخدمي الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البنوك.

جدول رقم (8) عدد أجهزة الصراف الآلي في اليمن لكل 100 ألف مواطن

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
6.26	6.31	4.75	4.07	3.57	3.28	2.79	2.39	1.97	1.41	1.05	0.52

المصدر: تقرير البنك الدولي حول أعداد أجهزة الصراف الآلي في اليمن

<http://data.worldbank.org/indicator/FB.ATM.TOTL.P5>

وبالعودة لتقارير البنك المركزي السنوية يتبين لنا أن عدد أجهزة الصراف الآلي وعدد العمليات وقيمتها في اليمن كانت كالاتي:

جدول رقم (9) يوضح عدد أجهزة الصراف الآلي في اليمن وعدد العمليات وقيمتها في اليمن

العام	عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد العمليات للصرافات الآلية (عملية)	قيمة العمليات للصرافات الآلية (مليون ريال)
2005	131	غير متوفرة	غير متوفرة
2006	142	غير متوفرة	غير متوفرة
2007	222	غير متوفرة	غير متوفرة
2008	300	5,620,478	83.769
2009	365	7,620,788	112,301
2010	446	9,827,889	150,548
2011	502	8,051,616	139,727
2012	593	10,138,108	215,052
2013	715	16,989,557	262,227
2014	980	17,040,524	309,176

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية للبنك المركزي اليمني للأعوام 2006-2014

من الملاحظ التطور في عدد أجهزة الصراف الآلي خلال الأعوام الماضية وهذا يعكس حجم الطلب من قبل عملاء البنوك على هذه الخدمة، علماً بأن عدد الأجهزة كانت لا تتجاوز (7) أجهزة في نهاية عام 2000م، و 56 جهازاً في عام 2005م.

لم تتجاوز أجهزة الصراف الآلي 980 جهاز صراف آلي عام 2014 بواقع جهاز صراف آلي لكل 27187 نسمة من السكان.¹ ويمثل هذا ارتفاع في أعداد أجهزة الصراف الآلي بنسبة 37.1% مقارنة بالعام 2013م. إن الزيادة المتسارعة في عدد أجهزة الصراف الآلي يعكس نمو الطلب على هذه الخدمة وقيام البنوك بتغطية مناطق أكثر من خلال نشر أجهزتها للوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء.

كما يشير تقرير للبنك الدولي حول نقاط البيع Point of Sale (POS) في العام 2009 بلغت 16.96 نقطة بيع لكل 100 ألف مواطن بالغ.²

وبالرجوع لتقارير البنك المركزي اليمني يتبين لنا عدد نقاط البيع POS وعدد عملياتها وقيمتها داخل الجمهورية اليمنية كانت كالموضح في الجدول التالي.

جدول رقم (10) عدد نقاط البيع POS وعدد عملياتها وقيمتها في اليمن

العام	عدد نقاط البيع	عدد العمليات لنقاط البيع (عملية)	قيمة العمليات لنقاط البيع (مليون ريال)
2004	200	غير متوفرة	غير متوفرة
2005	غير متوفرة	91,000	1,200
2006	1072	غير متوفرة	غير متوفرة
2007	غير متوفرة	غير متوفرة	غير متوفرة
2008	2086	790,815	17,143
2009	2148	846,032	24,550
2010	1887	932,986	26,140

¹ المستجندات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، قطاع الدراسات

والتوقعات الاقتصادية، العدد 17، أغسطس 2016، ص 2

² موقع البنك الدولي <http://data.worldbank.org/indicator/FB.POS.TOTL.P5>

31,049	877,066	1901	2011
37,821	982,496	1836	2012
41,197	1,083,391	1576	2013
25,823	515,509	1349	2014

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية للبنك المركزي اليمني للأعوام 2006-2014

نلاحظ نمواً في عدد نقاط البيع حتى العام 2009 ثم بدأت في الانخفاض مع ملاحظة الزيادة الواضحة في عدد العمليات وقيمتها فعلى سبيل المثال انخفض عدد نقاط البيع في العام 2010 مقارنة مع العام 2009 بمقدار 261 نقطة بيع، في الوقت نفسه زاد عدد العمليات لنقاط البيع وزادت قيمتها لنفس الفترة أيضاً، وهو الملاحظ أيضاً لبقية السنوات اللاحقة، الأمر الذي قد يُفسر على أن البنوك قامت في البداية بنشر الخدمة على أوسع نطاق ممكن، مستخدمة الانتشار الكمي، ثم قامت بالاكتماء بالأماكن التي يوجد فيها طلب كبير على هذه الخدمة بشكل نوعي.

إن ارتباط تقديم الخدمات واعتماد أغلبها على البطاقات الإلكترونية، جعل من الضروري معرفة عدد البطاقات المصرفية في اليمن ونمو الطلب عليها خلال السنوات الماضية، ويوضح الجدول الآتي عدد البطاقات المصرفية في اليمن.

جدول رقم (11) يوضح عدد البطاقات المصرفية في اليمن

العام	عدد البطاقات	العام	عدد البطاقات
2005	غير متوفرة	2010	681,215
2006	غير متوفرة	2011	858,986
2007	غير متوفرة	2012	852,440
2008	414,448	2013	1,039,132
2009	589,858	2014	1,1441,264

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية للبنك المركزي اليمني للأعوام 2006-2014

نلاحظ النمو السريع والزيادة الكبيرة في عدد البطاقات المصرفية للمصروفة للعملاء في اليمن، حيث بلغ الارتفاع في عدد البطاقات بين عامي 2014 و 2015 على التوالي ما يعادل نسبة 21.9%.

وتقدم جميع البنوك اليمنية خدمات مصرفية إلكترونية لعملائها، باستثناء بنك الإسكان (نشاطه محدد بقروض الإسكان فقط ورأسماله محدود) وبنك الأمل للتمويل الأصغر (بسبب طبيعة خدماته والمتعاملين معه)، كما تقدم البنوك اليمنية تشكيلة واسعة من الخدمات الإلكترونية والتي تختلف فيما بينها كما وقد يصل الاختلاف للمفهوم النوعي لنوعية الخدمة المقدمة، ولتبسيط الفكرة فقد تم جمع جميع الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل المصارف اليمنية في الجدول الآتي.

جدول رقم (12) يوضح الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل البنوك في اليمن

اسم البنك	الخدمات الإلكترونية المقدمة
البنك الإسلامي اليمني	1- خدمة الصراف الآلي ATM 2- البطاقة الإلكترونية. 3- البنك الإلكتروني
البنك الأهلي اليمني	1- خدمة الصراف الآلي ATM
بنك اليمن البحرين الشامل	1- الانترنت المصرفي 2- الموبايل المصرفي 3- خدمة الصراف الآلي ATM. 4- خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS 5- البطاقات الإلكترونية
مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	1- خدمة الصراف الآلي ATM 2- كريمي جوال (تطبيق يتم تحميله على الهاتف النقال) 3- التسوق الإلكتروني
يوناييتد بنك ليميتد	1- خدمة الصراف الآلي ATM

لا توجد لديه خدمات الكترونية	مصرف الراجحي
1- خدمة الصراف الآلي ATM 2- خدمة التسوق عبر الانترنت باستخدام بطاقة فيزا و ماستر كارد. 3- خدمة SMS إكسبرس و SMS إكسبرس بلاس	البنك العربي
1- خدمة الانترنت 2- خدمة الموبايل (تطبيق يتم تحميله على الهاتف النقال) 3- خدمة الصراف الآلي ATM 4- خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS	البنك اليمني للإنشاء والتعمير
1- الانترنت المصرفي 2- الجوال المصرفي 3- خدمة الصراف الآلي ATM 4- البطائق الإلكترونية (بطاقة ماستر كارد التضامن، بطاقة التضامن ATM، بطاقة التضامن للانترنت، التضامن فيزا الكترون) 5- خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS	بنك التضامن الإسلامي
1- الانترنت المصرفي 2- البطائق الائتمانية (بلاتينية، ذهبية، قياسية) 3- البطاقة المدينة 4- بطاقة الانترنت 5- خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS 6- خدمة الصراف الآلي ATM 7- البنك الناطق	بنك سبأ الإسلامي
1- البطائق المصرفية (بطاقة الانترنت، البطاقة الائتمانية الذهبية، الكلاسيكية، بطائق الدفع المباشر فيزا الكترون، بطائق الدفع المباشر ماستر كارد، أمريكيان اكسبرس، بطائق الدفع المسبق) 2- خدمة البنك الناطق 3- خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS 4- خدمة الصراف الآلي ATM 5- خدمة نقاط البيع POS 6- الانترنت المصرفي	بنك اليمن الدولي

7- خدمة كشوفات الحساب بالايمل Mail Statement	
1- خدمة الصراف الآلي ATM 2- تطبيق بنكي 3- خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS 4- البنك الإلكتروني (خاص بالشركات فقط)	بنك اليمن والكويت
1- خدمة نقاط البيع POS 2- خدمة كاك موبايلي 3- خدمة الصراف الآلي ATM 4- البنك الإلكتروني (خدمة خاصة بكبار العملاء، الشركات، المؤسسات والمنظمات والبعثات الدولية) 5- خدمة كاك أون لاين 6- خدمات البطاقات (بطاقة الخصم من الحساب، بطاقة الدفع المسبق، بطاقة فيزا بأنواعها فيزا الكترون وفيزا كلاسيك وفيزا الذهبية	بنك التسليف الزراعي (كاك بنك)
1- خدمة البنك الناطق Phone Banking 2- خدمة الانترنت المصرفي 3- خدمة الشحن الإلكتروني (تعبئة الهاتف النقال برصيد نقدي) 4- خدمة نقاط البيع POS 5- خدمة الصراف الآلي ATM 6- خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS	البنك التجاري اليمن
1- خدمة الصراف الآلي ATM (يعتمد على ثلاث أنواع من البطاقات ذهبية حدود السحب النقدي اليومي 80,000 ريال- الفضية حدود السحب النقدي اليومي 50,000 ريال- الكلاسيكية حدود السحب اليومي 30,000 ريال) 2- خدمة البطاقات الائتمانية 3- خدمة الانترنت المصرفي 4- خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS 5- Tele Banking	بنك اليمن والخليج
1- خدمة الصراف الآلي ATM	بنك قطر الوطني
لا توجد لديه خدمات إلكترونية	بنك الإسكان

بنك الأمل	لا توجد لديه خدمات إلكترونية
-----------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الزيارة الميدانية للبنوك ومواقع البنوك على الانترنت والنشرات التعريفية

نلاحظ أن معظم البنوك اليمنية تقدم العديد من الخدمات الإلكترونية بمختلف أنواعها، وقد تشابهت أغلب تلك الخدمات كخدمة الصراف الآلي والرسائل النصية القصيرة، نقاط البيع والانترنت المصرفي، مع إضافة نوعية بسيطة لبعض البنوك تمثلت في تقديم خدمات إلكترونية عبر إنشاء تطبيق خاص بها يستخدم من خلال الهاتف النقال والذي جاء بتسميات مختلفة (الموبايل المصرفي، خدمة الموبايل، الجوال المصرفي، تطبيق بنكي، كاك موبايلي). وبعض الخدمات الإلكترونية تقدم للشركات وكبار العملاء فقط كخدمة الانترنت المصرفي المقدمة من قبل بنك التسليف وبنك اليمن والكويت.

لقد كان الوضع بالنسبة للخدمات المصرفية أثناء الأزمة السياسية وقبل نشوب الحرب أفضل نسبياً، حيث تم افتتاح عدة فروع ومكاتب جديدة للبنوك العاملة خلال عام 2014م، إلا أن الأثر ظهر بوضوح في بعض الخدمات مثل خدمة نقاط البيع POS التي تراجع عددها إلى 1349 نقطة بيع بنهاية عام 2014 مقارنة مع 1576 نقطة بيع نهاية 2013.¹

لقد أثرت الحرب على عدد الخدمات المقدمة ونوعيتها خصوصاً في مناطق النزاع غير المستقرة أمنياً والتي انعدمت فيها الخدمات الأساسية كالكهرباء، ووجود أزمة السيولة النقدية التي أشرنا إليها سابقاً. فيلاحظ انخفاض عدد نقاط البيع المقدمة من بعض البنوك مثلاً، وانخفاض في أعداد أجهزة الصراف الآلي. أما بقية الخدمات فيتم تقديمها بشكل طبيعي نسبياً بحسب توفر السيولة النقدية في الفروع، وقد عملت بعض البنوك على الاستفادة من توريد مبالغ مبيعات الشركات الكبرى والتي تتعامل مع تلك البنوك فقامت

¹ البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام 2014، ص 13

باتخاذ قرار بأن لا يتجاوز مبلغ السحب اليومي من الحساب مبلغاً معيناً لا يتجاوز الـ 100 ألف ريال يمني. وبقت بعض البنوك دون سيولة إلاّ من خلال سداد قروض العملاء.

وفي نهاية العام 2018 قامت المملكة العربية السعودية بإيداع وديعة لدى البنك المركزي اليمني بقيمة ملياري دولار والتي سبق وأن التزمت بها. كما قامت بدعم اليمن بمبلغ مئتي مليون دولار لتغطية احتياجات الاستيراد من السلع الأساسية. إضافة لتخلي المركزي اليمني عن قرار التعويم للريال، ومع تفعيل وتنشيط دور البنك المركزي ودعم الأربع دول (الولايات المتحدة، بريطانيا، السعودية والإمارات) من خلال الاجتماع الرباعي في نهاية نوفمبر 2018 والذي بموجبه أعطى دفعه في سبيل تعزيز قيمة الريال، كل ذلك ساهم في الحد من إنهيار العملة الوطنية وتراجعت أسعارها بعد أن وصل سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل الريال اليمني لأكثر من 750 ريالاً للدولار. حيث أصبح المركزي يغطي الاعتمادات المستندية ويصدر نشرة لتحديد سعر الصرف وصلت لـ 450 ريالاً للدولار الأمريكي والقيام بإغلاق محلات الصرافة الغير مرخصة والتي لم تلتزم بالتسعيرة المعتمدة من قبله لقيمة الريال، إضافة لالتزام السعودية بتغطية الاحتياجات من المشتقات النفطية لمحطات الكهرباء، كذلك تعهد البنك الدولي بتقديم المساعدات التي ستساهم في استقرار العملة ومنع الانهيار.

الفصل الثاني

الأسس النظرية للميزة التنافسية في المصارف

تمهيد:

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم ولا زال على جميع الأصعدة. فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومنذ كتابات RICARDO وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة. لقد حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إيجاد آليات وطرق عمل لتحويل ميزات النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية

وفي أواخر السبعينيات من القرن الماضي أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.¹ حيث أشير لها في البداية بكونها المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها ثم وصفت بأنها المكانة التي تطورها المنظمة لتتفرد فيها في مواجهة المنافسين والمستندة إلى أنماط بناء واستخدام كفاء وفعال للموارد.

لقد شهدت البيئة العالمية في العقدين الأخيرين العديد من التطورات و التغيرات من بينها ظاهرة العولمة و التوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية وقيام التكتلات الاقتصادية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النقل، و الاقتصاد المبني على المعرفة، وارتقاع حدة المنافسة. وقد فرضت هذه

¹ بن نافله قدور، عرابه رابح، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية. واقع و تحولات، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004، ص 512

التغيرات تحديات جديدة على منظمات الأعمال والدول. و أصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه هذه المنظمات ومن ثم الدول، في ظل عولمة النشاط الاقتصادي، هو كيفية زيادة قدراتها التنافسية، والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات.

ولعل النظام المصرفي هو الآخر مسته هذه التحولات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستحداث خدمات جديدة مرتبطة بدرجة كبيرة على الإبداع والابتكار، نظرا لهذه التحولات التي شهدتها العالم أضحي لزاما على البنوك في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، من أجل مواكبة الدخول في عصر التجارة الالكترونية والصيرفة الالكترونية من جهة، ومحاولة زيادة قدرتها التنافسية من جهة أخرى.¹ وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، أفردنا المبحث الأول لماهية الميزة التنافسية تناولنا فيه المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والمصادر وسلسلة القيمة ومراحل ومجالات وأساليب تحقيق الميزة التنافسية وأبعادها وأنواعها ومحدداتها ومعاييرها وشروط فعاليتها وقياسها وأسباب وآليات تطويرها ومكوناتها، وفي المبحث الثاني الميزة التنافسية في المصارف وتم التطرق فيه إلى المفهوم والأهمية والعوامل المكونة لها وكل ما يتعلق بالميزة التنافسية في المصارف بالتحديد. أما المبحث الثالث فقد أفردناه للميزة التنافسية في المصارف اليمنية بالتحديد وتطرقنا فيه لكل ما يتعلق بهذا الجانب.

¹ سفيان نعماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي

الأول حول: اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 17-18 أبريل 2013، ص 1

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور الكبير والسريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين البنوك فأصبح كل منهم يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في السوق، فالبنوك تسعى حالياً إلى اكتساب مزايا تنافسية تستطيع من خلالها بلوغ مكانة مرموقة في السوق، وذلك من خلال تنويع مصادرها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

أولاً: نشأة الميزة التنافسية:

إن المفهوم السائد قبل ظهور الميزة التنافسية هو مفهوم الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو (بمعنى قدرة الدولة على إنتاج السلعة بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى بسبب توفر عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاجه)، والذي حدد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل للمؤسسات والدول على حدٍ سواء ومع ظهور مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائداً أصبح رجال الاقتصاد يعملون على تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: من نهاية الثلاثينيات إلى الستينيات، وتمثلت بكتابات (Chamberlain 1939) و (Selzmick 1959)، والذي ربط الميزة بالكفاءة، واعتبرت أنها شيء يمكن استخدامه ضمن استراتيجية المنظمة، و (Hofer & Schendel) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيراً تابعاً¹ و بأنها "الموقع الفريد

¹ فرحاتي لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص

الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نشر الموارد". وتم ربط الميزة التنافسية والأداء مباشرة.¹

2- المرحلة الثانية: بدأت منذ نهاية الستينيات إلى منتصف الثمانينات وتمثلت بكتابات Andrews, Gath, Chirstensen Learned التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الاستراتيجية. تمثل الفرص الداخلية الميزة التنافسية، وركزت دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المنظمة وتتفوق به عن منافسيها.

3- المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات Day , Porter , Fahey , Hu , Wensley وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبطاً بالميزة التنافسية.² ووضعو الجيل التالي من صياغة مفهوم الميزة التنافسية، حيث اعتبرت هدف الاستراتيجية، وأنها ليست شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية وكان تبريرهم لذلك هو أن الأداء المتميز يربط بالميزة التنافسية، إذ إن تحقيقها سيتولد عنه ضمناً وبكل آلي أداء متميز وبشكل أعلى، وقد اعتبر بورتر أن التنافسية " تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، أي أن جوهر التنافس هو عملية الإبداع".³

من جانب آخر ظهرت حديثاً أطر جديدة لتفسير الميزة التنافسية، حيث أشار " Hao Ma" أستاذ الإدارة في كلية براينت في الولايات المتحدة إلى ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية، تتكون من قدرة المنظمة على شراء الأصول التي تسهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، وقدرة المنظمة على الوصول إلى سوق

¹ Prescott C. Ensign. Value Chain Analysis and Competitive Advantage, .Journal of General Management, Braybrooke publisher, UK, Volume 27, Issue 1- Autumn 2001, pp. 20-21

² فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص 149

³ حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 96

الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة والمعرفة والخبرة والقوة في البيئة الموجودة فيها، ووجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين وقنوات التوزيع والشركاء والسلطات الحكومية، وأخيراً على قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وبناء القدرات التي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.¹

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية:

يرتكز تعريف التنافسية على ثلاث مستويات:

1- على مستوى الدولة: يعتبر اقتصاد دولة ما أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام (إنتاجية المدن) على المدى المتوسط والطويل من خلال استخدامه للمدخلات الوسيطة بكفاءة عالية حسب تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (The World Economic Forum). وبحسب المنتدى فإن التنافسية تركز على قدرات المدن على الإنتاج التنافسي ويركز على قدرة المدن في خلق البيئة التنافسية باعتبارها شريان الحياة ومحددات ثروات الأمم.² أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فنجد أنها تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية.³ وينسجم هذا التعريف كثيراً مع تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الذي يعرفها بأنها قدرة الدول على زيادة حصتها في الأسواق العالمية السلع التي تنتجها بكفاءة عالية والخدمات التي تقدمها في ظل المنافسة العالمية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية

¹ رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع

جنرال كابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 95-96

² تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2016، ص ص 7-8

³ طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 2

ورفع مستوى دخل الفرد الحقيقي.¹ كما تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وبتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض.²

2- على مستوى القطاع: من الصعب جداً على دولة معينة أن تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ لأن النظرة الاستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى ثم إن العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع وآخر، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى. وإذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تشارك فيه مجموعة من المؤسسات، فإنه يكون ذا تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي، وهذا لأنه يضم مجموعة من المؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق نمو دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسات الدعم والحماية.³ كما تشمل تنافسية القطاع قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.⁴

3- على مستوى المؤسسات: باعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والوطني، والنتائج الإيجابية على المدى الطويل هي انعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة،⁵ وهي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل

¹ تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، مرجع سابق، ص 8

² شطبية زينب، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سوق الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 10

³ طحطوح مسعود، مرجع سابق، ص 2

⁴ بوعزوز عمار، رزيق كمال، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى الاقتصاد الجديد في الأفق الثالثة، 21-22 مايو 2000، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2000، ص 1

⁵ طحطوح مسعود، مرجع سابق، ص ص 2-3

أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.¹

لقد تعددت تعريفات الميزة التنافسية بحسب اختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا للباحثين التي يرون من خلالها الميزة التنافسية وسوف يتم عرض أهم تلك التعاريف التي قدموها في هذا المجال من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (13) تعريف الميزة التنافسية

الباحث	مفهوم الميزة التنافسية
Ansoff (1965)	عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج - السوق ومواجهات النمو (الخواص المتفردة) كمدخل
Hofer (1980)	المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها (الأنشطة) كتوجه وتركيز
Porter (1985)	قيادة تكلفة المنتجات (يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض) وتقديم منافع متميزة في الخدمة مقارنة بالمنافسين والتركيز على المنتجات المتماثلة (تخفيض التكلفة وتوليد قيمة للزبائن أفضل من المنافسين) كمصدر للميزة التنافسية. وقدم فكرة سلسلة القيمة من خلال تحليل مصادر الميز التنافسية وعرفها أيضاً بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل. كما أنها تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لعملائها.

¹ شطيبة زينب، مرجع سابق، ص 10

المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج، السعر، الكلفة، التركيز على الإنتاج.	(1986) Harvey
أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجاباً على منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي. (المكانة الذهنية) كتوجه وتركيز	(1989) Fahey
القدرات الجوهرية للمنظمة المتمثلة في التعلم الجماعي لكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكامل التطبيقات المتعددة للتكنولوجيا بما يجعلها صعبة التقليد (القدرات الجوهرية) كمصدر للميزة التنافسية	Prahalad & Hamel (1990)
القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة. (القيمة والتفوق)	(1991) Czepicl
قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون. (الكلفة) كتوجه وتركيز	Roppaport (1992)
اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك الطرق المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً، بمعنى إحداث عملية إبداعية بمفهومها الواسع.	(1993) Porter
القابلية على تقديم قيمة أكبر للزبون. (قيمة الزبون) كتوجه وتركيز	(1993) Evans
العلاقة بين كل من البنية التحتية للمنظمة وسمعتها وقدرتها على ابتكار منتجات / خدمات جديدة. (البنية التحتية والسمعة والقدرة على الابتكار) كمصدر للميزة التنافسية	(1993) Kay
تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على منافسيها. (تكنولوجيا المعلومات)	(1993) Hicks

أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين. (الكفاءة والفاعلية).	Mc Gahan (1994)
استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها. بحث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. (نقاط القوة) كمصدر	Pitts & Lei (1996)
خاصية أو مجموعة خصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة وتمكنها من التفوق على منافسيها .	الروسان (1997)
قدرة تحدد من خلال طبيعة المصادر التي يتم الحصول عليها من الفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع.	Fjeldsted & Stabell (1998 0)
الوسيلة التي تمكّن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين. (المنافسة) كتوجه وتركيز	Macmillan & Tempoe (2000)
قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن قيمة المنافسين .	Lynch (2000)
تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة.	Daft (2001)
القدرات التنظيمية البشرية والابتكارية غير الملموسة وصعبة التقليد. (الأصول غير الملموسة القانونية والتنافسية) كمصدر للميزة التنافسية	Lev (2001)
خاصية أو مجموعة خصائص تفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها ، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن.	Macuillin (2001)
القابلية لتطوير أنشطة عمليات المنظمة من أجل إعطاء ميزة تنافسية في السوق	Reid & Sanders (2002)

الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزيائنها لا يستطيع المنافسون تقديمها.	قطب (2002)
أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.	Slack (2004)
قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات تساوي أو تزيد عن توقعات الزبون.	Keller (2006)
القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول عليها من خلال المنتج.	White & Vonderembse (2004)
توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. (الموارد والقدرات الملوسة وغير الملوسة) كمصدر للميزة التنافسية	Barney & Clark (2007)
الأبعاد الحاسمة التي يجب أن تمتلك سلسلة قيم لإرضاء زبائنها الداخليين والخارجيين في الوقت الحالي والمستقبلي.	Krajewski & Ritzman (2007)
عملية إيجاد أو خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة تفوق ما يتوافر لدى المنافسين. وأن الفكرة تركز على خلق قيمة يزود بها الزبون وبطريقة كفوءة.	Heizer & Render (2008)
هدف تكتيكي يعتمد من قبل المنظمات بغض النظر عن طبيعتها الإنتاجية أو الخدمية كخطوة على طريق تحقيق أهدافها الاستراتيجية في البقاء والنمو.	العدواني (2009)
مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها	Kotler (1993)

تقليده.	
الصورة الجيدة للمنظمة والتي تجعلها متفوقة في نظر الجمهور	الدباس (2010)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على *

وقد وضع بورتر (1980،1985) وروتشيلد (1984) الميزة التنافسية في مركز الاستراتيجية، وكتعزير للرؤية العملية التي وضعت في أواخر 1970. وفي إطار متصل استراتيجية الأعمال يجب أن يكون لها عنصران جوهريان: قرار بشأن مكان المنافسة المنتج/ السوق وتطوير ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم فإن القدرة على تحقيق هذه الميزة المستدامة ستصبح عاملاً رئيسياً في اختيار استراتيجية ناجحة.¹

ونستطيع القول إن المنظمة حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية المتبناة من قبلها في الوقت الذي يعجز منافسوها عن القيام بذلك، أي الوصول وتحقيق نفس القيمة بنفس الاستراتيجية وفي الوقت نفسه، في ظل اشتداد المنافسة والصراع بين المنظمات من أجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن لاقتناء منتجاتهم، فإن كل منظمة تعمل على إظهار إيجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين. ومن الممكن الوصول للتعريف الآتي للميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق قيمة للعملاء تجعلها في مركز أفضل

* البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 194 و الشبلي هيثم وآخرون، مرجع سابق، ص 203 و فرحاتي لويذة، مرجع سابق، ص 163 و السلطان عبدالرحمن بن حمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الهاتف الثقال في السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2013، ص 69 و الفيومي أحمد محمد، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 33 و علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص 28

¹ Joa~o J. Ferreira • Carla S. Marques • Carlos Azevedo, Competitiveness, resources, and capabilities: empirical evidence from retail banking, Springer,Germany, Serv Bus (2011) 5, DOI 10.1007/s11628-011-0117-7, p 317

من المنظمات الأخرى، مع استغلال جميع إمكانياتها ومواردها، هذه القيمة المقدمة للعملاء يجب أن تقدم منفعة أكيدة لهم، بحيث يكونون مستعدين للحصول عليها في جميع الحالات والظروف، من خلال إدراكهم بتحصيل المنفعة نتيجة التعامل معها. كما يجب عدم إغفال عملية البحث والتطوير المستمر للاستمرار والتطور والنمو.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية:

تؤدي الميزة التنافسية دوراً بارزاً في نجاح وتفوق المؤسسات. وتمثل أهمية بالغة في ظل الأوضاع التنافسية التي تتسم بها مختلف القطاعات التي تعمل فيها المؤسسة ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بمايلي:

- تعطي المؤسسة دفعاً، تفوقاً وأفضلية على المنافسين ومن ثم تتيح لها تحقيق نتائج عالية.
- تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتفيدهم لاستمرار وتطويل التعامل معها.
- تمثل معياراً مهماً للمؤسسات الناجحة، لأن المؤسسات هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل لها.¹
- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

¹ حميدي عبدالرزاق، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 106

- تمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأن المؤسسة الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، وينسجم ذلك مع إشارة (Porter) التي مفادها أن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي مؤسسة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة.
- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء، مما يجعلهم أقل تعرضاً لهجمات عروض المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.¹
- تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل بها.²
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظراً لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.³

المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية وخصائصها ومصادرها وسلسلة القيمة:

أولاً: أهداف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلالها، من بينها:

¹ بعلي حمزة، مرجع سابق، ص 99

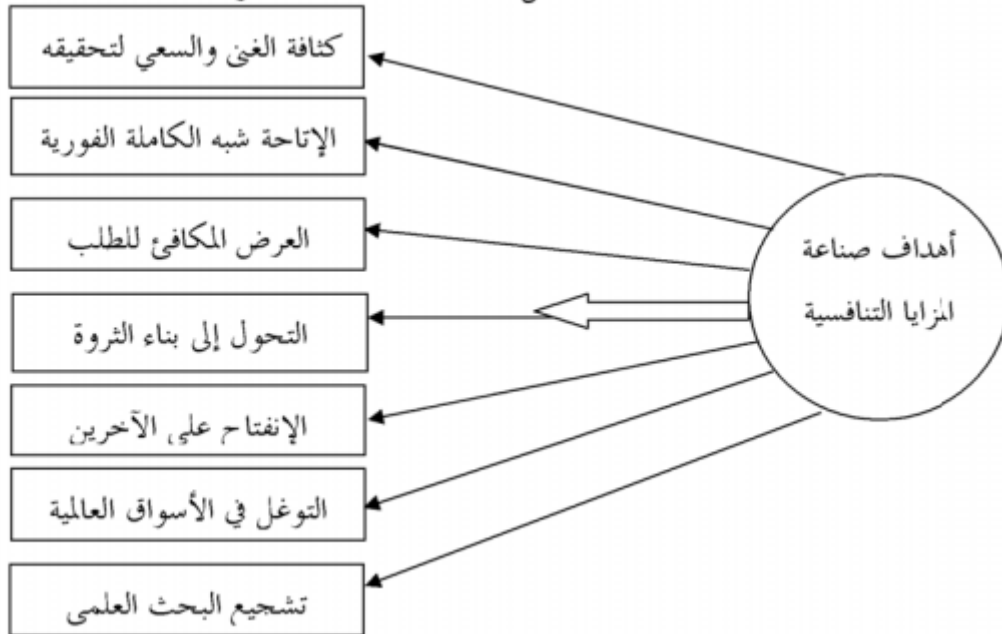
² السلطان عبدالرحمن بن حمد، مرجع سابق، ص 71

³ علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 30

- تقدم الميزة التنافسية المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الميزة التنافسية الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة.
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات، كما تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- خلق فرص تسويقية جديدة.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.¹

ومن الممكن توضيح الأهداف من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (8) أهداف صناعة المزايا التنافسية



المصدر: الخضيرى محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 40

¹ بعلي حمزة، مرجع سابق، ص 99

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية:

هناك العديد من الخصائص للميزة التنافسية من الممكن توضيحها فيما يلي:

- تحقق عامل التفوق والأفضلية على المنافسين.
- الانسجام بينها وبين أهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها.¹
- تشتق من رغبات وحاجات العملاء.
- تتعكس في كفاءة أداء المصرف لخدماته.
- تؤثر على العملاء في إدراكهم للأفضلية، وكذا تحفزهم على طلب الخدمات.
- تتميز بالمرونة، بمعنى إحلال ميزة تنافسية أخرى بكل سهولة ويسر وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المصرف من جهة ثانية.
- تعتبر نسبية وليست مطلقة، تبني على اختلاف وليست تشابه.²
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، بمعنى تؤسس على المدى البعيد باعتبارها تتعلق بالفرص في المستقبل ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- عادةً ما تكون مركزة جغرافياً، بمعنى أنه يمكن تحديدها على أساس جغرافي من خلال المحافظة أو المدينة.
- تصدر عادةً من داخل المنظمة وتخلق قيمة لها.³

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية:

هناك العديد من المصادر للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، من الممكن إجمالها فيما

يلي:

¹ حميدي عبدالرزاق، مرجع سابق، ص 105

² ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 154

³ رحمون رزيقة، مرجع سابق، ص 100

1-الابتكار: بسبب التزايد المستمر في عدد المؤسسات الذي أدى بدوره إلى تصاعد اهتمام المؤسسة بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره حداً أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة التي كانت تنتظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق - أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع والسوق والمنتج، بل تعدى ذلك إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنتظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية باسم Kaizen أي التحسين المستمر، من خلال إدخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج، وبتراكم هذه التحسينات يصبح لدينا منتجٌ جديدٌ.¹

ومن أهم أسباب الابتكارات للانتقال إلى الميزة التنافسية هي:²

- التكنولوجيات الجديدة.
- احتياجات المشترين الجديدة أو المتحولة.
- ظهور قطاع صناعي جديد.
- تحول في تكاليف المواد الأولية أو توافرها.
- التغييرات في اللوائح الحكومية.

¹ تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بو علي الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 10

² Matt Berdine & al, Measuring the Competitive Advantage of the US Textile and Apparel Industry ,ALFRED P. SALON FOUNDATION, Industry Studies, Annual Conference, Boston, USA, May 1-2, 2008, p 6

المنافسة العالمية، قُصر دورة حياة المنتج وتطور احتياجات العملاء تخلق سوقاً عالمية سريعة التغير حيث الابتكارات المستمرة هي قلب تفوق الأداء للمنظمات والميزة التنافسية.¹

2-الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ومن الممكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للعميل ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبية العميل والتسليم.
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3-المعرفة: وهي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب، ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، إن عصر المعلوماتية أدى إلى انفجار المعرفة والتي بدورها تعتبر المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية المستمرة.

¹ Taskin Dirsehan, Building Innovative Competitive Advantage in the Minds of Customers, Springer International Publishing Switzerland , A. Brem, E . Viardot (eds.), Adoption of Innovation, DOI 10.1007/978-3-319-14523-5_6, 2015, p 77

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.¹

وقد ذهب البعض إلى أن الميزة التنافسية تستمد من ثلاثة مصادر رئيسية تشمل التفكير الاستراتيجي والموارد والإطار الوطني:

1- التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية : يقصد بالتفكير الاستراتيجي ذلك التحليل الاستراتيجي للبيئة التي تنشط فيها المنظمة ومن ثم اتخاذ الاستراتيجيات المناسبة التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وكما تم التطرق له من قبل لموضوع التحليل الاستراتيجي وقد لاحظنا أن التحليل الجيد للبيئة الذي تنشط فيه المنظمة يسمح بفهم أكثر للعوامل التي تشكلها ومن ثم فإن القرارات المتخذة مهما كان نوعها فإنها تكون بناءً على نوعية المعلومات المتوفرة وليس نتاجاً للصدفة ولذا فإن التحليل الاستراتيجي الفعال لبيئة المنظمة يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية لها لما يمكن أن يوفره من معلومات وإلى جانب التحليل الاستراتيجي فإنه يمكن للمنظمة الاعتماد على ثلاثة أنواع رئيسية من الاستراتيجيات العامة والتي تم التطرق لها من قبل في المطلب الخاص بالاستراتيجيات العامة للبنوك.

وكما تم توضيحه فإن الهدف الرئيسي من الاستراتيجيات العامة للمنظمة هو محاولة خلق الميزة التنافسية لها سواء من خلال التكاليف المنخفضة أو من حيث التميز عن المنافسين ولهذا يمكن اعتبارها على أنها مصادر للميزة التنافسية للمنظمة.

¹ تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، مرجع سابق، ص 10

2- مدخل الموارد لبناء الميزة التنافسية : يمكن للمنظمة أن تحقق مزايا تنافسية

انطلاقاً من امتلاكها لمجموعة من الموارد تسمح لها بالتفوق على منافسيها، كما تعتبر الموارد من بين المصادر الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة خاصة تلك الموارد غير الملموسة الداخلية والتي يمكن أن تضمن للمنظمة مكانة جيدة داخل سوقها ويمكن تقسيم موارد المنظمة إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، وتتمثل الموارد الملموسة في مجموعة الموارد المادية والطريقة التي تتم بها عملية حيازتها يسمح بأداء أفضل لأنشطة المنظمة الخلافة للقيمة.

أما الموارد الغير الملموسة فهي عبارة عن موارد معنوية تسمح بتحسين أداء أنشطة المنظمة و منها الجودة و التي تعني مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق إشباع أكبر لحاجات ورغبات المستهلكين عند مستوى توقعاتهم وبالتالي فإن توفر عنصر الجودة يعتبر مصدراً هاماً في كسب المنظمة لميزة تنافسية ومن بين الموارد الغير ملموسة كذلك نجد التكنولوجيا وما أصبحت تتمتع به من دور في تمييز وتطوير منتجات وخدمات المنظمات وبالرغم من أن علاقة التكنولوجيا بالميزة التنافسية ليست مباشرة وإنما تتم بالتأثير على العوامل التي تسمح بتطوير التكاليف وخلق الانفراد أو التفرد للمنظمة، وكذلك تعتبر المعرفة أيضاً من بين الموارد الغير ملموسة والتي يمكن أن تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمنظمة فمع ظهور اقتصاديات المعرفة وتطور استراتيجيات المعرفة خاصة في عقد التسعينات من القرن الماضي أصبحت المعرفة هي مصدر للميزة التنافسية والسلاح التنافسي الذي يعول عليه في إنشاء المعرفة الجديدة وتطبيقاتها في منتجات وخدمات وعمليات جديدة أو في التعلم أي نشر ميزة المعرفة الجديدة في كل أنحاء الشركة.¹

¹ بوسنة محمد رضا، التسويق المصرفي كاستراتيجية في ظل التحرير المصرفي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي BEA، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص ص 104-105

من الأسئلة التي طرحت مرارا وتكرارا على حد سواء في الصناعة وفي الأدب الأكاديمي هو: "كيف تصل المنظمات إلى ميزة تنافسية مستدامة؟" تقليديا، هناك نهجان رئيسيان للتفكير الاستراتيجي حول الأسباب المحتملة لكيفية حصول الشركة على ميزتها التنافسية والاحتفاظ بها:

1- التركيز على تحليل القدرة التنافسية في بيئة محددة من هذه الصناعة

2- منظور وجهة النظر القائمة على الموارد المحددة.

ومع ذلك، هناك فكرة تفيد بأنه يجب على الشركات تطوير قدرات ديناميكية لضمان الميزة التنافسية المستدامة

إن التركيز على المعرفة باعتبارها المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية، وكيفية تأثيرها على الإدارة الاستراتيجية، من خلال التنسيق داخل الشركة، والهيكل التنظيمي. وبالنسبة للعديد من المنظمات، فإن الميزة التنافسية هي تحسين الأداء المستمر في البحث عن أفضل الممارسات وتطوير قدرات جديدة.

تبحث المنظمات عن أعلى كفاءة تتغير مع خلق عمليات جديدة، وإنتاج التغييرات التنظيمية، وتنفيذ أنظمة وتكنولوجيات جديدة، وإدخال منتجات وخدمات جديدة وأيضا تطوير ديناميكية لإعطاء استجابة سريعة لسوق دائم التغيرات. إن الميزة التنافسية المستدامة تعتمد على بناء واستغلال الكفاءات الأساسية. ويؤكد بورتر على ضرورة قيام الشركات والبلدان بتوسيع وتحسين مزاياها الداخلية من أجل الحفاظ على المزايا التنافسية وتوسيع نطاقها.

وتحصل الشركات على ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ الاستراتيجيات التي تستغل نقاط قوتها الداخلية من خلال الاستجابة للفرص البيئية، وتحسين نقاط الضعف الداخلية، والقضاء على التهديدات الخارجية

وبالنسبة للمنظمات، يتمثل التحدي في تحديد وحماية وتطوير مجموعة من الموارد والقدرات من أجل توفير ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي، عائد أعلى على رأس المال.¹ ومن أجل الصمود فقد طور البعض الفكرة التي تقترح أن تهدف الشركات إلى تطوير القيادة في مجالات مختارة - ما يسمى بالكفاءات الأساسية. ويمكن أن تكون الكفاءات الأساسية مصدرا للميزة التنافسية إذا استوفت المعايير الثلاثة التالية:

1- يجب أن توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق.

2- ينبغي أن تقدم مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء من المنتج النهائي.

3- ينبغي أن تكون صعبة التقليد على المنافسين.

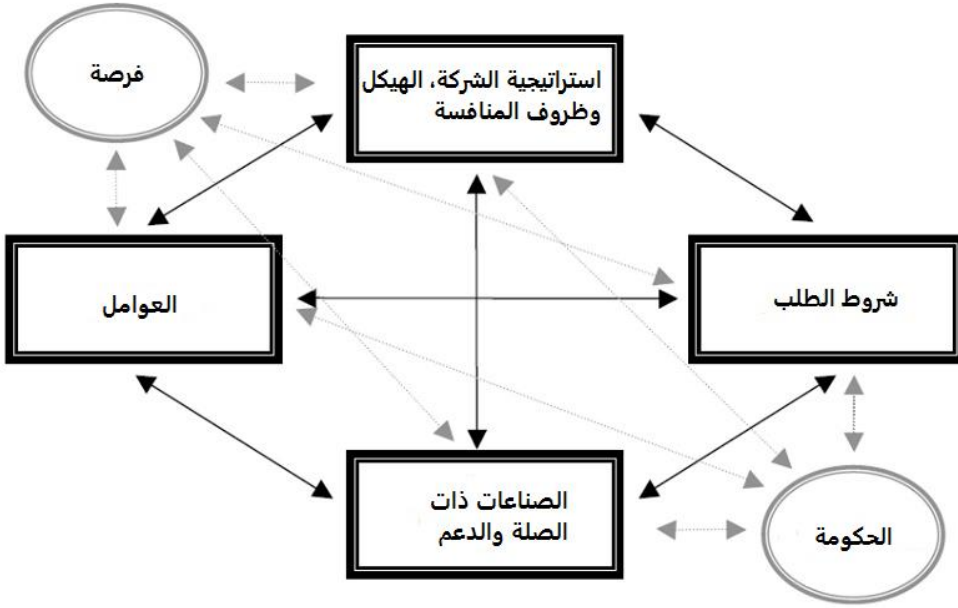
كما يجادل بعض المفكرين بأن الشركات يجب أن تركز فقط على عدد قليل من الكفاءات الأساسية (كحد أقصى 5 أو 6)، ومن ثم استغلال الكفاءات الأساسية ونقلها للمنتجات الأساسية، فقد وصفت شركة هوندا كمثال على الكفاءة الأساسية لبناء محركات عالية السرعة على نحو سلس، وخفيفة الوزن للدراجات النارية، ومن ثم استغلال هذه الكفاءة الأساسية للأسواق الأخرى، على سبيل المثال السيارات وعربات الدفع الرباعي على الطرق الوعرة ومحركات القوارب.²

¹ Jorge Gomes and Mário Romão, New Perspectives in Information Systems and Technologies, Volume 1, Springer International Publishing, Switzerland, 2014, p. 139

² Brian Webb, Frank Schlemmer, Resilience as a Source of Competitive Advantage for Small Information Technology Companies, The Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience, in International Federation for Information

3- الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية وطنية: يمكن أن تتحصل المنظمة على مزاياها التنافسية انطلاقاً من بعض المميزات أو المحددات المحلية و الوطنية حيث يمكن تمثيل هذه المميزات بحسب (Porter) في الشكل الآتي:

شكل رقم (9) نموذج الماسة لبورتر للميزة التنافسية للأمم



المصدر: Porter Michael, The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press, 1998

- لا يشمل محدد شروط العوامل عرض العمالة والبنية التحتية فحسب في بلد ما، ولكن مدى فعالية استخدام هذه العوامل داخل البلد، أضيف لذلك أن حيوية العامل لزيادة الإنتاجية ليست موروثه وإنما تخلق داخل الأمة.

- يؤثر محدد شروط الطلب على صناعة البلد عندما يكون الطلب المحلي مرتفعاً، ويشجع المشتريين الشركات المصنّعة على الابتكار وتحسين المنتجات ، بمعنى آخر يحدد الطلب المحلي إطار الصناعة.
- محدد الصناعات ذات الصلة والدعم، أي عندما تكون الصناعات المحلية في نفس البلد ومع موردين قادرين على المنافسة دولياً في الصناعات ذات الصلة، فهذا يعني أن هناك ميزة لهذه الصناعة في ذلك البلد.
- محددات استراتيجية المؤسسة وهيكلها والتنافس، هي الشروط في الدولة التي تحكم كيفية إنشاء الشركات وتنظيمها، وهذا يعني أن الميزة التنافسية يمكن أن تأتي من داخل الشركة مثل أخلاقيات العمل للموظفين والطريقة التي يتم بها تشغيل الصناعة/ الشركة. أيضاً قوى المنافسة المحلية القوية تساعد الشركات على الابتكار وتحسين منتجاتها.¹

بمعنى آخر يتضح من خلال الشكل أن نوع الطلب يسمح بتوفير ميزة تنافسية للمنظمة حيث أنه لوحظ أن نوع الطلب على بعض المنتجات في بعض الدول قد ساهم في تطوير الميزة التنافسية للمنظمات المنتجة لتلك المنتجات في تلك الدول.

أما عن العوامل و يقصد بها عوامل الإنتاج فإن توفر بعضها في دولة معينة يكسب المنظمات الناشطة فيها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الناشطة في دول أخرى كتوفر عوامل الإنتاج و اليد العاملة و غيرها ومن جانب آخر يمكن للصناعات التموينية و المشابهة التي توجد في البلد الذي تنشط فيه المنظمة أن تساهم في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال توفير بعض الموارد بشروط تنافسية كإمداد المنظمة بموارد أولية أو نصف مصنعة بأسعار منخفضة وجودة معتبرة بالإضافة إلى قيام المنظمات المشابهة لها

Porter Michael, The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free ¹ Press, 1998, pp 71-74

أي التي تنشط في أسواق ذات ظروف مشابهة لظروف نشاط المنظمة بتوفير بعض الخبرات والمعارف كالتكنولوجيا ومنافذ التوزيع...إلخ

وفيما يخص استراتيجيات المنظمات وظروف المنافسة فإنها تدفع المنظمة إلى تحسين مزاياها التنافسية وتطويرها من خلال الاهتمام أكثر بالاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة المنافسة القوية في السوق المحلية وذلك خاصة عندما تكون المنافسة قوية داخل السوق المحلية.¹

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكّلة لعرض المؤسسة حيث إنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها:

- الجودة.
- السعر.
- الخدمات بعد عملية البيع.
- السرعة في معالجة الطلبات.

حيث إن قيمة الشيء تختلف من شخص لآخر نظراً لتباين الحاجات من جهة، وحاجته من جهة أخرى، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها.²

كما بالإمكان أن تتحدد مصادر الميزة التنافسية بالآتي:

1-العوامل الأساسية للإنتاج. The Production Basic Factors

¹ بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص ص 105-106

² العمودي نسبية، دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي، رسالة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015، ص 43

2-بناء القدرات الجوهرية Core Competence في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة.

3-ظروف الطلب المحلي Local Demand Circumstances

4-مدخلات المنظمة والصناعات المغذية السائدة

Organization Inputs and the Feeding Supporting Industries

5-البيئة الخارجية The External Environment

6-التكامل العمودي The Vertical Integration والسيطرة على قنوات التوزيع.¹

ومن خلال بعض الدراسات المتفرقة تم تحديد ثلاثة مصادر للميزة التنافسية هي:

1-القدرات الديناميكية Dynamic capabilities : قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية.

2-الكفاءات الأساسية Core competencies : مجموعة المعرفة التي تميز وتمنح ميزة تنافسية.

3-الصلابة الأساسية Core rigidities : مجموعات غير مناسبة من المعرفة التي تخلق مشاكل بنشاط.²

رابعاً: سلسلة القيمة و الميزة التنافسية:

تعتبر سلسلة القيمة من المقاربات المفسرة لمصادر الميزة التنافسية، فمن المستحيل فهم الميزة التنافسية إذا فحصنا المؤسسة بصورة إجمالية، لأنها تنشأ عن العديد من النشاطات المنجزة في إطار تصور وإنتاج وتوزيع ودعم المنتجات.³ كما أنها

¹ محمود دجلة مهدي، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد 2، 2007، ص 10

² Brian Webb, Frank Schlemmer, Op cit, p. 184

³ صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص 28

أداة تسمح بتقييم أنشطة المنظمة حسب الاستراتيجية المسطرة ومن ثم تقدير مساهمة كل منها في خلق القيمة بالإضافة إلى كيفية التفاعل فيما بينها ونوع الروابط التي تجمعها سواء من حيث تخفيض تكاليف المنظمة وتوفير ميزة التكلفة أو من خلال تحديد المصادر الحالية و المتوقعة للتميز للمنظمة و من ثم فإن على المنظمة التركيز على تلك الأنشطة وأدائها بطريقة أفضل من منافسيها حتى تتمكن من كسب الميزة التنافسية غير أن تحليل القيمة للمنظمة لا يكفي وحده لخلق الميزة التنافسية لها وإنما على المنظمة أيضا الانتقال إلى تحليل سلسلة القيمة للموردين والموزعين حيث أن سلسلة القيمة للموردين يمكن أن تؤثر على القيمة التي تحققها المنظمة.

لذا يجب على المنظمة محاولة فهم طريقة عمل الموردين ومحاولة تنسيق سلسلة القيمة الخاصة بها مع سلسلة القيمة للموردين، وكذلك بالنسبة لسلسلة القيمة للموزعين فإنه يجب على المنظمة تحليل سلسلة القيمة للموزعين ومحاولة التنسيق معهم من أجل توفير قيمة أفضل للطرفين.¹

المطلب الثالث: مراحل ومجالات وأساليب تحقيق الميزة التنافسية وأبعادها:

أولاً: مراحل تحقيق الميزة التنافسية:

اقترح بورتر ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية هي:

1- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة: وتتحدد بنية القطاع من خلال

الضغط الذي تمارسه القوى الخمس التنافسية والتي تتمثل بالتهديد الذي يشكله المستثمرون الجدد، قدرة المجهزين التفاوضية وقدرة المشتري التفاوضية والتهديد

¹ Porter M, Competitive Advantage creating and sustaining superior performance, the free press, New York, 1998, p. 36

الذي تشكّله المنتجات / الخدمات البديلة والتنافس بين المستثمرين الحاليين، ومن خلال دراسة هذه القوى الخمسة يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة.

2- إقرار الاستراتيجية التنافسية: ويشير (Porter) هنا أن على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وهما قيادة التكلفة أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية أو التميز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة / المنتج وذات قيمة في نظر العميل. ويؤكد بورتر بأن المنظمة وبغض النظر عن الاستراتيجية التي تتبعها فإنه يتوجب عليها الحفاظ على نوع التكافؤ مع منافسيها.

3- تطبيق الاستراتيجية التنافسية: يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.¹

ثانياً: مجالات تحقيق الميزة التنافسية:

لتحقيق الميزة التنافسية عدة مجالات يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

¹ Partridge, Mike, Perren, Lew, Achieving Competitive Advantage, Management Accounting Magazine for Chartered Management Account, Vol. 71 Issue 10, November 1993, p p 37-38

جدول رقم (14) مجالات تحقيق الميزة التنافسية

النشاط	مجال تحقيق الميزة التنافسية
الشراء	جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة، التفرّد بالمصدر وبأسعار أقل من المنافسين
التصميم	سواء من الناحية الشكلية الجمالية أو من ناحية قوة وجودة الأداء أو سهولة الاستخدام والصيانة
التصنيع	من خلال تقليل العيوب بقدر المستطاع والتقليل من الفائض في المنتجات وتطبيق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء الجيد عند الاستخدام.
النقل والتسليم	سرعة تلبية أوامر الشراء والثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة.
إدارة الأفراد	برامج تدريب تهدف إلى تحسين الأداء وبتث روح العمل في نفوس العاملين، لتحقيق القدرة على تلبية حاجات العملاء
نظم المعلومات	المعرفة الدقيقة واللحظية لحاجات ورغبات العملاء.
الإدارة المالية	تحسين استقرار المؤسسة وسمعتها التجارية من خلال تمتعها بالاستقرار والثبات
التسويق	تحقيق اسم تجاري لكل من المؤسسة ومنتجاتها من خلال استراتيجية تسويقية ناجحة.
خدمة العملاء	تقديم خدمة ما بعد البيع للعملاء في شكل معلومات عن المؤسسة ومنتجاتها وخدمات ما بعد البيع بشكل يضمن ولائهم واستمرارية العلاقة معهم

المصدر: جيمس كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب، دار الفاروق

للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008، ص 81

ثالثاً: أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق بإحدى الوسائل الآتية:

1- الكفاءة المتفوقة **Superior Efficiency**: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات

اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية، مقارنة مع المنافسين.¹

ومن بين الأمور الأخرى التي وضعت الأساس للموارد بعض الدراسات والتي تقوم على افتراض أن الشركة يمكن أن ينظر إليها باعتبارها حزمة من الموارد والقدرات التي يمكن أن تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة المتفوقة. وقد قيل إن الرأي التقليدي القائم على الموارد لم يفسر بشكل واف كيف ولماذا تتمتع بعض الشركات بميزة تنافسية في حالات الأسواق المتغيرة السريعة التي لا يمكن التنبؤ بها. إن إطار القدرات الديناميكية يقوم على تحليل مصادر وأساليب إنشاء الثروة والتقاطها من قبل الشركات العاملة في بيئات تغيرات السوق السريع وغير المتوقع. وفي مثل هذه الظروف، مجرد وجود حزم مناسبة من الموارد المحددة والقدرات ليست كافية للحفاظ على ميزة تنافسية. بدلاً من ذلك، يجب على الشركة إعادة التكوين باستمرار، للكسب والتخلص من مواردها وقدراتها لتلبية مطالب السوق المتغيرة.²

2- الجودة المتفوقة **Superior Quality**: تقاس الجودة من خلال ما تحققه

المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، مستوى أداء هذه المنتجات والخدمات،

¹ الشرفا سلوى، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008، ص 10

² Brian Webb, Frank Schlemmer, Op cit, pp. 182-183

والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطاً بالمنتج.

3- الإبداع والتفوق **Superior Innovativeness**: ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن **Superior Customer Responsiveness**: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادراً على التشكّل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وإلاّ أصبح المنتج الذي يقدمه راكداً وغير مطلوب من العملاء.¹

وقد ركز البعض على أهمية الجانب التكنولوجي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية مستخدماً نهج التركيز على العملاء من خلال تزويد العملاء بمحطات لإدخال أوامر مباشرة إضافة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لاستهداف العملاء المحتملين للمنتجات الأخرى.²

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية بعدان أساسيان يرتبط تحقيقها بهما وهما:

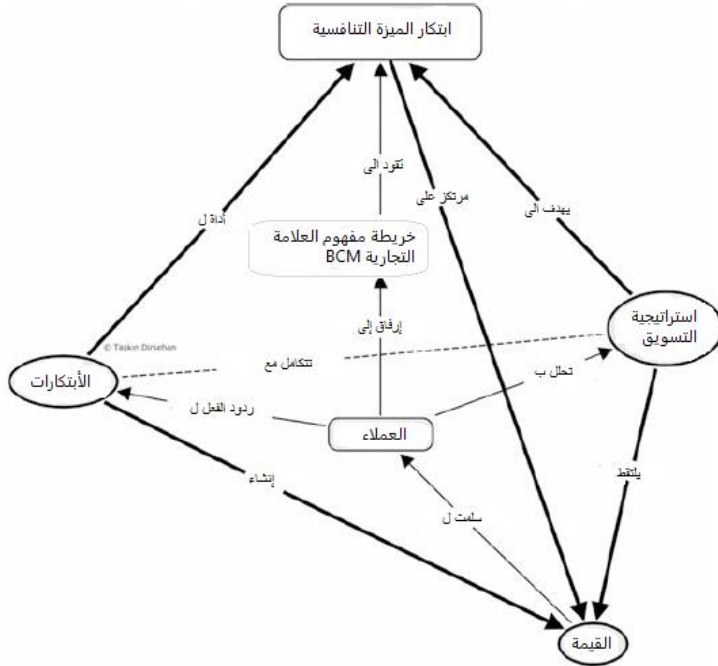
¹ الشرفا سلوى، مرجع سابق، ص 10

² Mugusia Sheila Mbigura, Technology & competitive advantage of commercial Banks in Kenya, Master Thesis, University of Nairobi, Kenya, 2012, p6

البعد الأول: القيمة المدركة من العملاء: يمكن للمنظمات استغلال إمكاناتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية أي الوصول إلى إدراك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.¹

القيمة المدركة هي التقييم العام للمستهلك لمصلحة المنتج بناءً على تصورات ما يتم تلقيه وما يتم تقديمه، القيمة المدركة تمثل مقايضة العطاء والحصول على المكونات.²

شكل رقم (10) نموذج الهرم للميزة التنافسية المبتكرة



المصدر: Taskin Dirsehan, Building Innovative Competitive Advantage in the Minds of Customers, Springer International Publishing Switzerland , A. Brem, E ´. Viardot (eds.), Adoption of Innovation, DOI 10.1007/978-3-319-14523-5_6, 2015, p 90

البعد الثاني: التمييز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلع أو خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها بسرعة أو صنع نسخة منها.¹

¹ عامر بشير، مرجع سابق، ص 178

² Taskin Dirsehan, op cit, p 78

كما ذهب البعض إلى أن للميزة التنافسية خمسة أبعاد هي الوقت وهو الوقت الإجمالي للنشاط المتطلب للتنفيذ، ويمكن أن يكون وقت التسليم مصدراً للميزة التنافسية عندما تحاول الشركات تقليص الفترة الزمنية بين تلقي طلبات العملاء وقبولها وتجهيز المنتجات المقدمة إلى العملاء، إضافة للفترة الزمنية بين توليد فكرة المنتج حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج. والبعد الثاني هو الجودة والتي يمكن تحقيقها من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات لتعزيز جاذبيتها التنافسية بما يعود بالفائدة على العملاء في المرحلة النهائية. والبعد الثالث هو الكلفة بأنواعها المباشرة وغير المباشرة، الثابتة والمتغيرة، طويلة أو قصيرة الأجل، بحيث تقدم بعض المؤسسات نوع من التنازلات في الكلفة مقابل ضمان خصائص منتجاتها. والبعد الرابع هو المرونة وهي خاصية أساسية للحفاظ على التوافق بين العمليات التجارية وأنظمتها الداعمة في البيئات المتغيرة، وتشمل المرونة أيضاً مرونة المنتج في المقام الأول الذي يعرف بأنه قدرة المؤسسة على تتبع التغيرات في احتياجات المستهلكين وأذواقهم وتوقعاتهم من أجل إجراء تغييرات في تصاميم المنتجات. وفي المقام الثاني تتعلق بالحج الذي يحدد بناءً على قدرة المؤسسة للتغيرات في طلب المستهلكين. إضافة لبعد الإبداع باعتباره البعد الخامس.²

المطلب الرابع: أنواع ومحددات ومعايير الميزة التنافسية وشروط فعاليتها:

أولاً أنواع الميزة التنافسية:

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة،

¹ عامر بشير، مرجع سابق، ص 178

² Azzam Azmi Abou-Moghli, Ghaith Mustafa Al Abdallah, Ayed Al Muala, Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan, American Academic & Scholarly Research Journal, www.aasrc.org/aasrj, Vol. 4, No. 5, Sept 2012, pp 3-4

وإما من خلال تمييز منتجاتها على منافسيها. من خلال ما سبق من الممكن تحديد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

1-التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وتحقق المؤسسة هذا النوع من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل ومصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين. حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.¹ أو بمعنى أن الشركة تعمل على تصميم وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.²

أ. تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة على النحو التالي:

- مراقبة الحجم: من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة.
- مراقبة التعلم: الذي هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.
- مراقبة الروابط: التي بإدراكها يتحسن موقع الشركة في مجال التكاليف.

¹ شطيبة زينب، مرجع سابق، ص 12

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 84

- **مراقبة الإلحاق:** إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة أو بنقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- **مراقبة الرزنامة:** الشركات في القطاعات التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة يكون التريث والترقب هو الأفضل لها لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.
- **مراقبة الإجراءات:** عندما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة بسبب سوء فهم هذه الإجراءات فسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تسهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.
- **مراقبة التموضع:** قد يخصص الأنشطة فيما بينها أو يخصص العملاء والموردين وله تأثير على عناصر عدة منها مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.¹

ب. كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها:

على المؤسسة أن تسعى دائماً إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الاستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين.

وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، البحث عن أساليب ونشر المعرفة. ومن بين الأساليب التي تعتمدها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة

¹ هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص ص 26-27

الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة المحافظة عليها وضمان استمرارها، كما أنها يمكن أن تدوم وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع في هذه الحالة المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها.

ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة والتي يصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية.¹

هناك مجموعة من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين التنبيه لها وتفاديها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء:

- التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كبيع

¹ شطيبة زينب، مرجع سابق، ص ص 13-14

الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

- **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:** تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماماً بتكاليف وسائل الإنتاج المشتركة، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطاً ثانوياً وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفورات معتبرة.

- **تخفيضات متناقصة للتكاليف:** قد تحاول الشركات أحياناً تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في إقحام حصص السوق للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.

- **التفكير في الإجراءات الهامشية:** غالباً ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

- **الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** يمكن أن تقوم الشركات بتشخيص مزالل لعوامل تطور التكاليف، فمثلاً قد تمتلك الشركة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.

- **تهديد التميز:** إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من الشركة فريدة في نظر العميل.¹

2- تمييز المنتج:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيابة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى تتم الحيابة على هذه الميزة تستند المؤسسة إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها العلم وآثار بثه، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل، التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع، وهذا النوع من الميزة التنافسية تحققه المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجوة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وامكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة.

أ. الحيابة على ميزة التميز:

حتى تتم الحيابة على ميزة التميز، على المؤسسة الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، وهي الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، الروابط، الرزنامة، التموضع، الإلحاق، التعلم وآثار بثه، التكامل، الحجم.

ب. تكلفة ميزة التميز وشروط نجاحها واستمرارها:

ترتبط تكلفة التميز بعوامل تطور تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى تفرد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرد وعوامل تطور التكاليف هي علاقة

¹ هلالى الوليد، مرجع سابق، ص 28

تأثير متبادل. وتتجاهل المؤسسات فرصاً عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميّزها والذي يتحقق من خلال تنسيق أفضل لنشاطاتها. ولكي تنجح المؤسسة في تميّزها عليها أن تحقق الشروط الآتية:

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ضمان ولائه للمؤسسة.

ومن بين الشروط الواجب توافرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:

- الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط والسمات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها.
- تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد استراتيجية التميز ومحاكاتها.¹

وقد حدد بنك SCOTIBANK الكندي ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية الأساسية:

- الميزة النسبية المعروفة أيضاً باسم ميزة التكلفة، إنها القدرة التجارية على بيع سلعة أو خدمة بسعر أقل من منافسيها.
- ميزة تفاضلية، عندما تختلف منتجات أو خدمات الأعمال التجارية عن منافسيها إلى النقطة التي يرى فيها العملاء أنها الخيار الأفضل.

¹ شطبية زينب، مرجع سابق، ص ص 14-15

- التركيز أو ميزة التخصص حيث تعرف الأعمال بالمهارة المعينة أو الخبرة المرتبطة بها.¹

ثانياً: محددات الميزة التنافسية:

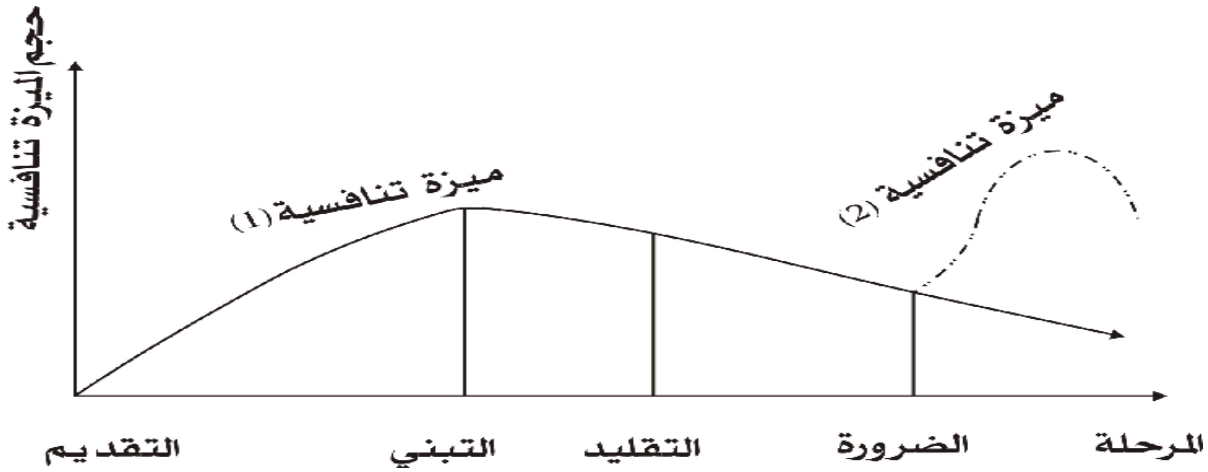
يتم تحديد مدى قوة الميزة التنافسية للمنظمة و إمكانياتها في مواجهة المنافسين في السوق، و صمودها أمامهم من خلال محددتين رئيسيين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية: يقصد بحجم الميزة التنافسية مدى قوة تلك الميزة على تحقيق تنافسية فعالة للمنظمة اتجاه منافسيها الرئيسيين، أي أنه كلما كانت الميزة التنافسية واضحة وتأثيرها على حصص السوق كبير كلما كان حجمها كبيراً، غير أن كبر حجمها يجعلها أكثر استهدافاً من قبل المنافسين، حيث يقومون بتسخير جهود وموارد أكبر من أجل القضاء عليها، وإبطال مفعولها.² ولذا فإن للميزة التنافسية دورة تتطور عبر مراحلها وذلك كما يوضحه الشكل الآتي.

1 Building competitive advantage, Scotiabank.com,Canada
<http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,8366,00.html>

² بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص 100

شكل رقم (11) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص 86.

ومن خلال ملاحظة الشكل البياني نجد أنه يشمل المراحل الآتية:¹

- **مرحلة التقديم او النمو السريع:** وهي المرحلة التي تبدأ بها الميزة التنافسية في الظهور، نتيجة قيام المنظمة بتوفير مصدر من مصادر الميزة التنافسية، وتتمتع هذه الأخيرة في هذه المرحلة بتطور ونمو معتبر بسبب ضعف المنافسة ضدها او تأخر رد فعل المنافسين.
- **مرحلة التبني:** نتيجة لاهتمام المنافسين بالميزة التنافسية و إعجابهم بالنمو الذي حققته وبالتأثير الذي أحدثته على توجهات العملاء وتوزيع الحصص السوقية في صالح المنظمة، فإنهم يقومون بالبحث عن كيفية تبني هذه الميزة التنافسية وتطويرها، مما يؤدي إلى تزايد انتشارها بين المتنافسين، مما يجعل حجمها يميل إلى الثبات والاستقرار.

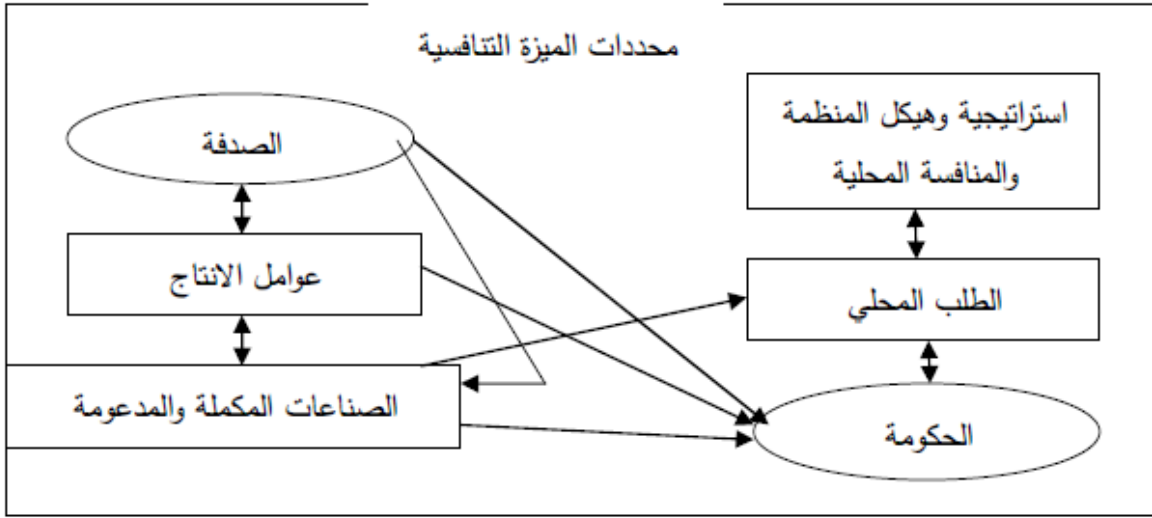
¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 86-87

- **مرحلة التقليد:** وفي هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تقليدا كبيرا من قبل المنافسين، حيث تتجلى النية للمنافسين على القيام بتقليد الميزة التنافسية فتصبح تلك الميزة شبه معمة بين كل المنظمات المتنافسة مما يؤدي إلى تراجع حجمها نتيجة تراجع تأثيرها على الحصة السوقية فتنتقل بذلك إلى مرحلة الركود.
- **مرحلة الضرورة:** وفي هذه المرحلة يصل حجم الميزة التنافسية إلى مستويات تدفع المنظمات الى دق ناقوس الخطر حول ضرورة القيام إما بتطوير خصائص الميزة الحالية، ومن ثم ادخالها في دورة حياة جديدة، أو التحول نحو مزايا تنافسية أخرى تسمح على الأقل بتحقيق نفس النتائج السابقة التي حققتها الميزة السابقة، و إلا فإنه سوف يتراجع مركز المنظمة داخل سوقها مما يدخلها في مشاكل كبيرة نتيجة تراجع حصتها ومبيعاتها.

2- **نطاق التنافس:** ويقصد به مدى التوسع الذي تتصف به السوق الذي تنشط به المنظمة، بالإضافة إلى مدى اتساع الأنشطة و العمليات التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية ضد منافسيها. و يمكن أن يشمل نطاق التنافس بعد السوق وبالتالي يكون على المنظمة الاختيار ما بين القيام بالتركيز على جزء من السوق أو استهداف السوق كاملة، وكذلك يمكن أن يشمل نطاق التنافس البعد الرأسي أي مدى تكامل المنظمة رأسياً سواء إلى نشاطات الموردين أو نشاطات الموزعين وكلما زادت درجة التكامل الرأسي كلما كبر حجم الميزة التنافسية للمنظمة، والجانب الثالث لنطاق التنافس هو الجانب الجغرافي أي أنه كلما كانت أنشطة المنظمة موزعة جغرافياً كلما زاد ذلك من إمكانية زيادة حجم الميزة التنافسية للمنظمة لما يمكن أن تستفيد منه من مزايا نسبية لتلك المناطق الجغرافية التي تنشط فيها، والجانب الرابع هو جانب الصناعة، أي أنه كلما توفرت للمنظمة إمكانية ممارسة أنشطة في صناعات غير صناعتها الرئيسية فإنه يمكن لها

الاستفادة من مزايا تنافسية أكبر نتيجة الاستخدام الأمثل للمهارات المشتركة بين الصناعات التي تنشط بها والتي تكون متوفرة لدى المنظمة.¹ وينظر هاني الضمور لمحددات الميزة التنافسية من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (12) محدّدات الميزة التنافسية



المصدر: الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 165

ثالثاً: معايير الميزة التنافسية:

تعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة وتتمثل في النقاط الآتية:²

- 1-مدى تثبيت مفهوم الجودة الشاملة.
- 2-مدى تفويض وتمكين العاملين.
- 3-مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وكمية المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة للمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.

¹ بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص 101

² عبدالرحيم أبوبكر أحمد الهادي، أساليب التكلفة الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للقطاع الصناعي السوداني، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013، ص 50

- 4-مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير .
- 5-مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المنظمة وقطاعاتها.
- 6-مدى توافر العمالة والمهارة.
- 7-مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال:
 - أ. دعم عملية صنع القرار .
 - ب.البحوث والتطوير .
 - ت.جدولة العمليات والتسليم للعملاء .
 - ث.تأكيد الجودة بمعنى الترقب المستمر للخطأ وليس انتظار حدوثه.
- 8-مدى فاعلية إدارة التكاليف.
- 9-الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمال الطلب الفعال في السوق.
- 10- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والاقليمية والعالمية.

رابعاً: شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعّالة يجب أن تكون:

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها، خصوصاً من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط السابقة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث

إن شرط الحسم مرتبطٌ بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبطٌ بشرط إمكانية الدفاع.¹

¹ بن نافله قدور ،عرايه رابح، مرجع سابق، ص 516

ولابد أن تكون من صعوبة المحاكاة وأن تنطبق على حالات متعددة وأن تكون فريدة ومتفوقة على المنافسين.¹

ومن شروط فعالية الميزة التنافسية في الأجل الطويل اختبارات تسمح بمعرفة وتقييم ما إذا كانت الشركة اكتسبت بالفعل ميزة تنافسية طويلة الأجل:

- يجب أن تميّز الشركة المتميزة عن منافسيها.
- ينبغي أن تظل الميزة في ظل متغيرات البيئة التنافسية.
- يجب الاعتراف بالميزة من قبل العميل (يجب أن توفر ميزة معينة للعميل).²

المطلب الخامس: قياس وأسباب وآليات تطوير الميزة التنافسية ومكوناتها:

أولاً: قياس الميزة التنافسية:

تكون المنظمة بحاجة لمعرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بما يلي:

1-مقاييس نوعية Quality Measure:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات القديمة من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل التنافسية وهي:

¹ Matt Berdine & al, op. cit , p 5

² Ieva Meidute`-Kavaliauskiene` et al, Securing enterprises competitive advantage through the management of components of distribution system, ELSEVIER, Procedia – Social and Behavioral Sciences 110, Holland, 2014, p 355

أ. **النوعية المتوقعة The Expected Quality**: هي تلك الدرجة النوعية التي

يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب. **النوعية المدركة The Recognition**: هي تلك الدرجة من النوعية التي

يكشفها الزبون عند اقتناء أو حصوله على المنتج وقد يكون أكثر أو أقل مما تتوقعه مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ت. **النوعية القياسية Quality Measurement**: هي المقاييس الأكثر اعتماداً

من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق.

2- **مقياس جودة المنتج النسبي**: يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي

تتعامل بأكثر من منتج في السوق ومن ثم تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك يفوقها أو دونها ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من التعويضات المدفوعة للمشتريين.¹

ثانياً: أسباب تطوير الميزة التنافسية:

يقصد بعملية تطوير الميزة التنافسية، بحث المنظمة عن سبل جديدة وأفضل للمنافسة و يمكن لها أن تحقق ذلك من خلال الاعتماد على عنصر الإبداع في تطوير الميزة التنافسية من خلال ثلاثة أشكال أساسية هي:

1- **الإبداع التكنولوجي**: يسمح الإبداع التكنولوجي بتطوير الميزة التنافسية من خلال

تأثيره على عنصرين رئيسيين هما النشاطات الخلاقة للقيمة والاستراتيجيات العامة للتنافس. حيث يؤثر الإبداع التكنولوجي على كيفية تجزئة نشاطات المنظمة

¹ تيراب سارة أحمد، مرجع سابق، ص ص 38-39

الخلاقة للقيمة بالإضافة إلى تأثيره على القيمة المحتملة لكل نشاط، أما على مستوى الاستراتيجيات العامة فإن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يدعم استراتيجيات السيطرة بالتكاليف من خلال إيجاد طرق جديدة تسمح بتخفيض التكاليف. كما يمكن له من تدعيم استراتيجيات التميز وذلك من خلال التأثير على العوامل التي تسمح بتمييز المنظمة.

2- **الإبداع التنظيمي:** ويقصد به تجديد طرق التسيير وإجراءاته في المنظمة حيث يهدف الإبداع التنظيمي إلى إحداث يقظة داخلية للمنظمة مما يسمح بالتكاليف الدائم مع المتغيرات التقنية وجعلها مقبولة من قبل كل أفراد المنظمة وكذا أخذ القرارات بشكل أسرع وأسهل وبالتالي إمكانية تخفيض التكاليف نتيجة زيادة قدرة المنظمة على التأقلم أكثر مع التطورات الملحوظة.

3- **الإبداع التسويقي:** يهدف الإبداع التسويقي إلى البحث عن الكيفيات الجديدة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم ومن ثم فإن المعلومات التي يوفرها الإبداع التسويقي تسمح بإيجاد طرق جديدة لتلبية حاجيات ورغبات العملاء بطريقة أفضل من المنافسين وبتكاليف أقل مما يجعل القيمة المدركة من قبل العملاء لمنتجات وخدمات المنظمة تكون أكبر مقارنة بالمنافسين.¹

وترتكز المؤسسات على مجموعة من الدوافع لتطوير ميزتها التنافسية منها:

- ظهور تكنولوجيا جديدة تساهم في خلق فرص جديدة في مجالات عدة، منها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج... الخ.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

¹ بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص ص 106-107

- تغير تكاليف المدخلات مثل (اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات) مما يسهم في خلق فرص جديدة تساهم في تطوير الميزة التنافسية.
- التغير في القيود الحكومية مثل (التغيرات في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى الأسواق).¹
- ظهور قطاع جديد في الصناعة (ليست الفكرة في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين فقط ولكن أيضاً في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج).²

ثالثاً: آليات تطوير الميزة التنافسية:

تطور المؤسسات ميزات التنافسية المستدامة من خلال الاستفادة من الموارد التي تمتلكها، وتوصف هذه الموارد بأنها فريدة من نوعها ونادرة وغير قابلة للتبديل، ويصعب تقليدها من قبل الشركات المتنافسة وتشمل جميع الأصول والقدرات.³ إن تطوير مزايا تنافسية طويلة الأجل على مستوى المؤسسة يمكن أن يأخذ مسارات مختلفة وأشكال مختلفة باختلاف خصوصية نشاط المؤسسة، ولكن المجالات المشتركة لجميع الشركات هي:

- انخفاض النفقات.
- تمايز المنتج.
- التسويق الملائم.
- تقنيات وعمليات عالية المستوى.

¹ شطبية زينب، مرجع سابق، ص 15

² حميدي عبدالرزاق، مرجع سابق، ص 118

³ Md Daud Ismail et al, Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage among SME Exporters, ELSEVIER, P rocedia - Social and Behavioral Sciences 115, Holland, 2014, p 139

- جودة المنتج.
- خدمة المنتج.
- التعاضد.
- التكامل الرأسي.
- ثقافة المنظمة.¹

ويتوقف تعزيز أو إنشاء ميزات المؤسسة التنافسية على توافر العوامل التالية:

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.
- توظيف الموارد البشرية المتميزة وتكوينها حتى تصبح قادرة على الابتكار والإبداع وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعّالة والواعية.
- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ استراتيجية التحالف معهم، أو الالتحاق بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- عدم اقتصاد جهود المنافسة على جودة المنتج سواءً كان سلعة أو خدمة أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
- التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءاً من

¹ Ieva Meidute-Kavaliauskiene et al, op cit., p 355

تصميم المنتج سواءً كان سلعة أو خدمة، ووصولاً إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها.

- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس، واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.

- تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الاستراتيجية تماشياً مع الاستراتيجية العامة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها، والتمتع بمركز تنافسي منفرد بها، وكذلك أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.¹

رابعاً: مكونات الميزة التنافسية:

1- الميزة التنافسية هي الجوهر الذي يتحقق من خلال التميز أو انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافس.

2- الحصة السوقية وهي التي تعكس الحصة السوقية للمؤسسة بالنسبة للمنافسين.

3- الميزة التنافسية المستدامة والتي تحافظ على مكانة المنظمة التنافسية في السوق

في الأجل الطويل.²

¹ بلقايد براهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر- دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص ص 142-143

² تيراب سارة أحمد، مرجع سابق، ص 37

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المصارف

لقد تحدثنا في المبحث السابق عن عموميات الميزة التنافسية وكيف تستطيع المؤسسات الحصول عليها وتتميتها لتحقيق أهدافها. أما في هذا المبحث فسيتم تخصيصه لمعرفة كل ما يتعلق بالميزة التنافسية في المصارف باعتبارها مجال دراستنا، والذي سيكون له بعض خصوصية المعاملات المصرفية، وفي النهاية لن يخرج عن الإطار العام لما تم الحديث عنه في المبحث السابق.

أصبح قطاع الأعمال ميداناً مفتوحاً للمنافسة والبقاء فيه لمن يستطيع الصمود ويثبت نفسه في هذا السوق الديناميكي. قد لا تستطيع المصارف استغلال الاستراتيجيات السعرية من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، ولكن هناك مجال آخر تستطيع من خلاله تحقيق هذا الهدف من خلال اكتسابها ميزة تنافسية تحقق من ورائها جميع الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية في المصارف والعوامل المكونة لها:

أولاً: تعريف الميزة التنافسية في المصارف:

يقصد بالميزة التنافسية للمصرف بأنها الوضع الذي يتيح لها التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المصرف على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.¹

كما عرفت بأنها ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة اتباعه لاستراتيجية معينة للتنافس.² أو هي مجموعة من المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المصرف تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

¹ طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 117

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 37

- تحقيق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد عامل التمييز والاختلاف ما بين المصرف ومنافسيه.¹

كما عرفت بأنها تمثل قدرة المصرف على اكتساح السوق المصرفية من خلال الحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة.²

من الممكن أن نخلص إلى تعريف الميزة التنافسية في المصارف بأنها الخاصية التي تميز المصرف عن غيره من المنافسين في السوق من خلال استغلاله لإمكانياته وموارده (المادية والبشرية) والعمل على تنميتها وتطويرها لتحقيق أهدافه.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية في المصارف:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المصارف لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المصرف على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسب وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية³، وبالتالي من الممكن لإبراز أهمية الميزة التنافسية في المصارف في تحقيق أمرين أساسيين هما:

أ. إنتاج قيم ومنافع للعملاء - في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة - تلبي احتياجاتهم أعلى مما يحققه المنافسون.

ب. تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.⁴

¹ ميهوب سماح، مرجع سابق، ص 153

² زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 21

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 80

⁴ عياش مبروك، التسويق المصرفي ودوره في دعم الدرة التنافسية للبنوك التجارية " حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة"، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 8

وللميزة التنافسية أهمية من خلال حث المصارف على تقديم الخدمة المصرفية باستخدام وسائل التكنولوجيا وعبر النت لتحقيق معدلات أكبر من رضا العملاء، وبالرغم من هذه الأهمية إلا أن سهولة الاستخدام لهذه الخدمات يعتبر عاملاً مهماً لضمان عدد أكبر من المستخدمين.¹

ثالثاً: العوامل المكونة للميزة التنافسية في المصارف:

الميزة التنافسية في المصارف تنشأ من عاملين أساسيين هما:

1- الكفاءة المقارنة:

أساس تحقق الكفاءة في المصارف هو عرض خدمات بتكلفة أقل من تكلفة

المنافسين، وهذا الأخير يتأثر بعاملين أساسيين:

أ. الكفاءة الداخلية: والتي تعني محاولة تدنية مستوى التكاليف الداخلية إلى

مستوى يقل عن تكاليف المنافسين من المصارف والمؤسسات المالية وغير

المالية التي تعرض خدمات مصرفية منافسة.

ب. الكفاءة التنظيمية المتبادلة: يقصد بها عمل المصرف على تدنية التكاليف

التي يتحملها في تعاملاته مع المصارف الأخرى.

2- قوة المساومة:

بمعنى تحقيق للمصرف حالات مساومة مع المتعاملين معه وتتأثر بما يلي:

- التكاليف المرتبطة بالبحث العلمي، تكلفة التسويق، مساومة الأسعار مع

المتعاملين.

¹ UK Essays. Competitive Advantage In The Banking Industry Marketing Essay [Internet]. November 2013. [Accessed 22 October 2017]; Available from: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/competitive-advantage-in-the-banking-industry-marketing-essay.php?cref=1>.

- الخصائص الفريدة للخدمة والتي تجعلها تختلف عن خصائص نفس الخدمة عند المنافسين.

- التكاليف التي يتحملها المتعاملين عند توقيف التعامل مع المصرف (تكاليف التحويل)¹.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف وخصائص الميزة التنافسية في المصارف وسلسلة القيمة في المصارف

أولاً: أنواع الميزة التنافسية في المصارف:

إن المصارف كغيرها من المؤسسات الاقتصادية لها نوعان من المزايا التنافسية يمكن التمييز بينهما وهما الميزة بالتكاليف والميزة عن طريق التميز

1-ميزة التكلفة للمصرف:

يمكن القول إن مصرفاً ما يتمتع أو يملك ميزة بالتكاليف إذا كانت مجموع التكاليف المرتبطة بالأنشطة الخلاقة للقيمة له أقل من مجموع تكاليف الأنشطة الخلاقة للقيمة للمصارف المنافسة ومن خلال تحليل أنشطة المصرف فإنه يمكن الحصول على ميزة بالتكلفة من خلال عوامل عديدة نذكر منها:

أ. **اقتصاديات الحجم:** على الرغم من النقاش الكبير حول حقيقة توفر اقتصاديات الحجم في الصناعة المصرفية فإن بعض الدراسات الحديثة بدأت تميل إلى حقيقة توفرها في الصناعة المصرفية.

ب. **أثر الخبرة والممارسة:** يمكن للمصرف أن يحصل على مزايا باقي التكاليف من خلال ممارسة لنشاطاته لفترات عديدة نتيجة تكرار تلك

¹ ميهوب سماح، مرجع سابق، ص155

العمليات مما يكسبه نوعاً من الخبرة تسمح له الاستفادة منها في تخصيص تكاليفه وذلك من خلال الفهم الجيد لميكانيزمات ممارسة النشاطات الخلاقة للقيمة في المصرف ومن ثم العمل على تحديد أحسن المقاييس لمستوى الخبرة من أجل التأكد من فعالية أثر الخبرة أي التأكد من أن الخبرة المحصلة في تلك النشاطات قد وفرت للمصرف ميزة في التكاليف.

ت. كيفية الربط بين الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة للمصرف.

ث. الاتصالات البيئية بين أقسام المصرف وما يمكن أن توفره من تقاسم للخبرة بينها.

ج. الموقع الجغرافي : من خلال عنصري الملاءمة و الإتاحة يسمح الموقع الجغرافي من تقلص التكاليف المتوسطة للخدمة المصرفية من خلال التقليل من تكاليف التسويق أو من خلال زيادة حجم العمليات و الاستفادة من اقتصاديات الحجم غير أن هذا العنصر فقد أهميته خاصة مع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ح. العوامل المؤسسية: تعتبر الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات تأثراً بهذه العوامل فنظراً للأهمية التي تحظى بها الصناعة المصرفية في اقتصاديات الدول فإن حكومات هذه الدول تمارس رقابة كبيرة على نشاط البنوك العاملة في سوقها المحلية وذلك بواسطة البنوك المركزية، حيث تتدخل هذه الأخيرة في السيطرة على أسعار الفائدة الدائنة والمدينة وأسعار الخدمات الأخرى وبالتالي تؤثر بشكل أو بآخر على تكاليف البنوك، بالإضافة إلى تأثير العوامل الضريبية على تكاليف البنوك وما توفره الحكومات من امتيازات لبنوكها المحلية.

2-ميزة التميز في الصناعة المصرفية:

إن قدرة المصرف على تشكيل بعض الخصائص الفريدة التي تميزه عن منافسيه، وذلك من خلال ما يدركه العميل حول القيمة التي يوفرها المصرف له مقارنة بالمصارف الأخرى، تمكنه من التميز عن منافسيه أي تخلق ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التميز، وعادة ما يتحقق ذلك للمصارف من خلال جملة من العوامل، كالاقتصاديات الحجم، أثر الخبرة والموقع الجغرافي، ومن خلال حرص المصرف على تعظيم القيمة التي توفرها هذه العوامل فإنه لا يجب عليه إهمال جانب التكاليف المترتبة عن خصائص التميز حيث يجب أن يكون هناك تناسق مقبول بين درجة التميز و التكاليف المترتبة عنها سواء من وجهة نظر المصرف أو العميل.¹

باختصار ميزة التكلفة الأقل هي الميزة التي يمكن للمصرف حيازتها عندما تكون تكاليف إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته أقل ما يمكن، وهذا يتحقق عند إدارة القدرات والمهارات تسييراً فعالاً بالاعتماد على عوامل كالتحفيز والتدريب والتطوير وغيرها، أما ميزة التميز تتحقق بتقديم المصرف منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة وذات قيمة كبيرة في نظر العملاء على المنافسين.

ثانياً: أهداف دعم الميزة التنافسية في المصارف:

تعتبر الميزة التنافسية القيمة الجوهرية التي تساعد على تحريك نشاط أي مصرف، حيث إن كل المنظمات بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة أصبحت تعمل على التنسيق مع جهات البحث من أجل الوصول إلى أسرار امتلاك الميزة التنافسية والبحث عن سبل

¹ بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص ص 109-110

وطرق إمدادها، وحتى تتمكن المصارف من تقوية منافستها يجب أن تدرك أهمية تبني النشاط المصرفي عن بعد على البنية التنافسية ومن ثم على استراتيجيات المصرف التنافسية، خاصة وأنه لم يعد سبب توجه المصارف نحو هذا النشاط هو تخفيض التكاليف فحسب بل هو تدعيم عامل البقاء والنماء في ظل البيئة التنافسية.

يساعد تحقيق الميزة التنافسية المصارف على الوصول لعدد من الأهداف، يمكن ذكرها فيما يلي:

1-مواجهة تحديات سوق المصارف المناظرة:

إن بحث المصارف المستمر عن الطرق والأساليب الجديدة في عرض الخدمات كإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة بدمجها العمل المصرفي الإلكتروني يساعد على تحقيق صفة التميز في تقديم الخدمة عن المنافسين، وهذا بدوره يساعد على فتح أسواق جديدة تدعم الحصة السوقية ومن ثم الحفاظ على مكانة المصرف في السوق النقدي.

2-معيار لتحديد المنظمات الناجحة:

إن وجود نظام التبادل الإلكتروني للبيانات الذي وفرته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سهل على المصارف والمتعاملين سرعة الاتصال فيما بينهم، مما يجعل كل المعطيات واضحة وبكل يسر عن الخدمات المعروضة وعن حالتها المالية ووضعها في السوق، ومن خلال ذلك يستطيع المصرف إبراز مدى قدرته للوصول إلى المراتب العليا، ومن ثم فإن توجه المصارف نحو دمج التكنولوجيات الحديثة أصبحت ضرورة حتمية وإلا فإنها ستضمحل وتتلاشى.¹

¹ ميهوب سماح، مرجع سابق، ص ص 155-156

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية في المصارف:

لميزة التنافسية للخدمة المصرفية مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- أن يتولى العميل نفسه تقييمها، فالميزة التي لا يقدرها العميل لن ينتج عنها أي زيادة في الأرباح.
- أن لا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال، وتحدث قابلية الإحلال والاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة متشابهة.
- توفر الموارد والإمكانيات التي تمكّنها من تقديم الميزة التنافسية.
- أن تتصف الميزة التنافسية بصفة الدوام بما يعني صعوبة تقليدها.¹

رابعاً: سلسلة القيمة والميزة التنافسية للبنوك: إن البنوك كغيرها من المنظمات تعتمد على مجموعة من الأنشطة من أجل القيام بتحقيق الميزة التنافسية ولذلك تسمح سلسلة القيمة بتحليل تلك الأنشطة ومن ثم التعرف على مدى مساهمة كل نشاط في خلق القيمة للمصرف أي تسهيل عملية تنفيذها ويمكن أن تأخذ سلسلة القيمة في البنوك الشكل الآتي:

¹ رفاق نبيلة كورداش فهيمة، أثار الاندماج المصرفي على تنافسية البنوك، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2015، ص 42

شكل رقم (13) سلسلة القيمة في المصارف



الانشطة الرئيسية

المصدر: عادل عرابة، التسويق البنكي وأفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق: حالة القرض الشعبي الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص 137

ومن خلال ملاحظة سلسلة القيمة للبنوك الموضحة في الشكل فإنه يتضح أن أنشطة المصرف تضم أنشطة رئيسية تشمل كل من نشاط جمع الموارد المالية والتي تتمثل أساسا في استقبال الودائع بمختلف أنواعها حيث يسمح هذا النشاط من توفير السيولة للمصرف من أجل القيام بتوظيفها وبالتالي فإن توفرها بشروط جيدة يمكن أن يحقق ميزة تنافسية للمصرف نتيجة تحسن قدرته على تمويل القروض. والوظيفة الرئيسية الثانية هي وظيفة التسويق والتي توفر العديد من المزايا للمصرف للوصول إلى تسويق منتجاته في ظل أحسن شروط المردودية. أما الوظيفة الرئيسية الثالثة فتتمثل في الخدمات المالية حيث إن طريقة أدائها يمكن أن تعطي للمصرف ميزة عن منافسيه كتقديم خدمات حديثة.

إلى جانب الأنشطة الرئيسية للمصرف فإن سلسلة القيمة الخاصة به تضم كذلك أنشطة مساندة أو الداعمة تسمح بتدعيم الأنشطة الرئيسية للمصرف حيث تضم كل من معالجة العمليات وتسيير الموارد البشرية والبنية التحتية للمصرف، حيث تسمح معالجة العمليات

بتحليل حالة العملاء من أجل القيام بخدمتهم بأحسن طريقة مع الحفاظ على ربحية المصرف، أما نشاط تسيير الموارد البشرية فنظراً لارتباط الخدمات المصرفية بمقدمها فإن العنصر البشري يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسمح بخلق القيمة للمصرف و لهذا يجب ان يتم تسييرهم بأفضل الطرق من أجل الاستفادة من مهاراتهم وبالتالي تقديم خدمات تتمتع بميزة عن خدمات المنافسين و أما الهياكل القاعدية أو البنية الأساسية فهي تتمثل في أنشطة الإدارة العامة، المالية، التخطيط، المحاسبة، كل هذه الأنشطة من شأنها أن تزيد في القيمة التي يوفرها المصرف.

و بالرغم من قدرة كل عنصر من عناصر سلسلة القيمة على المساهمة في خلق جزء من القيمة للمصرف فإن الميزة التنافسية للمصرف لا تعتمد على تلك الأنشطة منفردة فقط، وإنما كذلك فإنها تعتمد بشكل أساس على كيفية الربط بينها من أجل تحقيق القيمة، حيث تنشأ القيمة من خلال عاملين رئيسيين هما: أمثلية الربط بين الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة و كذلك طريقة التنسيق بينها.

كما يجب على المصرف أيضاً التنسيق بين سلسلة القيمة الخاصة به وسلسلة القيمة للموردين وبدرجة أكبر سلسلة القيمة للعملاء وذلك بهدف تعظيم القيمة للطرفين، فمثلاً يمكن للمصرف القيام بتحليل سلسلة القيمة لعملائه ومن ثم تحديد الأنشطة الخلاقة للقيمة لديه ثم يحاول توفير بعض الخدمات الخاصة بتلك الأنشطة.¹

وللتأكيد يعتبر كل نشاط من النشاطات السابقة مصدراً للقيمة إذا:

- كان ذا أبعاد صحيحة ومنظم.
- كان هناك ترابط فعلي بين مختلف مكونات السلسلة.

¹ بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص ص 108-109

وفي ظل هذه الشروط، فإنه الهوامش محصلة على أساس التكاليف التي تحملتها الأنشطة، كما أنه تم التوصل إلى تحاليل من أجل التحكم في النتائج.¹

المطلب الثالث: القدرات التي تتشكل منها الميزة التنافسية في المصارف ومزاياها وأبعادها ومعاييرها:

أولاً: القدرات التي تتشكل منها الميزة التنافسية للمصارف:

هناك مجموعة من القدرات التي بامتلاكها تتشكل الميزة التنافسية للبنك وهذه القدرات هي:

1- **قدرات معلوماتية:** تتمثل في نظم المعلومات والاتصالات الفعّالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر النظام ومتغيرات السوق.

2- **قدرة تنظيمية:** التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال وسهولة تدفق المعلومات، والمنفتح على البيئة.

3- **قدرة إنتاجية:** القدرات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة.

4- **قدرة تمويلية:** الموارد المالية المناسبة.

5- **قدرة تسويقية:** أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقاً لتوقعاتهم.

6- **قدرة بشرية:** الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة من طرف الجميع.

7- **قدرة قيادية:** القيادات ذات الرؤية الاستراتيجية والالتزام بالابتكار والتطوير والتحسين المستمر.

¹ عرابة عادل، مرجع سابق، ص 137

إن النتيجة الحتمية لامتلاك جميع القدرات السابقة ستحقق للمصرف قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق مركزاً وقيمة تنافسية للمصرف.¹

ثانياً: مزايا تقديم خدمة متميزة للعملاء

من المزايا التي تعود على المنظمة الخدمية ومنها المصارف، من تركيز الجهود على تحسين جودة الخدمات ما يلي:

1- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف، وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.

2- تحمّل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في العمليات المصرفية.

3- أن الخدمة المتميزة بالجودة العالية تتيح الفرصة أمام المصارف لتقاضي أسعار وعمولات أكبر وبالتالي زيادة الأرباح.

4- أن الخدمة المتميزة تزيد قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية.

5- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية.

6- أن الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية تجعل من عملاء المصرف بمثابة مندوبي البيع في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزعماء.²

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية المصرفية:

للميزة التنافسية في المصارف بُعدان، هما:

¹ بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص 271

² الحداد عوض بدير، مرجع سابق، ص ص 337-338

1- **البعد الداخلي:** يقصد به التميز في القدرات والمهارات الداخلية للمصرف

وهو الأساس الذي تبنى عليه الميزة التنافسية والتي يعمل المصرف باستمرار من أجل التعرف عليها وتدعيمها وتطويرها.

2- **البعد الخارجي:** لا يمكن القول بأن مصرف ما له ميزة تنافسية عن باقي

المصارف إلا إذا كان له القدرة على لجم المنافسين، وذلك من خلال تلبية حاجات المتعاملين معه بصورة واسعة وثابتة ومسيطر.

باعتبار هذين البعدين أساس تدعيم الميزة التنافسية في المصارف، لذا نجدها تعمل كل ما بوسعها لتحقيقها ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمصرف ومن ثم زيادة أرباحه وتحقيق استقراره.¹

ونجد في بعض الدراسات اعتماد أبعاد الميزة التنافسية المصرفية الآتية:

1- بُعد جودة المنتجات والخدمات.

2- بُعد الإبداع والتطوير.

3- بُعد كفاءة العمليات التشغيلية.²

رابعاً: معايير الميزة التنافسية في المصارف:

تتعدد معايير الميزة التنافسية في المصارف، والتي من الممكن أن تعتبر من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة، ومن الممكن تحديد المعايير كما يلي:

1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

2- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.

3- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.

¹ ميهوب سماح، مرجع سابق، ص 154

² حمزة بعلي، مرجع سابق، ص 197

- 4-مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاهم حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، إضافة إلى السعي المستمر للإستجابة لهذه الحاجات والرغبات والتكيف مع متغيراتها.
- 5-مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات المصرف.¹
- 6-مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- 7-مدى استخدام أحدث تكنولوجيا للصناعة المصرفية.²
- 8-الحصة السوقية للمصرف، ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
- 9-القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.³

المطلب الرابع: تطوير الميزة التنافسية في المصارف أهميته ومداخله واستراتيجياته وتحليل منافسته:

أولاً: أهمية تطوير الميزة التنافسية في المصارف:

إن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يعد هدفاً استراتيجياً تسعى المصارف لتحقيقه لا سيما في ظل التحديات التنافسية الناتجة عن تحرير الخدمات المصرفية، حيث ينظر للميزة التنافسية بأنها قدرة المصرف على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الزمان والمكان المناسبين وبالسعر المناسب والقيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة كالجودة العالية.

ومن ثم فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

¹ الشبلي هيثم واخرون، مرجع سابق، ص

² بريش عبدالقادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنك، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد الثالث، جامعة الشلف، الجزائر، 2005، ص 261

³ بوشه إيدي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص 6

- إنتاج قيمة للعملاء (في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة) تلبي احتياجاتهم.

- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

كما أكد بورتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين.¹

ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في المصارف:

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي المصارف على اختلاف أنواعها إلى رفع الكفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، وذلك من خلال المداخل الآتية:

1-مدخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح المصارف في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفي الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحث التسويق، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية حيث يتطلب الأمر ما يلي:

¹ بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص 272

- تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.
 - سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية والمتطورة في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:
 - تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.
 - تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء.
 - ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: أي قيام موظفي المصرف بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء.¹
- 2- مدخل تنمية وتطوير الميزة التنافسية: تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تتميتها إلى تطوير قدرة المصارف على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والتميّزة دائماً، وتتمثل تلك القدرات في:
- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها. كما أنّ مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.
 - الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للمصارف إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابياً على ميزة المصرف التنافسية.

¹ داسي وهيبية، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 11، 2012، ص 168

- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن و تقليصه لصالح العميل والمصرف في نفس الوقت.

إنّ أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:

- اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.¹

- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المصارف تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في الخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.²

ثالثاً: استراتيجيات تطوير الميزة التنافسية في المصارف:

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية، التكلفة، الجودة والسعر، حيث يمكن للمصارف أن تكون لها ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها على توفير إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى المصرف)، وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها). ومهما يكن الأمر فإن اختيار الاستراتيجية الملائمة في هذا المجال لن يتوقف على محور الميزة التنافسية فقط، ولكن على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، والمقصود بذلك هنا ما إذا كان البنك يستهدف السوق كله أو قطاع معين منه. وهناك ثلاث استراتيجيات من الممكن الاعتماد عليها في هذا المجال وهي:

¹ سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 أبريل 2003، ص 174-175

² بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص 274

1- استراتيجية القيادة بالتكلفة:

تستند هذه الاستراتيجية على فكرة أن تكون الخدمة الأقل تكلفة في القطاع من خلال ترشيد تكاليف إنتاجها وتسويقها، الأمر الذي يمكنه من اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات المصارف المنافسة، وتستعين منظمات الخدمات ومنها المصارف بمنحنى يطلق عليه (منحنى الخبرة التكاليفية) الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين.¹ وبتابع المصرف لهذه الاستراتيجية يجد المنافسون أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة المصرف سعرياً، ومن ثم يصبح المصرف قائداً في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار تنافسية يعجز المنافسين عن تحقيقها.²

2- استراتيجية التميز:

ضمن هذه الاستراتيجية يركز المصرف جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبين ومستعدين لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة. ومعنى هذا أن تكون جودة الخدمة المصرفية المقدمة أعلى من تلك المقدمة من طرف المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر منها مايلي:

- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.
- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.
- التطوير المستمر لجودة الخدمات الحالية.

¹ عياش مبروك، مرجع سابق، ص13

² بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص 288

رغم فعالية هذه الاستراتيجية في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز على المدى الطويل بفعل درجة التقليد المرتفعة في صناعات الخدمات وخصوصاً الخدمات المصرفية.¹

لذلك يتم الأخذ باستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة المصرف من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، ويعني أيضاً أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون اعتبار للسعر من خلال أبعاد الجودة، حيث حدد البعض أربعة أبعاد رئيسية للخدمات ومنها الخدمات المصرفية:

- البعد الفني لجودة المدركة: والذي يعني الجودة التي تحتويها الخدمات المقدمة والمدركة من طرف العملاء.
- البعد الوظيفي للجودة: المقصود به الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل.
- بعد الطابع: وهي الصورة التي يتلقاها العملاء عن المصرف وما يقدمه من خدمات.
- بعد العملاء الآخرين، يقصد به طريقة ونتيجة تقييم عملاء المصارف المنافسة لجودة الخدمة التي يقدمها المصرف.²

3- استراتيجية التركيز:

تركز المصارف في ظل هذه الاستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلاً من التعامل مع السوق ككل، حيث تعمل المصارف من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة من خلال تقديم

¹ المصري محمد سعيد، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 202-

203

² بريش عبدالقادر، مرجع سابق، ص 289

منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل، أو منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.¹

4- استراتيجية النمو:

من خلال زيادة حصتها في السوق، واكتساب المزيد من العملاء أو تقديم المزيد من الخدمات. مثل هذه الاستراتيجية تعزز موقع المصرف وتزيد من ربحيته على المدى الطويل ويمكن من خلالها إنشاء قنوات تسويقية جديدة.

5- استراتيجية التحالف:

بالعمل مع الشركاء في السوق المصرفي وقيام التحالفات والمشاريع المشتركة.

6- استراتيجية الابتكار:

بإدخال منتجات وخدمات جديدة ووضع ميزات جديدة على المنتجات الحالية، أو تطوير طرق تقديمها، قد يكون هناك وجه شبه بين الابتكار والتميز إلا أن الابتكار يعتبر أكثر ديناميكية والتميز هو الفرص في تقديم الخدمات القائمة للعملاء بشكل مختلف وخاص، أما الابتكار فنعني به شيئاً جديداً ومختلفاً يدخل فيغير طبيعة ما هو موجود هذه الصناعة.

7- استراتيجية فعالية التشغيل:

من خلال تحسين طريقة اتباع العمليات الداخلية وزيادة رضا الموظفين والعملاء والجودة والإنتاجية، بما يسهم في تحسين صنع القرار وأنشطة الإدارة في تحسين الكفاءة.

¹ بوشلاغم فتحة، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر، 2015، ص 62

8- العملاء - التوجه الاستراتيجي:

ضرورة التركيز على سعادة العملاء من خلال إدراك العميل بأنه " الملك " وهذا هو أساس هذه الاستراتيجية، والقيام بدعم العلاقة مع العملاء بشكل خاص بحيث تتكون علاقة مميزة مع كل العملاء.¹

ومن الضروري على أي مصرف أن يختار استراتيجية قائمة على الميزة التنافسية بحيث يؤخذ في الاعتبار ردود أفعال المنافسين، وفي هذا الصدد قدم كوتلر أربعة أنماط لاستراتيجيات ردة الفعل المحتملة من المنافسين وهي:

1- استراتيجية المنتظر: بموجب هذه الاستراتيجية لا يتخذ المنافس أي رد فعل سريع، فقد يكون ذلك راجعاً إلى تأكد المنافسين من ولائهم، أو لشكهم في علمهم حركات المنافسة، أو لنقص موارده المالية أو لأنه يخطط للخروج من ذلك النشاط.

2- الاستراتيجية الانتقائية: بموجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الاستراتيجيات وليس كلها، فقد يتحرك في حالة تخفيض الأسعار أو في حالة وجود جودة عالية، فإن المصرف المنافس ينتقي ضمن الاستراتيجيات المتاحة التركيز على استراتيجية واحدة بناءً على المتغيرات البيئية.

3- استراتيجية النمر: بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وعنفة في حالة إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة.

¹ Mahmood Hemmatfar, Mahdi Salehi, Marziyeh, Competitive Advantage & Strategic Information Systems, International Journal of Business and Management, www.ccsenet.org/ijbm, Canadian Center of Science and Education, Canada, Vol. 5, No. 7; July 2010, p 162

4- استراتيجية غير المتوقع: وفقاً لهذه الاستراتيجية يكون تصرف المنافس بطريقة

عشوائية مقصودة، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناءً على تاريخه أو موقفه الاقتصادي أو أي عنصر آخر.¹

وفي الفترة اللاحقة تم تقديم استراتيجية حديثة يطق عليها استراتيجية RAMFL

تقوم على ثلاثة مبادئ رئيسية هي الحركة السريعة، المرونة والقوة الفاعلة:²

المبدأ الأول: التحرك بسرعة في تطبيق أفكار جديدة لتجنب المواجهة مع

المنافسين وذلك عن طريق:

- التحرك في تطبيق مزيج جديد يمكّن المصرف من تحديد منطقة المنافسة.

- التحرك في تطبيق سياسات سعرية يتعذر على المنافسين مواجهتها.

- المرونة في مواجهة المؤثرات الخارجية.

- عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

المبدأ الثاني: المرونة وتعني التعامل بخطة دقيقة وفي الوقت المحدد مع تغيرات

السوق المفاجئة التي تفرضها المصارف.

المبدأ الثالث: يستحسن استغلال القوة الفاعلة عن طريق استخدام عناصر القوة في

استراتيجية المنافسين ويشترط هذا المبدأ التعاون مع الآخرين المهتمين بنجاح

المنافس.

هناك استراتيجيات أخرى يمكن للمصرف اتباعها لاكتساب الميزة التنافسية مثل

استراتيجية SWOT التي تعتمد على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أو

استراتيجية الغزو واستراتيجية إعادة التوجيه واستراتيجية التخصص والتنوع.

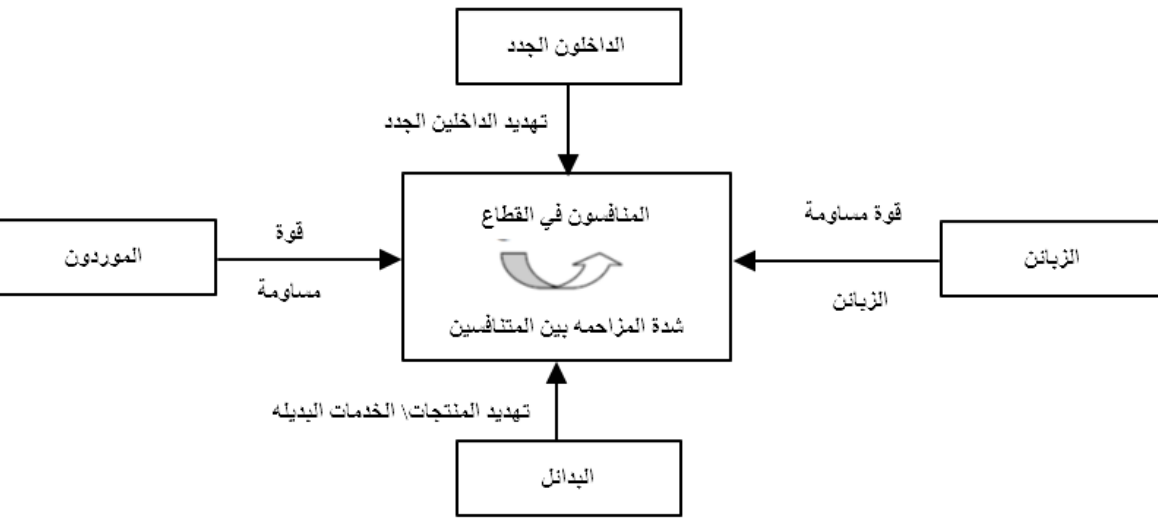
¹ بوشلاغم فتيحة، مرجع سابق، ص ص 62-63

² المصري محمد سعيد، مرجع سابق، ص 214

رابعاً: تحليل المنافسة في القطاع المصرفي:

يمكن تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف من خلال نموذج القوى الخمس الذي وضعه بورتر وكما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (14) نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر: عادل عرابية، التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق: حالة القرض الشعبي الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص 138

يتضح من الشكل أن المنافس لا يتمثل فقط في المصارف التي تتعامل في نفس القطاع السوقي وتقدم نفس الخدمات وتحاول كسب أكبر عدد من العملاء الهامين. لقد كشفت بعض الدراسات أن المنافس لا يعني دوماً المصرف أو الخدمة المنافسة لكن المنافس هو كل ممن يساوم المصرف ويحاول أن يحصل على جزء من أرباحه وحصته السوقية. ومن الممكن توضيح للقوى الخمس الموضحة في الشكل أعلاه حسب الآتي:

1-المنافسون الحاليون: وهنا نميز بين نوعين منهم:

أ. المنافسة الداخلية: وهي حصيلة تعدد الوحدات المصرفية في السوق المحلية

إلى جانب وجود منافسة أخرى من المصارف الأجنبية العاملة في ذلك البلد

التي تتمتع بميزة الدعم الفني والمعلوماتي من مراكزها الرئيسية، الأمر الذي يضعها في موقع تنافسي أفضل على المدى البعيد.

ب. **المنافسة الخارجية:** وتأتي هذه المنافسة بشكل رئيسي من مصارف خارج الحدود، استقادت وتستفيد من مزايا الانفتاح والتحرر، واتفاقية تحرير التجارة في الخدمات، حيث سينتج عن مثل هذه المنافسة مصارف تمتلك موارد غير محدودة مدعومة بمعرفة فنية وتقنية متقدمة وبامتلاك أحدث النظم المعلوماتية. ومن ثم فإن المصارف المحلية ستواجه ضغوطاً تنافسية من قبل المصارف المنافسة ترجع إلى:

- توفر عدد كبير من المصارف المتقاربة في الحجم والقدرة.
- ارتفاع موانع الخروج من قطاع المصارف أعلى من كلف البقاء فيه.
- تقدم المصارف خدمات متشابهة كثيراً، وافتقارها للتميز يجعل العملاء يتعاملون مع أكثر من مصرف.
- اختلاف المصارف في استراتيجياتهم وأصولهم ومصادرهم وبلد منشأهم.
- كل ذلك جعل من الضروري على المصارف أن تتبع السياسات الآتية:
 - تخفيض التكلفة (تكلفة العمليات أو تكلفة الخدمات).
 - تطوير أنشطة البحث والتطوير لتعزيز قدرة المصرف على إيجاد خدمات جديدة.
 - التأكيد على خدمة العملاء مع الاهتمام برغباتهم وتفضيلاتهم.¹

2- **تهديد الداخلين الجدد:** خلال الفترة اللاحقة وبسبب الأسباب والظروف المذكورة أعلاه سيزداد التهديد بالمنافسة الذي يشكله الداخلون الجدد للسوق، حيث سيقدمون سلسلة واسعة ومتطورة من الخدمات المصرفية وفق أحدث المواصفات،

¹ عامر بشير، مرجع سابق، ص ص 193-194

وهنا على المصارف أن تتبنى التكامل في تقديم خدماتها المصرفية، وهذا سيساعدها على تحدي الداخلين الجدد مع ضرورة توسيع خدماتها على شرائح السوق المختلفة وإعادة النظر في تكلفة خدماتها وخلق أنواع جديدة من الخدمات في إطار زيادة ولاء العملاء، ومن الممكن الاستفادة من الحواجز التي توفرها البيئة العامة أو وضع حواجز للتخفيف من حدة هذا التهديد مثل الحواجز التشريعية أو اقتصاديات الحجم أو الحواجز التكنولوجية أو الحواجز الاستراتيجية.¹

3- تهديد القوة التفاوضية للعملاء: وتبرز قوة تفاوض العملاء من عدة عوامل هي:

- احتواء القطاع المصرفي على عدد كبير من المصارف.
 - خدمات المصارف نمطية ومتشابهة ومن الممكن الحصول على نفس الخدمة من مصرف آخر.
 - يمكن الحصول على نفس الخدمة من عدة مصارف في آن واحد.
- هنا لا بد من التميز من خلال نوعية الخدمة وطريقة تقديمها وتخفيض التكلفة م أجل كسب الولاء المصرفي للعميل.

4- تهديد القوة التفاوضية للموردين: بالنسبة للقطاع المصرفي قد يعتبر العميل مورداً أيضاً مع ملاحظة ضعف قوته التفاوضية كمرد إذا تم مقارنته بالموردين في القطاعات الإنتاجية الأخرى. وفي قطاع المصارف قد يكونون موردين العمالة أو المواد أو الرأسمال، حيث تزداد قوتهم عندما لا يستطيع المصرف الاستغناء عن المورد لأهميته.

5- تهديد المنتجات البديلة: بسبب التطور الحاصل في تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات ومع التسهيلات التي وفرتها اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات، أصبح لزاماً على

¹ عراية عادل، مرجع سابق، ص ص 138-139

المصارف التعامل مع هذا الواقع من خلال تلبية احتياجات عملائها المتعددة والبحث عن خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية، بحيث تضع المصرف في موقع تنافسي قوي.

كما يمكن توضيح القوى الخمس وأسلوب أو طريقة مواجهتها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (15) القوى التنافسية وطريقة مواجهتها

القوى التنافسية	أسلوب أو طريقة المواجهة
المنافسون الحاليون	<ul style="list-style-type: none"> - التكلفة / الفعالية. - الوصول للسوق. - تميز الخدمة. - تقديم الخدمات بشكل متميز
تهديد الداخلين الجدد	<ul style="list-style-type: none"> - وضع قيود على المنافسين الجدد. - اقتصاديات الحجم الكبير. - تمييز الخدمة. - الوصول إلى قنوات التوزيع.
تهديد القوة التفاوضية للعملاء	<ul style="list-style-type: none"> - الاختيار السليم للعملاء. - التميز والاختلاف.
تهديد القوة التفاوضية للموردين	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار أفضل الموردين. - تهديد الموردين بالتكامل الرأسي الخلفي وعدم الاستعانة بهم.
تهديد المنتجات البديلة	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل زمن تطوير الخدمات الجديدة أو التكامل مع الخدمات الحالية.

المصدر: بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات

الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 190

إن معظم الخدمات المصرفية التي تقدم متشابهة إلى حدٍ كبير. وهنا يأتي دور المصرف في إعطاء العميل دافعاً لأن يتعامل معه دون غيره من المصارف والتعامل مع الخدمات التي يقدمها أو من خلال خلق وابتكار خدمات جديدة وتقديمها بأسعار مخفضة لكسب الولاء المصرفي.

يمكن القول إن شدة المنافسة في هذه الصناعة أدت إلى تسابق المؤسسات المصرفية وغير المصرفية لاستحداث منتجات وخدمات مالية ومصرفية إلكترونية جديدة.¹

كما أن لإلغاء القيود والتحرير الأثر الكبير في تنافسية المصارف، حيث لوحظ أن زيادة المنافسة الناجمة عن إلغاء تنظيم قطاع الخدمات المالية يعني أن المصارف تجد نفسها تواجه مهمة التمييز في تنظيمها وعروضها كوسيلة لجذب العملاء. وقد حفّز التحرير على زيادة المنافسة في الأسواق المصرفية من خلال عدة قنوات، تشمل الداخلين الجدد للسوق المصرفية وتنويع عمليات مؤسسات التمويل الدولية بعيداً عن الوظائف المتخصصة البحتة، وإزالة ضوابط أسعار الفائدة والسقوف الائتمانية، مما يسمح للمصارف بمزيد من الحرية في المنافسة على العملاء. وخصخصة المصارف الحكومية. حيث من المتوقع أن تتنافس المصارف الخاصة بشكل أكثر حدة فيما بينها مقارنة بالمصارف المملوكة للقطاع العام، وقد أدى الدخول الجديد للسوق إلى انخفاض بسيط في تركيز الصناعة المصرفية.

وتم تحديد أربعة عوامل لإنتاج منافسة أكبر من خلال رفع القيود واعتماد التحرير المصرفي وهي:

1- من خلال السماح للمؤسسات المصرفية الكبرى بالدخول للسوق المصرفية، فالغاء

القيود الجغرافية يجعل من السهل على المصارف تحقيق وفورات الحجم والنطاق.

¹ الشبلي هيثم وآخرون، مرجع سابق، ص 200

2-سهولة الدخول للأسواق المصرفية، وخاصةً الأسواق ذات الربحية العالية، التي توفر حوافز للمصارف القائمة في تلك الأسواق لتسعير خدماتها على نحو تنافسي.

3-يؤدي تخفيض القيود المفروضة على الدخول إلى تحفيز المصارف على توفير أنظمة توصيل لخدماتها أكثر ملائمة لعملائها.

4-تقدم المصارف التي تعمل في منطقة جغرافية منتجات قياسية بسعر موحد في جميع أنحاء السوق، في حين أن دخول منافسين جدد قد يحفز المنافسة ويحرك هذه الأسعار لتواكب هذا التهديد الجديد.

إن عوائق الدخول الأكثر صرامة ترتبط ارتباطاً سلبياً بكفاءة المصارف، مما يؤدي إلى ارتفاع هوامش أسعار الفائدة والنفقات العامة. كما أن تقييد دخول المصارف الأجنبية يؤدي إلى زيادة هشاشة القطاع المصرفي.¹

إن عوائق الدخول الصارمة التي قد تفرضها الدولة على الدخول للسوق المصرفية المحلية تؤدي إلى الحد من المنافسة الأمر الذي لا يقاس من خلال المستوى الفعلي للوجود الأجنبي أو التركيز المصرفي ولكن من خلال قابلية المنافسة في السوق التي تحدد كفاءة المصرف واستقراره.

¹ Lawrence Awuah, An Evaluation of Strategies for Achieving Competitive Advantage in the Banking Industry. The Case of Ghana Commercial Bank Limited, Commonwealth Executive Master, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana, 2011, pp 51-52

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المصارف اليمنية:

المطلب الأول: تنافسية القطاع وبياناته المجمعّة وشروط تحقيق الميزة التنافسية

أولاً: لمحة عن تنافسية القطاع النقدي والمصرفي:

بحسب تقرير تنافسية الاقتصادات العربية الصادر عن صندوق النقد العربي، فإن القطاع النقدي والمصرفي يتكون من 6 مؤشرات فرعية هي:

1- معدل نمو الأصول الأجنبية.

2- الكتلة النقدية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.

3- حجم الائتمان المحلي للقطاع الخاص من قبل البنوك.

4- كفاية رأس المال.

5- العائد على الأصول.

6- القروض المتعثرة من إجمالي القروض.¹

وعليه سيتم إبراز تنافسية قطاع المصارف في اليمن وفق هذه المؤشرات، ويوضح الجدول التالي تطور هذه المؤشرات للفترة الممتدة من 2010 الى 2013

جدول رقم (16) يوضح تنافسية القطاع النقدي والمصرفي اليمني 2010-2013

المؤشر	2010	2011	2012	2013
معدل نمو الأصول الأجنبية	-6.6	-19.4	13.1	-12.0
الكتلة النقدية (% من الناتج المحلي الإجمالي)	31.9	32.7	38.6	39.1

¹ تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2016، ص 32

2,278	1,640	1,559	1,996	حجم الائتمان المحلي للقطاع الخاص من قبل البنوك
...	كفاية رأس المال (%)
1.5	1.2	1.5	1.3	العائد على الأصول (%)
21.7	25.5	21.2	17.7	القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض (%)

المصدر: تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2016، ص 54

لقد جاء العائد على الأصول الأجنبية بالسالب في جميع السنوات ويلاحظ الارتفاع الكبير في العام 2011 وهذا نتيجة للأحداث التي شهدتها اليمن مثلها مثل بعض الدول العربية، مع ملاحظة الزيادة في نسبة القروض المتعثرة.

وقد استبعدت اليمن من تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي WEF للعام 2016/2017 وتم الاعتماد على آخر بيانات متوفرة تعود للعام 2014. وقد جاءت اليمن في هذا التقرير الذي شمل 138 دولة، في المرتبة الأخيرة.¹ وقد أرجع حلولها في هذه المرتبة إلى عدم الاستقرار الكبير في الجانب السياسي والاقتصادي الذي قوّض الاقتصاد. وبحسب التقرير فإن أكثر العوامل المسببة للمشاكل في قطاع الأعمال هي عدم الحصول على التمويل يليه عدم الاستقرار الحكومي وهذا يعزى للظروف المذكورة سابقاً. كما احتل اليمن المرتبة 132 في جانب سلامة البنوك.

ومن ناحية طبيعة الميزة التنافسية احتلت المرتبة 126 وفي جانب عدد مستخدمي الانترنت جاءت اليمن في المرتبة 103

وعليه فإن المصارف ومن أجل البقاء وطالما أنها حذره في جانب إعطاء التمويل، بالتالي عليها أن تركز على جوانب وجهات أخرى تستطيع من خلالها ممارسة عملها والحصول

¹ The Global Competitiveness Report 2016-2017, World Economic Forum, Switzerland, 2017, p. 5

على الأرباح، ومن أبرز هذه الجوانب هي تقديم خدمات نوعية متميزة والحصول مقابلها على العمولات المصرفية كمصدر دخل للمصرف.

إن الوضع الراهن قد ألقى بظلاله على الاقتصاد اليمني بشكل كامل، ولكن هناك مناطق تعتبر أقل وطأة من أخرى لاسيما المناطق المحررة والتي تعتبر آمنة وتمارس فيها معظم النشاطات ومنها محافظة حضرموت حيث تزاول المصارف تقديم بعض الخدمات المصرفية وخصوصاً الإلكترونية منها (نتيجة للتعامل مع الواقع الذي فرضته الظروف فقد استفادت المصارف من قيام البنك المركزي اليمني بإصدار قانون ينظم المعاملات الإلكترونية الذي نظم وحدد أنظمة الدفع التي تعتمد التقنية الإلكترونية).

وذلك في ظل أزمة السيولة التي تعيشها اليمن حالياً، لقد قامت المصارف اليمنية بالتركيز على هذه الخدمات كون بعضها لا يحتاج إلى سيولة كبيرة ويعتبر مصدر دخل للمصرف إن معظم المصارف اليمنية والمحلية بالتحديد تتبع لبيوت تجارية كبيرة تمتلك مشروعات اقتصادية استهلاكية ضخمة تقوم بإيداع مبالغ مبيعاتها في هذه البنوك ومن ثم استطاعت البنوك في الحد من أزمة السيولة

تقدم المصارف اليمنية خدمات مصرفية تقليدية وإلكترونية ففي جانب الخدمات التقليدية تقدم معظم الخدمات المتعارف عليها، وفي مجال الخدمات الإلكترونية تقدم تشكيلة واسعة* مع سعيها لتطوير الخدمات القائمة وإدخال خدمات إلكترونية جديدة (خدمة محفظتي التي طرحها بنك التضامن الإسلامي لعملائه والتي يحسب لبنك التضامن الإسلامي السبق في إدخال هذه الخدمة إلى القطاع المصرفي اليمني وهي طريقة دفع إلكترونية تعوّض عن استخدام الكاش، وذلك باستخدام تطبيق على الهواتف الذكية لا يشترط توفر الانترنت لاستخدام أي عملية، ويتيح للمشارك فيه تنفيذ العمليات المالية مثل

* تم الحديث عنها في الفصل السابق

الحوالات، سداد المشتريات والفواتير، حيث يكون رقم الهاتف هو نفسه رقم المحفظة الإلكترونية ويتم فتح حساب مربوط بهذا الرقم لإدارة الأموال عبر المحفظة). إضافة إلى خدمة M فلوس التي طرحها مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي وهي مشابهة لخدمة محفطتي المطروحة من قبل بنك التضامن (والتي ستحد من التعامل بالسيولة النقدية حيث يعتبر هذا التصرف ضمن حلول تخفيف الاعتماد على السيولة النقدية.

ومن جانب آخر فقد بلغت الحصة السوقية للقطاع المصرفي اليمني 0.40 % من مجموع القطاع المصرفي العربي، وذلك في الفصل الأول من العام 2016 مقارنة مع 0.50 % في العام 2014. كما سجلت موجودات القطاع المصرفي اليمني انخفاضاً بلغ 0.68 % خلال الشهر الأول من عام 2015، حسب أحدث البيانات المتوفرة مقابل انخفاض بنسبة 8.68 % خلال العام 2011، وسجلت نمواً بلغ 28.25 % خلال العام 2012 و 21.96 % حتى نهاية العام 2013، واستقراراً خلال الأشهر التسعة من عام 2014، وبلغت الموجودات المجمعة للقطاع المصرفي اليمني في العام 2014 حوالي 12.9 مليار دولار.¹

ويوضح الجدول الآتي البيانات المالية للقطاع المصرفي اليمني

جدول رقم (17) يوضح البيانات المالية للقطاع المصرفي اليمني (مليار دولار)

الموجودات			الودائع			القروض			حقوق الملكية		
2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
12.9	12.9	10.6	8.4	10.4	10.3	8.7	8.3	5.8	1.1	1.0	0.9

المصدر: تطورات القطاع المصرفي العربي حتى نهاية الفصل الثالث من العام 2014، إدارة الدراسات والبحوث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2014

1 تطورات وتحديات القطاع المصرفي العربي، اتحاد المصارف العربي، إدارة الدراسات والبحوث، 2016

وبالإمكان توضيح نصيب المصارف من البيانات المالية بشكل منفرد وذلك لأكثر من 10 مصارف يمنية في العام 2013 كنموذج ، وبحسب الجدول الآتي.

جدول رقم (18) يوضح بيانات أكبر 10 مصارف يمنية 2013 (مليون دولار)

المصرف	صافي الموجودات	ودائع العملاء	القروض والتسليفات	حقوق الملكية	صافي الربح / الخسارة
بنك التضامن الإسلامي	2,443.0	2,101.1	406.1	263.7	6.7
بنك التسليف التعاوني والزراعي	2,124.1	1,925.9	179.6	79.8	16.9
بنك اليمن الدولي	1,617.7	1,397.5	214.9	122.6	33.8
بنك سبأ الإسلامي	1,017.2	310.1	155.0	55.5	2.8
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	977.6	813.9	56.8	109.2	18.9
البنك الأهلي اليمني	648.6	560.1	54.1	73.9	4.2
البنك التجاري اليمني	578.3	496.2	66.5	46.2	5.8
بنك اليمن والكويت	359.4	315.7	79.5	35.0	2.7
بنك اليمن والبحرين الشامل	247.3	132.6	38.1	29.2	0.1
البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	85.8	64.1	34.7	19.8	(1.6)
المجموع	10,099.00	8,117.20	1,285.30	834.90	90.00

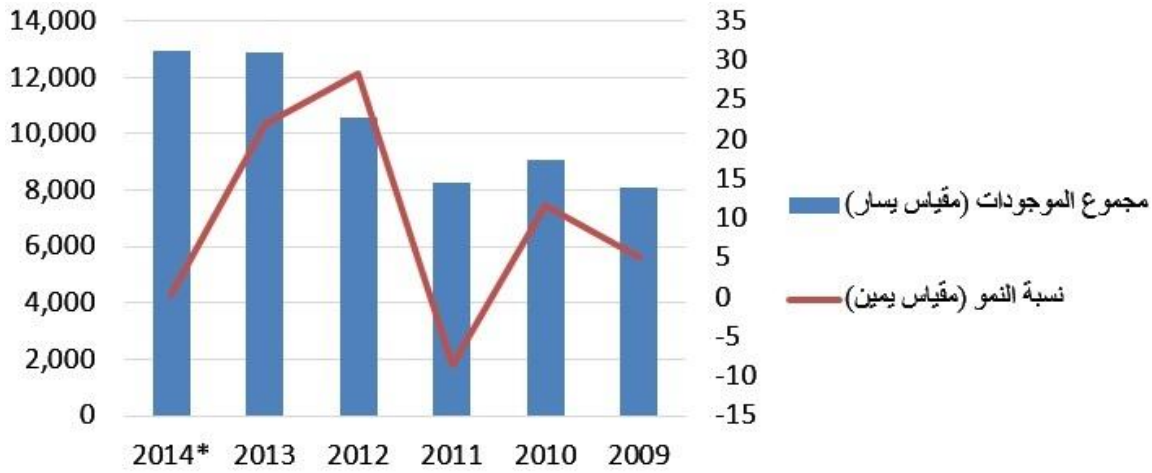
المصدر: القطاع المصرفي اليمني نمو وتطور كبيرين على الرغم من الأوضاع السائدة، إدارة الدراسات والبحوث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2015

بعد تحقيق نمو قياسي عام 2013، واصل القطاع المصرفي اليمني نموه وتطوره خلال العام 2014 على الرغم من التحديات الاقتصادية والأمنية والسياسية الراهنة، وذلك بفضل الإجراءات الاحترازية والسياسات النقدية التي يتبناها البنك المركزي. كما عمدت المصارف اليمنية خلال السنوات القليلة الماضية إلى اعتماد التغيير والتطوير المتجدد للخدمات والمنتجات المصرفية لتلبية احتياجات الزبائن والمجتمع. إلا أنه على الرغم من ذلك، تبلغ نسبة المتعاملين مع القطاع المصرفي اليمني أقل من 6% من عدد السكان، ما يشير إلى أن القطاع المصرفي اليمني يحتاج إلى المزيد من الحداثة والابتكار في خلق أدوات مصرفية جديدة.

ثانياً: البيانات المجمعة للقطاع المصرفي اليمني

بلغ حجم الموجودات المجمعة للقطاع المصرفي في اليمن حوالي 12.9 مليار دولار بنهاية شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014. وبذلك تكون هذه الموجودات قد حققت ثباتاً خلال العام 2014. مع الإشارة إلى أن القطاع المصرفي اليمني قد حقق نسبة نمو 21.88% عام 2013 و28.25% عام 2012، وهي من أعلى نسب النمو بين القطاعات المصرفية العربية. وتدل هاتان النسبتان على تمكن المصارف في اليمن من مواجهة الضغوط الاقتصادية والأمنية والسياسية السائدة.

شكل رقم (15) يوضح تطور الموجودات المجمعة للمصارف اليمنية (مليون دولار)



جدول رقم (19) يوضح تطور البيانات المجمعة للمصارف اليمنية (مليون دولار)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	
12,936.4	12,908.7	10,592.1	8,259.3	9,044.9	8,104.0	الموجودات
8,420.1	8,009.6	5,791.0	4,666.9	4,854.9	4,533.8	القرض والتسليفات
5,878.8	5,638.0	4,051.66	2,950.55	2,804.67	2,584.48	للحكومة والمؤسسات العامة
2,541.3	2,371.5	1,739.3	1,716.3	2,050.2	1,949.4	للقطاع الخاص
10,149.0	10,347.8	8,374.0	6,307.9	7,103.8	6,475.6	الودائع
1,065.1	1,007.8	903.3	849.3	825.4	691.4	رأس المال والاحتياطيات

المصدر: اعتماداً على نشرة التطورات النقدية والمصرفية، البنك المركزي اليمني، 2015 وإدارة الدراسات والبحوث،

اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2015

وبالنسبة للودائع، فقد بلغت حوالي 10.1 مليار دولار بنهاية شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014، مسجلة تراجع عن العام 2013 بلغ حوالي 2%. مع الإشارة إلى أن نسبة نمو الودائع بلغت 23.57% عام 2013، 32.75% عام 2012. من جهة أخرى، سجل الجهاز المصرفي اليمني (البنك المركزي والمصارف التجارية) إنخفاضاً تدريجياً في صافي الأصول الأجنبية بنسبة 46% من 9.3 مليار دولار عام 2008 إلى حوالي 5 مليار دولار حتى نهاية شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014، لعدة عوامل أبرزها التراجع الحاد في أسعار النفط وضعف الاستثمارات الأجنبية نتيجة التوترات السياسية والأمنية.

أما بالنسبة للقروض والتسليفات، فقد بلغت حوالي 8.4 مليار دولار بنهاية شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014، مسجلة زيادة عن العام 2013 بلغت 5.12%. وهي أقل بكثير من نسب النمو المحققة خلال عامي 2012 و2013، وبالغلة 24.1% و38.3% على التوالي. ومن مجمل القروض والتسليفات، بلغت حصة الحكومة والمؤسسات العامة بنهاية شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014 حوالي 5.9 مليار دولار (بزيادة 4.3% عن نهاية العام 2013)، وبلغت حصة القطاع الخاص حوالي 2.5 مليار دولار (بزيادة 7.2% عن نهاية العام 2013).

ونشير إلى أن العام 2013 شهد توسعاً كبيراً في إقراض القطاع الخاص في اليمن، بعد تسجيل نسبة نمو متواضعة عام 2012 بلغت 1.34%. وقد أدى التحسن في الأوضاع الأمنية والسياسية في اليمن إلى قيام المصارف بالتوسع في تقديم الائتمان للقطاع الخاص، وتفعيل دورها في الوساطة المالية. إلا أنه وعلى الرغم من هذه الزيادة في إقراض القطاع الخاص، لا زالت المصارف اليمنية لا تساهم بالدور الكافي في تمويل النشاط الاقتصادي في البلاد. وللدلالة على ذلك نشير إلى أن حصة الحكومة والمؤسسات العامة من القروض والتسليفات بلغت 69.67% عام 2012، 70.39%

عام 2013 و69.82% حتى شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014. في المقابل، بلغت حصة القطاع الخاص خلال تلك السنوات كما يلي: 30.03%، 29.61%، و30.18% على التوالي.

أخيراً، بالنسبة لرأس المال والاحتياطيات المجمعة للقطاع المصرفي اليمني، فقد بلغت حوالي 1.1 مليار دولار بنهاية شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014، محققة نسبة زيادة بلغت 5.69% عن نهاية العام 2013. ونشير في هذا المجال إلى قيام المصارف اليمنية برفع رأسمالها بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية، حيث بلغت نسبة الزيادة 11.63% عام 2013، 6.35% عام 2012، 2.9% عام 2011، 19.58% عام 2010، و16.23% عام 2009.

مثل القروض والتسليفات للقطاع الخاص نسبة منخفضة من الودائع، حيث بلغت بنهاية شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014 حوالي 25%. كما أن مجمل القروض والتسليفات (أي تلك الممنوحة للقطاع الخاص والحكومة) شكلت نسبة 65% من الودائع في التاريخ نفسه، وهذا يدل على مخاطر ائتمان منخفضة تواجه القطاع المصرفي في اليمن.

أما بالنسبة لدولة الودائع (أي نسبة الودائع بالعملات الأجنبية من مجموع الودائع)، فنلاحظ انخفاضاً في نسبتها خلال السنوات الأربعة الماضية من 46% عام 2010 إلى 37% بنهاية شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014.

وبالنسبة لمعدل الرسملة، نلاحظ انخفاضاً مستمراً خلال الفترة 2011-2013 وارتقاعاً بنسبة 5.4% حتى نهاية شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2014، وذلك لأن الزيادة في رأسمال المصارف كانت أقل من نسبة الزيادة في الموجودات.

وبالنسبة لعدد العملاء في المصارف في محافظة حضرموت وعدد الخدمات الإلكترونية المقدمة نستعين بالجدول الآتي

جدول رقم (20) عدد عملاء المصارف اليمنية في محافظة حضرموت وعدد الخدمات الإلكترونية

م	اسم البنك	عدد العملاء	عدد الخدمات الإلكترونية
1	البنك الأهلي اليمني	7432	1
2	بنك اليمن والكويت	1650	3
3	بنك سبأ الإسلامي	6000	5
4	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	2000	4
5	بنك التضامن الإسلامي	12000	5
6	بنك التسليف التعاوني الزراعي	19539	5
7	البنك التجاري اليمني	13000	3
8	البنك العربي	3500	4
9	بنك اليمن الدولي	11500	4
10	مصرف اليمن البحرين الشامل	2500	5
11	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	12000	3
	الإجمالي	91121	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الزيارات الميدانية لفروع المصارف في حضرموت

وقد اعتمدنا على الأعداد التي صرح بها مسؤولو المصارف في حضرموت وتشمل العملاء بشكل عام بما فيهم أصحاب الحسابات الخاملة (غير النشطة) والعملاء غير المستخدمين للخدمات الإلكترونية، حيث كانت هناك صعوبة في فرز العملاء المستخدمين للخدمات المصرفية الإلكترونية فقط.

ثالثاً: شروط تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمينية

من أهم الشروط الواجب توفرها في المصارف اليمينية لتحقيق الميزة التنافسية هي:

- إنشاء بيئة تشريعية مستقرة مواكبة للتطورات التي قد تطرأ على العمل المصرفي.
- العمل على وضع النظام المصرفي اليمني مرناً يواكب التغيرات والظروف الجديدة.
- الاستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تشجيع المدخرات الخاصة وترشيد الاستثمارات المحلية.
- التركيز على النوعية والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية لا سيما الالكترونية منها.
- الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين بشكل مستمر وضمان مواكبتهم للتطورات التي تطرأ على العمل المصرفي.

المطلب الثاني: جوانب التميز لدى المصارف اليمينية:

إن جميع المصارف اليمينية تسعى للتميز سواء باستهداف السوق الكلي أو جزء منه، ولذا فمن الصعوبة التطرق إلى كل جوانب تميزها، حيث سنقتصر على عرض أهم الأنشطة التي يتم التركيز عليها، حيث قد تم الحديث في الفصل الأول عن تشكيلة المنتجات المقدمة من قبلها، أما هنا فسنتعرف على درجة الابتكار المتضمن فيها، والتعرف على منافذ التوزيع التي تلجأ إليها هذه المصارف لتكون قريبة من عملائها لخدمتهم بفعالية في أي زمان ومكان.

أولاً: الخدمات المصرفية المقدمة: إضافة للخدمات الالكترونية التي تم الحديث عنها والقدمة من قبل المصارف اليمينية فإنها تقدم أيضاً تشكيلة واسعة من الخدمات التقليدية بصورتها التقليدية مع تطوير بعض هذه الخدمات للحصول على مزيد من المدخرات

وزيادة حصتها السوقية (خدمة كنز الطفل من قبل بنك التجاري اليمني و خدمة حساب توفير البراعم من قبل بنك التسليف، وخدمة جواهر المقدمة من البنك التجاري التي تعطي أصحاب الحسابات الجارية الحق في الدخول على سحب شهري لجوائز متنوعة قد تصل لامتلاك بيت أو سيارة)، أو فتح مكاتب لتقديم الخدمات للنساء فقط ممنوع من الخصوصية في التعامل في مجتمع يتبنى تقاليد معينة، ومن ثم أخذت طريق المنافسة طريق الابتكار في الخدمة المقدمة، ولم يتوقف الأمر عند الخدمات التقليدية فقط بل الخدمات الالكترونية كان لها نصيب من هذا التميز والابتكار (خدمة الصراف الآلي المتنقل أو الصراف الآلي من نوعية ATM DRIVE UP المقدمة من قبل البنك التجاري اليمني) أو تقديم خدمات محددة للشركات والمنظمات الدولية، أو تقديم خدمة التطبيق البنكي من خلال الهاتف النقال من قبل بعض المصارف فقط.

ثانياً: قنوات التوزيع: تمثل منافذ التوزيع نقطة قوة للمصارف، فكما تمكّن من توسيع انتشاره، مع استخدام تقنيات اتصال متعددة وسريعة جذب المزيد من العملاء. والجدول الآتي يوضح قنوات التوزيع المستخدمة في المصارف اليمنية والتي تساعده في الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة من الودائع نتيجة للقرب من العميل في مختلف المناطق وبمختلف الوسائل.

جدول رقم (21) يوضح أهم قنوات التوزيع للخدمات الإلكترونية في المصارف اليمنية في 2016

نقاط البيع POS	البطاقات الالكترونية	الرسائل النصية	تطبيق الهاتف النقال	خدمات الهاتف البنك الناطق	البنك الالكتروني	الصراف الآلي	عدد الفروع	المصرف
	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	44	البنك اليمني للإنشاء والتعمير
	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	27	البنك الأهلي اليمني
	نعم	نعم	لا	لا	نعم	نعم	8	البنك العربي
	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	3	يوناييتد بنك
	لا	لا	لا	لا	لا	لا	1	بنك التسليف للإسكان
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	23	بنك اليمن الدولي
لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	13	بنك اليمن والكويت
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	51	بنك التسليف التعاوني الزراعي
لا	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	1	مصرف الرافدين
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	14	البنك التجاري اليمني
لا	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	6	البنك الإسلامي اليمني للتمويل
لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	20	بنك التضامن

الإسلامي الدولي								
لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	16	بنك سبأ الإسلامي
لا	نعم		لا			نعم	2	بنك اليمن والخليج
لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	9	بنك اليمن البحرين الشامل
لا	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	1	بنك قطر الوطني
لا	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	71	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	18	بنك الأمل للتمويل الأصغر

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الزيارة الميدانية للبنوك ومواقع البنوك على الانترنت

يلاحظ أن البنك التجاري اليمني وبنك اليمن الدولي وبنك التسليف تعتبر رائدة ومبتكرة في السوق اليمنية حيث تدير تشكيلة واسعة من الخدمات والمنتجات المبتكرة. وبالنسبة للمصارف الاسلامية فتتشابه في نوعية الخدمة المقدمة، أما بقية المصارف فتتوزعت في تقديم القليل من الخدمات أو اكتفت بتقديم الخدمات التقليدية من خلال فرعها أو فروعها المنتشرة. وعلى الرغم من الأحداث الجارية في اليمن إلا أنها لم تؤثر على وضعية تقديم الخدمات لاسيما الالكترونية منها فعلى سبيل المثال (خدمة محفظتي لبنك التضامن وهي خدمة نوعية جديدة ستقدم لأول مرة في السوق اليمنية، وخدمة سبأ موبايلي وهي خدمة تقدم من قبل بعض المصارف من قبل ولكنها استحدثت من قبل بنك سبأ الإسلامي لأول مرة في مارس 2017).

ثالثاً: الصيرفة الإسلامية في اليمن

للمصارف الإسلامية في اليمن دورٌ بارزٌ في تطوير العمل المصرفي وذلك منذ إنشاء أول مصرف إسلامي في اليمن عام 1996. وقد شهدت المصارف الإسلامية اليمنية تطوراً كبيراً خلال السنوات القليلة الماضية، ففي العام 2013، بلغ حجم الأصول المصرفية الإسلامية في اليمن حوالي 3.8 مليار دولار أي نحو 30% من إجمالي الأصول المصرفية. وبلغ حجم الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية حوالي 2.7 مليار دولار أي حوالي 27% من إجمالي الودائع. وبلغ رأسمال المصارف الإسلامية اليمنية حوالي 369 مليون دولار أي 35% من الإجمالي. كما حققت المصارف الإسلامية في اليمن خلال تلك الفترة أرباحاً بلغت حوالي 8 مليون دولار. وبلغ إجمالي التسهيلات والتمويلات التي قدمتها البنوك الإسلامية نحو 40% من إجمالي التسهيلات والتمويلات للقطاع المصرفي ككل. وقد عملت تجربة المصارف الإسلامية، على رغم حداتها، قدرتها على الحد من ارتفاع معدلات التضخم في اليمن عبر استيعاب جزء كبير من السيولة المتداولة خارج الجهاز المصرفي وتشغيلها في قطاعات إنتاجية.

رابعاً: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن

نظم اتحاد المصارف العربية منتدى في العاصمة اليمنية - صنعاء في 22 و 23 كانون الثاني/يناير 2014 تحت عنوان: «المشروعات الصغيرة والمتوسطة: التوجه الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية» بالتعاون مع البنك المركزي اليمني ومجلس الوحدة الاقتصادية العربية وجمعية البنوك اليمنية، وبرعاية محافظ البنك المركزي اليمني، حيث تم تسليط الضوء على التجربة اليمنية الناجحة في تمويل ودعم نشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

حيث تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن حوالي 95% من عدد المنشآت الصناعية وأكثر من 42% من نسبة تشغيل العاملين. وفي العام 2002 تم إنشاء صندوق تمويل الصناعات والمنشآت الصغيرة الذي يهدف الى تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية (التي بلغت حوالي 14 مليون دولار خلال العام 2014) والعمل المستمر على تطوير وتحديث المنتجات والخدمات الائتمانية المصرفية، بالإضافة إلى تقديم الدعم الفني والإستشاري لتلك المشروعات وذلك من خلال إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لها. وفي آذار/مارس 2014، تم إنشاء وحدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الإتحاد العام للغرف التجارية الصناعية اليمنية. كما قام البنك المركزي اليمني خلال الفترة الماضية بتطوير وإصدار الإطار التشريعي اللازم وفقاً لأفضل الممارسات الدولية يسمح بتأسيس بنوك متخصصة في التمويل الأصغر، متلقية للودائع برؤوس أموال بسيطة بهدف زيادة فرص حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر على الائتمان لتمويل أنشطتها الاقتصادية. ويوجد في اليمن مصرفان متخصصان في التمويل الصغير والأصغر، وهما بنك الأمل للتمويل الأصغر ومصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي، كما تم منح ترخيص مبدئي لتأسيس مصرف إنجاز كابيتال للتمويل الأصغر. وقد تلقى البنك المركزي اليمني طلباً بتحويل وحدة التمويل الأصغر التابعة لبنك التضامن الإسلامي الدولي إلى بنك متخصص، وهذا الطلب قيد الدراسة حالياً. وقد احتلت اليمن المرتبة الثانية في العام 2013 في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لدراسة أعدها "سي تي جروب" تحت عنوان تمويل نمو الإقراض للتنمية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط وإفريقيا.¹ وقد قام بنك التضامن بإنشاء وحدة تمويل متخصصة للمشاريع الصغيرة والأصغر تابعة له.

¹ القطاع المصرفي اليمني: نمو وتطور كبيرين على الرغم من الأوضاع السائدة، اتحاد المصارف العربي، إدارة الدراسات والبحوث، 2015

المطلب الثالث: القدرات التنافسية وعوامل زيادتها في المصارف اليمينية

أولاً: القدرات التنافسية للمصارف اليمينية:

لتقييم مدى تنافسية المصارف اليمينية سننعمد على مجموعة من المؤشرات هي تطور رأس مال البنك ونسبة كفاية رأس المال فيه والتي تبين مدى الصلابة في مواجهة المخاطر، والتكلفة الإجمالية المتحملة من جهة البنك والتي تبين مدى كفاءة إدارته لنشاطه وأخيراً الربح المحقق والذي يضمن استمرار نشاطه، حيث إن هذه القدرات تحدد أي من المصارف قادر على التغلب على الضغوط التنافسية لبيئته.

1- تطور رأس مال المصارف اليمينية:

بالنظر لرأس مال المصارف يمكننا القول بأن:

- يعتبر بنك التضامن أقوى بنك من حيث رأسماله الذي يبلغ 20 مليار ريال يليه بنك اليمن الدولي وبنك الإنشاء والتعمير برأسمال بلغ لكل منهما 15 مليار ريال يليهن بنك التسليف الزراعي برأسمال قدره 14,9 مليار
- يعتبر بنك التسليف للإسكان أضعف بنك من حيث حجم رأسماله الذي يبلغ 200 مليون ريال، يليه بنك اليمن والخليج الذي يبلغ رأسماله 1,250 مليار ريال فقط.
- أصدر البنك المركزي عدداً كبيراً من الإصلاحات التنظيمية نذكر منها إصداره في مارس/آذار 1996 نظاماً لكفاية رأس المال للمصارف العاملة في اليمن. وقد شمل معايير تتوافق مع المعايير الدولية لكفاية رأس المال.
- أصدر القرار رقم (12) لعام 2004 بشأن رفع رأسمال المصارف العاملة إلى ستة مليارات ريال على أن يستوفي كل بنك 20 % من الزيادة المطلوبة من رأس المال المدفوع كل سنة ابتداءً من 2005 وانتهاءً في 2009/12/13.

ويظهر الجدول الآتي تطور رأس مال المصارف اليمنية

جدول رقم (22) يوضح تطور رأس مال المصارف اليمنية (مليار ريال)

المصرف	2014	2010	2006	2005
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	15,000	9,500	4,500	2,800
البنك الأهلي اليمني	10,000	9,000	5,500	4,000
البنك العربي	6,000	6,000	5,639	2,800
يوناييتد بنك	6,016	6,016	3,155	2,205
بنك التسليف للإسكان	200	200	200	200
بنك اليمن الدولي	15,000	8,000	2,400	1,500
بنك اليمن والكويت	6,000	6,000	2,400	1,812
بنك التسليف التعاوني الزراعي	14,900	9,000	4,523	3,230
مصرف الرافدين	6,500	6,268	2,000	1,255
البنك التجاري اليمني	7,900	6,927	3,650	2,200
البنك الإسلامي اليمني للتمويل	4,394	3,780	2,011	1,974
بنك التضامن الإسلامي الدولي	20,000	20,000	9,101	3,750
بنك سبأ الإسلامي	9,292	7,473	4,092	2,678
بنك اليمن والخليج	1,250	1,250	1,250	1,250
بنك اليمن البحرين الشامل	6,000	6,000	3,307	2,672
بنك قطر الوطني	6,000	6,000	-----	-----

10,000	10,000	----	----	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي
3,760	1,533	----	----	بنك الأمل للتمويل الأصغر

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على تقارير البنوك وتقارير البنك المركزي

وفقاً لرأس المال يعتبر بنك التضامن الإسلامي وبنك اليمن الدولي وبنك الإنشاء والتعمير الأكثر تنافسية وقدرة على مواجهة المخاطر في حال وقوعها. وسيوضح الأمر أكثر بتناول نسبة كفاية رأس المال.

2- نسبة كفاية رأس المال:

والتي تحسنت كثيراً بعد قرار البنك المركزي رفع رأسمال المصارف العاملة حيث كانت في نهاية عام 1997 نسبة كفاية رأس المال للقطاع المصرفي 6% وتحسنت هذه النسبة تدريجياً حتى وصلت في العام 2005 إلى 12% مع الأخذ بعين الاعتبار أن عدداً بسيطاً من المصارف كفاية رأسمالها غير مرضية أو بالسالب مما أثر على هذه النسبة، علماً بأن البنك المركزي اليمني يقوم بعمل تصنيف للبنوك كل ثلاثة أشهر على أساس المعايير الدولية تختصر بإسم CAMEL¹, ويتم احتساب نسبة كفاية رأس المال وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة كفاية رأس المال حسب لجنة بازل II} = \frac{\text{رأس المال بمفهومه الشامل}}{\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر التشغيل}} \leq 8\%$$

وطبقاً لمنشور البنك المركزي اليمني رقم (2) لعام 1997 يتم إعداد تقارير دورية (كل 3 شهور) بنسبة كفاية رأس المال. وبطلب البنك المركزي من البنوك

¹ البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي، 2005

العاملة في اليمن الاحتفاظ بنسبة إجمالي رأس المال إلى الأصول المرجحة بأوزان المخاطر بنسبة معترف بها دولياً تبلغ 8 % (كحد أدنى)، كما أنه على البنك أن يحتفظ بنسبة من إجمالي رأس المال إلى ودائع العملاء تبلغ 5 % (كحد أدنى). ويتم احتساب نسبة كفاية رأس المال بمقارنة رأس المال الأساسي والمساند بإجمالي أصول والتزامات البنك والموضحة في البيانات المالية بعد ترجيحها بأوزان المخاطر.

ولتوضيح كيفية الحصول على هذه النسبة من الواقع العملي نستعين بالشكل الآتي:

شكل رقم (16) يوضح كيفية الحصول على نسبة كفاية رأس المال

٢٠١٣	٢٠١٤	
مليون ريال يمني	مليون ريال يمني	
٩ ٦٠٥	٨ ١٤٢	رأس المال الأساسي
٧٣٧	٦٦٨	رأس المال المساند
١٠ ٣٤٢	٨ ٨١٠	إجمالي رأس المال
		<u>الأصول والإلتزامات المرجحة بأوزان المخاطر</u>
٨٢ ٩٧١	٨٥ ٥٧٨	إجمالي الأصول
١٦ ٨٦٣	١٧ ٧٣٦	الإلتزامات العرضية والإرتباطات
٩٩ ٨٣٤	١٠٣ ٣١٤	إجمالي الأصول والإلتزامات المرجحة بأوزان المخاطر
% ١٠,٤	% ٨,٥	نسبة كفاية رأس المال

المصدر: بنك سبأ الإسلامي، التقرير السنوي، 2014، ص 42

ويتكون رأس المال الأساسي من رأس المال المدفوع والاحتياطيات القانونية والعامّة، وكذا الأرباح (الخسائر) المرحلة (بعد استبعاد المساهمات في رأس مال أي بنك محلي أو شركة

مالية محلية)، أما رأس المال المساند فيتكون من المخصصات العامة التي يكونها البنك على الديون المنتظمة بنسبة 1 % وبحيث لا يزيد عن 2 % م الأصول المرجحة بأوزان المخاطر.¹

ويمكن الخروج بالملاحظات التالية:

- إن قرار البنك المركزي اليمني برفع رأس مال البنوك قد أسهم في التزام المصارف بهذه النسبة وأعطى فسحة للمصارف في هذا المجال
- إن الاجراءات التي اتخذها البنك المركزي اليمني ساهمت في تطوير قدرات البنوك ورفع معيار كفاية رأس المال حيث يبلغ متوسط كفاية رأس المال للبنوك اليمنية 12 %، بينما معايير بازل حددت هذا المعيار بـ 8 %.
- نسبة كفاية رأس المال في كل المصارف اليمنية أكبر من النسبة المحددة من قبل البنك المركزي اليمني، ويعكس هذا وضعاً جيداً، ويوضح الجدول الآتي نسب كفاية رأس المال في بعض المصارف اليمنية.

جدول رقم (23) يوضح كفاية رأس المال في بعض المصارف اليمنية %

المصرف	2010	2011	2012	2013	2014	2015
سبأ		13.2	11.1	10.4	8.5	
كاك		15.6	24.1	33.1	22.20	39.6
الكويت	25.9	32.03	31.71	22.8	21.63	
الاهلي	67	90	66	64	48	
الدولي	17.20	29.69	45.11	39.15	41.98	
البحرين	21.3	23.5	20.78	19	18.8	26.73

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية للبنوك

¹ بنك سبأ الإسلامي، التقرير السنوي، 2014 ، ص 42

بالرغم من الانتقادات التي توجه لنسبة كفاية رأس المال كمؤشر على مدى صلابة الوضع المالي لمصارف، إلا أنها تعطينا صورة مقربة عنها، فارتفاع نسبتها تمكّن البنك من امتصاص الخسائر المحتملة خصوصاً في وضع مثل الوضع اليمني وما تمر به اليمن من أزمات في أغلب النواحي، ولكن الارتفاع المفرط والمبالغ فيه لهذه النسبة يعتبر دليلاً على خمول نشاط البنك وتعطيل أمواله دون توظيفها في استخدامات تدر ربحاً.

3- تكاليف التشغيل في المصارف اليمنية:

تختلف تكاليف التشغيل باختلاف حجم النشاط والخدمات المقدمة وعدد العملاء وبالتالي من الممكن الاسترشاد فقط بهذه النسبة لأخذ معلومة عن القدرات التنافسية للقطاع المصرفي في اليمن. ومن الممكن توضيح تطور هذه التكاليف من خلال الجدول الآتي.

جدول رقم (24) يوضح تطور تكاليف التشغيل في المصارف اليمنية (مليون ريال)

المصرف	2010	2011	2012	2013	2014
سبأ	3,561	4,234	2,883 / 4,670	2,964	5,988
الكويت	1,327	1,875	1,708	2,007	2,513
الاهلي	1,804	2,186	3,546	3,932	4,492
الدولي	2,718	2,731	3,122	3,701	4,299
البحرين	1,201	1,280	1,480	1,382	1,519

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية للبنوك

يلاحظ من جدول التكاليف التشغيلية الزيادة المتواصلة بالنسبة لجميع المصارف اليمنية دون استثناء وهذا قد يكون منطقياً ويفسر حجم التوسع في عمليات المصارف، كما يلاحظ أن مصرف البحرين الشامل هو الأقل تكلفة من بين كل المصارف اليمنية، بينما أكبر التكاليف نجدها في بنك سبأ الإسلامي يليه البنك الأهلي فبنك اليمن الدولي، ولكن يبقى السؤال المطروح هل انخفاض التكاليف لدى هذه المصارف يعبر فعلاً عن ارتفاع تنافسيتها، أم أنه نتيجة لانكماش أعمالها في ظل الأوضاع الراهنة؟

4- أرباح المصارف:

تعبّر الأرباح عن نتيجة النشاط وتعطي انطباعاً عن قدرته على تحقيق أرباح، وأنه مازال في مراحل دورة حياته الأولى. وتتنافس المصارف من أجل تحقيق أعلى الأرباح مقارنة بمنافسيها في السوق ومقارنة مع تكاليف تشغيل أنشطتها. ونستطيع توضيح الأرباح التي حققتها المصارف اليمنية من خلال الجدول الآتي.

جدول رقم (25) يوضح أرباح المصارف اليمنية (ملايين الريالات)

المصرف	2011	2012	2013	2014	2015
كاك	1,091	1,989	3,623	2,430	2,351
الكويت	1,121	1,130	5,842	4,059	----
الاهلي	2,204	2,609	0,902	0,029	---
الدولي	2,459	9,089	7,263	12,488	---
البحرين	---	---	11.378	319.047	432.625

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية للبنوك

إن ارتفاع الأرباح الصافية للمصرف يعبر عن ارتفاع الميزة التنافسية له، كونه يوفر له إمكانية استخدام جزء من الأرباح، لإعادة استثمارها وتوسيع نشاطه من حيث كمية ونوعية الخدمات التي يقدمها لا سيما الإلكترونية منها التي تحتاج لمخصصات أكبر من الخدمات التقليدية.

5- إجمالي الودائع المصرفية:

من الخدمات التقليدية للعمل المصرفي قبول الودائع ومنح الائتمان، وتعتبر مصدر أساسي لتستطيع البنوك ممارسة عملها والتوسع فيه، ومن خلال الجدول الآتي نوضح إجمالي الودائع لمجموعة من المصارف اليمنية وتطورها خلال أعوام مختلفة.

جدول رقم (26) يوضح اجمالي الودائع (العملاء والبنوك) (ملايين الريالات)

المصرف	2011	2012	2013	2014	2015
كاك	212,755	287,825	428,721	445,783	323,660
الكويت	43,181	54,699	75,367	104,230	
التجاري	69,444	---	---	---	---
الاهلي	86,698	106,733	120,366	129,759	
الدولي	171,982	255,776	313,686	350,201	
البحرين	24,231	39,230	44,317	44,296	42,127

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية للبنوك

يلاحظ الزيادة في إجمالي الودائع ، ويعكس هذا الثقة في النظام المصرفي على الرغم من الأحداث التي شهدتها اليمن خلال هذه الأعوام باستثناء الانخفاض في سنة

2015 التي أعلنت الحرب فيها، وقد يكون شيئاً طبيعياً نتيجة لتخوف المواطنين على ودائعهم المصرفية.

ثانياً: عوامل زيادة القدرة التنافسية في ظل التحرير المالي والمصرفي في اليمن:
يفرض التحرير المالي والمصرفي على المصارف اتباع سلوك ونهجاً منفتحاً على العالم الخارجي، وهنا لا بد من الكفاءة والقدرة على المنافسة المحلية والعالمية، خصوصاً في مجال الخدمات المصرفية، وهناك مجموعة من العوامل التي تساعد على زيادة الميزة التنافسية هي:¹

1- الإبداعات المالية (الابتكار المالي):

لقد قامت المصارف والمؤسسات المالية في النصف الثاني من التسعينيات بتطوير عدد من الابتكارات المالية وذلك لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء دائمة التغير سواء في مجال الأعمال المصرفية بالتجزئة أو الأعمال المصرفية للمؤسسات. لقد أسهم التطور التكنولوجي في تقارب المسافة بين الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الرقمية بصورة كبيرة مما أدى إلى التوجه نحو العالمية واختراق الوقت والمسافة. وقد تأخذ عملية الابتكار شكلين الأول هو ابتكار منتجات جديدة (من خلال محاكاة الخدمات المقدمة في السوق المصرفي الدولي) والثاني هو ابتكار أساليب جديدة، وهذين الشكلين قد يكونان مكملين لبعضهما البعض، وبالنسبة للخدمة المصرفية قد يكون بمثابة إجراء عملية تغيير أو تعديل أو تبديل في الخصائص والمميزات للخدمة المصرفية المقدمة إلى السوق. كما أن ابتكار الأساليب الجديدة تتناول إجراء عملية تغيير في طبيعة واستخدامات المدخلات في إطار إنتاج خدمات فريدة في السوق. وهذا ما يظهر بوضوح عند تفحص الهياكل التنظيمية

¹ بالاعتماد على: بربري محمد أمين وطرشي محمد، مرجع سابق، ص ص 18-21

للمصارف اليمينية التي أدخلت إدارات خاصة بالبحث والتطوير وغيرها (مثال بنك التسليف التعاوني الزراعي الذي أفرد قطاع لتطوير الأعمال خاص باستحداث الخدمات المصرفية وتطوير المنتجات التي يقدمها المصرف) مما يسهم في الرفع من الكفاءة في هذا المجال.

2-المزيج التسويقي للمصرف:

ويقصد به دمج العناصر الأربعة (الخدمة المصرفية، السعر، الترويج والتوزيع)، إلا أن التطورات التكنولوجية تفرض المرونة في تركيبة المزيج بالنسبة للمصرف من حيث تغيير أسلوب إدارتها وتفكيرها لمواكبة هذه التطورات، بالتالي الاستفادة وإدخال التكنولوجيات الجديدة، وهناك ما يسمى بالمزيج التسويقي المتطور الذي يتكون من (المعلومة، التكنولوجيا، التوزيع أو الإمداد والموارد البشرية)، وهنا لا بد من التفاعل بين هذه العناصر من أجل تحقيق أهداف المصرف.

إن أساس النجاح لهذا المزيج المتطور هو مسألة تدخل وتداخل العناصر الثلاثة لتكملة عنصر التكنولوجيا، فالمعلومة تمثل مصدراً هاماً للتطور من خلال إيجاد خدمات وقنوات توزيع جديدة، وبالنسبة لعنصر المورد البشري فهو الثروة المستدامة التي يمتلكها المصرف التي لا بد عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الكفاءات الحالية والمستقبلية من الموظفين. جدير بالذكر توفر مثل هذا النوع من المزيج الحديث في المصارف اليمينية.

3-تبني المصارف للمعايير العالمية فيما يخص الجودة:

استطاعت بعض المصارف اليمينية الحصول على بعض الجوائز التي تقدمها بعض المنظمات العالمية التي تهتم بالجودة في المصارف كنتيجة لسعي

المصارف اليمنية في تبني معايير الجودة التي تشترطها المنظمات الدولية. ونذكر على سبيل المثال لا الحصر مجموعة من الجوائز التي حصدتها بعض المصارف اليمنية والمنظمات المانحة لهذه الجوائز.

جدول رقم (27) يوضح عينة للجوائز التي تحصلت عليها بعض المصارف اليمنية

المصرف	اسم الجائزة	العام	الجهة المانحة لها	معيـار الجائزة
التجاري اليمني	The Banker	2008- 2013	مجلة فاينانشال تايمز - بريطانيا	تقيـم الأداء المصرفي العالمي وذلك تقديراً لأدائه المتميز وقدرته على تطوير إستراتيجيته
الاهلي	The banker	2007	مجلة فاينانشال تايمز - بريطانيا	أفضل بنك في اليمن
الاهلي	The banker	2006	مجلة فاينانشال تايمز - بريطانيا	أفضل بنك في اليمن
التضامن	التميز	2013- 2014	COMMERZBANK - ألمانيا	التميز في مجال الخدمات التجارية وتمويل التجارة الدولية
التضامن	الجائزة الآسيوية	2013	The Asian Banker	التفوق المصرفي في قطاع تمويل الأفراد على

مستوى اليمن				
التميز في الأداء ودقة آلية التنفيذ للحوالات المالية	COMMERZBANK - ألمانيا		التميز	التضامن
القوة المالية وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية المبتكرة	Islamic finance news award	2010	القوة المالية	التضامن
أفضل تكنولوجيا محلية وعمليات مصرفية	Islamic finance news award	2012	الخدمات ومنتجات التجزئة المصرفية	التضامن
تمويل التجارة الخارجية والجودة في العمليات الدولية	COMMERZBANK - ألمانيا	2013	الجودة	سبأ

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مواقع المصارف والزيارات الميدانية لها

كما أفردت للجودة والتطوير إدارات ضمن هيكلها التنظيمية فبنك التسليف التعاوني الزراعي على سبيل المثال لديه قطاع تطوير الأعمال الذي يشمل أربع إدارات متخصصة هي إدارة التخطيط الاستراتيجي والإحصاء وإدارة التسويق وإدارة البحوث والتطوير وإدارة توكيد الجودة وهناك قطاع العمليات المصرفية الذي من بين إدارته إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تطوير الأنظمة.¹ والبنك التجاري

¹ التقرير السنوي للعام 2015، بنك التسليف التعاوني الزراعي

اليمني الذي لديه إدارة للتدريب وإدارة للتنظيم والتطوير، وبنك سبأ الإسلامي لديه إدارة للتدريب والتطوير، وغيرها من المصارف اليمنية التي اهتمت بهذا المجال.

4-الالتزام بالمعايير الدولية (مقررات لجنة بازل):

لا شك أن من أهم التحديات التي تواجه المصارف في كل العالم ومنها المصارف اليمنية ضرورة تبني المعايير الدولية للجنة بازل والمتعلقة بكفاية رأس المال. وقد تمت الإشارة لهذا المعيار والنسب التي حققها القطاع المصرفي اليمني الخاصة به في هذا الفصل.

إن الصفة العائلية والحكومية لملكية معظم المصارف اليمنية والتي وفرت لها في الماضي النمو الآمن والمريح داخل أسواق محمية، فإنها ستشكل عملاً سلبياً في ظل انفتاح الأسواق واشتعال المنافسة مع مصارف أجنبية عريقة قد تدخل للسوق المحلية (قد تكون الحالة اليمنية خاصة بخصوص أن هيكل ملكيتها قد أفادها خلال الأحداث الحالية في اليمن فيما يتعلق بحل مشكلة السيولة التي تم توضيح كيف تم تقليل اثارها من قبل بعض المصارف التي تعود ملكيتها للبيوت التجارية الكبيرة في اليمن).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

المبحث الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة ويبين مجتمع وعينة الدراسة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

التذكير بأسئلة الدراسة:

تحدد السؤال الرئيس للدراسة بـ " ما دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف اليمنية؟"، وتفرعت منه الأسئلة الآتية:

6- ما مستوى استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالمصارف اليمنية؟

7- ما دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف اليمنية؟

8- ما مدى رضا العميل عن دور الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف اليمنية؟

9- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية بالمصارف اليمنية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، المهنة، التخصص، البنك الذي يتعامل معه العميل)؟

10- هل توجد علاقة ارتباطية بين استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية بالمصارف اليمنية ورضا العملاء؟

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكما أن هذا المنهج لا يتوقف فقط على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العملاء البنوك اليمنية بمحافظة حضرموت ويتكون عددهم من (91,121) عميل، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (350) مستفيد موزعين حسب فروع البنوك اليمنية الموجودة بمحافظة حضرموت، وكانت خصائص العينة كالاتي:

جدول رقم (28) يوضح توزيع أفراد العينة حسب البنك الذي يتعامل معه المستفيد

النسبة %	العدد	البنك الذي تتعامل معه
5.71	20	البنك اليمني للإنشاء والتعمير
2.86	10	البنك الأهلي اليمني
7.14	25	مصرف اليمن البحرين الشامل
10.00	35	البنك التجاري اليمني
14.00	49	بنك التسليف التعاوني الزراعي

14.57	51	بنك التضامن الإسلامي
14.29	50	بنك اليمن الدولي
4.29	15	البنك العربي
10.00	35	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي
5.71	20	بنك اليمن والكويت
11.43	40	بنك سبأ الإسلامي
100.00	350	الاجمالي

يتضح من الجدول أن عملاء بنك التضامن الإسلامي كانوا أعلى نسبة (14.57%) يليهم عملاء بنك اليمن الدولي بنسبة (14.29%) ثم عملاء بنك التسليف التعاوني الزراعي بنسبة (14.00%) وبعد ذلك عملاء بنك سبأ الإسلامي بنسبة (11.43%) يليهم عملاء البنك التجاري اليمني ومصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي بنسبة (10.00%) ثم عملاء مصرف اليمن البحرين الشامل بنسبة (7.14%) وبعد ذلك عملاء البنك اليمن للإنشاء والتعمير وبنك اليمن والكويت بنسبة (5.71%) ثم عملاء البنك العربي بنسبة (4.29%) وأخيراً عملاء البنك الأهلي اليمني بنسبة (2.86%).

خصائص العينة

1. أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (29) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
83.14	291	ذكر
16.86	59	انثى
100.00	350	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذكور كانوا بنسبة (83.14%)، بينما الإناث كانوا بنسبة (16.86%). وهذا يرجع كون أغلب الذكر في المجتمع هم المتعاملين مع المصارف مع ملاحظة إجمام الإناث عن التعامل مع المصارف في المجتمع اليمني بشكل يتساوى مع الذكور.

2. أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (30) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	العدد	العمر
8.86	31	18 - 25 سنة
35.14	123	26 - 35 سنة
42.29	148	36 - 45 سنة
13.71	48	أكثر من 45 سنة
100.00	350	الإجمالي

يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة ممن كانت أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة أعلى نسبة (42.29%) يليهم ممن أعمارهم 26 إلى 35 سنة بنسبة (35.14%)، ثم ممن أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة (13.71%)، وأخيرا من أعمارهم تتراوح بين 18 و 25 سنة بنسبة (8.86%).

3. أفراد العينة حسب الدخل الشهري

جدول رقم (31) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة %	العدد	الدخل الشهري
10.29	36	أقل من 50 ألف ريال
40.00	140	من 50000 - 100 ألف ريال
22.29	78	150000- 101000 ريال
12.29	43	200 ألف ريال - 151000
15.14	53	أكثر من 200 ألف ريال
100.00	350	الإجمالي

يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة ممن كان دخلهم الشهري بين 50000 و 100 ألف ريال أعلى نسبة (40.00%) يليهم من دخلهم الشهري بين 101 ألف و 150 ألف بنسبة (22.29%)، ثم من دخلهم أكثر من 200 ألف ريال بنسبة (15.14%)، يليهم من دخلهم بين 151 ألف و 200 ألف ريال بنسبة (12.29%)، وأخيراً من دخلهم أقل من 50 ألف ريال بنسبة (10.29%).

4. أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (32) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
15.14	53	ثانوية وأقل
12.86	45	دبلوم

57.43	201	بكالوريوس
7.71	27	ماستر
6.86	24	دكتوراه واعلى
100.00	350	الاجمالي

يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة ممن مؤهلاتهم بكالوريوس كانوا أعلى نسبة (57.43%) يليهم من مؤهلهم ثانوية فأقل بنسبة (15.14%)، ثم من مؤهلهم دبلوم بنسبة (12.86%)، يليهم من مؤهلهم ماستر بنسبة (7.71%)، وأخيراً من مؤهلهم دكتوراه فأعلى بنسبة (6.86%).

5. أفراد العينة حسب المهنة

جدول رقم (33) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة

النسبة %	العدد	المهنة
35.71	125	موظف حكومي
42.86	150	موظف قطاع خاص
11.43	40	عمل حر
3.43	12	طالب
4.29	15	مالك شركة/ مشروع
0.57	2	بدون عمل
1.71	6	متقاعد
100.00	350	الاجمالي

يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة ممن مهنتهم موظف قطاع خاص كانوا أعلى نسبة (42.86%) يليهم من مهنتهم موظف حكومي بنسبة (35.71%)، ثم من مهنتهم عمل حر بنسبة (11.43%)، يليهم من مهنتهم مالك شركة بنسبة (4.29%)، ثم من مهنته طالب بنسبة (3.43%)، وأخيراً من مهنته متقاعد بنسبة (1.71%).

أداة الدراسة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تكونت أداة الدراسة استبانة تم إعدادها وفقاً للخطوات الآتية:

1. تم الاطلاع على الإطار النظري، والدراسات السابقة منها دراسة شاكر (2007)¹، ودراسة عبيد (2012)²، دراسة ساسي (2014)³، دراسة حامد (2012)⁴، دراسة تيراب (2015)⁵.

2. تم تحديد غرض وهدف الاستبانة وهو التعرف على دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك اليمينية (بنوك محافظة حصرموت نموذجاً).

¹ تركي شاكر، (2007) التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 4-5 يوليو.

² شاهر عبيد (2012) دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

³ نور الايمان ساسي (2014) دور تسويق الخدمة المصرفية في دعم القدرة التنافسية للبنك دراسة مقارنة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة، رسالة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

⁴ Hamid Ammar Sa'eed, (2012) Effect of E-Banking Services on Customer Value and Customer Loyalty- An applied Study on Jordanian Commercial Banks, Maste, Middle east university, Jordan.

⁵ تيراب سارة آدم أحمد، (2015) جودة الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها في الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

3. تم تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة والعبارات التي تقيس كل مجال من مجالات الاستبانة، بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (34) يوضح فقرات ومحاور مقياس دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في الصورة الأولى

المجال	المجالات الفرعية	عدد الفقرات	المجموع
	المصارف واستخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية	6	6
دور الخدمات المصرفية الالكترونية	خدمة الصراف الآلي ATM	19	54
	خدمة (الجوال المصرفي - بنكي - الموبايل المصرفي - كاك موبايلي - كريمي جوال)	9	
	خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS	7	
	خدمة البنك الإلكتروني - الإنترنت المصرفي	9	
	خدمة البطاقات الإلكترونية (فيزا- ماستر وغيرها)	10	
	رضا العملاء عن الخدمات المصرفية	21	21
	الاجمالي	81	

- اختبار الصدق والثبات للأداة:

1. اختبار الصدق:

- اختبار الصدق الظاهري للأداة

تم توزيع الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم الاقتصاد والادارة والبحث العلمي (ملحق رقم 1) لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول الأداة من حيث:

• انتماء الفقرات للمحاور الفرعية

• وضوح صياغة الفقرات

• حذف أو تعديل أو إضافة ما يروونه مناسباً

وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم حذف بعض الفقرات وتعديل بعضها في الصياغة وكذلك إضافة بعض الفقرات.

- صدق البناء

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) مستفيد لغرض دراسة الخصائص السيكومترية للأداة ومنها الصدق من خلال دراسة معامل ارتباط الفقرات ببعضها وكذلك بالمحور الفرعي والمقياس الكلي، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (35) يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور الصراف الآلي بعضها ببعض

وبالمحور والمقياس الكلي

الاجمالي مقياس الخدمات الصرافية	الاجمالي الخدمة الصراف الآلي	19-ف	18-ف	17-ف	16-ف	15-ف	14-ف	13-ف	12-ف	11-ف	10-ف	9-ف	8-ف	7-ف	6-ف	5-ف	4-ف	3-ف	2-ف	1-ف	
230	.363	.050	.183	.128	.133	.152	.123	-.084	.088	-.042	.095	.221	.147	.151	.178	.138	.462	.373	.521	1	1-ف
210	.379	.085	.151	.089	.129	.098	.115	-.017	.082	-.063	.062	.177	.197	.155	.221	.316	.477	.481	1	.521	2-ف
248	.404	.089	.118	.084	.183	.114	.122	-.096	.149	-.044	.069	.282	.285	.202	.323	.287	.479	1	.481	.373	3-ف
.325	.437	.108	.190	.094	.175	.150	.050	-.068	.172	-.076	.146	.183	.165	.283	.316	.385	1	.479	.477	.462	4-ف
.431	.590	.336	.267	.181	.404	.268	.122	-.240	.266	-.087	.363	.247	.469	.459	.548	1	.385	.287	.316	.138	5-ف
.376	.550	.259	.270	.232	.366	.208	.113	-.209	.218	-.084	.319	.292	.456	.397	1	.548	.316	.323	.221	.178	6-ف
.582	.669	.383	.378	.318	.575	.415	.210	-.324	.448	-.244	.584	.307	.379	1	.397	.459	.283	.202	.155	.151	7-ف
.341	.542	.317	.210	.180	.327	.255	.182	-.146	.161	-.062	.276	.425	1	.379	.456	.469	.165	.285	.197	.147	8-ف
.403	.520	.136	.276	.239	.269	.286	.140	-.092	.150	-.059	.383	1	.425	.307	.292	.247	.183	.282	.177	.221	9-ف
.583	.623	.314	.386	.354	.502	.374	.222	-.273	.477	-.213	1	.383	.276	.584	.319	.363	.146	.069	.062	.095	10-ف
-.137	-.050	-.086	-.177	-.150	-.273	-.118	-.001	.458	-.323	1	-.213	-.059	-.062	-.244	-.084	-.087	-.076	-.044	-.063	-.042	11-ف
.522	.514	.320	.344	.301	.409	.330	.157	-.230	1	-.323	.477	.150	.161	.448	.218	.266	.172	.149	.082	.088	12-ف
-.211	-.166	-.171	-.205	-.279	-.492	-.188	-.030	1	-.230	.458	-.273	-.092	-.146	-.324	-.209	-.240	-.068	-.096	-.017	-.084	13-ف
.369	.478	.352	.238	.222	.285	.440	1	-.030	.157	-.001	.222	.140	.182	.210	.113	.122	.050	.122	.115	.123	14-ف
.569	.690	.660	.421	.371	.546	1	.440	-.188	.330	-.118	.374	.286	.255	.415	.208	.268	.150	.114	.098	.152	15-ف
.590	.665	.443	.438	.440	1	.546	.285	-.492	.409	-.273	.502	.269	.327	.575	.366	.404	.175	.183	.129	.133	16-ف
.504	.571	.338	.723	1	.440	.371	.222	-.279	.301	-.150	.354	.239	.180	.318	.232	.181	.094	.084	.089	.128	17-ف
.610	.651	.426	1	.723	.438	.421	.238	-.205	.344	-.177	.386	.276	.210	.378	.270	.267	.190	.118	.151	.183	18-ف
.515	.637	1	.426	.338	.443	.680	.352	-.171	.320	-.086	.314	.136	.317	.383	.259	.336	.108	.089	.085	.050	19-ف
.795	1	.637	.651	.571	.665	.690	.478	-.166	.514	-.050	.623	.520	.542	.669	.550	.590	.437	.404	.379	.363	الاجمالي الخدمة الصراف الآلي

* هناك ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

** هناك ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً بين الفقرات بعضها ببعض وبالمحور وبالمقياس الكلي حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.138^{**} ، 0.690^{**}) عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01)، وهو يعتبر معامل ارتباط مقبولاً لجميع الفقرات، وبذلك تم التأكد من أن صدق الفقرات والمحور مقبول ويقاس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (36) يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور الجوال المصرفي ببعضها وبالمحور والمقياس الكلي

اجمالي مقياس الخدمات المصرفية	اجمالي خدمة الجوال المصرفي وماقي مستواه	ف9	ف8	ف7	ف6	ف5	ف4	ف3	ف2	ف1	
.563 ^{**}	.853 ^{**}	.696 ^{**}	.519 ^{**}	.420 ^{**}	.629 ^{**}	.551 ^{**}	.776 ^{**}	.676 ^{**}	.793 ^{**}	1	ف1
.527 ^{**}	.868 ^{**}	.693 ^{**}	.523 ^{**}	.379 ^{**}	.615 ^{**}	.586 ^{**}	.814 ^{**}	.765 ^{**}	1	.793 ^{**}	ف2
.543 ^{**}	.825 ^{**}	.591 ^{**}	.511 ^{**}	.294 ^{**}	.608 ^{**}	.630 ^{**}	.778 ^{**}	1	.765 ^{**}	.676 ^{**}	ف3
.561 ^{**}	.886 ^{**}	.737 ^{**}	.566 ^{**}	.414 ^{**}	.627 ^{**}	.582 ^{**}	1	.778 ^{**}	.814 ^{**}	.776 ^{**}	ف4
.508 ^{**}	.757 ^{**}	.536 ^{**}	.512 ^{**}	.249 ^{**}	.700 ^{**}	1	.582 ^{**}	.630 ^{**}	.586 ^{**}	.551 ^{**}	ف5
.508 ^{**}	.800 ^{**}	.601 ^{**}	.572 ^{**}	.315 ^{**}	1	.700 ^{**}	.627 ^{**}	.608 ^{**}	.615 ^{**}	.629 ^{**}	ف6
.302 ^{**}	.529 ^{**}	.375 ^{**}	.310 ^{**}	1	.315 ^{**}	.249 ^{**}	.414 ^{**}	.294 ^{**}	.379 ^{**}	.420 ^{**}	ف7
.486 ^{**}	.736 ^{**}	.674 ^{**}	1	.310 ^{**}	.572 ^{**}	.512 ^{**}	.566 ^{**}	.511 ^{**}	.523 ^{**}	.519 ^{**}	ف8
.552 ^{**}	.834 ^{**}	1	.674 ^{**}	.375 ^{**}	.601 ^{**}	.536 ^{**}	.737 ^{**}	.591 ^{**}	.693 ^{**}	.696 ^{**}	ف9
.642 ^{**}	1	.834 ^{**}	.736 ^{**}	.529 ^{**}	.800 ^{**}	.757 ^{**}	.886 ^{**}	.825 ^{**}	.868 ^{**}	.853 ^{**}	اجمالي خدمة الجوال المصرفي وماقي مستواه

^{**} هناك ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً بين الفقرات ببعضها البعض وبالمحور وبالمقياس الكلي حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.302^{**} ، 0.886^{**}) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو يعتبر معامل ارتباط مقبولاً لجميع الفقرات، وبذلك تم التأكد من أن صدق الفقرات والمحور مقبول ويقاس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (37) يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور الرسائل القصيرة بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي

اجمالي مقياس الخدمات المصرفية	اجمالي خدمة الرسائل القصيرة	7ف	6ف	5ف	4ف	3ف	2ف	1ف	
.479**	.755**	.436**	.463**	.429**	.377**	.607**	.626**	1	1ف
.429**	.672**	.279**	.387**	.385**	.288**	.558**	1	.626**	2ف
.527**	.813**	.489**	.533**	.588**	.438**	1	.558**	.607**	3ف
.434**	.683**	.281**	.490**	.518**	1	.438**	.288**	.377**	4ف
.538**	.784**	.448**	.656**	1	.518**	.588**	.385**	.429**	5ف
.547**	.773**	.454**	1	.656**	.490**	.533**	.387**	.463**	6ف
.415**	.661**	1	.454**	.448**	.281**	.489**	.279**	.436**	7ف
.655**	1	.661**	.773**	.784**	.683**	.813**	.672**	.755**	اجمالي خدمة الرسائل القصيرة

** هناك ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً بين الفقرات ببعضها البعض وبالمحور وبالمقياس الكلي

حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.279** ، 0.813**) عند مستوى دلالة

(0.01)، وهو يعتبر معامل ارتباط مقبول لجميع الفقرات، وبذلك تم التأكد من أن صدق

الفقرات والمحور مقبولاً ويقاس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (38) يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البنك الالكتروني بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي

اجمالي مقياس الخدمات المصرفية	اجمالي خدمة البنك الالكتروني	ف9	ف8	ف7	ف6	ف5	ف4	ف3	ف2	ف1	
.580**	.746**	.477**	.518**	.552**	.519**	.609**	.519**	.710**	.664**	1	ف1
.621**	.825**	.548**	.611**	.599**	.624**	.753**	.648**	.726**	1	.664**	ف2
.624**	.811**	.543**	.598**	.623**	.584**	.648**	.634**	1	.726**	.710**	ف3
.615**	.812**	.554**	.654**	.624**	.686**	.745**	1	.634**	.648**	.519**	ف4
.623**	.875**	.612**	.691**	.701**	.774**	1	.745**	.648**	.753**	.609**	ف5
.603**	.848**	.593**	.751**	.794**	1	.774**	.686**	.584**	.624**	.519**	ف6
.556**	.860**	.678**	.820**	1	.794**	.701**	.624**	.623**	.599**	.552**	ف7
.587**	.877**	.858**	1	.820**	.751**	.691**	.654**	.598**	.611**	.518**	ف8
.510**	.793**	1	.858**	.678**	.593**	.612**	.554**	.543**	.548**	.477**	ف9
.713**	1	.793**	.877**	.860**	.848**	.875**	.812**	.811**	.825**	.746**	اجمالي خدمة البنك الالكتروني

** هناك ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً بين الفقرات ببعضها البعض وبالمحور وبالمقياس الكلي حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.510^{**} ، 0.877^{**}) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو يعتبر معامل ارتباط مقبول لجميع الفقرات، وبذلك تم التأكد من أن صدق الفقرات والمحور مقبولاً ويقاس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (39) يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البطاقات بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي

اجمالي مقياس الخدمات المصرفية	اجمالي خدمة البطاقات	ف10	ف9	ف8	ف7	ف6	ف5	ف4	ف3	ف2	ف1	
.447**	.624**	.411**	.164**	.345**	.258**	.300**	-.113*	-.041	.671**	.631**	1	ف1
.485**	.704**	.543**	.145**	.441**	.135*	.239**	.064	.204**	.695**	1	.631**	ف2
.467**	.690**	.525**	.114*	.440**	.259**	.296**	-.050	.062	1	.695**	.671**	ف3
.151**	.380**	.080	.056	.331**	-.022	-.042	.581**	1	.062	.204**	-.041	ف4
.039	.245**	-.073	.062	.142**	-.085	-.066	1	.581**	-.050	.064	-.113*	ف5
.489**	.650**	.437**	.548**	.349**	.680**	1	-.066	-.042	.296**	.239**	.300**	ف6
.454**	.596**	.317**	.587**	.314**	1	.680**	-.085	-.022	.259**	.135*	.258**	ف7
.471**	.683**	.444**	.102	1	.314**	.349**	.142**	.331**	.440**	.441**	.345**	ف8
.353**	.528**	.287**	1	.102	.587**	.548**	.062	.056	.114*	.145**	.164**	ف9
.535**	.689**	1	.287**	.444**	.317**	.437**	-.073	.080	.525**	.543**	.411**	ف10
.673**	1	.689**	.528**	.683**	.596**	.650**	.245**	.380**	.690**	.704**	.624**	اجمالي خدمة البطاقات
1	.673**	.535**	.353**	.471**	.454**	.489**	.039	.151**	.467**	.485**	.447**	اجمالي مقياس الخدمات المصرفية

** هناك ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً بين الفقرات ببعضها البعض وبالمحور وبالمقياس الكلي حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.151** ، 0.704**) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو يعتبر معامل ارتباط مقبول لجميع الفقرات، وبذلك تم التأكد من أن صدق الفقرات والمحور مقبولاً ويقاس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (40) يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور رضا العملاء بعضها ببعض وبالمحور والمقياس الكلي

المقياس الكلي لرضا	21ف	20ف	19ف	18ف	17ف	16ف	15ف	14ف	13ف	12ف	11ف	10ف	9ف	8ف	7ف	6ف	5ف	4ف	3ف	2ف	1ف	اجمالي خدمة الطائرات العملاء	
العملاء	.489**	.377**	.363**	.357**	.331**	.353**	.329**	.398**	.410**	.366**	.381**	.388**	.367**	.326**	.338**	.336**	.321**	.384**	.350**	.331**	.330**	.284**	العملاء
العملاء	.718**	.570**	.505**	.447**	.391**	.476**	.497**	.550**	.531**	.577**	.527**	.572**	.537**	.481**	.530**	.495**	.454**	.527**	.504**	.565**	.565**	.537**	العملاء
العملاء	.707**	.518**	.508**	.418**	.434**	.480**	.449**	.486**	.484**	.509**	.457**	.474**	.420**	.403**	.493**	.429**	.328**	.485**	.501**	.639**	.677**	1	1ف
العملاء	.790**	.569**	.506**	.412**	.468**	.507**	.592**	.561**	.379**	.583**	.544**	.649**	.432**	.369**	.626**	.568**	.462**	.533**	.610**	.862**	1	.677**	2ف
العملاء	.797**	.587**	.523**	.423**	.489**	.540**	.615**	.590**	.321**	.593**	.564**	.633**	.420**	.347**	.637**	.556**	.478**	.556**	.659**	1	.862**	.639**	3ف
العملاء	.730**	.605**	.547**	.504**	.550**	.506**	.515**	.419**	.263**	.604**	.449**	.529**	.321**	.273**	.562**	.519**	.490**	.689**	1	.659**	.610**	.501**	4ف
العملاء	.744**	.659**	.563**	.530**	.539**	.468**	.477**	.440**	.382**	.599**	.488**	.526**	.398**	.350**	.583**	.534**	.544**	1	.689**	.556**	.533**	.485**	5ف
العملاء	.637**	.475**	.413**	.402**	.441**	.426**	.411**	.397**	.211**	.551**	.409**	.490**	.403**	.327**	.538**	.597**	1	.544**	.490**	.478**	.462**	.328**	6ف
العملاء	.732**	.554**	.505**	.476**	.506**	.470**	.515**	.494**	.325**	.588**	.535**	.555**	.429**	.368**	.679**	1	.597**	.534**	.519**	.556**	.568**	.429**	7ف
العملاء	.804**	.595**	.562**	.507**	.583**	.614**	.608**	.490**	.324**	.649**	.633**	.687**	.460**	.438**	1	.679**	.538**	.583**	.562**	.637**	.626**	.493**	8ف
العملاء	.559**	.303**	.269**	.294**	.297**	.307**	.293**	.344**	.496**	.351**	.385**	.449**	.668**	1	.438**	.368**	.327**	.350**	.273**	.347**	.369**	.403**	9ف
العملاء	.616**	.383**	.348**	.313**	.288**	.344**	.398**	.368**	.435**	.437**	.447**	.547**	1	.668**	.460**	.429**	.403**	.398**	.321**	.420**	.432**	.420**	10ف
العملاء	.794**	.587**	.540**	.411**	.431**	.576**	.577**	.645**	.402**	.654**	.659**	1	.547**	.449**	.687**	.555**	.490**	.526**	.529**	.633**	.649**	.474**	11ف
العملاء	.749**	.584**	.573**	.471**	.490**	.498**	.514**	.576**	.386**	.727**	1	.659**	.447**	.385**	.633**	.535**	.409**	.488**	.449**	.564**	.544**	.457**	12ف
العملاء	.821**	.678**	.648**	.579**	.569**	.570**	.583**	.606**	.445**	1	.727**	.654**	.437**	.351**	.649**	.588**	.551**	.599**	.604**	.593**	.583**	.509**	13ف
العملاء	.577**	.408**	.373**	.392**	.299**	.343**	.357**	.571**	1	.445**	.386**	.402**	.435**	.496**	.324**	.325**	.211**	.382**	.263**	.321**	.379**	.484**	14ف
العملاء	.734**	.552**	.537**	.442**	.419**	.524**	.616**	1	.571**	.606**	.576**	.645**	.368**	.344**	.490**	.494**	.397**	.440**	.419**	.590**	.561**	.486**	15ف
العملاء	.736**	.573**	.496**	.498**	.543**	.602**	1	.616**	.357**	.583**	.514**	.577**	.398**	.293**	.608**	.515**	.411**	.477**	.515**	.615**	.592**	.449**	16ف
العملاء	.723**	.529**	.534**	.583**	.635**	1	.602**	.524**	.343**	.570**	.498**	.576**	.344**	.307**	.614**	.470**	.426**	.468**	.506**	.540**	.507**	.480**	17ف
العملاء	.703**	.593**	.602**	.697**	1	.635**	.543**	.419**	.299**	.569**	.490**	.431**	.288**	.297**	.583**	.506**	.441**	.539**	.550**	.489**	.468**	.434**	18ف
العملاء	.692**	.632**	.697**	1	.697**	.583**	.498**	.442**	.392**	.579**	.471**	.411**	.313**	.294**	.507**	.476**	.402**	.530**	.504**	.423**	.412**	.418**	19ف
العملاء	.752**	.790**	1	.697**	.602**	.534**	.496**	.537**	.373**	.648**	.573**	.540**	.348**	.269**	.562**	.505**	.413**	.563**	.547**	.523**	.506**	.508**	20ف
العملاء	.796**	1	.790**	.632**	.593**	.529**	.573**	.552**	.408**	.678**	.584**	.587**	.383**	.303**	.595**	.554**	.475**	.659**	.605**	.587**	.569**	.518**	21ف
المقياس الكلي لرضا	1	.796**	.752**	.692**	.703**	.723**	.736**	.734**	.577**	.821**	.749**	.794**	.616**	.559**	.804**	.732**	.637**	.744**	.730**	.797**	.790**	.707**	المقياس الكلي لرضا

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباطاً بين الفقرات ببعضها البعض وبالمحور وبالمقياس الكلي حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.303^{**} ، 0.821^{**}) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو يعتبر معامل ارتباط مقبولاً وعالياً لجميع الفقرات، وبذلك نستطيع القول بأن المقياس صادق وقياس ما وضع لقياسه، ويتطلب اختبار الثبات.

2. الثبات

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) مستفيد لغرض دراسة الخصائص السيكومترية للأداة ومنها الثبات وذلك باستخدام معامل الثبات لألفاكرونباخ، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (41) يوضح معاملات الثبات لمحاور اداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل الثبات	المحور والمقياس
19	0.80	خدمة الصراف الآلي ATM
9	0.92	خدمة (الجوال المصرفي - بنكي - الموبايل المصرفي - كاك موبايلي - كريمي جوال)
7	0.85	خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS
9	0.94	خدمة البنك الإلكتروني - الإنترنت المصرفي
10	0.78	خدمة البطاقات الإلكترونية (فيزا- ماستر وغيرها)
54	0.92	مقياس الخدمات المصرفية
21	0.95	مقياس رضا العملاء عن الخدمات

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لمجالات الأداة تراوحت بين 0.78 و 0.95 وكلها معاملات ثبات عالية، وبذلك نستطيع القول أن الأداة ثابتة.

إعداد الصورة النهائية للأدوات

تم إعداد الصورة النهائية للأدوات بعد اختبار صدقها وثباتها، وتكونت من الآتي:

الجزء الأول: يتعلق ببعض الشخصية الخاصة بالمستفيدين

الجزء الثاني: يتعلق بالمصارف واستخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، وقد تكون من

6 فقرات يقوم المستفيد باختيار البند الذي يتناسب معه حسب ما يطلب منه في الفقرة.

الجزء الثالث: مقياس دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، وقد

تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير دور الخدمة المصرفية في تحقيق

الميزة التنافسية حسب العبارة كالتالي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير

موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)، وللحكم على دور الخدمات المصرفية في تحقيق

الميزة التنافسية على المقياس الفتري، فكان معيار الحكم على دور الخدمة كما يلي:

إذا كانت النسبة المئوية للعبارة أو المقياس تقع بالفئة:

- من 25% إلى 50% تمثل دوراً منخفضاً.

- من 51% إلى 75% تمثل دوراً متوسطاً.

- من 76% إلى 100% تمثل دوراً عالياً.

الجزء الرابع: مقياس رضا العملاء عن الخدمات المصرفية، وقد تم استخدام أسلوب

ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير رضا المستفيد عن الخدمة حسب العبارة كالتالي:

(راضٍ جداً = 5، راضٍ = 4، إلى حد ما = 3، غير راضٍ = 2، غير راضٍ جداً = 1)،

وللحكم على مستوى الضغوط على المقياس الفتري، فكان معيار الحكم على رضا

المستفيد كما يلي:

إذا كانت النسبة المئوية للعبارة أو المقياس تقع بالفئة:

- من 25% إلى 50% تمثل درجة رضا منخفضة.

- من 51% إلى 75% تمثل درجة رضا متوسطة.

- من 76% إلى 100% تمثل درجة رضا عالية.

وبذلك أصبحت الأدوات في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (2).

تطبيق الدراسة:

بعد الحصول على الموافقات الإدارية والمراسلات كما هو موضح في الملحق (3) تم توزيع (400) استبانة من قبل الباحث في الفترة 2 إلى 30 من شهر أغسطس من العام 2017م، وتم استرجاع (350) استبانة. وبعد جمعها من أفراد العينة تم تفريغ البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبمساعدة خبير إحصائي.

الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها، ومن هذه الوسائل:

- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الارتباط بين فقرات المقاييس بعضها ببعض والمقياس الكلي.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات لأدوات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك مستوى رضا العملاء.
- اختبار (ت) (T-test) لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك مستوى رضا العملاء لمتغيرين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك مستوى رضا العملاء بين أكثر من متغيرين.

الصعوبات التي واجهت الباحث:

1. الحصول على أعداد العملاء بشكل عام وعدد العملاء مستخدمي الخدمات الإلكترونية.
2. صعوبة تواجد العملاء في المصارف خلال هذه الفترة التي يمر بها اليمن، وذلك لقلة عمل المصارف خلال هذه الفترة.
3. توزيع الاستبانة بهذا العدد خلال الفترة القصيرة وجمع أكبر عدد من الاستمارات الموزعة.
4. تحفظ بعض مسؤولي المصارف من عملية تعبئة عملائه للاستبانة والتخوف من أن يدلي العميل بمعلومات تسيء لسمعة المصرف نظراً للظروف التي تمر بها المصارف اليمنية.
5. وجود 11 مصرف في حضرموت وصعوبة التواصل معها جميعاً خلال فترة تطبيق الاستبيان.

المبحث الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة

- ✓ عرض نتائج السؤال الأول (اختبار الفرضية الأولى)
- ✓ عرض نتائج السؤال الثاني (اختبار الفرضية الثانية)
- ✓ عرض نتائج السؤال الثالث (اختبار الفرضية الثالثة)
- ✓ عرض نتائج السؤال الرابع (اختبار الفرضية الرابعة)
- ✓ عرض نتائج السؤال الرئيس (اختبار الفرضية الرئيسة)

المبحث الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

في هذا المبحث سنجيب عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك لمعرفة دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك اليمينية (محافظة حضرموت نموذجاً)، ولمعرفة ذلك التأثير تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء، اختبار (ت) (T-test) لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء بين متغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء بين أكثر من متغيرين، وسنتطرق للإجابة عن أسئلة الدراسة بالتفصيل كآتي:

1. عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول (اختبار الفرضية الأولى)

1.1. عرض نتائج السؤال الأول (اختبار الفرضية الأولى)

ولاختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على: " هناك تنوع في استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالمصارف اليمينية حسب نوع الخدمة ووقت استخدامها وكيفية تم الاشتراك بها."، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وكانت النتائج المتحصل عليها كما في الجدول الآتي:

• طريقة التعامل مع المصرف

لمعرفة الطريقة التي تم التعامل بها مع المصرف تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وكانت النتيجة كالآتي:

جدول رقم (42) بوضح استجابات أفراد العينة في طريقة التعامل مع المصرف

النسبة %	التكرار	الخيار	تعاملت مع المصرف تم عن طريق
65.14	228	لا	الأصدقاء
34.86	122	نعم	
100.00	350	المجموع	
95.71	335	لا	إعلانات المصارف عبر مواقعها الإلكترونية
4.29	15	نعم	
100.00	350	المجموع	
97.43	341	لا	وسائل التواصل الاجتماعي (فيس بوك وغيره)
2.57	9	نعم	
100.00	350	المجموع	
51.14	179	لا	العمل
48.86	171	نعم	
100.00	350	المجموع	
82.86	290	لا	أخرى
17.14	60	نعم	
100.00	350	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن عملاء المصارف تعاملوا معها بطرق مختلفة حيث كان التعامل معها عن طريق (العمل، الأصدقاء، أخرى، إعلانات المصارف عبر مواقعها الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي (فيس بوك وغيره)) مرتبة من الأعلى إلى الأدنى وينسب مئوية (48.86%، 34.86%، 17.14%، 4.29%، 2.57%). ويدل هذا

على أن الترويج لاستخدام الخدمات المصرفية والتعامل مع المصارف له دور كبير في تعامل العملاء .

• دوافع العملاء لاختيار المصرف:

لمعرفة دوافع العملاء لاختيار المصرف تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وكانت النتيجة كالآتي:

جدول رقم (43) التكرارات والنسب المئوية لدوافع العملاء لاختيار المصرف

النسبة %	التكرار	الخيار	الدافع لاختيارك لهذا المصرف
63.43	222	لا	يتميز بثقة عالية
36.57	128	نعم	
100.00	350	المجموع	
60.00	210	لا	مستوى الخدمة المقدمة جيدة
40.00	140	نعم	
100.00	350	المجموع	
85.71	300	لا	نصيحة صديق
14.29	50	نعم	
100.00	350	المجموع	
83.71	293	لا	الخدمات متطورة ومتنوعة في البنك
16.29	57	نعم	
100.00	350	المجموع	
79.14	277	لا	أخرى
20.86	73	نعم	
100.00	350	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك دوافع متنوعة لاختيار العملاء المصرف حيث كانت مستوياتها متفاوتة تم ترتيبها حسب النسبة الأعلى كآتي: (مستوى الخدمة المقدمة جيدة، يتميز بثقة عالية، دوافع اخرى، الخدمات متطورة ومتنوعة في البنك، نصيحة صديق)، وبنسب مئوية (40.00%، 36.57%، 20.86%، 16.29%، 14.29%) بالترتيب، ويدل هذا على أن العملاء يتأثرون بالدوافع الخارجية لاختيار المصرف المناسب.

• مدة التعامل مع البنك

لمعرفة المدة التي تعامل معها أفراد العينة مع المصرف تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وكانت النتيجة كآتي:

جدول رقم (44) يوضح مدة تعامل العملاء (أفراد العينة) مع المصرف

النسبة%	التكرار	المدة	مدة التعامل مع المصرف
33.43	117	أقل من 5 سنوات	
38.86	136	5 - 10 سنوات	
27.71	97	اكثر من 10 سنوات	
100.00	350	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن عملاء المصارف اختلفت مدة تعاملهم مع المصارف المشتركين بها، حيث كانت مدة التعامل بين 5 - 10 سنوات أعلى نسبة تقدر بـ (38.86%)، ثم من لهم مدة أقل من 5 سنوات بنسبة (33.86%)، وأخيراً من لهم أكثر من 10 سنوات يتعاملون مع المصارف بنسبة (27.71%)، ويدل هذا على ان معظم أفراد العينة (العملاء) كانوا حديثي الالتحاق بالمصارف التي يتعاملون معها.

• مدى استخدام العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية في معاملاتهم المصرفية

تم تحليل نتائج افراد العينة للتعرف على مدى استخدامهم للخدمات المصرفية الإلكترونية في المعاملات المصرفية، وكانت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (45) يوضح مدى استخدام العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية في معاملاتهم المصرفية

النسبة %	التكرار	الاختيار	إلى أي مدى تستخدم الخدمات المصرفية الإلكترونية في معاملتك المصرفية
31.43	110	قليل	
37.43	131	متوسط	
14.00	49	كبير	
17.14	60	دائماً	
100.00	350	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن استخدام العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية في معاملاتهم المصرفية كان بدرجة متوسطة حيث كانت النسبة (37.34%)، ثم من يستخدمونها بدرجة قليلة بنسبة (31.43%)، ثم من يتعاملون بدرجة (كبيرة جداً، وكبيرة) بنسبتين متقاربتين (17.14%، 14.00%)، ولذلك نستطيع القول بأن معظم أفراد العينة تعاملهم متوسط مع المصارف.

• الخدمات المصرفية الإلكترونية الأكثر استخداماً

جدول رقم (46) يوضح الخدمات المصرفية الإلكترونية الأكثر استخداماً لدى العملاء

النسبة %	التكرار		الخدمات المصرفية الإلكترونية الأكثر استخداماً
8.00	28	لا	الصراف الآلي ATM
92.00	322	نعم	
100.00	350	المجموع	
74.00	259	لا	تطبيق الجوال
26.00	91	نعم	
100.00	350	المجموع	
66.86	234	لا	الرسائل النصية القصيرة SMS
33.14	116	نعم	
100.00	350	المجموع	
94.86	332	لا	الانترنت المصرفي
5.14	18	نعم	
100.00	350	المجموع	
85.71	300	لا	البطاقات الالكترونية (فيزا، ماستر وغيرها)
14.29	50	نعم	
100.00	350	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تنوعاً في استخدام الخدمات المصرفية لدى العملاء وكان ترتيبها حسب أعلى نسبة كالاتي (الصراف الآلي ATM، الرسائل النصية القصيرة SMS، تطبيق الجوال، البطاقات الالكترونية (فيزا، ماستر وغيرها)، الانترنت

المصرفي)، وبنسب مئوية (92.00%، 33.14%، 26.00%، 14.29%، 5.14%) بالترتيب.

1.2. تفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول (اختبار الفرضية الأولى)

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن الترويج المصرفي كان له دور إيجابي في تعامل العملاء في حضرموت مع المصارف واستخدام خدماتها الإلكترونية، كما أن أبرز دوافع تعامل العملاء مع المصارف كان من نصيب الدوافع الخارجية لاسيما مستوى الخدمة المقدمة الجيد والتميز بالثقة من قبل العملاء إضافة للدوافع الأخرى. حيث إن أغلب المتعاملين بالخدمات الإلكترونية كانوا من العملاء حديثي التعامل مع المصرف وقد يكون تعاملهم مع المصرف للاستفادة من هذه الخدمات. مع ملاحظة التقارب في نسب باقي مدد التعامل. ويتضح أن أغلب المتعاملين كان تعاملهم مع الخدمات بشكل متوسط أي بشكل متكرر.

أما التنوع في استخدام الخدمات الإلكترونية فكان لصالح خدمة الصراف الآلي بنسبة كبيرة مقارنة مع باقي الخدمات وهذه النتيجة تخالف نتيجة دراسة الشبلي التي أظهرت أن خدمة الصيرفة عبر الانترنت كانت الأكثر استخداماً من بين الخدمات الإلكترونية وأن هذه الخدمة تتذيل قائمة الخدمات الإلكترونية المستخدمة في المصارف اليمنية

من الممكن الحكم على هذه الفرضية على ضوء النتائج المحققة بأن هناك تنوعاً في استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالمصارف اليمنية حسب نوع الخدمة ووقت استخدامها وكيفية تم الاشتراك بها. وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

2. عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني (اختبار الفرضية الثانية)

2.1. عرض نتائج السؤال الثاني (اختبار الفرضية الثانية)

ولاختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "هناك دور كبير للخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف اليمنية"، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. وكانت النتائج المحصل عليها كما في الجداول الآتي:

2. دور خدمة الصراف الآلي في تحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم (47) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور خدمة الصراف الآلي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	ترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
3	1	يعمل الصراف الآلي على اختصار المسافات الجغرافية ورفع الحواجز التقليدية.	350	4.546	0.573	90.914	عالي
2	2	يسهم الانتشار الجغرافي للصراف الآلي على زيادة عدد العملاء.	350	4.503	0.623	90.057	عالي
1	3	يساعد الصراف الآلي (ATM) في تحسين سمعة المصرف لدي.	350	4.469	0.622	89.371	عالي
4	4	يعمل الصراف الآلي على زيادة ثقتي في المصرف.	350	4.271	0.763	85.429	عالي
6	5	يؤدي الصراف الآلي من خلال الخدمات المتنوعة التي يقدمها للعملاء إلى تحسين الخدمة المصرفية.	350	4.246	0.743	84.914	عالي

م	ترتبة	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
5	6	تكثيف وقت الصراف الآلي معي (خدمة 24 ساعة) زاد من ولاءي للمصرف.	350	4.226	0.835	84.514	عالي
8	7	يؤدي توفير الصراف الآلي في مناطق جغرافية عدة إلى تقليل وقت انتظاري لاستخدامه.	350	4.194	0.788	83.886	عالي
9	8	يتيح لي الصراف الآلي الإطلاع على أرصدة جميع الحسابات في كل الأوقات.	350	3.869	0.993	77.371	عالي
7	9	تتميز خدمة الصراف الآلي في البنك بجودة عالية.	350	3.843	0.967	76.857	عالي
16	10	توفر السيولة في أجهزة الصراف الآلي بشكل دائم زادت من ثقتي وولائي للمصرف.	350	3.743	1.149	74.857	متوسط
10	11	يعمل المصرف على حل بعض مشاكل أجهزة الصراف الآلي الطارئة بشكل سريع.	350	3.646	1.068	72.914	متوسط
12	12	حصولي على بطاقة الصراف الآلي كان بشكل سريع.	350	3.614	1.064	72.286	متوسط
19	13	تعتبر مناطق انتشار الأجهزة مناسبة لي وساعدتني في عدم الانتظار لفترات طويلة.	350	3.520	1.165	70.400	متوسط
18	14	أستخدم بقية خدمات الصراف الآلي بسهولة.	350	3.477	1.099	69.543	متوسط
17	15	أنا على علم ببقية الخدمات التي يقدمها الصراف الآلي غير سحب النقود.	350	3.389	1.122	67.771	متوسط
14	16	أستطيع السحب من صرافات مصارف أخرى بعمولة سحب منخفضة.	350	3.240	1.073	64.800	متوسط
15	17	عدد أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصرف الذي أتعامل معه كافية في منطقتي.	350	3.003	1.292	60.057	متوسط
11	18	إجراءات طلبي لخدمة الصراف الآلي معقدة وبطيئة.	350	2.686	1.145	53.714	متوسط

م	ترتبة	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
13	19	المصرف لا يغذي أجهزة الصراف التابعة له بالسيولة دائماً (في العطل والأعياد).	350	2.480	1.184	49.600	ضعيف
		خدمة الصراف الآلي	350	70.963	8.744	74.698	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن خدمة الصراف الآلي لها دور عالٍ في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الفقرات وكان ترتيبها حسب نسبتها (3، 2، 1، 4، 6، 5، 8، 9، 7)، حيث كانت نسبها المئوية (90.914، %، 90.057، %، 89.371، %، 85.429، %، 84.914، %، 84.514، %، 83.886، %، 77.371، %، 76.857، %) بالترتيب، بينما كان لها دور متوسط على مستوى الفقرات (16، 10، 12، 19، 18، 17، 14، 15، 11) وبنسب مئوية (74.857، %، 72.914، %، 72.286، %، 70.400، %، 69.543، %، 67.771، %، 64.800، %، 60.057، %، 53.714، %) بالترتيب، في حين كان لها دور ضعيف على مستوى فقرة واحدة (13) وبنسبة مئوية (49.600، %)، وبالنسبة لدور الخدمة على مستوى متوسطها العام فقد كان دور خدمة الصراف الآلي في تحقيق الميزة التنافسية متوسطاً وبنسبة مئوية (74.698، %)، ويدل هذا على أن خدمة الصراف الآلي لم تحقق الميزة التنافسية لها بالشكل المطلوب.

3. دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه في تحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم (48) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	الترتبة	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
2	1.	توفر لي هذه الخدمة الوقت للقيام بالمعاملات اليومية.	350	3.669	0.882	73.371	متوسط
4	2.	سهولة هذه الخدمة جعلني أستخدمها.	350	3.654	0.898	73.086	متوسط
9	3.	توفير المصرف لهذه الخدمة جعلني أنصح أشخاصاً آخرين بالتعامل معه.	350	3.654	0.941	73.086	متوسط
1	4.	توفير المصرف لهذه الخدمة جعلني أتمسك بالتعامل معه.	350	3.634	0.891	72.686	متوسط
7	5.	هناك معاملات يجب إدراجها في خدمة تطبيق الجوال.	350	3.569	0.908	71.371	متوسط
3	6.	تقدم لي الخدمة جميع المعاملات التي أحتاجها.	350	3.514	0.908	70.286	متوسط
8	7.	حصلت على اسم المستخدم وكلمة المرور بسرعة وسهولة من موظفي المصرف.	350	3.514	0.954	70.286	متوسط
6	8.	انخفاض كلفة الاستخدام لتطبيق الجوال جعلتني أستخدمه.	350	3.463	0.891	69.257	متوسط
5	9.	أستخدم جميع الخدمات التي يوفرها تطبيق الجوال الذي أستخدمه.	350	3.357	0.961	67.143	متوسط
		خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه	350	32.029	6.477	71.175	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه كان لها دور متوسط في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى جميع الفقرات وكان ترتيبها حسب نسبتها (2، 4، 9، 1، 7، 3، 8، 6، 5)، حيث كانت نسبتها المئوية (73.371%)، (73.086%، 73.086%، 72.686%، 71.371%، 70.286%، 70.286%، 69.257%، 67.143%) بالترتيب. وبالنسبة للخدمة على مستوى متوسطها العام فقد كان دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه في تحقيق الميزة التنافسية متوسطاً وبنسبة مئوية (71.175%). ويدل هذا على أن خدمة الجوال المصرفي لم تحقق الميزة التنافسية لها بالشكل المطلوب.

4. دور خدمة الرسائل القصيرة في تحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم (49) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور خدمة الرسائل القصيرة في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	ترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
1	1.	إرسال قائمة الحركات لحسابي من خلال الرسائل النصية ساعدني في استخدام هذه الخدمة.	350	4.069	0.850	81.371	عالي
2	2.	انخفاض (انعدام) الكلفة لهذه الخدمة ساعد في استخدامي لها.	350	4.031	0.868	80.629	عالي
3	3.	دقة البيانات في الرسائل ساعدني في استمرار تعاملتي مع المصرف.	350	4.006	0.876	80.114	عالي
6	4.	تتيح لي الرسائل القصيرة تعزيز التفاعل والتواصل مع المصرف.	350	3.929	0.878	78.571	عالي

م	الترتبة	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
7	.5	المعلومات التي تصلني عبر الرسائل القصيرة تعتبر كافية لي.	350	3.926	0.958	78.514	عالي
5	.6	استخدام المصرف لهذه الخدمة زاد من ولائي له.	350	3.786	0.904	75.714	متوسط
4	.7	يستخدم المصرف هذه الخدمة كوسيلة للتعريف بالخدمات الأخرى التي يقدمها.	350	3.626	1.089	72.514	متوسط
		خدمة الرسائل القصيرة	350	27.371	4.701	78.204	عالي

يتضح من الجدول أعلاه أن خدمة الرسائل القصيرة كان لها دور عالٍ في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الفقرات (1، 2، 3، 6، 7)، حيث كانت نسبها المئوية (81.371%، 80.629%، 80.114%، 78.571%، 78.514%) بالترتيب، في حين كان لها دور متوسط على مستوى الفقرتين (4، 5) وينسب مئوية (75.714%)، (72.514%) بالترتيب، وبالنسبة للخدمة على مستوى متوسطها العام فقد كان دور خدمة الرسائل القصيرة في تحقيق الميزة التنافسية عالياً وبنسبة مئوية (78.204%)، ويدل هذا على أن خدمة الرسائل القصيرة حققت الميزة التنافسية بالشكل المطلوب.

5. دور خدمة البنك الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم (50) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة

عن دور خدمة البنك الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور

والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	الترتبة	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
8	.1	توفير الوقت هو ما جعلني استخدم هذه الخدمة.	350	3.486	0.793	69.714	متوسط
9	.2	توفير تكاليف النقل هو ما جعلني استخدم هذه الخدمة.	350	3.454	0.799	69.086	متوسط
7	.3	زيادة الأمان والحفاظ على الخصوصية والسرية في التعاملات أعطتني ثقة أكبر لهذه الخدمة.	350	3.443	0.765	68.857	متوسط
6	.4	قلة الأخطاء أعطتني ثقة أكبر لاستخدام هذه الخدمة.	350	3.337	0.734	66.743	متوسط
5	.5	الآلية المبسطة لاستخدام هذه الخدمة جعلتني استخدمها لإنجاز معاملاتي.	350	3.334	0.749	66.686	متوسط
2	.6	أحصل على بياناتي كمستخدم وكود التأكيد بسرعة.	350	3.297	0.712	65.943	متوسط
4	.7	استجابة المصرف لاستفساراتي من خلال هذه الخدمة يحافظ على ولائي للمصرف.	350	3.289	0.745	65.771	متوسط
1	.8	تعاملي مع المصرف من خلال الإنترنت المصرفي يشعرني بالارتياح والاطمئنان.	350	3.269	0.770	65.371	متوسط
3	.9	المعاملات المقدمة في هذه الخدمة كافية بالنسبة لي.	350	3.240	0.726	64.800	متوسط
		خدمة البنك الالكتروني	350	30.149	5.622	66.997	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن خدمة البنك الإلكتروني كان لها دور متوسط في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الفقرات (8، 9، 7، 6، 5، 2، 4، 1، 3)، حيث كانت نسبها المئوية (69.714%، 69.086%، 68.857%، 66.743%، 66.686%، 65.943%، 65.771%، 65.371%، 64.800%) بالترتيب، وبالنسبة للخدمة على مستوى متوسطها العام فقد كان دور خدمة البنك الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية متوسطاً وبنسبة مئوية (66.997%)، ويدل هذا على أن خدمة البنك الإلكتروني لم تحقق الميزة التنافسية بالشكل المطلوب.

6. دور خدمة البطاقات الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم (51) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور خدمة البطاقات الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحور والفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	رقم	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
2	1.	ثقتي في الشركات المصدرة للبطاقات هو الذي دفعني لاستخدامها.	350	3.471	0.858	69.429	
3	2.	كلفة اقتنائها في متناول يدي.	350	3.440	0.867	68.800	
1	3.	سهولة الحصول على البطاقة جعلني استخدمها.	350	3.391	0.885	67.829	
10	4.	أعلم بجميع مميزات البطاقة وما تقدمه من خدمات.	350	3.231	0.909	64.629	
4	5.	كلفة الاستخدام تعتبر مرتفعة.	350	3.163	0.902	63.257	متوسط
8	6.	سأستخدم البطاقة لسداد مشترياتي من الخارج عبر النت.	350	3.157	0.961	63.143	متوسط

م	ترتبة	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
5	.7	إجراءات الحصول على البطاقة معقدة حسب نوعها.	350	3.017	0.843	60.343	متوسط
6	.8	القبول والتعامل بهذه البطاقات كبير في كثير من المحلات.	350	2.931	0.912	58.629	متوسط
7	.9	انتشار نقاط البيع هو ما دفعني للحصول على البطاقة.	350	2.846	0.879	56.914	متوسط
9	.10	استخدامي للبطاقة مقتصر على المشتريات المحلية.	350	2.834	0.883	56.686	متوسط
		خدمة البطاقات الإلكترونية	350	31.483	5.170	62.966	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن خدمة البطاقات الإلكترونية كان لها دور متوسط في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى جميع الفقرات مرتبة حسب رقمها في الأداة ونسبتها (2، 3، 1، 10، 4، 8، 5، 6، 7، 9)، حيث كانت نسبها المئوية (69.429%، 68.800%، 67.829%، 64.629%، 63.257%، 63.143%، 60.343%، 58.629%، 56.914%، 56.686%) بالترتيب وبالنسبة للخدمة على مستوى متوسطها العام فقد كان دور خدمة البطاقات الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية متوسطاً وبنسبة مئوية (62.966%)، ويدل هذا على أن خدمة البطاقات الإلكترونية لم تحقق الميزة التنافسية بالشكل المطلوب.

7. دور الخدمات المصرفية الإلكترونية الكلي في تحقيق الميزة التنافسية على المحاور الفرعية والمقياس:

جدول رقم (52) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المحاور والمقياس الكلي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
1	خدمة الرسائل القصيرة	350	27.371	4.701	78.204	عالي
2	خدمة الصراف الآلي	350	70.963	8.744	74.698	متوسط
3	خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه	350	32.029	6.477	71.175	متوسط
4	خدمة البنك الالكتروني	350	30.149	5.622	66.997	متوسط
5	خدمة البطاقات الالكترونية	350	31.483	5.170	62.966	متوسط
	الخدمات المصرفية الالكترونية ككل	350	191.994	21.679	71.109	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن دور خدمة الرسائل القصيرة كانت في المرتبة الأولى من حيث تحقيق الميزة التنافسية والتي كان لها دور كبير وبنسبة مئوية (78.204%)، بينما جاءت خدمة الصراف الآلي في المرتبة الثانية والتي كان لها دور متوسط بنسبة (74.698%). يليها خدمة الجوال المصرفي في المرتبة الثالثة بنسبة (71.175%)، ثم خدمة البنك الالكتروني في المرتبة الرابعة بنسبة (66.997%)، وأخير خدمة البطاقات الالكترونية في المرتبة الخامسة بنسبة (62.966%). أما بالنسبة للخدمات المصرفية الإلكترونية ككل فإن دورها في تحقيق الميزة التنافسية كان متوسطاً وبنسبة (71.109%)، ويدل هذا على أن الخدمات المصرفية الالكترونية كانت متوسطة في تحقيق الميزة التنافسية بين المصارف اليمنية وفقاً لوجهة نظراء أفراد العينة (المستفيدين).

2.2 عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني (اختبار الفرضية الثانية)

على الرغم من أن خدمة الصراف الآلي كانت أكثر استخداماً من بين الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف اليمنية إلا أنها لم تحقق الميزة التنافسية بالشكل المطلوب وذلك قد يعزى إلى الظروف التي تمر بها اليمن حالياً والتي من تداعياتها الاقتصادية عدم توفر السيولة مما أدى إلى عدم تزويد أجهزة الصراف الآلي بالسيولة اللازمة إضافة لعدم زيادة عدد الصرافات الآلية مؤخراً، وينطبق هذا التفسير على باقي الخدمات الأخرى حيث لم تحقق الميزة التنافسية بالشكل المطلوب منها باستثناء خدمة الرسائل القصيرة والتي من الممكن أن يكون بسبب أنها تابعة لبعض الخدمات ويكون استخدامها بشكل تلقائي. وليس هناك أثر مالي على استخدامها، وبشكل عام يتضح أن دور الخدمات المصرفية كان متوسطاً في تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي قد يفسر بسبب الأحداث الجارية في اليمن كما أسلفنا والتي أثرت بطبيعة الحال على عينة الدراسة. وهذه النتيجة لا تنفي صحة الفرضية الموضوعية.

3. عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث (اختبار الفرضية الثالثة)

3.1. عرض نتائج السؤال الثالث (اختبار الفرضية الثالثة)

ولاختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: "رضا العملاء عن دور الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية متوسط"، تم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وكانت النتائج المحصل عليها كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (53) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن رضا العملاء عن دور الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية على مستوى الفقرات والمحور الكلي مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
18	1.	علاقة موظفي المصرف مع عملائه علاقة طيبة على الدوام.	350	4.037	0.802	80.743	عالي
8	2.	أنصح أصدقائي بالتعامل مع المصرف الذي أتعامل معه.	350	3.951	0.973	79.029	عالي
21	3.	يوفر المصرف معلومات كافية عن المعاملات التي أريد إنجازها.	350	3.931	0.970	78.629	عالي
20	4.	أستطيع الوصول للشخص المعني بتقديم الخدمة بسهولة ويسر.	350	3.914	0.920	78.286	عالي
19	5.	يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات.	350	3.903	0.868	78.057	عالي
7	6.	تمتاز عمليات المصرف بالدقة والسرعة.	350	3.834	0.912	76.686	عالي

م	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
6	.7	أثق بالتعامل مع تكنولوجيا الخدمة المصرفية.	350	3.817	0.887	76.343	عالي
4	.8	يقوم موظفو المصرف بالاستماع إلى الشكاوي والاستفسارات.	350	3.797	1.036	75.943	عالي
17	.9	يتعامل المصرف بشفافية ووضوح مع جميع العملاء.	350	3.766	0.979	75.314	متوسط
16	.10	فترة الانتظار لإنجاز معاملتي بواسطة الخدمات الإلكترونية قصيرة جداً.	350	3.763	0.935	75.257	متوسط
5	.11	يقوم موظفو المصرف بحل المشاكل والرد على الاستفسارات.	350	3.760	0.995	75.200	متوسط
12	.12	المصرف الذي اتعامل معه يقدم خدمات متميزة عن غيره من المصارف المحلية.	350	3.694	0.999	73.886	متوسط
1	.13	قام موظفو المصرف بتعريفني بالخدمات الإلكترونية التي يقدمها المصرف.	350	3.617	1.169	72.343	متوسط
13	.14	يقوم المصرف دوماً بتلبية حاجات العملاء ورغباتهم.	350	3.611	0.992	72.229	متوسط
2	.15	راضٍ عن مستوى الخدمة الإلكترونية المقدمة من حيث السرعة.	350	3.603	1.046	72.057	متوسط
3	.16	مستوى الخدمة الإلكترونية المقدمة ذات جودة عالية.	350	3.563	1.095	71.257	متوسط
11	.17	دائماً يحقق المصرف توقعاتي من خلال الخدمات الإلكترونية التي	350	3.506	0.998	70.114	متوسط

م	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
		يقدمها.					
10	.18	من خلال الخدمات الإلكترونية أستطيع إدارة أموالني بفاعلية أكبر من الخدمات التقليدية.	350	3.494	1.001	69.886	متوسط
9	.19	وجود خدمات إلكترونية جعلني لا أحتاج للتعامل مع الفروع التقليدية.	350	3.460	1.142	69.200	متوسط
15	.20	تعتبر الخدمات الإلكترونية المقدمة أكبر من توقعات العملاء.	350	3.197	1.096	63.943	متوسط
14	.21	يطرح المصرف باستمرار أسئلة للعملاء للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.	350	2.969	1.103	59.371	متوسط
		رضا العملاء عن الخدمات المصرفية	350	77.189	15.111	73.513	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن رضا العملاء عن الخدمات المصرفية كان عالياً على مستوى الفقرات (18، 8، 21، 20، 19، 7، 6، 4)، حيث كانت نسبها المئوية (80.743، %79.029، %78.629، %78.286، %78.057، %76.686، %76.343، %75.943) بالترتيب، في حين كان رضا العملاء متوسطاً على مستوى الفقرات (17، 16، 5، 12، 1، 13، 2، 3، 11، 10، 9، 14) وبنسب مئوية (75.314، %75.257، %75.200، %73.886، %72.343، %72.229، %72.057، %71.257، %70.114، %69.886، %69.200، %63.943، %59.371) بالترتيب، وبالنسبة لرضا العملاء بشكل عام على مستوى متوسطها العام فقد كان رضا العملاء عن الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية متوسطاً وبنسبة

مئوية (73.513%)، وهذا يدل على أن رضا العملاء عن الخدمات المصرفية رضاءً متوسطاً كونها لم تحقق لهم المطلوب من الامتيازات التي تحقق لهم رغباتهم في العمل المصرفي الإلكتروني وفقاً للخدمات التي يستخدمونها.

3.2. تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث (اختبار الفرضية الثالثة)

ويفسر الباحث أن رضا العملاء عن الخدمات المصرفية رضاءً متوسطاً كونها لم تحقق لهم المطلوب من الامتيازات التي تحقق لهم رغباتهم في العمل المصرفي الإلكتروني وفقاً للخدمات التي يستخدمونها.

بالرغم من أن هذه النتيجة تتوافق مع الفرضية الموضوعية إلا أنها توشر بأن هناك قصوراً في عمل المصارف تجاه كسب ولاء ورضا العميل من خلال الخدمات الإلكترونية المقدمة ، وقد يكون سبب القصور أو الرضا المتوسط بسبب الجمود في العمل المصرفي نتيجة أوضاع البلاد.

4. عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الرابع (اختبار الفرضية الرابعة)

4.1. عرض نتائج السؤال الرابع (اختبار الفرضية الرابعة)

ولاختبار صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، المهنة، البنك الذي يتعامل معه العميل)."، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية بين متغيرين، واختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الاحادي لتحديد الفروق بين أكثر من متغيرين، يليه اختبار (Scheffea) لتحديد المقارنات البعدية للفروق بين المتغيرات إن وجدت، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

4.1. نتائج الفروق في دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في

المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير الجنس

للتعرف على الفروق في دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء عنها حسب متغير الجنس، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (54) يوضح اختبار (T-test) للفروق في دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء عنها حسب متغير الجنس

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	المحور
غير دال	0.128	348	1.525	8.97	70.64	291	ذكر	خدمة الصراف الآلي
				7.39	72.54	59	انثى	
غير دال	0.340	348	0.955	6.59	31.88	291	ذكر	خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه
				5.91	32.76	59	انثى	
غير دال	0.171	348	1.371	4.82	27.22	291	ذكر	خدمة الرسائل القصيرة
				3.98	28.14	59	انثى	
غير دال	0.221	348	1.226	5.73	29.98	291	ذكر	خدمة البنك الإلكتروني
				5.02	30.97	59	انثى	
غير دال	0.923	348	0.096	5.36	31.49	291	ذكر	خدمة البطاقات الإلكترونية
				4.14	31.42	59	انثى	
غير دال	0.136	348	1.493	22.59	191.22	291	ذكر	الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل
				16.09	195.83	59	انثى	
غير دال	0.171	348	1.371	15.47	76.69	291	ذكر	رضا العملاء عن الخدمات المصرفية
				13.06	79.64	59	انثى	

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في وجهة نظرهم حول دور الخدمات المصرفية (خدمة الصراف الآلي، خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة البنك الإلكتروني، خدمة البطاقات الإلكترونية، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) في تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت قيمة (ت) (1.525، 0.955، 1.371، 1.226،

0.096، 1.493) بالترتيب وبمستوى دلالة (0.128، 0.340، 0.171، 0.221، 0.923، 0.136) بالترتيب، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية حيث كانت قيمة (ت) (1.371) وبمستوى دلالة (0.171).

4.2. نتائج الفروق في دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير العمر

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير العمر، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول رقم (55) يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير العمر

مصدر التقييم	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
الخدمة المصرفية الآلي	بين المجموعات	522.931	3	174.310	2.305	0.077	غير دال
	داخل المجموعات	26161.586	346	75.612			
	الكل	26684.517	349				
خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه	بين المجموعات	233.839	3	77.946	1.872	0.134	غير دال
	داخل المجموعات	14407.875	346	41.641			
	الكل	14641.714	349				
خدمة الرسائل القصيرة	بين المجموعات	124.543	3	41.514	1.893	0.130	غير دال
	داخل المجموعات	7589.171	346	21.934			
	الكل	7713.714	349				
خدمة البنك الالكتروني	بين المجموعات	304.842	3	101.614	3.278	0.021	دال
	داخل المجموعات	10725.432	346	30.998			

				349	11030.274	الكل	
غير دال	0.084	2.230	58.986	3	176.958	بين المجموعات	خدمة البطاقات الإلكترونية
			26.452	346	9152.439	داخل المجموعات	
				349	9329.397	الكل	
غير دال	0.058	2.519	1168.645	3	3505.935	بين المجموعات	الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل
			463.937	346	160522.054	داخل المجموعات	
				349	164027.989	الكل	
غير دال	0.073	2.346	529.477	3	1588.432	بين المجموعات	رضا العملاء عن الخدمات المصرفية
			225.720	346	78099.122	داخل المجموعات	
				349	79687.554	الكل	

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى دور الخدمات المصرفية (خدمة الصراف الآلي، خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة البطاقات الإلكترونية، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (2.305، 1.872، 1.893، 2.230، 2.519) بالترتيب وبمستويات دلالة (0.077، 0.134، 0.130، 0.084، 0.058). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (2.346) وبمستوى دلالة (0.073)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في دور خدمة البنك الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (3.278) وبمستوى دلالة (0.021).

ولمعرفة الفروق في دور خدمة البنك الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لصالح أي مستوى عمري لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق لصالح أي متغير، كما يوضحه الجدول الآتي:

- الفروق في خدمة البنك الإلكتروني حسب متغير العمر باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (56) يوضح الفروق في خدمة البنك الإلكتروني حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	العمر
2	1		
	29.45	148	36 – 45 سنة
	29.56	48	اكثر من 45 سنة
30.56	30.56	123	26 – 35 سنة
32.65		31	18 – 25 سنة
0.25	0.76		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة البنك الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كانت أعمارهم بين 18-25 سنة وكذلك من كانت أعمارهم تقع بين 26-35 سنة وبمتوسطين حسابيين (32.65، 30.56)، أي أنه كلما كان عمر العميل أقل كانت وجهة نظره أن خدمة البنك الإلكتروني تحقق ميزة تنافسية عالية.

4.3. نتائج الفروق في دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير الدخل الشهري

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير الدخل الشهري ، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول رقم (57) يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير الدخل الشهري

مصدر التقييم	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
خدمة الصراف الآلي	بين المجموعات	493.178	4	123.295	1.624	0.168	غير دالة
	داخل المجموعات	26191.339	345	75.917			
	الكل	26684.517	349				
خدمة الجوال المصرفي ومافي مستواه	بين المجموعات	670.427	4	167.607	4.139	0.003	دالة
	داخل المجموعات	13971.287	345	40.496			
	الكل	14641.714	349				
خدمة الرسائل القصيرة	بين المجموعات	242.284	4	60.571	2.797	0.026	دالة
	داخل المجموعات	7471.431	345	21.656			
	الكل	7713.714	349				
خدمة البنك الالكتروني	بين المجموعات	424.115	4	106.029	3.449	0.009	دالة
	داخل المجموعات	10606.159	345	30.742			
	الكل	11030.274	349				
خدمة البطاقات الالكترونية	بين المجموعات	187.712	4	46.928	1.771	0.134	غير دالة
	داخل المجموعات	9141.685	345	26.498			
	الكل	9329.397	349				
مقياس الخدمات المصرفية الالكترونية ككل	بين المجموعات	6431.988	4	1607.997	3.520	0.008	دالة
	داخل المجموعات	157596.001	345	456.800			
	الكل	164027.989	349				
رضا العملاء عن الخدمات المصرفية	بين المجموعات	2977.197	4	744.299	3.347	0.010	دالة
	داخل المجموعات	76710.357	345	222.349			
	الكل	79687.554	349				

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في دور خدمتي (خدمة الصراف الآلي، خدمة البطاقات الالكترونية) في تحقيق

الميزة التنافسية حسب متغير الدخل الشهري حيث كانت قيمة (ف) (1.624، 1.771) وبمستوى دلالة (0.168، 0.134)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى دور الخدمات المصرفية (خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة البنك الإلكتروني، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير الدخل الشهري حيث كانت قيمة (ف) (4.139، 2.797، 3.449، 3.520) بالترتيب وبمستويات دلالة (0.003، 0.026، 0.009، 0.008)، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية حسب متغير الدخل الشهري حيث كانت قيمة (ف) (3.347) وبمستوى دلالة (0.010).

ولمعرفة الفروق في دور الخدمات المصرفية (خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة البنك الإلكتروني، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) في تحقيق الميزة التنافسية لصالح أي مستوى دخل شهري لدى أفراد العينة، وكذلك رضا العملاء عن تلك الخدمات، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق لصالح أي متغير، كما توضحها الجداول الآتية:

• الفروق في دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه حسب متغير الدخل الشهري باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (58) يوضح الفروق في خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	الدخل الشهري
2	1		
	28.79	53	أكثر من 200 ألف ريال
32.25	32.25	36	أقل من 50 ألف ريال
32.44	32.44	78	150000 - 101000 ريال
32.65		140	من 100 ألف ريال - 50000
33.07		43	200 - 151000 ألف ريال
0.98	0.06		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان دخلهم الشهري 200 - 151000 ألف ريال وكذلك من كان دخلهم الشهري من 100 - 50000 ألف ريال وبمتوسطين حسابيين (32.65، 33.07)، أي أنه كانت وجهة نظر العميل في هذين الدخلين الشهريين أن دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في دور خدمة الرسائل القصيرة حسب متغير الدخل الشهري باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (59) يوضح الفروق في خدمة الرسائل القصيرة حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	الدخل الشهري
1		
25.58	53	أكثر من 200 ألف ريال
27.34	140	من 50000 - 100 ألف ريال
27.56	43	151000 - 200 ألف ريال
28.00	36	أقل من 50 ألف ريال
28.22	78	150000 - 101000 ريال
0.07		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الرسائل القصيرة في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان دخلهم الشهري بين 101000 و 150000 ريال وكذلك من كان دخلهم الشهري من أقل من 50 ألف ريال وبمتوسطين حسابيين (28.00، 28.22) مقارنة بالمستويات الأخرى من الدخل، أي كانت وجهة نظر العميل في هذين الدخلين الشهريين أن دور خدمة الرسائل القصيرة تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في دور خدمة البنك الإلكتروني حسب متغير الدخل الشهري باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (60) يوضح الفروق في خدمة البنك الإلكتروني حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	الدخل الشهري
1		
28.70	53	أكثر من 200 ألف ريال
29.13	78	150000 - 101000 ريال
29.51	43	200 - 151000 ألف ريال
31.01	140	من 100 - 50000 ألف ريال
31.81	36	اقل من 50 ألف ريال
0.07		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة البنك الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان دخلهم الشهري أقل من 50 ألف ريال وكذلك من كان دخلهم الشهري من 50 ألف إلى 100 ألف ريال وبمتوسطين حسابيين (31.01،31.81) مقارنة بالمستويات الأخرى من الدخل، أي كانت وجهة نظر العميل في هذين الدخلين الشهرين أن دور خدمة البنك الإلكتروني تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في دور الخدمات المصرفية ككل حسب متغير الدخل الشهري باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (61) يوضح الفروق في الخدمات المصرفية ككل حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	الدخل الشهري
2	1		
	182.17	53	أكثر من 200 ألف ريال
191.74	191.74	43	151000 - 200 ألف ريال
192.78	192.78	78	101000 - 150000 ريال
194.54	194.54	140	من 50000 - 100 ألف ريال
195.14		36	أقل من 50 ألف ريال
0.95	0.06		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات المصرفية ككل في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان دخلهم الشهري أقل من 50 ألف ريال وكذلك من كان دخلهم الشهري من 50 ألف إلى 100 ألف ريال وبمتوسطين حسابيين (31.81، 31.01) مقارنة بالمستويات الأخرى من الدخل، أي كانت وجهة نظر العميل في هذين الدخلين الشهرين أن دور الخدمات المصرفية ككل تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية حسب متغير الدخل الشهري باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (62) يوضح الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	الدخل الشهري
1		
70.36	53	أكثر من 200 ألف ريال
77.60	36	أقل من 50 ألف ريال
77.75	43	151000 - 200 ألف ريال
78.56	140	من 50000 - 100 ألف ريال
78.87	78	150000 - 101000 ريال
0.06		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان دخلهم الشهري بين 101 ألف ريال و 150 ألف ريال وكذلك من كان دخلهم الشهري من 50 ألف إلى 100 ألف ريال وبمتوسطين حسابيين (78.56،78.87) مقارنة بالمستويات الأخرى من الدخل، أي كانت وجهة نظر العميل في هذين الدخلين الشهريين ان رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية كان بمستوى عالي.

4.4. نتائج الفروق في دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير المستوى التعليمي

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير المستوى التعليمي، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول رقم (63) يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمينية ورضا العملاء حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التقييم	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
خدمة الصراف الآلي	بين المجموعات	1759.532	4	439.883	6.089	0.000	دالة
	داخل المجموعات	24924.986	345	72.246			
	الكل	26684.517	349				
خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه	بين المجموعات	430.444	4	107.611	2.612	0.035	دالة
	داخل المجموعات	14211.271	345	41.192			
	الكل	14641.714	349				
خدمة الرسائل القصيرة	بين المجموعات	270.939	4	67.735	3.140	0.015	دالة
	داخل المجموعات	7442.776	345	21.573			
	الكل	7713.714	349				
خدمة البنك الالكتروني	بين المجموعات	595.679	4	148.920	4.924	0.001	دالة
	داخل المجموعات	10434.596	345	30.245			
	الكل	11030.274	349				
خدمة البطاقات الالكترونية	بين المجموعات	588.378	4	147.094	5.806	0.000	دالة
	داخل المجموعات	8741.020	345	25.336			
	الكل	9329.397	349				
مقياس الخدمات المصرفية الالكترونية ككل	بين المجموعات	14409.098	4	3602.274	8.306	0.000	دالة
	داخل المجموعات	149618.891	345	433.678			
	الكل	164027.989	349				
رضا العملاء عن الخدمات المصرفية	بين المجموعات	5294.728	4	1323.682	6.139	0.000	دالة
	داخل المجموعات	74392.826	345	215.631			
	الكل	79687.554	349				

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى دور الخدمات المصرفية (خدمة الصراف الآلي، خدمة الجوال المصرفي وما

في مستواه، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة البنك الإلكتروني، خدمة البطاقات الإلكترونية، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي حيث كانت قيمة (ف) (6.089، 2.612، 3.140، 4.924، 5.806، 8.306) بالترتيب وبمستويات دلالة (0.000، 0.035، 0.015، 0.001، 0.000، 0.000) وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية حسب متغير المستوى التعليمي حيث كانت قيمة (ف) (6.139) وبمستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة الفروق في دور الخدمات المصرفية (خدمة الصراف الآلي، خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة البنك الإلكتروني، خدمة البطاقات الإلكترونية، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) في تحقيق الميزة التنافسية لصالح أي مستوى تعليمي لدى أفراد العينة، وكذلك رضا العملاء عن تلك الخدمات، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق لصالح أي مستوى تعليمي، كما توضحها الجداول الآتية:

• الفروق في دور خدمة الصراف الآلي حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (64) يوضح الفروق في خدمة الصراف الآلي حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	المستوى التعليمي
2	1		
	65.25	24	دكتوراه وأعلى
	68.33	27	ماستر
	70.60	201	بكالوريوس
73.29		45	دبلوم
74.11		53	ثانوية وأقل
0.06	0.10		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الصراف الآلي في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان مؤهلهم ثانوية وأقل ومن مؤهلهم دبلوم وبمتوسطين حسابيين (73.29،74.11) مقارنة بوجهة نظر المؤهلات الأخرى، أي كانت وجهة نظر العملاء في هذين المؤهلين أن دور خدمة الصراف الآلي تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (65) يوضح الفروق في خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	المستوى التعليمي
1		
28.54	24	دكتوراه وأعلى
30.52	27	ماستر
32.24	201	بكالوريوس
32.79	53	ثانوية وأقل
32.93	45	دبلوم
0.05		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان مؤهلهم دبلوم ومن مؤهلهم ثانوية وأقل وكذلك مؤهل البكالوريوس وبمتوسطات حسابية

(32.24،32.79،32.93) مقارنة بوجهة نظر المؤهلات الأخرى، أي كانت وجهة نظر العملاء في هذه المؤهلات أن دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في دور خدمة الرسائل القصيرة حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (66) يوضح الفروق في خدمة الرسائل القصيرة حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	المستوى التعليمي
2	1		
	24.58	24	دكتوراه وأعلى
	27.20	201	بكالوريوس
28.06		53	ثانوية وأقل
28.11		27	ماستر
28.31		45	دبلوم
0.89	0.18		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الرسائل القصيرة في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان مؤهلهم دبلوم ومن مؤهلهم ماستر وكذلك مؤهل ثانوية وأقل وبمتوسطات حسابية (28.06،28.11،28.31) مقارنة بوجهة نظر المؤهلات الأخرى، أي كانت وجهة نظر العملاء في هذه المؤهلات أن دور خدمة الرسائل القصيرة تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في دور خدمة البنك الإلكتروني حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (67) يوضح الفروق في خدمة البنك الالكتروني حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	المستوى التعليمي
2	1		
	26.46	24	دكتوراه واعلى
	29.83	201	بكالوريوس
30.15		27	ماستر
31.33		45	دبلوم
31.96		53	ثانوية وأقل
0.56	0.06		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة البنك الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان مؤهلهم ثانوية وأقل ومن مؤهلهم دبلوم وكذلك مؤهل ماستر وبمتوسطات حسابية (30.15، 31.33، 31.96) مقارنة بوجهة نظر المؤهلات الأخرى، أي كانت وجهة نظر العملاء في هذه المؤهلات أن دور خدمة البنك الالكتروني تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في دور خدمة البطاقات الالكترونية حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (68) يوضح الفروق في خدمة البطاقات الالكترونية حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	المستوى التعليمي
2	1		
	29.38	24	دكتوراه واعلى
	30.48	27	ماستر
	30.93	201	بكالوريوس
	32.75	53	ثانوية وأقل
34.11		45	دبلوم
0.09	0.06		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة البطاقات الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من كان مؤهلهم دبلوم وبمتوسط حسابي (34.11) مقارنة بوجهة نظر المؤهلات الأخرى، أي كانت وجهة نظر العملاء في هذا المؤهل أن دور خدمة البطاقات الالكترونية تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في دور الخدمات المصرفية الالكترونية ككل حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (69) يوضح الفروق في الخدمات المصرفية الالكترونية ككل حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	المستوى التعليمي
2	1		
	174.21	24	دكتوراه واعلى
	187.59	27	ماستر
198.81		201	بكالوريوس
199.68		53	ثانوية وأقل
199.98		45	دبلوم
0.13	0.08		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات المصرفية الالكترونية ككل في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من المؤهلات (دبلوم، ثانوية وأقل، بكالوريوس) وبمتوسطات حسابية (198.81، 199.68، 199.98) مقارنة بوجهة نظر مؤهلي (ماستر، دكتوراه فأعلى)، أي كانت وجهة نظر العملاء في هذا المؤهلات تؤثر على أن دور خدمة الخدمات المصرفية الالكترونية ككل تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (70) يوضح الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	المستوى التعليمي
2	1		
	65.75	24	دكتوراه وأعلى
	75.81	27	ماستر
76.50		201	بكالوريوس
81.02		45	دبلوم
82.15		53	ثانوية وأقل
0.45	0.05		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية لصالح من المؤهلات (ثانوية وأقل، دبلوم ، بكالوريوس) وبمتوسطات حسابية (76.50 ، 81.02 ، 82.15) مقارنة بوجهة نظر مؤهلي (ماستر، دكتوراه فأعلى)، أي كانت وجهة نظر العملاء في هذا المؤهلات تؤثر على أن رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية كانوا أكثر رضاً عن مؤهلي الماستر والدكتوراه.

4.5. نتائج الفروق في دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير المهنة

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير المهنة، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول رقم (71) يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير المهنة

مصدر التقييم	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
خدمة الصراف الآلي	بين المجموعات	1064.737	6	177.456	2.376	0.029	دالة
	داخل المجموعات	25619.780	343	74.693			
	الكل	26684.517	349				
خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه	بين المجموعات	336.658	6	56.110	1.345	0.236	غير دالة
	داخل المجموعات	14305.056	343	41.706			
	الكل	14641.714	349				
خدمة الرسائل القصيرة	بين المجموعات	195.254	6	32.542	1.485	0.182	غير دالة
	داخل المجموعات	7518.460	343	21.920			
	الكل	7713.714	349				
خدمة البنك الالكتروني	بين المجموعات	367.948	6	61.325	1.973	0.069	غير دالة
	داخل المجموعات	10662.327	343	31.086			
	الكل	11030.274	349				
خدمة البطاقات الالكترونية	بين المجموعات	177.384	6	29.564	1.108	0.357	غير دالة
	داخل المجموعات	9152.013	343	26.682			
	الكل	9329.397	349				
الخدمات المصرفية الالكترونية ككل	بين المجموعات	7248.620	6	1208.103	2.643	0.016	دالة
	داخل المجموعات	156779.369	343	457.083			
	الكل	164027.989	349				
رضا العملاء عن الخدمات المصرفية	بين المجموعات	3492.095	6	582.016	2.620	0.017	دالة
	داخل المجموعات	76195.460	343	222.144			
	الكل	79687.554	349				

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى دور الخدمات المصرفية (خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة البنك الإلكتروني، خدمة البطاقات الإلكترونية) في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المهنة حيث كانت قيمة (ف) (1.345، 1.485، 1.973، 1.108) بالترتيب وبمستويات دلالة (0.236، 0.182، 0.069، 0.357)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى دور الخدمات المصرفية (خدمة الصراف الآلي، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المهنة حيث كانت قيمة (ف) (2.376، 2.643) بالترتيب وبمستويات دلالة (0.029، 0.016)، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية حسب متغير المهنة حيث كانت قيمة (ف) (2.620) وبمستوى دلالة (0.017). ولمعرفة الفروق في دور الخدمات المصرفية (خدمة الصراف الآلي، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل، رضا العملاء عن الخدمات المصرفية) في تحقيق الميزة التنافسية لصالح أي وضع لمهنة أفراد العينة، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق لصالح أي مهنة لدى أفراد العينة، كما توضحها الجداول الآتية:

• الفروق في دور خدمة الصراف الآلي حسب متغير المهنة باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (72) يوضح الفروق في خدمة الصراف الآلي حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	المهنة
1		
65.00	6	متقاعد
68.00	2	بدون عمل
68.58	40	عمل حر
69.67	12	طالب
70.21	125	موظف حكومي
72.09	150	موظف قطاع خاص
75.53	15	مالك شركة/ مشروع
0.42		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الصراف الآلي في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من مهنتهم (مالك شركة/ مشروع، موظف قطاع خاص) وبمتوسطين حسابيين (72.09، 75.53) مقارنة بوجهة نظر أصحاب المهن (موظف حكومي، طالب، عمل حر، بدون عمل، متقاعد)، أي كانت وجهة نظر العملاء في هاتين المهنتين تؤثر على أن دور خدمة الصراف الآلي تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في دور الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل حسب متغير المهنة باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (73) يوضح الفروق في الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	المهنة
1		
180.17	6	متقاعد
185.58	40	عمل حر
189.82	125	موظف حكومي
190.00	2	بدون عمل
191.42	12	طالب
199.47	150	موظف قطاع خاص
206.67	15	مالك شركة/ مشروع
0.39		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل في تحقيق الميزة التنافسية لصالح من مهنتهم (مالك شركة/ مشروع، موظف قطاع خاص) وبمتوسطين حسابيين (199.47، 206.67) مقارنة بوجهة نظر أصحاب المهن (موظف حكومي، طالب، عمل حر، بدون عمل، متقاعد)، أي كانت وجهة نظر العملاء لهاتين المهنتين تؤثر على أن دور خدمة الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل تحقق ميزة تنافسية عالية.

• الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية حسب متغير المهنة باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (74) يوضح الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	المهنة
1		
69.50	2	بدون عمل
74.43	125	موظف حكومي
76.03	40	عمل حر
77.00	6	متقاعد
78.21	12	طالب
86.50	150	موظف قطاع خاص
87.27	15	مالك شركة/ مشروع
0.45		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية لصالح من مهنتهم (مالك شركة/ مشروع، موظف قطاع خاص) وبمتوسطين حسابيين (87.27، 87.27) مقارنة بوجهة نظر اصحاب المهن (موظف حكومي، طالب، عمل حر، بدون عمل، متقاعد)، أي كانت وجهة نظر العملاء لهاتين المهنتين تؤثر على أن رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الالكترونية كانت أكثر رضاً عن الخدمات المصرفية الالكترونية.

4.6. نتائج الفروق في دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في

المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في دور الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل، وكانت النتائج المحصل عليها كآآتي:

جدول رقم (75) يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ورضا العملاء حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل

مصدر التقييم	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
خدمة الصراف الآلي	بين المجموعات	2131.126	10	213.113	2.942	0.001	دالة
	داخل المجموعات	24553.391	339	72.429			
	الكل	26684.517	349				
خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه	بين المجموعات	4645.620	10	464.562	15.755	0.000	دالة
	داخل المجموعات	9996.094	339	29.487			
	الكل	14641.714	349				
خدمة الرسائل القصيرة	بين المجموعات	459.454	10	45.945	2.147	0.021	دالة
	داخل المجموعات	7254.260	339	21.399			
	الكل	7713.714	349				
خدمة البنك الإلكتروني	بين المجموعات	1066.366	10	106.637	3.628	0.000	دالة
	داخل المجموعات	9963.908	339	29.392			
	الكل	11030.274	349				
خدمة البطاقات الإلكترونية	بين المجموعات	672.468	10	67.247	2.633	0.004	دالة
	داخل المجموعات	8656.929	339	25.537			
	الكل	9329.397	349				
مقياس الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل	بين المجموعات	19123.993	10	1912.399	4.474	0.000	دالة
	داخل المجموعات	144903.996	339	427.445			
	الكل	164027.989	349				
رضا العملاء عن الخدمات المصرفية	بين المجموعات	13218.243	10	1321.824	6.741	0.000	دالة
	داخل المجموعات	66469.312	339	196.075			
	الكل	79687.554	349				

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى دور الخدمات المصرفية (خدمة الصراف الآلي، خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة البنك الإلكتروني، خدمة البطاقات الإلكترونية، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل حيث كانت قيمة (ف) (2.942، 15.755، 2.147، 3.628، 2.633، 4.474) بالترتيب وبمستويات دلالة (0.001، 0.000، 0.021، 0.000، 0.004، 0.000)، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل حيث كانت قيمة (ف) (6.741) وبمستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة الفروق في دور الخدمات المصرفية (خدمة الصراف الآلي، خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة البنك الإلكتروني، خدمة البطاقات الإلكترونية، الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) في تحقيق الميزة التنافسية لصالح أي مصرف يتعامل معه أفراد العينة (العملاء)، وكذلك رضا العملاء عن تلك الخدمات، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق لصالح أي مصرف، كما توضحها الجداول الآتية:

• الفروق في دور خدمة الصراف الآلي حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (76) يوضح الفروق في خدمة الصراف الآلي حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	البنك الذي تتعامل معه
2	1		
	65.00	10	الاهلي
68.63	68.63	51	التضامن
69.20	69.20	15	العربي
69.30	69.30	20	الإنشاء والتعمير
69.38	69.38	50	الدولي
69.40	69.40	25	البحرين
71.67	71.67	49	التسليف
71.91	71.91	35	الكريمي
72.00	72.00	40	سبأ
75.43	75.43	35	الكويت
75.50		20	التجاري
0.63	0.05		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الصراف الآلي في تحقيق الميزة التنافسية لصالح المصرف التجاري بمتوسط حسابي (75.50) مقارنة بالمصرف الأهلي الذي حصل على متوسط حسابي (65.00)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الصراف الآلي التي ظهرت ميزتها التنافسية بين المصارف (التضامن، العربي، الإنشاء والتعمير، الدولي، البحرين، التسليف، الكريمي، سبأ، الكويت، التجاري) متقاربة وبمتوسطات حسابية (68.63، 69.20،

69.30، 69.38، 69.40، 71.67، 71.91، 72.00، 75.43، 75.50)، أي كانت وجهة نظر العملاء في ان دور خدمة الصراف الآلي تحقق ميزة تنافسية عالية لدى المصرف التجاري مقارنة بالأهلي وتقاربه مع المصارف الأخرى.

• الفروق في دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (77) يوضح الفروق في خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05					N	البنك الذي تتعامل معه
5	4	3	2	1		
				27.07	15	العربي
			27.70	27.70	10	الاهلي
			27.72	27.72	50	الدولي
		28.29	28.29	28.29	35	التجاري
	30.84	30.84	30.84	30.84	25	البحرين
	30.90	30.90	30.90	30.90	51	التضامن
	31.80	31.80	31.80	31.80	20	الانشاء والتعمير
33.85	33.85	33.85	33.85		20	الكويت
34.45	34.45	34.45			40	سبأ
35.96	35.96				49	التسليف
38.60					35	الكريمي
0.50	0.37	0.11	0.11	0.50		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه في تحقيق الميزة التنافسية لصالح المصارف (الكريمي،

التسليف، سبأ، الكويت) بمتوسطات حسابية (33.85، 34.45، 35.96، 38.60) مقارنة بالمصارف (العربي، الأهلي، الدولي، التجاري، البحرين، التضامن، الإنشاء والتعمير) التي حصلت على متوسطات حسابية (27.07، 27.70، 27.72، 28.29، 30.84، 30.90، 31.80)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه التي ظهرت ميزتها التنافسية بين المصارف ببعضها (الكريمي، التسليف، سبأ، الكويت) بمتوسطات حسابية (33.85، 34.45، 35.96، 38.60)، وكذلك لم تظهر فروق بين المصارف ببعضها (العربي، الأهلي، الدولي، التجاري، البحرين، التضامن، الإنشاء والتعمير) التي حصلت على متوسطات حسابية (27.07، 27.70، 27.72، 28.29، 30.84، 30.90، 31.80)، أي كانت وجهة نظر العملاء في أن دور خدمة الجوال المصرفي وما في مستواه تحقق ميزة تنافسية عالية لدى المصارف (الكريمي، التسليف، سبأ، الكويت) مقارنة مع المصارف الأخرى.

• الفروق في دور خدمة الرسائل القصيرة حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل

باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (78) يوضح الفروق في خدمة الرسائل القصيرة حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	البنك الذي تتعامل معه
1		
24.20	10	الأهلي
25.88	51	التضامن
26.60	40	سبأ
27.00	20	الإنشاء والتعمير
27.02	50	الدولي
27.36	25	البحرين
27.74	35	التجاري

27.80	15	العربي
27.95	20	الكويت
28.67	49	التسليف
29.26	35	الكريمي
0.16		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الرسائل القصيرة في تحقيق الميزة التنافسية لصالح المصرفين (الكريمي، التسليف) بمتوسطين حسابيين (29.26، 28.67) مقارنة بمصرفي (الأهلي، التضامن) الذين حصلوا على متوسطين حسابيين (24.20، 25.88)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور خدمة الرسائل القصيرة التي ظهرت ميزتها التنافسية بين المصارف ببعضها (سبأ، الإنشاء والتعمير، الدولي، البحرين، التجاري، العربي، الكويت) بمتوسطات حسابية (26.60، 27.00، 27.02، 27.36، 27.74، 27.80، 27.95)، أي كانت وجهة نظر العملاء في أن دور خدمة الرسائل القصيرة تحقق ميزة تنافسية عالية لدى المصرفين (الكريمي، التسليف) مقارنة بمصرفي (الأهلي، التضامن) وتقاربهما مع المصارف الأخرى.

• الفروق في دور خدمة البنك الإلكتروني حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل
 باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (79) يوضح الفروق في خدمة البنك الإلكتروني حسب اختبار
 (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	البنك الذي تتعامل معه
1		
27.00	10	الاهلي
27.65	20	الانشاء والتعمير
28.00	35	الكريمي
28.82	50	الدولي
29.45	51	التضامن
30.08	25	البحرين
30.80	49	التسليف
30.80	20	الكويت
31.07	15	العربي
32.53	40	سبأ
33.11	35	التجاري
0.12		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة البنك الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لصالح المصرفين (التجاري، سبأ) بمتوسطين حسابيين (33.11، 32.53) مقارنة بمصرفي (الأهلي، الإنشاء والتعمير) الذين حصلوا على متوسطين حسابيين (27.00، 27.65)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور خدمة البنك الإلكتروني التي ظهرت ميزتها التنافسية بين المصارف ببعضها

(الكريمي، الدولي، التضامن، البحرين، التسليف، الكويت، العربي) بمتوسطات حسابية (28.00، 28.82، 29.45، 30.08، 30.80، 30.80، 31.07)، أي كانت وجهة نظر العملاء في أن دور خدمة البنك الإلكتروني تحقق ميزة تنافسية عالية لدى المصرفين (التجاري، سبأ) مقارنة بمصرفي (الأهلي، الإنشاء والتعمير) وتقاربهما مع المصارف الأخرى.

• الفروق في دور خدمة البطاقات الإلكترونية حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (80) يوضح الفروق في خدمة البطاقات الإلكترونية حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05	N	البنك الذي تتعامل معه
1		
29.80	50	الدولي
29.90	10	الأهلي
30.00	35	الكريمي
30.25	20	الإنشاء والتعمير
30.76	51	التضامن
31.70	20	الكويت
31.88	25	البحرين
32.20	40	سبأ
32.27	15	العربي
32.69	49	التسليف
34.23	35	التجاري
0.49		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور خدمة البطاقات الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية لصالح المصرفين (التجاري، التسليف) بمتوسطين حسابيين (34.231، 32.69) مقارنة بمصرفي (الدولي، الأهلي) اللذين حصلوا على متوسطين حسابيين (29.80، 29.90)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور خدمة البطاقات الالكترونية التي ظهرت ميزتها التنافسية بين المصارف بعضها ببعض (الكريمي، الإنشاء والتعمير، التضامن، الكويت، البحرين، سبأ، العربي) بمتوسطات حسابية (30.00، 30.25، 30.76، 31.70، 31.88، 32.20، 32.27)، أي كانت وجهة نظر العملاء في أن دور خدمة البطاقات الالكترونية تحقق ميزة تنافسية عالية لدى المصرفين (التجاري، التسليف) مقارنة بمصرفي (الدولي، الأهلي) وتقاربهما مع المصارف الأخرى.

• الفروق في دور الخدمات المصرفية الالكترونية ككل حسب متغير البنك الذي يتعامل معه العميل باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (81) يوضح الفروق في الخدمات المصرفية الالكترونية ككل حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	البنك الذي تتعامل معه
2	1		
	173.80	10	الأهلي
	182.80	50	الدولي
	185.69	51	التضامن
	186.00	20	الإنشاء والتعمير
	187.40	15	العربي
	189.56	25	البحرين
197.77		35	الكريمي

197.78		40	سبأ
198.80		35	التجاري
199.80		20	الكويت
199.95		49	التسليف
0.59	0.06		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل في تحقيق الميزة التنافسية لصالح المصارف (الكريمي، سبأ، التجاري، الكويت، التسليف) بمتوسطات حسابية (197.77، 197.78، 198.80، 199.80، 199.95) مقارنة بالمصارف (الأهلي، الدولي، التضامن، الإنشاء والتعمير، العربي، البحرين) التي حصلت على متوسطات حسابية (173.80، 182.80، 185.69، 186.00، 187.40، 189.56)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل التي تقاربت ميزتها التنافسية بين المصارف (الكريمي، سبأ، التجاري، الكويت، التسليف) بمتوسطات حسابية (197.77، 197.78، 198.80، 199.80، 199.95)، وكذلك لم تظهر فروق دالة إحصائية بين المصارف (الأهلي، الدولي، التضامن، الإنشاء والتعمير، العربي، البحرين) التي حصلت على متوسطات حسابية (173.80، 182.80، 185.69، 186.00، 187.40، 189.56)، أي كانت وجهة نظر العملاء في أن دور الخدمات المصرفية الإلكترونية ككل تحقق ميزة تنافسية أكثر لدى المصارف (الكريمي، سبأ، التجاري، الكويت، التسليف) مقارنة بالمصارف (الأهلي، الدولي، التضامن، الإنشاء والتعمير، العربي، البحرين).

• الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية حسب متغير البنك الذي يتعامل معه

العميل باستخدام اختبار (Scheffe)

جدول رقم (82) يوضح الفروق في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية حسب اختبار (Scheffe)

Subset for alpha = 0.05		N	البنك الذي تتعامل معه
2	1		
	61.90	10	الأهلي
	69.92	50	الدولي
	70.80	20	الإنشاء والتعمير
	71.76	51	التضامن
	76.32	25	البحرين
80.06		35	التجاري
80.35		40	سبأ
80.45		20	الكويت
80.98		49	التسليف
86.20		35	الكريمي
87.00		15	العربي
0.06	0.23		Sig.

يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية كانت لصالح المصارف (التجاري، سبأ، الكويت، التسليف، الكريمي، العربي) بمتوسطات حسابية (80.06، 80.35، 80.45، 80.98، 86.20، 87.00) مقارنة بالمصارف (الأهلي، الدولي، الإنشاء والتعمير، التضامن، البحرين) التي حصلت على متوسطات حسابية (61.90، 69.92، 70.80، 71.76، 76.32)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية التي تقاربت ميزتها التنافسية بين المصارف (التجاري، سبأ، الكويت، التسليف،

الكريمي، العربي) بمتوسطات حسابية (80.06، 80.35، 80.45، 80.98، 86.20، 87.00)، وكذلك لم تظهر فروق دالة إحصائياً بين المصارف (الأهلي، الدولي، الإنشاء والتعمير، التضامن، البحرين) التي حصلت على متوسطات حسابية (61.90، 69.92، 70.80، 71.76، 76.32)، أي كانت وجهة نظر العملاء في ان مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية كان أكثر للخدمات التي تقدمها المصارف (التجاري، سبأ، الكويت، التسليف، الكريمي، العربي) مقارنة بالمصارف (الأهلي، الدولي، الإنشاء والتعمير، التضامن، البحرين).

4.2 تفسير ومناقشة نتائج السؤال الرابع (اختبار الفرضية الرابعة)

يفسر الباحث هذه النتيجة أن وجهة نظر الجنسين لا خلاف فيها حول دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء، الأمر الذي قد يفسر بسبب التقارب الفكري بين الجنسين في المجتمع، كما أن جميع الأعمار متفقون حول الدور الذي تلعبه الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء باستثناء خدمة البنك الالكتروني التي يتضح أنه كلما صغر عمر العميل اتجه رأيه أن البنك الالكتروني يحقق ميزة تنافسية أعلى من بقية الخدمات الالكترونية، وقد يكون ذلك بسبب رغبة صغار السن في التعامل مع المواقع الالكترونية للمصارف دون غيرها من الخدمات، ولم يؤثر الدخل الشهري في دور خدمتي الصراف الآلي والبطاقات الالكترونية بينما اعتبر من دخلهم بين 50 ألف - 100 ألف ومن دخلهم 151 ألف - 200 ألف، إن بقية الخدمات تحقق ميزة تنافسية عالية ومستوى رضا عالياً . وقد يكون هذا بسبب أن أصحاب هذه الفئات الدخلية تمكنهم من الاستفادة من مميزات هذه الخدمات دوناً عن خدمتي الصراف الآلي والبطاقات الالكترونية، أما أصحاب المؤهلات العلمية المتدنية كانت وجهة نظرهم أن الخدمات تحقق ميزة تنافسية عالية خصوصاً خدمة الصراف الآلي مقارنة بأصحاب

المؤهلات الأعلى وقد يكون السبب في هذا بسبب طموحهم وتوقعاتهم للخدمات المصرفية المتنوعة، ولم تؤثر مهنة العميل بشكل عام في رأيه حول تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام وقد كانت لصالح من كانت مهنتهم مالك مشروع وموظف قطاع خاص لصالح جميع الخدمات أعلى من بقية فئات المهن وبشكل عام فإن أصحاب المهن الأخرى رأوا أن الخدمات بشكل عام تحقق ميزة تنافسية عالية بالنسبة لهم. وقد يرجع هذا إلى أن خدمتي الصراف الآلي توفر الوقت والجهد لأصحاب هذه المهن نظراً لأهمية الوقت مقارنة مع أصحاب المهن الأخرى الذين لديهم وقت أكبر لاستخدام الخدمات الالكترونية. إن تقديم البنك التجاري لجميع الخدمات الالكترونية باستثناء خدمة الجوال المصرفي قد يكون سبب تحقيقه أعلى ميزة تنافسية ورضا للعميل مقارنة ببقية المصارف كونه يقدم جوائز عينية ونقدية لأصحاب الحسابات الجارية بشكل شهري وسنوي من خلال برنامج جواهر. أما بالنسبة لتذيل البنك الأهلي قائمة المصارف رغم عراقه المصرف كونه لا يقدم أي خدمة الكترونية عدى الصراف الآلي والتي يمتلك القليل من أجهزتها إضافة إلى عدم تغذيتها بالسيولة في الفترة الحالية بسبب أزمة السيولة في اليمن بالرغم من أن الدولة اعتبرته في الفترة الحالية كبديل للبنك المركزي في حضرموت وكانت تودع إيراداتها في حضرموت في هذا المصرف. وبشكل عام تعتبر مصارف الكريمي، التسليف، سبأ الكويت قد حققت ميزة تنافسية أعلى من بقية المصارف في جانب خدمة الجوال المصرفي. كما أظهرت الدراسة تقدم مصرفي الكريمي والتسليف مقارنة ببقية المصارف في خدمة الرسائل النصية القصيرة، وتقدم مصرفي التجاري وسبأ بالنسبة لخدمتي البنك الإلكتروني وخدمة البطاقات الالكترونية مقارنة ببقية المصارف.

وبشكل إجمالي يتضح أن رضا العميل كان لصالح مصارف (التجاري، سبأ، الكويت، التسليف، الكريمي، العربي) بمتوسطات حسابية عالية مقارنة ببقية المصارف التي كانت متوسطاتها الحسابية متوسطة.

إن رأي عينة الدراسة باعتبار خدمة الرسائل النصية القصيرة لها دور كبير وبنسبة مئوية (78.204%) في تحقيق الميزة التنافسية ورضا العميل يفسر كون إرسال رسالة نصية من المصرف للعميل بعد كل عملية تقع على حسابه الشخصي تشعر العميل بالثقة في المصرف والأمان عند إجراء أي عملية على الحساب لأن المصرف يؤكد هذه العملية عبر إرسال رسالة قصيرة، وجاءت خدمة الصراف الآلي في المرتبة الثانية وكان لها دور متوسط بنسبة (74.698%)، ويعزى ذلك بسبب سهولة استخدام الصراف الآلي وقدرته على توفير المبالغ الكافية لاحتياجات العملاء اليومية، إضافة إلى توفيره وقت إجراء المعاملات على العميل لأنه لايعتمد على طوابير انتظار ويقدم الخدمة على مدار الساعة بما في ذلك أيام العطل والإجازات الرسمية. وجاءت خدمة الجوال المصرفي في المرتبة الثالثة بنسبة (71.175%)، الأمر الذي يعزى إلى التطورات السريعة التي تحدث في هذه الأيام وزيادة الاعتماد على الهواتف الذكية في الحياة اليومية وانتشارها بسبب سهولة استخدامها وتوفره مع العميل في كل مكان، ثم خدمة البنك الإلكتروني في المرتبة الرابعة بنسبة (66.997%) والذي يعزى إلى رغبة العميل في إنجاز معاملاته التي لا تتوفرها خدمة الجوال المصرفي دون الحاجة للتنقل إلى مقرات المصارف. وأخيراً خدمة البطاقات الإلكترونية في المرتبة الخامسة بنسبة (62.966%) والذي يعزى إلى عدم انتشار التعامل بهذه الخدمة في المجتمع اليمني كون عمولة استخدام هذه البطاقات مكلفة وقد تصل عمولة البنك عليها إلى 7% من إجمالي مشتريات العميل بواسطة هذه البطاقات إضافة لعدم تعامل أغلب المحلات التجارية بالدفع من خلال هذه البطاقات. وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية

عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الخامس (اختبار الفرضية الخامسة)

4.2. عرض نتائج السؤال الخامس (اختبار الفرضية الخامسة)

ولاختبار صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: "توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية في المصارف اليمنية ورضا العملاء"، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين هذه المتغيرات، وكانت النتيجة المحصل عليها كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (83) معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين استخدام الخدمات

المصرفية الالكترونية في المصارف اليمنية ورضا العملاء

الخدمات المصرفية الالكترونية	خدمة البطاقات الالكترونية	خدمة البنك الالكتروني	خدمة الرسائل القصيرة	خدمة الجوال المصرفي	خدمة الصراف الآلي	التقييم	المجال
.718**	.489**	.418**	.541**	.489**	.568**	معامل ارتباط بيرسون	رضا العملاء
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	عن الخدمات المصرفية
350	350	350	350	350	350	العدد	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول أعلاه أن دور الخدمات المصرفية على مستوى كل خدمة على حدة والخدمات ككل لها علاقة ارتباطية ايجابية عند مستوى دلالة (0.05) برضا العملاء، حيث كانت معاملات الارتباط بين رضا العملاء وخدمة الصراف الآلي (.568**)، وبين رضا العملاء وخدمة الجوال المصرفي (.489**)، وكذلك بين رضا العملاء وخدمة الرسائل القصيرة (.541**)، وبين رضا العملاء وخدمة البنك الالكتروني (.418**)، ثم بين رضا العملاء وخدمة البطاقات الالكترونية (.489**)، وبالنسبة لرضا العملاء والخدمات المصرفية الالكترونية ككل كان معامل الارتباط (.718**)، وكلها تعتبر معاملات ارتباط عالية ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن الخدمة

المصرفية كلما حققت الميزة التنافسية بشكل اكبر كلما كان رضا العميل عن الخدمة
عالياً.

5.2. تفسير ومناقشة نتائج السؤال الخامس (اختبار الفرضية الخامسة)

يفسر الباحث هذه النتيجة بوجود ارتباط إيجابي بين الميزة التنافسية ورضا العملاء، على الرغم من الظروف التي تعيشها اليمن حالياً إلا أن النتيجة كانت إيجابية وحققت نتائج قوية الأمر الذي يفسر بأن العميل المصرفي اليمني تأقلم مع الظروف التي تمر به البلاد وأصبح مقدراً لظروف مصارفه، وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية

المبحث الثالث: خاتمة عامة

أولاً: النتائج

من خلال عرض النتائج ومناقشتها تم استخلاص النتائج الآتية:

1. تتعدد أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية التي يستخدمها عملاء المصارف اليمنية.
2. الخدمات المصرفية الإلكترونية (الصراف الآلي، الجوال المصرفي، البنك الإلكتروني، البطاقات الإلكترونية، والخدمات المصرفية الإلكترونية ككل) لها دور متوسط في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف اليمنية، ما عدا خدمة الرسائل القصيرة كان لها دور عالٍ في تحقيق الميزة التنافسية.
3. مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية كان متوسط.
4. كان هناك اختلاف في الفروق بالنسبة لدور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك رضا العملاء عن تلك الخدمات حسب المتغيرات (الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، المهنة، البنك الذي يتعامل معه العميل) ويمكن إيجازها في الجدول الآتي:

جدول رقم (84) يوضح خلاصة نتائج الفروق

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	خدمة الصراف الآلي	خدمة الجوال المصرفي	خدمة الرسائل القصيرة	خدمة البنك الإلكتروني	خدمة البطاقات الإلكترونية	الخدمات المصرفية ككل	رضا العملاء
الجنس	ذكر	x	x	x	x	x	x	x
	أنثى							
العمر	18 - 25 سنة	x	x	x	√ لصالح الفئة 1	x	x	x
	26 - 35 سنة							

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	خدمة الصراف الآلي	خدمة الجوال المصرفي	خدمة الرسائل القصيرة	خدمة البنك الإلكتروني	خدمة البطاقات الإلكترونية	الخدمات المصرفية ككل	رضا العملاء
	بنك اليمن الدولي							(العربي)
	البنك العربي							
	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي							
	بنك اليمن والكويت							
	بنك سبأ الإسلامي							

5. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء عن الخدمات المصرفية.

6. أظهرت الدراسة أن للترويج دوراً كبيراً في تعامل العملاء مع المصارف.

7. تقوم المصارف اليمنية بتقديم العديد من الخدمات الإلكترونية الأمر الذي يؤثر إيجاباً نحو تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء.

8. بعض البنوك اليمنية حاولت التغلب أو التخفيف من آثار الأزمة الحالية في اليمن من خلال تجديد وابتكار بعض الخدمات الإلكترونية (محفظتي - M فلو) .

9. أثرت أزمة اليمن على عمل المصارف بشكل عام في جانب السيولة النقدية، وأصبحت إيداعات بعض الشركات التجارية لإيراداتها داخل هذه البنوك وتحصيل مبالغ القروض هي أهم موارد السيولة، إضافة إلى إيرادات بعض المؤسسات الحكومية في بعض البنوك مثل (بنك اليمن الدولي - البنك الأهلي). حيث ذهبت معظم الإيداعات الشخصية لشركات الصرافة الخاصة.

10. تم تخفيض مبالغ السحب اليومية من الصرافات الآلية، كذلك أوقفت بعض المصارف هذه الخدمة، إضافة إلى تخفيض وتقييد مبالغ عمليات الشراء اليومي باستخدام البطاقات الإلكترونية.
11. هناك مصارف يمنية تحصلت على عدة جوائز دولية وإقليمية في مجالات شتى، إلا أنه لوحظ عدم حصول بعض المصارف على أي جوائز وهذا مؤشر على انخفاض تنافسيتها.
12. انتشار خدمة نقاط البيع في بعض محافظات الجمهورية وبرز بعض المصارف في هذا الانتشار، مع غياب التعامل بنقاط البيع في محافظة حضرموت محل الدراسة.
13. غياب فوارق الشخصية والدينية من حيث التعامل مع نوعيّة البنك حيث لوحظ تنوع العملاء ما بين المصارف التجاريّة والإسلاميّة، لا سيما في مجال استخدام الخدمات المصرفيّة الإلكترونيّة.
14. إدراك دول التحالف والدول الكبرى لخطورة الانهيار الاقتصادي في اليمن أدى إلى التدخل في نهاية 2018م.
15. تراجع البنك المركزي اليمني عن قرار التعويم نتيجة التدخل الاقتصادي الدولي أدى إلى تعزيز قيمة الريال اليمني.

ثانياً: المقترحات

من خلال النتائج التي تم الوصول إليها يقترح الباحث الآتي:

1- ضرورة الاهتمام والتركيز على الخدمات المصرفية الالكترونية والعمل على تحسين جودتها كونها أصبحت تمثل جزءاً مهماً من خدمات المصارف وتحقق نتائج جيدة.

2- التتويج في القنوات الالكترونية لكي تصل إلى جميع فئات العملاء وتلبي حاجاتهم ورغباتهم.

3- العمل على نشر الوعي التكنولوجي بين العملاء الحاليين والمتوقعين، من أجل تعريفهم على الخدمات الالكترونية التي تقدمها وتطمينهم من ناحية السياسات الأمنية التي تستخدمها المصارف للحفاظ على أمان وسرية معاملاتهم.

4- تخفيض كلفة استخدام بعض الخدمات الالكترونية للعمل على توسيع قاعدة انتشار استخدامها لتناسب مع إمكانيات العملاء.

5- العمل على زيادة أعداد أجهزة الصراف الآلي وانتشارها لجعلها قريبة من أماكن احتياج العملاء لها.

6- توسيع قاعدة الخدمات المالية المتوفرة في خدمة الجوال المصرفي، لملاحظة زيادة انتشار هذه الخدمة مع انتشار الهواتف الذكية.

7- الاهتمام بتعريف الخدمات المصرفية الالكترونية لدى العملاء القدامى للمصارف كون معظم المتعاملين بها من حديثي التعامل مع المصارف.

- 8- التركيز على الخدمات التي تقدمها المصارف ونسبة استخدامها ضعيفة من قبل العملاء مثل خدمة البطاقات الالكترونية والانترنت المصرفي.
- 9- الاهتمام بخدمة نقاط البيع باعتبارها خدمة مصرفية الكترونية قد تحد من التعامل بالنقد في ظل أزمة السيولة القائمة.
- 10- تطوير قانون أنظمة الدفع والعمليات المالية والمصرفية الإلكترونية الصادر عن البنك المركزي اليمني في العام 2006 وبما يتناسب مع المتغيرات الحديثة في الصناعة المالية والمصرفية.
- 11- تفعيل دور البنوك المحلية باعتبارها المعنية بالدورة النقدية، وإلزام شركات الصرافة على تطبيق قانون البنك المركزي المنظم لها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولاً المراجع باللغة العربية

أ - الكتب :

- 1- الصيرفي محمد، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007
- 2- هندي منير، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات)، مركز الدلتا للطباعة، الاسكندرية، ط3، 2006
- 3- الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006
- 4- يوسف، ردينة والصميدعي، محمود، التسويق المصرفي:مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2001
- 5- دعبول، محمد وايوب، محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2003
- 6- سويدان موسى ،الحداد شفيق، التسويق:مفاهيم معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان،2003
- 7- الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع دمشق و مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 8- الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، 2004
- 9- مصطفى أحمد السيد، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الدار الجامعية، مصر، 1999

- 10- عبدالخالق محمد يحيى، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 11- حنفي عبدالغفار، أبوقحف عبدالسلام، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004
- 12- الأفندي محمد أحمد، النقود والبنوك والاقتصاد النقدي، الأمين للنشر والتوزيع، اليمن، صنعاء، ط 3، 2009
- 13- البكري ثامر، الرحومي أحمد، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 14- الحداد وسيم محمد واخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- 15- الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، 1999
- 16- قواعد الخدمات المصرفية الإلكترونية، إدارة التقنية، مؤسسة النقد العربي السعودي، السعودية، أبريل 2010
- 17- الطيب عبدالمنعم محمد، أثر تحرير تجارة الخدمات المصرفية على المصارف الإسلامية، المعهد العالي للدراسات المصرفية و المالية، السودان
- 18- البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008
- 19- الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004
- 20- جيمس كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008
- 21- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998

22- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،
2007

23- طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، الدار الجامعية،
الاسكندرية، مصر، 2000

24- المصري محمد سعيد، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية
بالإسكندرية، مصر، 2002

ب - الرسائل والأطاريح :

1- كريمة وضحة، دور مزيج الخدمات المصرفية في تعزيز تنافسية البنوك، رسالة
ماجستير، جامعة الشلف، الجزائر، 2011

2- عبدالرحيم نادية، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل انشاط
الاقتصادي- دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر،
2011

3- اليوسفي واضح، علاقة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالقدرة
التنافسية للبنوك اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة المنوفية، مصر، 2013

4- عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، رسالة
ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009

5- فريحات خولة، أثر التجارة الإلكترونية على تحسين نوعية الخدمة المصرفية،
رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008

6- محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة
الخدمة المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،
2014

- 7- بريش عبدالقادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006
- 8- العريقي بسيم قائد، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، اطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2008
- 9- مهيوب ياسر، أثر المخاطر المدركة في درجة تبني العملاء لتكنولوجيا الخدمات المصرفية" دراسة ميدانية في قطاع البنوك بالجمهورية اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2013
- 10- رحال عادل، تحديث الخدمة المصرفية لمواجهة اختلالات المنظومة المصرفية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2014
- 11- عمر نسرین عياشي، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014
- 12- نور الدين إيمان، تطوير الخدمات في القطاع المصرفي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ومديرية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012
- 13- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012

- 14- دراجي أم الخير، أثر عصرنة الخدمات المصرفية على الأداء البنكي - دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري للفترة 2008-2013، رسالة ماستر مالية وبنوك، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015
- 15- تيراب سارة آدم أحمد، جودة الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها في الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015
- 16- شيروف فضيلة، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر -، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010
- 17- فرحات خولة، أثر التجارة الالكترونية على تحسين نوعية الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008
- 18- حدو علي، انعكاسات الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات المالية على تأهيل المنظومة المصرفية الجزائرية، رسالة ماستر، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012
- 19- عياش مبروك، التسويق المصرفي ودوره في دعم الدرة التنافسية للبنوك التجارية " حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة"، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014
- 20- فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 21- حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

- 22- رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 23- طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
- 24- ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005
- 25- شطبية زينب ، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سوق الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009
- 26- السلطان عبدالرحمن بن حمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال في السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2013
- 27- الفيومي أحمد محمد، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010
- 28- علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013
- 29- حميدي عبدالرزاق، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014

- 30- ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014
- 31- بوسنة محمد رضا، التسويق المصرفي كاستراتيجية في ظل التحرير المصرفي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي BEA، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010
- 32- العمودي نسبية، دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي، رسالة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015
- 33- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008
- 34- الشرفا سلوى، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008
- 35- هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009
- 36- عبدالرحيم أبوبكر أحمد الهادي، أساليب التكلفة الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للقطاع الصناعي السوداني، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013

- 37- بلقايد براهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016
- 38- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004
- 39- رناق نبيلة كورداش فهيمة، أثار الاندماج المصرفي على تنافسية البنوك، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2015
- 40- عادل عرابة، التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق: حالة القرض الشعبي الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010
- 41- بوشه إيدي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013
- 42- بوشلاغم فتيحة، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر
- 43- بلقيدوم صباح، أثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013
- 44- نور الايمان ساسي، دور تسويق الخدمة المصرفية في دعم القدرة التنافسية للبنك دراسة مقارنة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر- وكالة بسكرة، رسالة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014

45- عبدالعزيز بوزنادة، أساليب ادماج وسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر في الجزائر لتحسين الخدمة البنكية دراسة حالة بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة، رسالة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015

ج - المؤتمرات والملتقيات العلمية:

1- تركي شاكر، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 4-5 يوليو 2007

2- عبدالرزاق خليل وحمزة طيبي، إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية

3- مزريق عاشور، معمورية صورية، عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الإلكترونية بالجزائر، المؤتمر الدولي العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12-2008

4- بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، التكنولوجيا الإلكترونية البنكية: ضرورة أم حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، المؤتمر الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 24-25 أبريل، 2006

5- مفتاح صالح ومعارفي فريدة، البنوك الإلكترونية، المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 4-5 يوليو 2007

6- عثمان محمد داود والحكيم منير سليمان، معوقات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن :

- الأعمال الالكترونية والتحول في اقتصاديات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 15 - 17 /3/ 2011
- 7- بربري محمد أمين و طرشي محمد، التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، المؤتمر العلمي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة قاصي مرباح ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008
- 8- بريش عبدالقادر، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، 24-25 أبريل 2006
- 9- بن نافله قدور، عرابه رابح، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية. واقع و تحولات، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004.
- 10- سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 17-18 أبريل 2013.
- 11- بوعزوز عمار، رزيق كمال، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى الاقتصاد الجديد في الألفية الثالثة، 21-22 مايو 2000، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2000
- 12- تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011

13- سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية
للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية
وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 أبريل
2003

14- شاهر عبيد، دور الخدمات الإلكترونية المصرفية في تعزيز الميزة
التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، المؤتمر الاقتصادي لجامعة
القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس
المفتوحة، فلسطين، 2012

د - المجلات العلمية:

- 1- فائزة لعرفان، بوقرة رابح، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور
الزبائن-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مجلة العلوم
الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، العدد 12، 2014
- 2- الشبلي هيثم وآخرون، دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة
التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية،
معهد الأمير سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، السعودية، 2013
- 3- قدومي ثائر عدنان، العوامل المؤثرة في انتشار الصيرفة الإلكترونية: دراسة
تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن،
المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008
- 4- عزالدين كامل أمين، الصيرفة الإلكترونية، مجلة المصرفي، بنك السودان
المركزي، السودان، العدد 26، سبتمبر 2002

- 5- الخدمات المصرفية الالكترونية، نشرة إضاءات، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، السلسلة الخامسة، العدد 12، يوليو 2013
- 6- غنوش العطرة، استخدام الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثره على العمل البنكي دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2015
- 7- المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية، العدد 17، أغسطس 2016
- 8- جمال الدين زروق وآخرون، أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية وتحديات الأزمة المالية العالمية، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2009
- 9- محمود دجلة مهدي، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد 2، 2007
- 10- بريش عبدالقادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنك، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد الثالث، جامعة الشلف، الجزائر، 2005
- 11- داسي وهيبية، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 11، 2012

ه - الوثائق والتقارير الرسمية:

- 1- إدارة الدراسات والبحوث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2014
- 2- التقارير السنوية للبنك المركزي اليمني للأعوام 2005 - 2015
- 3- تقرير القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية العالمية، إرنست ويونغ، 2016
- 4- تقرير البنك الدولي حول أعداد أجهزة الصراف الآلي في اليمن

<http://data.worldbank.org/indicator/FB.ATM.TOTL.P5>

5- تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2016

6- تطورات القطاع المصرفي العربي حتى نهاية الفصل الثالث من

العام 2014، إدارة الدراسات والبحوث، اتحاد المصارف العربية، بيروت،

لبنان، 2014

7- تطورات وتحديات القطاع المصرفي العربي، اتحاد المصارف العربي، إدارة

الدراسات والبحوث، 2016

8- القطاع المصرفي اليمني نمو وتطور كبيرين على الرغم من الأوضاع

السائدة، إدارة الدراسات والبحوث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان،

2015

9- نشرة التطورات النقدية والمصرفية، البنك المركزي اليمني، 2015

10- بنك سبأ الإسلامي، التقرير السنوي، 2014

11- التقرير السنوي للعام 2015، بنك التسليف التعاوني الزراعي

12- تقرير تطورات القطاع المصرفي في اليمن، وزارة التخطيط والتعاون

الدولي، الجمهورية اليمنية، 2016

و - القوانين:

1- قانون المعاملات الالكترونية، البنك المركزي اليمني، الجمهورية اليمنية،

2006

ثانياً: المراجع الأجنبية

A. Books:

1- Kotler. P & Armstrong G, principles of marketing services,

edition prentice hall, 1996

- 2–Jorge Cardoso & others, Fundamentals of Service System, Springer, Germany, 2015
- 3–Porter M, Competitive Advantage creating and sustaining superior performance, the free press, New York, 1998
- 4– Building competitive advantage, Scotiabank.com, Canada
<http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,8366,00.html>
- 5– UK Essays. Competitive Advantage In The Banking Industry Marketing Essay [Internet]. November 2013. [Accessed 22 October 2017]; Available from:
<https://www.ukessays.com/essays/marketing/competitive-advantage-in-the-banking-industry-marketing-essay.php?cref=1>
- 6–The Global Competitiveness Report 2016–2017, World Economic Forum, Switzerland, 2017

B. Periodicals:

- 1– Siam Ahmed, Role of the Electronic Banking Services on the profits of Jordanian Banks, American Journal of Applied Sciences, 2006
- 2– Hasan Omari & Talal Bataineh, The Impact of e–Banking on Achieving Competitive Advantage for Banks in Jordan, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 4, No 7, November 2012

- 3- Faisal Al-Madi, The effects of E-banking on The Jordan Islamic Bank Clients satisfaction, ",Global Islamic Marketing Conference, Dubai, United Arab Emirates, 20-22nd March 2011
- 4- Al-smadi O Mohammad, Factors Affecting Adoption of Electronic Banking: An Analysis of the Perspectives of Banks' Customers, International Journal of Business and Social Science ,USA, Vol. 3 No. 17, September 2012
- 7-Hamid Ammar Sa'eed, Effect of E-Banking Services on Customer Value and Customer Loyalty- An applied Study on Jordanian Commercial Banks, Maste, Middle east university, Jordan, 2012
- 8- Shraddha Nigudge, Mohsin Khan A. Pathan, E-banking: Services, Importance in Business, Advantages, Challenges And Adoption in India, Asian journal of Management Sciences, 03 Special Issue, MPGI International Conference, India, 2014
- 9-Prescott C. Ensign. Value Chain Analysis and Competitive Advantage, .Journal of General Management, Braybrooke publisher, UK, Volume 27, Issue 1- Autumn 2001
- 10- Joaõ J. Ferreira • Carla S. Marques • Carlos Azevedo, Competitiveness, resources, and capabilities: empirical

- evidence from retail banking, Springer, Germany, Serv Bus (2011) 5, DOI 10.1007/s11628-011-0117-7
- 11- Matt Berdine & al, Measuring the Competitive Advantage of the US Textile and Apparel Industry ,ALFRED P. SALON FOUNDATION, Industry Studies, Annual Conference, Boston, USA, May 1-2, 2008
- 12- Taskin Dirsehan, Building Innovative Competitive Advantage in the Minds of Customers, Springer International Publishing Switzerland , A. Brem, E ´ . Viardot (eds.), Adoption of Innovation, DOI 10.1007/978-3-319-14523-5_6, 2015
- 13- Jorge Gomes and Mário Romão, New Perspectives in Information Systems and Technologies, Volume 1, Springer International Publishing, Switzerland, 2014
- 14- Brian Webb, Frank Schlemmer, Resilience as a Source of Competitive Advantage for Small Information Technology Companies, The Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience, in International Federation for Information Processing (IFIP), International Working Conference, June 7-10, 2006 ,Galway, Ireland, Volume 206
- 15- Partridge, Mike, Perren, Lew, Achieving Competitive Advantage, Management Accounting Magazine for

Chartered Management Account, Vol. 71 Issue 10,
November 1993

16– Innovation on Realizing Competitive Advantage in
Banking Sector in Jordan, American Academic & Scholarly
Research Journal, www.aasrc.org/aasrj, Vol. 4, No. 5,
Sept 2012

17– Ieva Meidute –Kavaliauskiene et al, Securing enterprises
competitive advantage through the management of
components of distribution system, ELSEVIER, Procedia –
Social and Behavioral Sciences 110, Holland, 2014

18– Md Daud Ismail et al, Managerial Competence,
Relationship Quality and Competitive Advantage among
SME Exporters, ELSEVIER, Procedia – Social and
Behavioral Sciences 115, Holland, 2014

19– Mahmood Hemmatfar, Mahdi Salehi, Marziyeh,
Competitive Advantage & Strategic Information Systems,
International Journal of Business and Management,
www.ccsenet.org/ijbm, Canadian Center of Science and
Education, Canada, Vol. 5, No. 7; July 2010

20– Alferjani Mahmoud Saleh, Log in Electronic Banking in
Libya and the completion between them, Global Journal of
Commerce & Management Perspective, Global Institute for
research & Education, India, May–June2016

c- Thesis

- 1- Mugusia Sheila Mbigura, Technology & competitive advantage of commercial Banks in Kenya, Master Thesis, University of Nairobi, Kenya, 2012
- 2- Lawrence Awuah, An Evaluation of Strategies for Achieving Competitive Advantage in the Banking Industry. The Case of Ghana Commercial Bank Limited, Commonwealth Executive Master, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana, 2011

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- 1- موقع البنك المركزي اليمني <http://www.centralbank.gov.ye>
- 2- موقع منظمة التجارة العالمية على الانترنت www.wto.org
- 3- موقع سلطة النقد الفلسطينية www.pma.ps
- 4- موقع البنك الدولي www.worldbank.org
- 5- موقع بنك الأمل على الانترنت www.alamalbank.com
- 6- موقع احصائيات الانترنت في العالم
[/http://www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)
- 7- موقع قاموس كامبردج <http://dictionary.cambridge.org>
- 8- موقع بنك التضامن الإسلامي [/ http://www.tiib.com/ar](http://www.tiib.com/ar)

9- موقع بنك التسليف التعاوني والزراعي

[/https://www.cacbank.com.ye](https://www.cacbank.com.ye)

10- موقع مصرف اليمن البحرين الشامل

<http://www.sbyb.net/index.php?lang=ar>

11- موقع بنك اليمن والكويت [/https://www.yk-bank.com](https://www.yk-bank.com)

12- موقع بنك سبأ الإسلامي [/http://www.sababank.com](http://www.sababank.com)

13- موقع البنك الأهلي اليمني

http://www.nbyemen.com/iNav/index_ar.html

14- موقع بنك اليمن الدولي [/https://www.ibyemen.com](https://www.ibyemen.com)

15- موقع مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي

[/http://kuraimibank.com](http://kuraimibank.com)

16- موقع البنك التجاري اليمني <http://www.ycb.com.ye>

17- موقع البنك الإسلامي اليمني <http://www.iby-bank.com>

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) اسماء المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	التخصص	المؤسسة	البلد
1.	أ.د. / عبدالرزاق الهيري	علوم اقتصادية	جامعة سيدي محمد بن عبدالله - فاس	المملكة المغربية
2.	أ.د. / محمد عمر باطويح	اقتصاد	جامعة حضرموت - المعهد العربي للتخطيط	اليمن الكويت
3.	أ.د. / مهدي فضيل	إدارة أعمال	جامعة عدن	اليمن
4.	د. محمد صالح الكسادي	علوم مالية	جامعة حضرموت	اليمن
5.	د. محسن بن كليب	إدارة أعمال	جامعة حضرموت	اليمن
6.	د. هاني سالمين بلعفير	تسويق	جامعة حضرموت	اليمن
7.	د. عبدالكريم ناصر الأهنومي	خبير احصائي	جامعة حجة	اليمن
8.	د. عبدالفتاح محمد سالم	لغة عربية	جامعة عدن	اليمن

ملحق رقم (2) الصورة النهائية لأداة الدراسة

المملكة المغربية

جامعة سيدي محمد بن عبد الله

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - فاس



السادة عملاء مصرف المحترمين

تحية واحترام:

إن هذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتدبير وتهدف إلى دراسة الدور الذي تؤديه الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك من خلال واقع تعاملكم مع المصارف، لما لدقة إجابتكم على فقرات الاستبانة من أثر كبير في مصداقية الدراسة ونجاحها. شاكرين لكم حسن تعاونكم ومقدرين دعمكم في تشجيع البحث العلمي، مؤكداً لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع بالغ التقدير والاحترام،،،

الباحث

وليد أحمد صالح العطاس

إشراف

الأستاذ الدكتور/ عبدالرزاق الهيري

أولاً: البيانات الأساسية

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) بمحاذاة الإجابة المناسبة من المفردات التالية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 25-18 سنة 26-35 سنة 36-45 سنة
- أكثر من 45 سنة
- 3- الدخل الشهري: أقل من 50 ألف 50 ألف-100 ألف 101 ألف-150 ألف 151 ألف-200 ألف أكثر من 200 ألف

ريال

- 4- المستوى التعليمي: ثانوية عامة او أقل دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- 5- المهنة: موظف حكومي موظف قطاع خاص عمل حر طالب مالك شركة/مشروع بدون عمل متقاعد

ثانياً: المصارف واستخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية

- 1- البنك الذي تتعامل معه: _____
- 2- تعاملك مع هذا البنك تم عن طريق:
- وسائل التواصل إعلانات البنك عبر مواقعها الإلكترونية الأصدقاء أخرى العمل الاجتماعي (فيس بوك وغيره)
- 3- الدافع لاختيارك لهذا البنك:
- نصيحة صديق مستوى الخدمة المقدمة جيدة يتميز بثقة عالية أخرى الخدمات متطورة ومتنوعة في البنك
- 4- مدة التعامل مع البنك:
- أكثر من 10 سنوات 5-10 سنوات أقل من 5 سنوات
- 5- إلى أي مدى تستخدم الخدمات المصرفية الإلكترونية في معاملتك المصرفية:
- بمعدل متوسط (بشكل متكرر) بمعدل قليل (بعض الأحيان) دائماً (بشكل مستمر) بمعدل كبير (غالباً)
- 6- أي من هذه الخدمات المصرفية الإلكترونية التالية أكثر استخداماً من غيرها في تعاملتك مع البنك:
- SMS تطبيق الجوال الرسائل النصية القصيرة ATM الصراف الآلي البطائق الإلكترونية (فيزا، ماستر وغيرها) الانترنت المصرفي

ثالثاً: دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					ATM خدمة الصراف الآلي	1
					1. يساعد الصراف الآلي (ATM) في تحسين سمعة المصرف لدي.	
					2. يساهم الانتشار الجغرافي للصراف الآلي على زيادة عدد العملاء.	
					3. يعمل الصراف الآلي على اختصار المسافات الجغرافية ورفع الحواجز التقليدية.	
					4. يعمل الصراف الآلي على زيادة ثقتي في المصرف.	
					5. تكثف وقت الصراف الآلي معي (خدمة 24 ساعة (زاد من ولائي للمصرف.	
					6. يؤدي الصراف الآلي من خلال الخدمات المتنوعة التي يقدمها للعملاء إلى تحسين الخدمة المصرفية.	
					7. تتميز خدمة الصراف الآلي في البنك بجودة عالية.	
					8. يؤدي توفير الصراف الآلي في مناطق جغرافية عدة إلى تقليل وقت انتظاري لاستخدامه.	
					9. يتيح لي الصراف الآلي الإطلاع على أرصدة جميع الحسابات في كل الأوقات.	
					10. يعمل المصرف على حل بعض مشاكل أجهزة الصراف الآلي الطارئة بشكل سريع.	
					11. إجراءات طلبي لخدمة الصراف الآلي معقدة وبطيئة.	
					12. حصولي على بطاقة الصراف الآلي كان بشكل سريع.	
					13. المصرف لا يغذي أجهزة الصراف التابعة له بالسيولة دائماً (في العطل والأعياد).	

					14. أستطيع السحب من صرافات مصارف أخرى بعمولة سحب منخفضة.
					15. عدد أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصرف الذي أتعامل معه كافية في منطقتي.
					16. توفر السيولة في أجهزة الصراف الآلي بشكل دائم زادت من ثقتي وولائي للمصرف.
					17. أنا على علم ببقية الخدمات التي يقدمها الصراف الآلي غير سحب النقود.
					18. أستخدم بقية خدمات الصراف الآلي بسهولة.
					19. تعتبر مناطق انتشار الأجهزة مناسبة لي وساعدتني في عدم الانتظار لفترات طويلة.
					2 خدمة (الجوال المصرفي - بنكي - الموبايل المصرفي - كاك موبايلي - كريمي جوال)
					1. توفير المصرف لهذه الخدمة جعلني أتمسك بالتعامل معه.
					2. توفر لي هذه الخدمة الوقت للقيام بالمعاملات اليومية.
					3. تقدم لي الخدمة جميع المعاملات التي أحتاجها.
					4. سهولة هذه الخدمة جعلني أستخدمها.
					5. أستخدم جميع الخدمات التي يوفرها تطبيق الجوال الذي استخدمه.
					6. انخفاض كلفة الاستخدام لتطبيق الجوال جعلتني استخدمه.
					7. هناك معاملات يجب إدراجها في خدمة تطبيق الجوال.
					8. حصلت على اسم المستخدم وكلمة المرور بسرعة وسهولة من موظفي المصرف.
					9. توفير المصرف لهذه الخدمة جعلني أنصح أشخاص آخرين بالتعامل معه.

					3 خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS
					1. إرسال قائمة الحركات لحسابي من خلال الرسائل النصية ساعدني في استخدام هذه الخدمة.
					2. انخفاض (انعدام) الكلفة لهذه الخدمة ساعد في استخدامي لها.
					3. دقة البيانات في الرسائل ساعدني في استمرار تعاملتي مع المصرف.
					4. يستخدم المصرف هذه الخدمة كوسيلة للتعريف بالخدمات الأخرى التي يقدمها.
					5. استخدام المصرف لهذه الخدمة زاد من ولائي له.
					6. تتيح لي الرسائل القصيرة تعزيز التفاعل والتواصل مع المصرف.
					7. المعلومات التي تصلني عبر الرسائل القصيرة تعتبر كافية لي.
					4 خدمة البنك الإلكتروني - الإنترنت المصرفي
					1. تعاملتي مع المصرف من خلال الإنترنت المصرفي يشعرني بالارتياح والاطمئنان.
					2. أحصل على بياناتي كمستخدم وكود التأكيد بسرعة.
					3. المعاملات المقدمة في هذه الخدمة كافية بالنسبة لي.
					4. استجابة المصرف لاستفساراتي من خلال هذه الخدمة يحافظ على ولائي للمصرف.
					5. الآلية المبسطة لاستخدام هذه الخدمة جعلتني استخدمها لإنجاز معاملاتي.
					6. قلة الأخطاء أعطتني ثقة أكبر لاستخدام هذه الخدمة.
					7. زيادة الأمان والحفاظ على الخصوصية والسرية في التعاملات أعطتني ثقة أكبر لهذه الخدمة.
					8. توفير الوقت هو ما جعلني استخدم هذه الخدمة.
					9. توفير تكاليف النقل هو ما جعلني استخدم هذه

					الخدمة.
					5 خدمة البطاقات الإلكترونية (فيزا- ماستر وغيرها)
					1. سهولة الحصول على البطاقة جعلني استخدمها.
					2. تقتي في الشركات المصدرة للبطاقات هو الذي دفعني لاستخدامها.
					3. كلفة اقتائها في متناول يدي.
					4. كلفة الاستخدام تعتبر مرتفعة.
					5. إجراءات الحصول على البطاقة معقدة حسب نوعها.
					6. القبول والتعامل بهذه البطاقات كبير في كثير من المحلات.
					7. انتشار نقاط البيع هو ما دفعني للحصول على البطاقة.
					8. استخدم البطاقة لسداد مشترياتي من الخارج عبر النت.
					9. استخدامي للبطاقة مقتصر على المشتريات المحلية.
					10. أعلم بجميع مميزات البطاقة وما تقدمه من خدمات.

رابعاً: رضا العملاء عن الخدمات المصرفية

م	الفقرة	درجة الرضا				
		راضٍ جداً	راضٍ	إلى حد ما	غير راضٍ	غير راضٍ جداً
1-	قام موظفو المصرف بتعريفي بالخدمات الإلكترونية التي يقدمها المصرف.					
2-	راضٍ عن مستوى الخدمة الإلكترونية المقدمة من حيث السرعة.					
3-	مستوى الخدمة الإلكترونية المقدمة ذات جودة عالية.					
4-	يقوم موظفو المصرف بالاستماع إلى الشكاوي والاستفسارات.					

					5- يقوم موظفو المصرف بحل المشاكل والرد على الاستفسارات.
					6- أثق بالتعامل مع تكنولوجيا الخدمة المصرفية.
					7- تمتاز عمليات المصرف بالدقة والسرعة.
					8- أنصح أصدقائي بالتعامل مع المصرف الذي أتعامل معه.
					9- وجود خدمات إلكترونية جعلني لا أحتاج للتعامل مع الفروع التقليدية.
					10- من خلال الخدمات الإلكترونية استطيع إدارة أموالني بفاعلية أكبر من الخدمات التقليدية.
					11- دائماً يحقق المصرف توقعاتي من خلال الخدمات الإلكترونية التي يقدمها.
					12- المصرف الذي أتعامل معه يقدم خدمات متميزة عن غيره من المصارف المحلية.
					13- يقوم المصرف دوماً بتلبية حاجات العملاء ورغباتهم.
					14- يطرح المصرف باستمرار أسئلة للعملاء للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.
					15- تعتبر الخدمات الإلكترونية المقدمة أكبر من توقعات العملاء.
					16- فترة الانتظار لإنجاز معاملاتي بواسطة الخدمات الإلكترونية قصيرة جداً.
					17- يتعامل المصرف بشفافية ووضوح مع جميع العملاء.
					18- علاقة موظفي المصرف مع عملائه علاقة طيبة على الدوام.
					19- يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات.
					20- استطيع الوصول للشخص المعني بتقديم الخدمة بسهولة ويسر.
					21- يوفر المصرف معلومات كافية عن المعاملات التي أريد إنجازها.

ملحق رقم (3) المراسلة الإدارية لتطبيق الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

REPUBLIC OF YEMEN
HADRAMOUT UNIVERSITY
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
DEAN OFFICE

الجمهورية اليمنية
جامعة حضرموت
كلية العلوم الإدارية
مكتب العميد

التاريخ : ٢٠١٧/٧/٣١ م

Ref:
Date:
الرجوع: ٢٠١٧/٧/٣١
التاريخ: ٢٠١٧/٧/٣١

المحترم السيد/ مدير بنك
تحية طيبة وبعد...

الموضوع / التعاون مع باحث الدكتوراه/ وليد العطاس

تهديكم عمادة كلية العلوم الادارية اطيب التحايا متمنين لكم التوفيق في مهامكم، وبالإشارة الى الموضوع اعلاه نرجو منكم التعاون وتسهيل مهمة مبعوث الكلية لدراسة الدكتوراه وذلك من خلال توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة على عملاء مصرفكم والحصول على العدد الاجمالي لعملاء المصرف في م/حضرموت ليتمكن من تحديد عدد العينة التي ستخضع للدراسة والبحث.

شاكرين لكم تعاونكم ...

د/ محمد احمد الحويصل
عميد كلية العلوم الادارية

المك - ص . ب : (٥٠٥١٢-٥٠٥١١) تليف - فاكس : ٣٦٠٧٦٦ (٠٠٩٦٧٥)
Al- Mukalla - P.O. Box: (50511- 50512) - Tel Fax: (009675) 360766