



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

دانا يوسف محمود صلاح الدين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

إعداد:

دانا يوسف محمود صلاح الدين

بكالوريوس هندسة حاسوب من جامعة القدس/فلسطين

المشرف: د. سلوى البرغوثي

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

1440هـ/2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة الاعمال

اجازة الرسالة

الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

اسم الطالبة: دانا يوسف محمود صلاح الدين

الرقم الجامعي: (21520208)

إشراف: د.سلوى البرغوثي.

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

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

القدس - فلسطين

2019-هـ-1440

إهداء

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

إليكِ يا سندي في كل زمان ومكان أبي الغالي.

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

إلى نبض قلبي وفرحتي أبنائي الأعزاء.

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

إقرار

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

الاسم: دانا يوسف محمود صلاح الدين

التوقيع:.....

التاريخ: 2019/ 5/23م

شكر وتقدير

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

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

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

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

الصحيح، أدامك الله ذخرا لطلبة العلم أستاذتي الفاضلة.

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

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

والتقدير.

المخلص

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

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

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

The Strategic Impact of Automating Bank Operations in achieving Competitive Advantage

Prepared by: Dana Yousef Mahmoud Salah Al-Deen

Supervisor: Dr. Salwa AL-Barghothi

Abstract

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

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

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

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

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

الاختصارات

Electronic Clearing Service (ECS) : خدمة المقاصة الالكترونية.

Return on equity (ROE) : عائد حقوق الملكية.

Electronic Clearing Room(ACH) : غرفة المقاصة الالكترونية.

Modeling structural equations (SEM) : نمذجة المعادلات الهيكلية.

Artificial intelligence (AI) : الذكاء الاصطناعي.

Short messages service (SMS) : خدمة الرسائل القصيرة.

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

Strategic Investment Program (SIP) : برنامج الاستثمار الاستراتيجي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1 مشكلة الدراسة:

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

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

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

3.1 أسئلة الدراسة:

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

4.1 أهمية الدراسة:

تتركز أهمية الدراسة في تقديم المقترحات التالية:

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

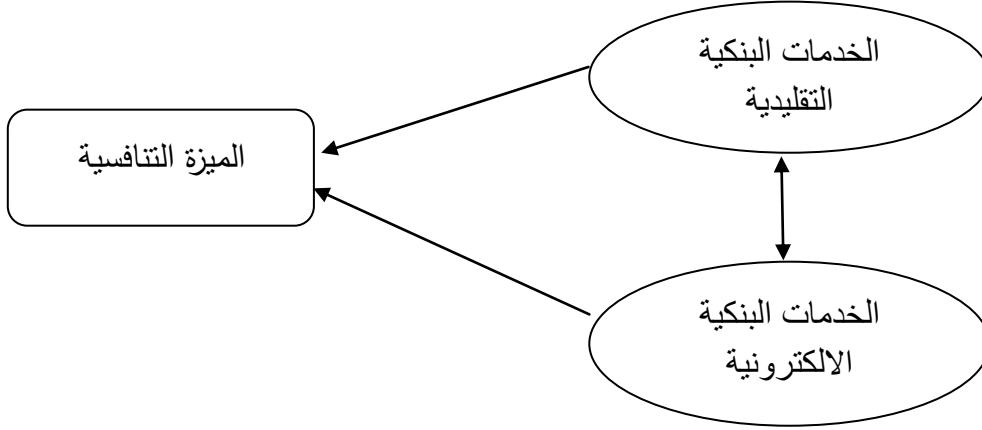
-للزبائن: المساهمة في تسهيل وتوفير الجهد والوقت أثناء تلقي الخدمات ولرفع مستوى الرضا لديهم.

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

5.1 أهداف الدراسة:

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

6.1 نموذج الدراسة



1.2 الاطار النظري

1.1.2 أتمتة العمليات المصرفية

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

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

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

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

2.1.2 أهمية أتمتة العمليات المصرفية في البنوك

تقليل التكلفة: يُعد برنامج الأتمتة من أفضل الاستراتيجيات المستخدمة، والأكثر ذكاءً لتقليل التكاليف والحد منها، وذلك من خلال تطوير الخدمة للعميل (المستخدم النهائي) مع خفض التكاليف بشكل منهجي، وتمتلك معظم الخوادم الحديثة تكلفة تشغيل منخفضة، كما انخفضت التكلفة الإجمالية للملكية، ومع ذلك، يمكن أن تصل تكلفة موظفي العمليات إلى 71٪ من التكلفة الإجمالية (www.helpsystems.com).

الانتاجية: مع نمو متطلبات التكنولوجيا في المؤسسة، تُصبح الإنتاجية مصدر قلق أكبر، حيث يتم دعم العمليات المصرفية التقليدية بأدوات لزيادة إنتاجيتها وفعاليتها، وقد أدى انتشار البرامج المصرفية إلى زيادة إنتاجية موظفي البنوك، وبالتالي انتشار أجهزة الكمبيوتر يعني المزيد من المهام التي يجب إنجازها. وبما أنّ الناس يستخدمون أجهزة الكمبيوتر أكثر، فإنهم يضعون متطلبات أكبر على النظام (www.helpsystems.com).

عمليات مصرفية متاحة: تعتمد البنوك بشكل مستمر على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها، ويتم تنفيذ الأعمال اليومية بشكل روتيني، وإذا كان الحاسوب غير متوفر، فإن نسبة كبيرة من الأعمال المصرفية لن تُنجز كما يجب بل ستتعرض، وقبل سنوات كان من المقبول أنّ يكون الكمبيوتر غير متاح لبضع ساعات، واليوم مع تضخم حجم السحابة المُحوسبه، قد يؤدي إنقطاع الأنظمة الرئيسية إلى تكبد ملايين الدولارات من الإيرادات المفقودة وتشويه سمعة البنك (www.helpsystems.com).

ويمكن القول إنّ الميزة الرئيسية للأتمتة هي القدرة على أتمتة أنظمة الحفظ والاسترداد، لضمان الحماية من الكارثة المُحتملة لفقدان القرص، أو التلف غير المقصود على النظام الناتج من قبل الخطأ البشري، وفي بيئة شبكية، تكون الإدارة المركزية منطقية، يمكن حل مشاكل الأعمال بينما يقوم عامل تشغيل واحد في وحدة التحكم المركزية بمراقبة الوظائف الأساسية عبر الشبكة، وتعمل المراقبة المستمرة مع انخفاض معدل استهلاك وحدة المعالجة المركزية والاتصالات على تسهيل اكتشاف مؤشرات أداء الشبكة الحيوية.

الموثوقية: تعد الموثوقية الأساس لعمليات تكنولوجيا المعلومات، وبدون ذلك يكون هناك ارتباك وفوضى وعدم رضا للمستخدمين، وتتطلب عمليات تكنولوجيا المعلومات مجموعتين من المهارات: من ناحية، ويحتاج الشخص التقني إلى مهارات تقنية عالية، كالقدرة على فهم تعقيدات نظام التشغيل وتحليل المشكلات وحلها عند ظهورها، ومن ناحية أخرى، يجب أن يكون هذا الشخص نفسه يُقدم الخدمات المصرفية من خلال هذا النظام(www.helpsystems.com).

وتضمن العمليات الالكترونية عدم نسيان الوظائف أو نفاذ التسلسل، وإتمام المهام المسبقة بنجاح، وأن تكون بيانات الإدخال صحيحة، وأن يتم تنفيذ أي معالجة خاصة.

ويمكن للبرامج التعامل مع المهام المعقدة ديناميكياً وذكائياً، استناداً إلى علامات مُحددة مسبقاً. ومع ذلك، فإنّ وظائف البنوك المهمة كتقديم خدمات مصرفية، وتنفيذ الحوالات والعديد من الوظائف يتم حفظها وحمايتها بإجراء عمليات النسخ الاحتياطي، وضمان الاتصالات حيث يتم إجراؤها عادة من قبل أفراد داخل منظمة تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل فائدة النظام الآلي في أنّ هذه الوظائف يتم تنفيذها بشكل موثوق بواسطة برنامج التشغيل الآلي، مما يُخفّف موظفي العمليات من ساعات العمل المملة واليدوية(www.helpsystems.com).

الأداء: كلما كان هناك نظام إلكتروني متطور، يكون متسوى الاداء أعلى وأفضل، ويكون مستوى الانتاج مرتفع والتكلفة والجهد أقل، وهناك خياران لتحسين الأداء هما تجديد وصيانة الأجهزة، أو شراء نظام أحدث- وهما خياران مُكلفان، ومن الممكن أيضاً ضبط النظام للحصول على أداء أفضل، ولكن هذا يتطلب شخصاً على درجة عالية من المهارة، ولا يتوفر عادة على مدار 24 ساعة في اليوم. وبمجرد ضبط النظام على حِمْل عمل معين، إذا تغير حجم العمل، فإنّ الإعدادات لم تُعدّ مثالية(www.helpsystems.com).

3.1.2 العمليات المصرفية المؤتمتة

جدول 1.2 : عملية النقد الالكتروني

الخدمة	تعريف الخدمة	الأهداف الاستراتيجية
بطاقة الخصم الفوري	بطاقة صراف الي و بطاقة تسوق في ان واحد، محمية بشريحة ذكية وبأعلى درجات الامان، حيث ان كمية النقود المدفوعة يتم خصمها من الحساب البنكي مباشرة سواء كان حساب توفير اوجاري.	الاستغناء عن حمل النقد من خلال القدرة على الشراء اوسحب اوايداع النقد. الحصول على كشف حساب واستفسار عن الرصيد دون الحاجة الى التوجة الى البنك. وأيضا تلقي الخدمة في غير فترات العمل الرسمي وعلى مدار 24 ساعة 7 أيام في الاسبوع
البطاقة الائتمانية	احدى قنوات البنك الالية تعمل على مدار 24 يقوم البنك المزود لها بتحديد الحد الأعلى من النقود التي يمكن استخدامها في البطاقة ويتم تسديد النقود مرة في الشهر.	من خلال البطاقة تستطيع الحصول على خدمات مصرفية منها السحب النقدي أوتسديد أثمان المشتريات والخدمات المحلية والعالمية من خلال مواقع البيع عبر الانترنت وأجهزة البيع لتحقيق الرضا والولاء لدى الزبائن.

المصدر: عمل الباحثة

جدول 2.2 :العمليات البنكية المنزلية

الخدمة	تعريف الخدمة	الأهداف الاستراتيجية
خدمة الانترنت البنكي(البنك المنزلي)	من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالبنك الذي يقوم على مبدأ برمجي متطور يتم استخدامه من خلال الكمبيوتر عبر مواقع الويب.	1. النهوض بجودة الخدمات المقدمة بما يحقق رضا العملاء بشكل أساسي. 2.توفير الوقت والجهد في الحصول على الخدمات البنكية ومن أي مكان وفي أي زمان.

المصدر: عمل الباحثة

جدول 3.2 : العمليات البنكية التلفونية

الخدمة	تعريف الخدمة	الأهداف الاستراتيجية
خدمة الرسائل القصيرة (SMS)	خدمة مصرفية إلكترونية متطورة على مدار الساعة تتيح لعملاء البنك إمكانية التواصل الدائم مع البنك والإطلاع على الحركات التي تتم على حساباتهم في اليوم والوقت الذي يتم فيه قيد العملية.	سهولة التواصل والإطلاع على أي حركة تجري على الحساب، وبذلك تزداد المحافظة على جميع حسابات العملاء من أية أخطاء أو غيرها.
خدمة Mobile Banking	وسلبيته مميّزه تمكن العملاء من إدارة حساباتهم من خلال تطبيق مبرمج بلغة Android/IOS يتم تحميله على الهاتف الذكي الذي يدعم النظامين، تمكنهم من إجراء معاملات مالية، استعلام، كشوفات، أسعار عملاء، طلب قرض.....	1. تقديم أفضل الخدمات الإلكترونية الحديثة والمعاصرة. 2. تطوير أداء القطاع المصرفي بصورة مستمرة لكسب رضا العملاء.
خدمة معالجة شكاوى العملاء	هي خدمة من خلالها يتم التواصل والرد على مكالمات العملاء ورسائلهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي أو عبر البريد الإلكتروني أو من خلال الواتس اب أو مكالمات هاتفية.	1. توطيد العلاقة مع عملاء البنك لتحقيق أقصى درجات الثقة، المسؤولية، الدقة، حسن الاخلاق واللباقة. 2. تقدير ملاحظات، اقتراحات العملاء والتجاوب معها بما يحقق خدمة أفضل.

المصدر: عمل الباحثة

جدول 4.2: عمليات التحصيل المصرفية

الخدمة	تعريف الخدمة	الأهداف الاستراتيجية
المقاصة الالكترونية	نظام الكتروني لتحصيل الشيكات يعتمد على تقنيات وفتيات ونظام (ECS). ليتم الانتقال من المقاصة المركزية الى نظام المقاصة داخل الفروع (اللامركزي).	1. من الناحية الاقتصادية : تقليل فترة تحصيل الشيكات وبالتالي تسهيل وتسريع العملية المصرفية المالية المتداوله. 2. زيادة الضوابط الأمنية من ناحية اعطاء الشيكات والتعامل معها وتقليل من كمية الشيكات الراجعة, وبالتالي زيادة الشعور بالامان والثقة من قبل العملاء في التعامل مع شيكات البنوك. 3. تقليل الوقت والجهد المهدور لجلسات التقاص اليومية.

المصدر: عمل الباحثة

4.1.2 خدمة المقاصة الإلكترونية:

تعد هذه الخدمة الوسيلة الإلكترونية المستخدمة لتحويل الأموال من حساب بنكي إلى آخر، ويُمكن استخدامه من قِبَل المؤسسات لإجراء مدفوعات كتوزيع فوائد الأرباح والأجور والمعاشات التقاعدية وغيرها، كما يمكن استخدامه لدفع الفواتير والتكاليف الأخرى كفواتير الهاتف والكهرباء والماء، أو لتسديد أقساط شهرية متساوية على القروض وكذلك استثمارات SIP، ويمكن استخدام ECS لأغراض الائتمان والخصم (Jaleel, 2013).

كما عُرِفَتْ بأنها عملية تبادل المعلومات بما تشمله من بيانات وصور ورموز الشيكات، بوسائل إلكترونية آمنة وسريعة، من خلال مركز المقاصة الإلكترونية الذي تُشرف على إدارته سلطة النقد الفلسطينية، وتحديد صافي المركز المالي الناتج عن هذه العمليات في الوقت المُحدد.

ويمكن الاستفادة من نظام المقاصة الإلكترونية ECS، حيث يلزمُ إبلاغ المصرف الذي يتم التعامل معه، والعمل على تقديم تفويض يسمح للمؤسسة التي يمكنها بعد ذلك تسجيل الدين أو سداد المبالغ المدفوعة من خلال البنك، ويحتوي التفويض على تفاصيل فرع البنك الخاص بك وتفاصيل الحساب. وتقع على عاتق المؤسسة مسؤولية إبلاغ تفاصيل المبلغ المدين أو المدين في حسابها، مع الإشارة إلى تاريخ الائتمان والبيانات النسبية الأخرى للدفع، وستصل رسالي إلى الزبائن بأنّ الأموال قد تم خصمها من حسابك من خلال تنبيهات الهاتف المحمول أو الرسائل من البنك، ويمكن لمستخدم ECS تعيين الحد الأقصى للمبلغ الذي يمكن للخصم من الحساب، وتحديد الغرض من الخصم (Ndangoh, 2018).

وفي العقود الماضية، كان من الصعب للغاية على الأشخاص والبنوك إجراء معاملات مالية وتسوية ديونهم لأنّ كل ذلك كان يتم يدويًا بسبب الحقائق التي مفادها أنّ القطاع المصرفي لم يكن مُحوسب، وبالنظر إلى أنّ البنوك لديها العديد من الشيكات المؤتمته عليها، وأوامر المدفوعات التي أدلى بها العملاء خلال معاملاتهم اليومية، إنّ القيام بالإيداعات والسحب للشيكات يدويًا يؤدي إلى تكلفة باهظة، والكثير من الأعمال الورقية بالإضافة إلى إهدار الوقت، ولكن مع أتمتة النظام المصرفي، كانت هناك حاجة إلى أتمتة نظام المقاصة بين البنوك من أجل خفض التكلفة التشغيلية (Ndangoh, 2018).

وبشكل عام هي آلية تبادل (الشيكات) بين البنوك بهدف تسوية سندات الدين المتبادلة من المعاملات من قبل عملائها، المقاصة الإلكترونية هي موقف يتم فيه مسح الشيكات باستخدام الأجهزة الإلكترونية مثل أجهزة الكمبيوتر والمساحات الضوئية واستخدام الإنترنت بين البنوك.

وفي الولايات المتحدة على سبيل المثال، تتم تصفية الشيكات والأشكال الأخرى للديون بين البنوك من خلال غرفة المقاصة الآلية في بنك الاحتياطي الفيدرالي في أمريكا، وتقوم غرفة المقاصة الآلية بمعالجة وتسوية الفروق المالية بين البنوك نيابة عن مجموعة من البنوك الإقليمية والبنوك المراسلة. في الولايات المتحدة، لدى كل بنك يشارك في نظام المقاصة الآلي خادم للمعاملات المالية، كما يقوم خادم المعاملات المالية الخاص بهذه البنوك الإقليمية بتنفيذ خدمات التسوية وإعادة توجيه المعاملات نيابة عن البنوك المراسلة التي تخدمها تلك البنوك الإقليمية، ويقوم خادم المعاملات المالية لكل بنك مراسل بإرسال واستقبال المعاملات المالية الإلكترونية من وإلى خادم المعاملات المالية لبنكه الإقليمي. يتضمن خادم المعاملات المالية لبنك إقليمي واجهة أولى لتلقي المعاملات المالية الإلكترونية من العملاء، وواجهة ثانية لنقل المعاملات المالية الإلكترونية من وإلى خوادم المعاملات المالية الإلكترونية لبنوك إقليمية أخرى، وواجهة ثالثة لنقل المعاملات المالية الإلكترونية إلى البنك الإقليمي المرتبط بخادم المعاملات المالية الإلكترونية (Ndangoh, 2018).

5.1.2 أهداف المقاصة الإلكترونية:

مُؤاكبة التطور في عملية تقاص الشيكات يكون بالانتقال من نظام المقاصة الآلي إلى نظام المقاصة الإلكتروني المعتمد على صور الشيكات (Cheques Imaging)، مما يساهم في تحقيق المنافع التالية (سلطة النقد الفلسطينية، 2019):

- رفع مستوى الامان في التعامل بالشيكات وخفض المخاطر المرتبطة بتداول الشيكات الورقية وبالتالي رفع مستوى الثقة في الشيك كأداة وفاء.
- تخفيض دورة تحصيل الشيكات وبالتالي السرعة في دوران الأموال داخل الاقتصاد الفلسطيني.
- تخفيض حجم التبادل الورقي وبالتالي خفض التكلفة وخفض المصادر اللازمة لإتمام العملية.
- رفع مستوى الكفاءة في النظام المصرفي والمساهمة في تعزيز الاستقرار المالي.
- الحد ما أمكن من زيادة حجم الشيكات المعادة.
- التقليل من ظاهرة التزييف والتزوير للشيكات.

ملخص دورة الشيك

يمكن تلخيص آلية عمل النظام بتصوير (مسح) الشيك الورقي ضوئياً حال تسلمه من قبل موظف الصناديق في البنك المُستلم، وإرسال الصورة الإلكترونية للشيك (صور عدد 3 لكل شيك) إلى البنك المركزي ومنه إلى البنك المُطالب للمُصادقة الفنية والمالية على صرف الشيك (سلطة النقد الفلسطينية، 2019).

وتتم هذه العملية عبر خطوط اتصال سريعة Gateways، ثم تعود الإجابة الإلكترونية بالموافقة في حال تم الانتهاء من الموعد المحدد للإعادة أو الرفض على الصرف من البنك المُطالب به إلى البنك المركزي ومنه إلى البنك الآخر ليقوم بموجب حالة الشيك أما بصرف الشيك أو رفضه (سلطة النقد الفلسطينية، 2019).

جدول 5.2 : الفروقات بين الآلية الحالية والإلكترونية:

المقاصة الإلكترونية	الآلية الحالية	
يتم رفع الشيكات بطريقة مستمرة خلال يوم العمل و إعادتها ايضاً في أوقات الإعادة المسموحة .	رفع جميع الشيكات المقدمة والمعادة في نفس الوقت قبل أو في نفس تاريخ الجلسة	رفع الملفات
تبادل صور شيكات	تبادل شيكات ورقي	تبادل الشيكات
يتم إرجاع الشيكات قبل تسوية الأصل وفي فترة محدودة في حال لم يتم إرجاعها قبل التسوية تعتبر تلقائياً مقبولة.	يتم إرجاع الشيكات بعد تسويتها و خلال 3 أيام عمل .	إرجاع الشيكات
تدقيق صور الشيكات ، وكلما كان هناك stp أكثر لانظمة المصرف كلما زادت الفاعلية في إعادة الشيكات وبوقت أقل	تدقيق أصل الشيكات و إعادة ما لا يتفق والمعايير الموضوعه .	آلية التدقيق
تسوية الأصل فقط بعد تاريخ الحق بيوم واحد ولا يمكن إعادة الشيكات بعد تسويتها .	تسوية الأصل والإعادة بتاريخ حق الشيكات و إمكانية الإعادة بعد ذلك	التسوية
يمكن عقد جلسات خاصة لشيكات VIP	لا يوجد جلسات VIP	جلسات VIP
من الفروع	مركزي من إدارة المصرف	إدخال الشيكات
يوجد، ويتم مسحها من قبل القارنات الأصلية بكل مصرف.	لا يوجد	مواصفات امنية

المصدر: عمل الباحثة.

6.1.2 مُتطلبات المقاصة الإلكترونية:

يمكن استبدال الشيكات القديمة بشيكات آمنة جديدة (دفاتر مخازن البنك تستبدل مجاناً، أمّا التي بحوزة العميل فيتم حث العميل على استبدالها لمصلحة العميل بتقليل أيام التحصيل).

وحت عُلاء المصرف المُميزين على إيداع الشيكات الآجلة لديهم في الحساب بما لا يتجاوز تاريخ الشيكات 3 سنين، كذلك توعية الموظفين لآلية العمل الجديدة واستعدادهم لذلك، وإجراء دورات تدريبية على النظام الالكتروني الجديد، وتوعية عملاء البنك بإيداع قيمة الشيكات بيوم تاريخ الشيك لتجنب الإعادة، والعمل على الترتيب مع دوائر التسهيلات لاخذ الموافقات بنفس اليوم وعدم تاخير المعاملات(سلطة النقد الفلسطينية، 2019).

آلية العمل:

المقاصة الصادرة: ايداع الشيكات على نظام المقاصة الالكترونية بالفرع بعد التأكد من المستوى الاول والثاني، ويتم عكس ذلك الياً على النظام البنكي، ويتم تحويل صور الشيكات الى البنك المسحوب عليه الياً من نظام ECC، في حال الشيكات الآجلة يتم الياً ارسالها للبنك المسحوب عليه وحسب تعليمات سلطة النقد بالخصوص(سلطة النقد الفلسطينية، 2019).

المقاصة الواردة: يتم استلام صور الشيكات الواردة من خلال ECC، ويتم تدقيق الشيكات من الفرع فنياً وعند قُبول الشيك سيقوم النظام الياً بفحص الرصيد وفي حال توفر الرصيد يتم قيد الشيك على النظام البنكي، وفي حال عدم كفاية الرصيد يتم وضع الشيك في حالة الانتظار ليتم اتخاذ الاجراء المناسب من قِبل الفرع وفي الوقت المُحدّد للجلسة(سلطة النقد الفلسطينية، 2019).

الشيكات الداخلية: ايداع الشيكات على نظام ECC بالفرع بعد التأكد من المستوى الاول والثاني وفنيات الشيك، والتأكد من توفر الرصيد، وتؤثر آلياً بالنظام البنكي، وفي حال الشيكات الآجلة يتم آلياً قيدها في حساب المستفيد في حال توفر الرصيد، وفي حال عدم كفاية الرصيد يتم وضع الشيك في حالة الانتظار ليتم اتخاذ الاجراء المناسب من قِبل الفرع في نفس اليوم(سلطة النقد الفلسطينية، 2019).

7.1.2 تحديات أتمتة العمليات المصرفية

القدرة التحويلية للأتمتة في البنوك والتحديات التي تواجهها

تزيد الأتمتة في مجال البنوك من قدرة الموظفين، وتحرّره من التركيز على المشاريع ذات القيمة الأعلى، وللاستفادة من هذه الفرصة يمكن للبنوك اتباع نهج استراتيجي وليس تكتيكي، إذ إنّ الأتمتة هي محور الاهتمام الشديد في الصناعة المصرفية العالمية، لذلك تُسارع العديد من البنوك إلى نشر أحدث تقنيّات التشغيل الآلي من أجل تقديم أفضل إنتاجية، وتوفير التكاليف وتحسين تجربة العملاء، وجاءت النتائج مُتباينة، وسوف يكون هناك تحول ايجابي في تقديم الخدمات المصرفية، مع مكاسب ضخمة للبنوك التي تُتقن استخدام التقنيات الجديدة (Berruti & Ross, 2017).

وتُواجه البنوك تحديات خطيرة، كون بعض البنوك قامت بأطلاق العديد من التقنيات الحديثة دون خطة طويلة المدى، مما أدى إلى الارتباك وخلق التحديات أمام التوسّع، كذلك قامت بنوك أخرى بتدريب المطوّرين، ولكنها لم تتَمكّن من نقل الحلول إلى مرحلة الإنتاج، لا يزال هناك الكثير من الذين بدؤوا عملية الأتمتة فقط ليجدوا أنهم يفتقرون إلى القدرات اللازمة لدفع العمل إلى الأمام، وينبغي أن يشمل التخطيط ليس فقط على القدرات التقنية، بل على القدرات اللازمة لإعادة تخيل المجموعات والمؤسسات، وإعادة تعريف كيفية تعامل الناس مع التكنولوجيا، والعمل مع أصحاب المصلحة المتعددين عبر البنك، وترجمة طرق جديدة إلى كفاءات قابلة للقياس في العمل، وستُمكن هذه القدرات البنك من تبني التقنيات المستقبلية والتكيّف معها (Berruti & Ross, 2017).

وتعد تكنولوجيا المعلومات هي الشريك في معظم الحالات، ويجب أن تتم رعاية الأتمتة على نطاق واسع في كافة الأعمال والوظائف سواء الفردية أو الجماعية، والشراكة الوثيقة مع تقنية المعلومات مهمة، وتقوم بتصميم دورة حياة الأنظمة بشكل عام، وتُدبر عملية النشر وفقاً لأولويات تكنولوجيا المعلومات، وتدعم التطوير وتقوم بإجراء الصيانة المستمرة، وبالتالي فإنّ الشراكة الناجحة تتطلب مشاركة مُبكرة ومستمرة مع تقنية المعلومات من خلال لجنة توجيهية للبرنامج وهياكل الإدارة، وعلى الرغم من بعض النكسات المُبكرة في تطبيق الروبوتات والذكاء الاصطناعي (AI) لعمليات البنك، فإنّ المستقبل مُشرق، والتكنولوجيا تتضج بسرعة، وخبرة المجال تتطور بين كل من البنوك والموردين، وتتعلم البنوك أيضاً دروساً مهمة حول سير العمل في هذا العالم الجديد- على سبيل المثال، كيفية

إدارة عمليات المُناولة بين الإنسان والآلة بشكل أكثر فعالية، حيث يمكن إعادة تصميم/ إعادة هندسة العملية المُعدّه (Berruti& Ross, 2017).

وتشهد McKinsey موجة ثانية من الأتمتة والذكاء الاصطناعي الناشيء في السنوات القليلة المُقبلة، حيث ستقوم الآلات بعمل ما نسبته 10-25% من العمل عبر وظائف البنك، وزيادة السعة وتحريير الموظفين للتركيز على المهام والمشاريع ذات القيمة الأعلى، وللاستفادة من هذه الفرصة، يجب على البنوك اتباع نهج استراتيجي وليس تكتيكي، في بعض الحالات، سيحتاجون إلى تصميم عمليات جديدة مُحسنة للعمل الآلي/الذكاء الاصطناعي، وليس للأفراد، واقتران خبرات متخصصة في المجال من البائعين الذين لديهم قدرات داخلية لأتمتتها وربطها بطريقة جديدة بالعمل (Berruti& Ross, 2017)

8.1.2 التحدي الرقمي للبنوك

تتبنى المؤسسات المالية التي تُطبق التقنيات الرقمية بنجاح التغييرات الاستراتيجية والتشغيلية والتنظيمية العميقة، وتستثمر معظم البنوك في التطبيقات الذكية والأجهزة اللوحية الرقمية التي تُسهل على العملاء إجراء مجموعة واسعة من الأنشطة المصرفية أثناء التنقل، ويقوم البعض بتطوير أدوات تفاعلية تُساعد العملاء على تعزيز مهاراتهم في إدارة الأموال، ولا يزال البعض الآخر يحشد قوة الشبكات الاجتماعية لجذب "المعجبين" إلى صفحات الفيسبوك الغنية بالميزات التي تبني علاماتها التجارية وتُحفز المستهلكين على تبادل المعلومات الشخصية (Vater, Cho and Sidebottom, 2012).

وطبّق المُبتكرون مثل Amazon.com و iTunes من Apple تقنيات رقمية جديدة لإحداث ثورة في صناعتي النشر والموسيقى، مُبتعدين عن الشركات القائمة منذ فترة طويلة. حيث تشعر البنوك بالمنافسة الشديدة مع PayPal و Google Wallet وغيرها من الجهات التي تُهدد تقنية مدفوعاتها عبر الهاتف المحمول بإزاحة البنوك في المعاملات اليومية للمستهلكين

كما كشفت المُقابلات المُتعمّقة التي أجرتها بين آند كومباني مع أكثر من 20 من كبار المديرين التنفيذيين من 15 مؤسسة للخدمات المالية في جميع أنحاء العالم أنه يوجد مجموعة متنوعة من الأسباب المؤسسية والثقافية عميقة الجذور، سيكون اغتنام الفرصة الرقمية في الخدمات المصرفية أمراً بالغ الصعوبة، وقد اهتم المصرفيون بالتركيز على معالجة المعاملات بدلاً من الابتكار حول تجربة

العملاء، وكانوا بطيئين في دمج التقنيات الجديدة التي تواجه العملاء في قلب عملياتهم، حيث كانوا أكثر تردداً في الاستفادة الكاملة من إمكانيات التكنولوجيا من خلال إعادة تصميم عروض منتجاتهم وخدماتهم، ومواءمة استراتيجيات التسعير والقنوات الخاصة بهم، وإعادة التفكير في كيفية توظيفهم وتدريبهم ونشر موظفيهم في الخطوط الأمامية، وبسبب عدم وجود مبررات إستراتيجية واضحة، فإن مبادراتهم الرقمية لا تؤدي إلا إلى تحسينات هامشية تؤدي إلى زيادة الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات بدلاً من منح البنك ميزة تنافسية (Vater, Cho and Sidebottom, 2012)

9.1.2 الضوروات الإستراتيجية: تمكين العميل الرقمي:

سيحتاج قادة الخدمات المصرفية للأفراد إلى التكيّف مع هذا التحول من خلال معالجة أربعة مُتطلبات استراتيجية ودمج قنوات التوزيع. كما وتوفر البنوك الرائدة رقمياً سلسلة من التجارب التي تُتيح للعملاء تحديد كيفية التفاعل مع البنك، ويمكن رؤية ذلك في بنك TD Bank (بنك التجزئة الرائد في أمريكا الشمالية) الذي يقوم بمزامنة جميع قنواته.

ويصف TD Bank نفسه بأنه "البنك الأكثر ملاءمة لأميركا"، ويُقدم وجهاً ودوداً وجاهراً للخدمة في كل نقطة من نقاط اتصال العملاء في الفروع المفتوحة لساعات طويلة لمدة سبعة أيام في الأسبوع ويعمل بها مدراء متخصصين. وتوفر المجموعة الكاملة للبنك أدوات الإنترنت والهاتف التفاعلي كواجهة مشتركة سهلة الاستخدام وبديهية تُبسّط إدارة الأموال وتُسهّل مبيعات المنتجات المصرفية الأساسية، وتقوم شركة TD Bank بتدريب ممثلي خدمة مراكز الاتصال ليقومو بحل المشكلات للعملاء، ويتم دعمها بواسطة أحدث أنظمة البيانات، ويتم تقييمها من خلال قدرتها على تحقيق حل لمشكلة الاتصال الأول وكسب تعليقات العملاء الإيجابية - وليس من خلال سرعة الانتهاء من المكالمة (Vater, Cho and Sidebottom, 2012)

إن وضع العملاء في قلب إستراتيجية شاملة متعددة القنوات يُمكنّ البنك من تحويل كل قناة من مجرد مُوزع للخدمات إلى مُضاعف للقوة يُعزز الإيرادات، وذلك باستخدام القدرات الرقمية الجديدة لتمكين العملاء من اختيار القناة التي توفر لهم أكبر قدر من الراحة، وتعمل البنوك على زيادة مواقعها على الويب أو تقديم تطبيقات الهاتف المحمول التي تشجع عمليات الشراء للمنتجات الشائعة مثل بطاقات الائتمان وأحسابات التوفير على سبيل المثال، Finansbank : وهو بنك تجزئة تركي يُمكنّ عملائه

من استخدام الهواتف الذكية للتحقق من الحد الائتماني لقروضهم الشخصية قبل إجراء عملية الشراء، وذلك عن طريق إرسال رسالة SMS آمنة إلى قاعدة بيانات البنك، وبالتعرف على رقم المتصل ورقم PIN الخاص به، ويقوم النظام تلقائياً بتأكيد رصيد حساب العميل (Vater, Cho and Sidebottom, 2012)

وتجعل إستراتيجية القنوات المتكاملة البنك رقيقاً يُمكن للعملاء الاتصال به متى وأينما اختاروا ذلك. والإدارة المتكاملة للقنوات تُعزز إلى حد كبير قدرة البنك على تحسين نهجه التسويقي، وإن تنظيم الحملات عبر القنوات بدلاً من تمبيعها داخل صوامع القنوات يحصل على نفقة أكبر من ميزانيات التسويق الضيقة، حيث تسمح للبنك بمحاذاة وسائل الإعلام الجماهيرية، والحملات المستهدفة عبر الإنترنت والإعلانات داخل الفرع، لإحاطة العملاء بالمعلومات لتمكينهم من استخدام تلك الخدمات المصرفية الالكترونية (Vater, Cho and Sidebottom, 2012)

كما يجب أن تكون كيفية تسعير البنوك للمنتجات والخدمات عبر قنواتها المتكاملة على الإنترنت شفافة وموحدة. كما شجعت البنوك عموماً "عروض خاصة عبر الإنترنت" بأسعار منافسة لبطاقات الائتمان الأساسية والحسابات الجارية منخفضة التكلفة كحافز للعملاء على شراء منتجات مالية مشتركة عبر الإنترنت. لكن البنوك التي تستمر في ممارسة التسعير متعدد المستويات دون أن تثبت بشكل مقنع أن السعر في كل قناة يقدم عرضاً مميزاً للقيمة- على سبيل المثال، عند فرض سعر أعلى مقابل الخدمات الإضافية التي يقدمها موظف الدعم الفني- يُلاحظ العملاء انه هناك أسعاراً مختلفة لنفس المنتج. لذلك تحتاج البنوك أيضاً إلى تقديم الخدمات للعملاء بنفس السعر، سواء كانوا في أجهزة الصراف الآلي الذكية، أو يجلسون في مكتب موظف التسهيلات لطلب القرض أو يستخدمون جهازاً لوحياً رقمياً (Vater, Cho and Sidebottom, 2012)

وفي العالم الذي يتسم بالشفافية في كل مكان، تُعتبر الإدارة الماهرة للتسعير عامل نجاح حاسم، وإن استخدام سعر واحد عبر جميع القنوات يُعرض إلى مخاطر كبيرة لإبعاد العملاء عند تسجيل الدخول إلى منافذ رقمية مُنخفضة التكلفة واكتشاف صفقات أفضل، ونظراً لأنّ التسعير ميزة حساسة في العلاقة بين البنك وعملائه، فإنّ صانعو القرار يدرسون استجابة العملاء للتسعير (Vater, Cho and Sidebottom, 2012)

ويمكن للتقنيات الرقمية أن تحقق وتفي بافتراضات وتوقعات العملاء بأنّ بنكهم سيكون مُتاحًا لمساعدتهم كلما وحيثما يناسبهم، وتواجه البنوك مهمة كبيرة في إدارة التوقعات، فقد كان هناك العديد من البنوك سريعة للغاية للاستفادة من التقنيات الرقمية كوسيلة لتجريد التكاليف من عملياتها، وتوجيه العملاء الذين لديهم التكنولوجيا إلى مواقع الويب، وتطبيقات الأجهزة المحمولة وأجهزة الصراف الآلي، فإنّهم يقومون بإغلاق فروع الخدمة الكاملة واستبدالها بأكشاك آلية، ولكن على الرغم من أن المدخرات الناتجة عن اتباع نهج الخدمة الذاتية قد تكون مغرية، إلا أنّ التكاليف طويلة الأجل مرتفعة بشكل غير مقبول للتخلي عن الموظفين واستبدالهم بأجهزه عالية التقنية (Vater, Cho and Sidebottom, 2012)

تستحوذ البنوك الرائدة على كل من الوفورات المحتملة في التكاليف وفرص النمو في التقنيات الجديدة من خلال إعادة تشكيل شبكاتها بطرق تلبي توقعات العملاء وتتجاوزها. وجد تحليل أخير لـ Bain & Company للنقاط الرئيسية للخدمات المصرفية للأفراد في الولايات المتحدة أن المعاملات عبر الهاتف المحمول لديها أكبر احتمال لإسعاد العملاء، وفي تقرير يعرض النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة الاستقصائية لعام 2012، حيث أن استخدام الهاتف المحمول لإجراء المعاملات المصرفية في الولايات المتحدة قد زاد بشكل كبير خلال العام الماضي فقط في كل فئة عمر ودخل وأصول. على سبيل المثال، تم الإبلاغ عن 36% من العملاء الذين يتجاوز دخلهم السنوي 100000 دولار باستخدام هاتف ذكي أو جهاز لوحي لإجراء معاملة مصرفية خلال الأشهر الثلاثة السابقة - ارتفاعًا من 24% فقط في عام 2011. وفي النهاية، فإن معظم الخدمات المصرفية الروتينية، بما في ذلك شراء الخدمة الذاتية من المنتجات الشائعة منخفضة التكلفة مثل بطاقات الائتمان البسيطة وحسابات الودائع، ستنقل عبر الإنترنت إلى موقع البنك. تُمثل الاستجابة السريعة للعملاء للتقنيات الرقمية فرصة كبيرة للبنوك لإنشاء تجارب مبهرة تمكنهم في وقت واحد من خفض التكاليف مع تعميق ولاء العملاء (Vater, Cho and Sidebottom, 2012).

10.1.2 الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية

غالبًا ما يتم تحديد المفهوم الخاص بالميزة التنافسية للمؤسسة من خلال طبيعة المنظمة التي يتم دراستها، في المؤسسات المالية تُقاس الميزة التنافسية باستخدام التدابير المالية، يتم تعريفها على أنها أرباح سنوية للشركة، تُقاس بعائد حقوق الملكية ROE أو العائد على الأصول من منظور التدبير غير المالي. ويتم تعريف الميزة التنافسية على أنها الأفكار المبتكرة وعملية تطوير المنتجات الإبداعية للمؤسسة. كما يتم تعريفها على أنها تطوير الخدمات وزيادة المبيعات والنمو، جودة الخدمة، الاستجابة للعملاء، الكفاءة التنظيمية الأساسية وفعالية التكلفة (كساسبة، 2017)، ويعد اكتساب الميزة التنافسية أمر بالغ الأهمية للمنظمات، كما وتُعرّف الميزة التنافسية حسب (Thompson and Strickland, 2007) كما ورد عند (كساسبة، 2017) على أنها منتج أو خدمة يُقدّرُها عملاء المؤسسة بدرجة أعلى من العروض المماثلة من منافسيها وتقديم الخدمة بجودة أعلى وسعر أقل من المؤسسات المنافسة، والمزايا التنافسية عادة ما تكون مؤقتة حيث يبحث المنافسون في كثير من الأحيان عن طرق لتكرار الميزة التنافسي

ومن أجل البقاء في طليعة المنافسة، يتعين على المنظمات تطوير مزايا تنافسية جديدة باستمرار، ووفقاً لبورتر (1985) توجد ميزة تنافسية عندما تكون الشركة قادرة على تقديم نفس المنافع مثل المنافسين ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة)، أو تقديم منافع تفوق منافع المنتجات المنافسة (ميزة التمايز) وبالتالي فإن الميزة التنافسية تُمكن الشركة من خلق قيمة عالية لعملائها وأرباح فائقة لنفسها (كساسبة، 2017).

11.1.2 تطبيق الخدمات المصرفية الالكترونية والميزة التنافسية

تؤدي الاستثمارات الضخمة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعقدة التي تزيد من كفاءة البنوك إلى خلق حواجز أمام دخول منافسين جدد الى السوق، يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقليل تكلفة ممارسة الأعمال التجارية من خلال تقليل تكاليف المعاملات إلى كل من الموردين والعملاء (McKeen and Smith, 2012)، كما ويمكن أن تلعب دورًا في تحسين منتجات وخدمات البنوك من خلال إنشاء ميزات فريدة جديدة لتعزيز التمايز بين المنتجات والخدمات. تخلق

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفرص التي توفر ميزة مباشرة للبنوك من خلال التطبيقات والخدمات التي يمكن أن تقدمها، من خلال توظيف قدرات بطرق تجد البنوك المنافسة صعوبة في مطابقتها، أو من خلال خلق أسواق جديدة وفرص السوق (كبوري، 2017).

وتعتبر الأعمال المصرفية الإلكترونية عبر الإنترنت ذات تكاليف ضئيلة ولم تعد ملزمة بالزمن أو بالحدود الجغرافية. ويجب على العملاء المستهدفين كذلك أن يكونوا على دراية بالمهارات الأساسية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات لنجاح الأعمال المصرفية الإلكترونية (Malden and Jayasena، 2009) كما ورد عند كبوري (2017).

نموذج بورتر الماسي

يُعتبر نموذج مايكل بورتر الماسي (المعروف أيضًا باسم نظرية الميزة التنافسية الوطنية للصناعات) إطارًا على شكل الماس يُركز على توضيح سبب تنافس صناعات معينة داخل دولة معينة على المستوى الدولي، بينما قد لا تفعل صناعات أخرى. ولماذا تكون بعض الشركات في بعض البلدان قادرة على الابتكار المستمر، في حين أن البعض الآخر لا يستطيع يقول بورتر إن قدرة أي شركة على المنافسة في الساحة الدولية تعتمد بشكل أساسي على مجموعة مترابطة من مزايا الموقع التي تمتلكها صناعات معينة في دول مختلفة، وهي: الإستراتيجية الثابتة، الهيكل، شروط العام، شروط الطلب والصناعات ذات الصلة ودعمها، إذا كانت هذه الظروف مواتية، فإنها تجبر الشركات المحلية على الابتكار والتحديث باستمرار. والقدرة التنافسية التي تنتج عن ذلك، مفيدة وحتى ضرورية عند الذهاب دولياً ومحاربة أكبر المنافسين في العالم. بالإضافة إلى المكونات الأربعة الرئيسية هناك عنصرين غالباً ما يتم تضمينهما في هذا النموذج: ودور الحكومة والتغيير. وهم يشكلون معاً البيئة الوطنية التي تولد فيها الشركات ويتعلمون كيفية التنافس (<https://www.business-to-you.com>).

استراتيجية الشركة والهيكل المنافس:

يُحدد السياق الوطني الذي تعمل فيه الشركات إلى حد كبير كيفية إنشاء الشركات وتنظيمها وإدارتها: وهو يؤثر على استراتيجيتها وكيفية هيكلها، علاوة على ذلك، فإن التنافس المحلي أساسي للقدرة التنافسية الدولية، لأنه يجبر الشركات على تطوير قدرات فريدة ومستدامة. كلما كان التنافس المحلي أكثر حدة، يتم دفع المزيد من الشركات إلى الابتكار والتحسين من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية.

في النهاية، هذا سيساعد الشركات عند دخول المنافسة العالمية، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك صناعة السيارات اليابانية مع التنافس الشديد بين الشركات مثل نيسان وهوندا وتويوتا وسوزوكي وميتسوبيشي وسوبارو، بسبب المنافسة الداخلية الشرسة الخاصة بهم، فقد أصبحوا قادرين على المنافسة بسهولة أكبر في الأسواق الخارجية (<https://www.business-to-you.com>).

عوامل الانتاج:

تشير ظروف العامل في بلد معين إلى الموارد الطبيعية ورأس المال والبشرية المتاحة. بعض الدول على سبيل المثال غنية جدا بالموارد الطبيعية مثل النفط على سبيل المثال (المملكة العربية السعودية). وهذا ما يفسر لماذا تعد المملكة العربية السعودية واحدة من أكبر الدول المصدرة للنفط في العالم. مع الموارد البشرية، فإننا نعني القوى العاملة الماهرة والبنية التحتية الجيدة وقاعدة المعرفة العلمية. يجادل بورتر بأن ظروف العامل "الخلق" هذه مهمة بشكل خاص في مقابل ظروف عوامل "طبيعية" موجودة بالفعل. من المهم أن تتم ترقية شروط العوامل التي تم إنشاؤها بشكل مستمر من خلال تطوير المهارات وخلق معرفة جديدة. الميزة التنافسية ناتجة عن وجود مؤسسات عالمية المستوى (<https://www.business-to-you.com>).

ظروف الطلب:

يؤثر الطلب على المنازل إلى حد كبير على مدى الصناعات المواتية داخل دولة معينة. السوق الأكبر يعني المزيد من التحديات، ولكنه يخلق أيضًا فرصًا للنمو وتصبح أفضل كشركة. كما أن وجود ظروف متطورة للطلب من العملاء المحليين يدفع الشركات إلى النمو والابتكار وتحسين الجودة. إن السعي لإرضاء السوق المحلية المتطلبة يدفع الشركات إلى رفع مستويات جديدة وربما اكتساب رؤى مبكرة حول الاحتياجات المستقبلية للعملاء عبر الحدود. وبالتالي، تكتسب الأمم ميزة تنافسية في الصناعات التي يمنح فيها العملاء المحليون للشركات صورة أوضح أو سابقة لاحتياجات المشتري الناشئة، وحيث يطالبون العملاء بالضغط على الشركات للابتكار بشكل أسرع وتحقيق مزايا تنافسية أكثر استدامة من منافسيها الأجانب (<https://www.business-to-you.com>).

الصناعات ذات الصلة ودعمها:

يوفر وجود الصناعات ذات الصلة والداعمة الأساس الذي يمكن أن تتفوق عليه صناعة التنسيق. تعتمد الشركات غالبًا على التحالفات والشراكات مع الشركات الأخرى من أجل خلق قيمة إضافية للعملاء وتصبح أكثر قدرة على المنافسة. خاصة الموردين مهمون لتعزيز الابتكار من خلال مدخلات أكثر كفاءة وأعلى جودة، وردود الفعل في الوقت المناسب وخطوط اتصال قصيرة. تستفيد الشركات الوطنية إلى أقصى حد عندما يكون هؤلاء الموردون أنفسهم، في الواقع، منافسين عالميين. غالبًا ما يستغرق الأمر سنوات (أوحى عقود) من العمل الشاق والاستثمارات لإنشاء صناعات قوية ذات صلة وداعمة تساعد الشركات المحلية على أن تصبح قادرة على المنافسة عالمياً (<https://www.business-to-you.com>)

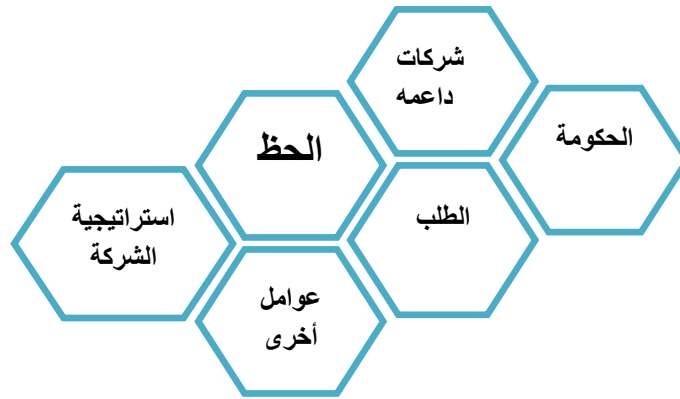
الحكومة:

يوصف دور الحكومة في نموذج بورتر الماسي بأنه "محفز ومنافس" على حد سواء. بورتر لا يؤمن بالسوق الحرة حيث تترك الحكومة كل شيء في الاقتصاد حتى "اليد الخفية". ومع ذلك، لا يرى بورتر الحكومة كمساعد أساسي وداعم للصناعات أيضًا. لا يمكن للحكومات خلق صناعات تنافسية؛ الشركات فقط يمكن أن تفعل ذلك. بدلاً من ذلك، يجب على الحكومات تشجيع الشركات ودفعها إلى رفع تطلعاتها والانتقال إلى مستويات أعلى من التنافسية. يمكن القيام بذلك عن طريق تحفيز الطلب المبكر على المنتجات المتقدمة (عوامل الطلب)؛ التركيز على إبداعات العوامل المتخصصة مثل البنية التحتية ونظام التعليم والقطاع الصحي (ظروف العوامل)؛ تشجيع التنافس المحلي من خلال إنفاذ قوانين مكافحة الاحتكار؛ وتشجيع التغيير. يمكن للحكومة بالتالي المساعدة في تطوير العوامل الأربعة المذكورة أعلاه بالطريقة التي يجب أن تستفيد منها الصناعات في بلد معين (<https://www.business-to-you.com>).

الحظ:

على الرغم من أن Porter في الأصل لم يكتب أي شيء عن الصدفة أو الحظ في أوراقه، غالبًا ما يتم تضمين دور الفرصة في Diamond Model كاحتمال أن الأحداث الخارجية مثل الحرب والكوارث الطبيعية يمكن أن تؤثر سلبًا على بلد أو صناعة أو تفيدها. ومع ذلك، فإنه يتضمن أيضًا أحداث

عشوائية مثل أين، ومتى تحدث اختراقات علمية أساسية. هذه الأحداث هي خارج سيطرة الحكومة أو الشركات الفردية. على سبيل المثال، أدى تشديد الأمن على الحدود، الناتج عن هجمات 11 سبتمبر على الولايات المتحدة، إلى تقويض أحجام حركة الاستيراد من المكسيك، والتي كان لها تأثير كبير على المصدرين المكسيكيين، إن التوقف عن العمل عن طريق الصدفة قد يؤدي إلى مزايا بالنسبة لبعض الشركات وعبوبها. قد تحصل بعض الشركات على مراكز تنافسية، بينما قد تخسر شركات أخرى. على الرغم من أنه لا يمكن تغيير هذه العوامل، إلا أنه يجب مراقبتها على الأقل حتى تتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة (<https://www.business-to-you.com>)



الشكل (1.2): نموذج بورتر الماسي (<https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model>)

12.1.2 الاستراتيجيات التنافسية:

تقوم البنوك بعملية جمع وتخزين وتحليل البيانات أو المعلومات المتعلقة بالمنافسة للبنوك حتى تتمكن من الوصول الى المعلومات الاستخباراتية التنافسية، وينتج عنه مخرجات قابلة للتنفيذ تحقق الاحتياجات التي يحددها البنك، وتتمثل مهمتها في التحديد المبكر للمخاطر والفرص في السوق قبل أن تصبح واضحة (كبوري، 2017).

إنّ الأساس المحوري لمعدل أداء المنظمات أعلى من المتوسط جهودها للميزة التنافسية. يمكن أن يكون لدى البنوك نقاط ضعف ونقاط قوة متعددة بالمقارنة مع منافسيها، فمن خلال اعتبارات التكلفة (Cost Leadership)، وتُركز الإستراتيجية الأولى على عنصر التكلفة بحيث يقدم البنك مُنتج مُنخفض التكلفة (McKeen and Smith, 2012).

وتختلف مصادر ميزة التكلفة حسب هيكل الصناعة، وبعضها يشمل امتلاك التكنولوجيا أو ملكية المعرفة، والسعي لتحقيق وفورات الحجم، والوصول التفضيلي للمواد الخام الخ، إنّ المنظمة التي تهدف إلى تطبيق استراتيجية المنتج منخفض التكلفة تعمل على استغلال جميع مصادر ميزة التكلفة.

وطرحت البنوك طرق بديلة لتقديم خدماتها بما في ذلك الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، أجهزة الصراف الآلي مع ميزات ووظائف متنوعة، الخدمات المصرفية عبر الإنترنت الخ تقليل الحاجة إلى توسيع شبكة فروعهم وهو مسعى مكلف (McKeen and Smith, 2012).

وقد أمكن هذا من الوصول إلى الخدمات على نطاق 7/24، مع الحد الأدنى من الموارد البشرية مما أدى إلى مزيد من الانخفاض في تكاليف الإنتاج، وتؤكد المصارف التي تتبع هذه الاستراتيجية على توظيف موظفين ذوي خبرة عالية وتطوير المنتجات القائمة والاستثمار في التعلم التنظيمي.

التمايز (Differentiation): هو استراتيجية التمايز الثانية حيث تسعى الشركة لتكون فريدة في صناعتها. بتميزها بصفة واحدة وأكثر التي يعتبرها العديد من العملاء مهمة لتلبية احتياجاتهم، مكافأة الشركة على تفردها هي السعر المتميز يُمكن أن تفرض رسوم على منتجاتها أو خدماتها الفريدة (Sanders & Reid, 2013).

الوقت (Time): أو السرعة هي واحدة من أهم الأولويات التنافسية اليوم. تتنافس الشركات في جميع الصناعات على تقديم منتجات عالية الجودة في وقت قصير قدر الإمكان. تتنافس شركات مثل Federal Express و LensCrafters و UPS و Dell Computer على أساس الوقت وعملاء

اليوم لا يرغبون في الانتظار، والشركات التي يمكن أن تُلبّي احتياجاتهم للخدمة السريعة أصبحت رائدة في صناعاتهم. إن جعل الوقت أولوية تنافسية يعني التنافس على أساس كل القضايا المتعلقة بالوقت، مثل التسليم السريع والتسليم في الوقت المحدد. ويُشير التسليم السريع إلى سرعة تلقي الطلب؛ التسليم في الوقت المحدد يشير إلى عدد المرات التي يتم فيها التسليم في الوقت المحدد. عندما يكون الوقت أولوية تنافسية، تتمثل وظيفة العمليات في تحليل النظام بشكل نقدي والجمع بين العمليات أو إلغاؤها من أجل توفير الوقت، وتستخدم الشركات في كثير من الأحيان التكنولوجيا لتسريع العمليات، والاعتماد على مرونة القوى العاملة لتلبية ذروة فترات الطلب، والقضاء على الخطوات غير الضرورية في عملية الإنتاج (Sanders & Reid, 2013).

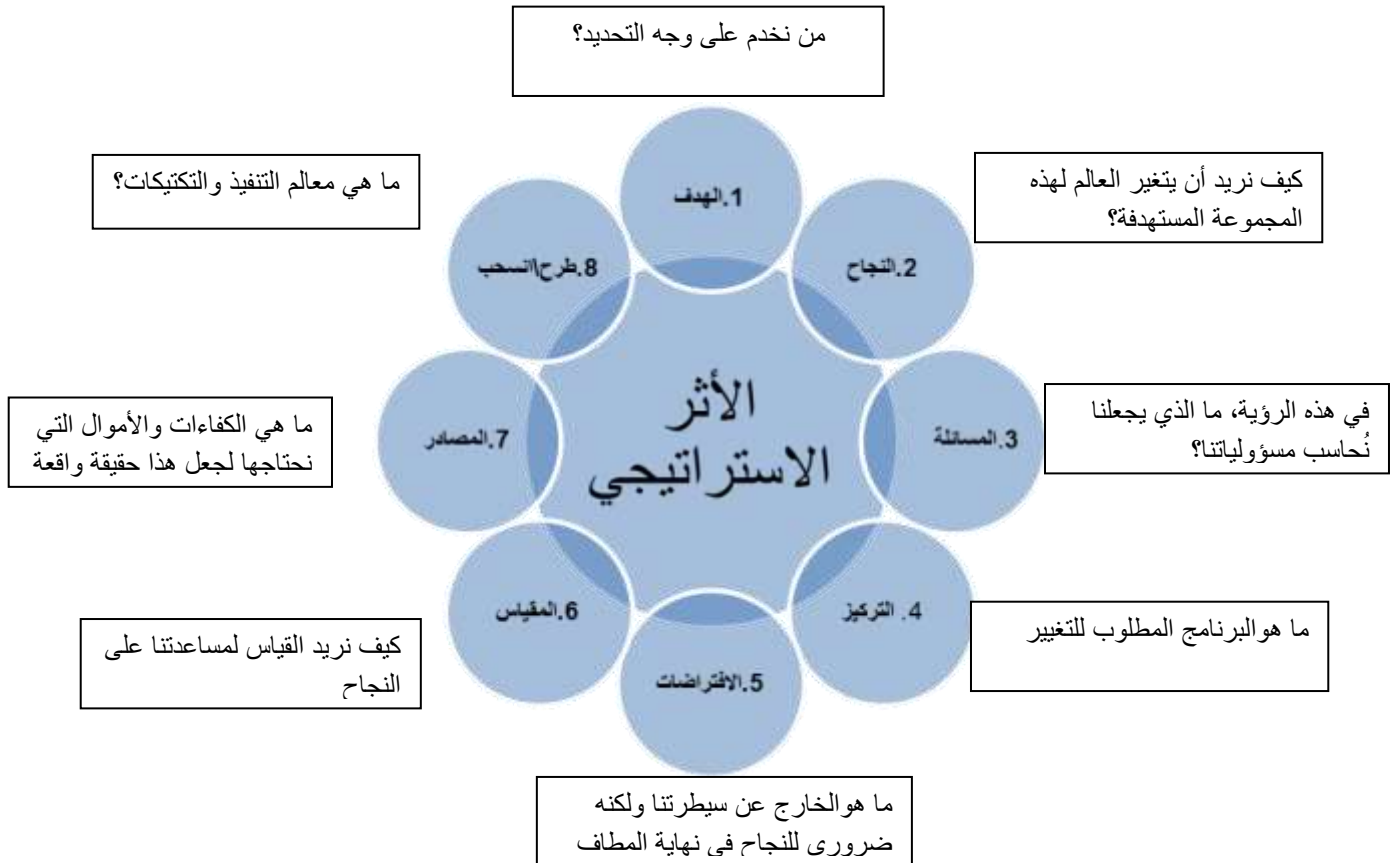
المرونة (Flexibility) مع تغير بيئة الشركة بسرعة، بما في ذلك احتياجات العملاء وتوقعاتهم، يمكن أن تكون القدرة على استيعاب هذه التغييرات باستراتيجية سهلة رابحة. هذا ما يعبر عن المرونة، هناك بعدان للمرونة. الأول هو القدرة على تقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات وتخصيصها لاحتياجات فريدة من العملاء. وهذا ما يسمى مرونة المنتج. يمكن لنظام مرّن أن يضيف بسرعة منتجات جديدة قد تكون مهمة للعملاء أو تسقط منتجًا لا يقوم بعمل جيد. جانب آخر من المرونة هو القدرة على زيادة أو نقصان الكمية المنتجة بسرعة من أجل استيعاب التغيرات في الطلب. وهذا ما يسمى حجم المرونة (Sanders & Reid, 2013).

لا تستطيع الشركات التي تتنافس على أساس المرونة التنافس على أساس السرعة، لأنها تتطلب عمومًا مزيدًا من الوقت لإنتاج منتج مخصص. أيضاً، لا تتنافس الشركات المرنة عادة على أساس التكلفة، لأنها قد تتطلب المزيد من الموارد لتخصيص المنتج. ومع ذلك، غالبًا ما تقدم الشركات المرنة خدمة عملاء أكبر ويمكنها تلبية متطلبات العملاء الفريدة. لتنفيذ هذه الاستراتيجية، تميل الشركات المرنة إلى الحصول على معدات أكثر عمومية يمكن استخدامها لصنع العديد من أنواع المنتجات المختلفة. أيضاً، العمال في الشركات المرنة (Sanders & Reid, 2013)

تميل إلى الحصول على مستويات أعلى من المهارات ويمكنها في كثير من الأحيان أداء العديد من المهام المختلفة لتلبية احتياجات العملاء.

تعريف الإدارة الإستراتيجية: بأنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وكما يشير هذا التعريف إلى تركيز الإدارة الإستراتيجية على تكامل الإدارة والتسويق والتمويل أو المحاسبة والإنتاج أو العمليات والبحث والتطوير ونظم المعلومات لتحقيق النجاح التنظيمي، ويُستخدم مصطلح الإدارة الاستراتيجية في هذا النص بشكل مترادف مع مصطلح "التخطيط الاستراتيجي". وهذا المصطلح الأخير يستخدم في كثير من الأحيان في عالم الأعمال، في حين يستخدم الأول غالبا في الأوساط الأكاديمية، وفي بعض الأحيان، يتم استخدام مصطلح الإدارة الإستراتيجية للإشارة إلى صياغة الإستراتيجيات، التنفيذ والتقييم مع التخطيط الاستراتيجي يشير فقط إلى صياغة الاستراتيجية. الغرض من الإدارة الإستراتيجية هو استغلال وإيجاد فرص جديدة ومختلفة للغد. على التكنولوجي من ذلك، يحاول التخطيط البعيد المدى تحسين اتجاهات اليوم (David, 2009).

الأثر الاستراتيجي: ويطلق عليها أيضاً نظرية التغيير أو نموذج المنطق. كما هو موضح أدناه، فإن المنهج المنظم لتطوير الإستراتيجية وتصميم البرامج يساعد المؤسسات على الانتقال من تقديم الخدمات إلى القيادة والتحكم بالأثر الفعلي. حيث يتم ذلك من خلال جمع القيم الخاصة بك مع المعطيات الموضوعية والكثير من اختبارات الجهد لتعظيم احتمال أن الاستراتيجية سوف تحدث فرقاً حقيقياً في العالم.



الشكل (2.2): مراحل وخطوات تحديد الأثر الاستراتيجي (<https://www.cicerosocialimpact.org>)

13.1.2 الخطوات التي تساعد في تطوير وتحسين الاستراتيجيات

تحديد النتائج:

قبل رسم المسار الاستراتيجي، من الضروري أن يتم معرفة بالضبط الاهداف والتوجهات. ومعظم المنظمات لديها بيانات مهمة ورؤية التي تساعد في ترجمة التطلعات الواسعة إلى صياغة تفصيلية للنجاح النهائي بالإضافة الى نتائج طويلة وقصيرة الأجل. وبعد ذلك يمكن تحديد المؤشرات الواضحة والقابلة للقياس المرتبطة بكل من هذه النتائج المفاهيمية، بالإضافة الى تحديد الشروط والخدمات والحلول اللازمة للتأثير (<https://www.cicerosocialimpact.org>).

كل هذا يتطلب الفن والعلوم، وقليلًا من التكرار. يجب إدراك أهمية دمج القيم والمنظورات المختلفة لأصحاب المصلحة، لذلك يجب تحديد النتائج من خلال عملية تعاونية مملوءة بالبيانات حول ما يتم تنفيذه بالفعل خلال تقديم الخدمات المصرفية. حيث وُجد أن هذا النهج يُحسن "الإجابة" ويزيد بشكل كبير من التوافق والالتزام بين أصحاب المصلحة.

تطوير الإستراتيجية:

يمكن تطوير خططاً استراتيجية شاملة لعشرات المؤسسات. لكم يجب العلم أيضاً أن كل ما يتطلبه الأمر في بعض الأحيان هو بعض الأسئلة الجيدة، وبعض البيانات المفيدة، ومناقشات سهلة قليلاً. لذا، سواء أكنت تحصل على مجلس إدارة لمدة يوم واحد أو فريق كامل لعدة أشهر في المرة الواحدة، يجب وضع خطط استراتيجية تُضيف طبقة إضافية من الدقة والوضوح (<https://www.cicerosocialimpact.org>).

تحليل احتياجات المستفيدين:

في عالم الأعمال، تعرف الشركات الكبرى بدقة ما يريده عملاؤها، وكيفية تلبية احتياجاتهم، وما هي الفرص أو العوائق التي تؤثر على النجاح. في القطاع الاجتماعي، احتياجات المستفيدين أو العملاء، والنظم التي يتفاعلون معها، والحوازر التي يواجهونها أكثر تعقيداً. مما يعني أنه من الأهمية بمكان فهم من هم وما الذي يتطلعون إليه والموارد التي لديهم بالفعل والتحديات التي يواجهونها. يأتي هذا

المستوى فقط من خلال الأبحاث الأولية- الملاحظات، العمل الميداني، المقابلات، مجموعات التركيز، الدراسات الاستقصائية(<https://www.cicerosocialimpact.org>).

تحليل البيئة (المنافسين):

يتم ذلك من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية وهم المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمات المصرفية، ذلك بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات فمن الضروري أن نفهم ما الذي يتم عمله وكيف يتناسب مع النظام البيئي الأوسع نطاقاً الذي يؤثر على الأشخاص الذين تخدمهم والنتائج التي تبحث عنها. باستخدام مزيج من الأساليب النوعية والكمية، يجب فهم كيفية الوصول الى التميز، حيث توجد فرص للتعاون وكذلك يمكنك التفكير في التوسع (<https://www.cicerosocialimpact.org>).

نمذجة الموارد:

ليس سراً أن معظم المنظمات لا تتدفق بأموال إضافية. لذلك فإن تقدير أنواع الأموال والموارد والقدرات التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف المرجوه يمكن أن يكون تمريناً جيداً. يجب تطوير توقعات قوية حول ما سنتطلبه لمتابعة الخطط، واكتشاف مجموعة من السيناريوهات والمقايضات للقدرة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المحدودة(<https://www.cicerosocialimpact.org>).

تصميم وتنفيذ البرنامج:

إن الطريقة التي تؤدي بها العمل هي التي ستحدد تأثيرك في نهاية المطاف. استناداً إلى البحوث الأولية والثانوية فإنه يجب العمل على تصميم وتحسين البرامج والخدمات لتعظيم تقاطع موارد المؤسسة مع احتياجات المستفيدين(<https://www.cicerosocialimpact.org>).

14.1.2 استراتيجيات التسويق الإلكتروني في البنوك

يتمثل التسويق لكل خدمة جديدة تقدمها البنوك بهدفين رئيسيين، الأول هو الحفاظ على العملاء الحاليين والثاني كسب عملاء جدد. وهذا يعني توفير الخدمات المصرفية عبر الإنترنت للحفاظ على عملاء البنك الحاليين والجدد وبالتالي تعتبر ميزة مضافة للبنك من حيث تقديم المساعدة والإعانة لعملائه. يقدم المؤلف (كارنر، 2011) في المقالة العلمية معنى "Six C of internet use" بما في ذلك تأثيرها على تطور الخدمات المصرفية، Six C's التي تعني:

الاختيار (Choice): يجب على البنوك إيلاء المزيد من الاهتمام لإدارة العلاقات مع العملاء وتزويدهم بما يجعلهم مخلصين للبنك أينما كانوا. لذا فإن فرصة العميل لاختيار البنك هي واحدة من الخدمات الستة التي يجب جذب العملاء واقتناعهم والتسويق للخدمات المصرفية المؤتمتة.

- التخصيص (Customization): توفير المنتجات والخدمات التي تناسب احتياجات العملاء ورغباتهم بطريقة أكثر تحديداً. لا شك في أن الإنترنت يعد أكثر ملاءمة للعملاء

التكلفة (Cost): حيث استخدام الخدمات الإلكترونية هي أقل تكلفة.

- الراحة (Convenience): يمكن ذكر الراحة في الحقيقة بأنه يمكن القيام بكل عمل مصرفي بشكل مريح من المنزل أو المكتب.

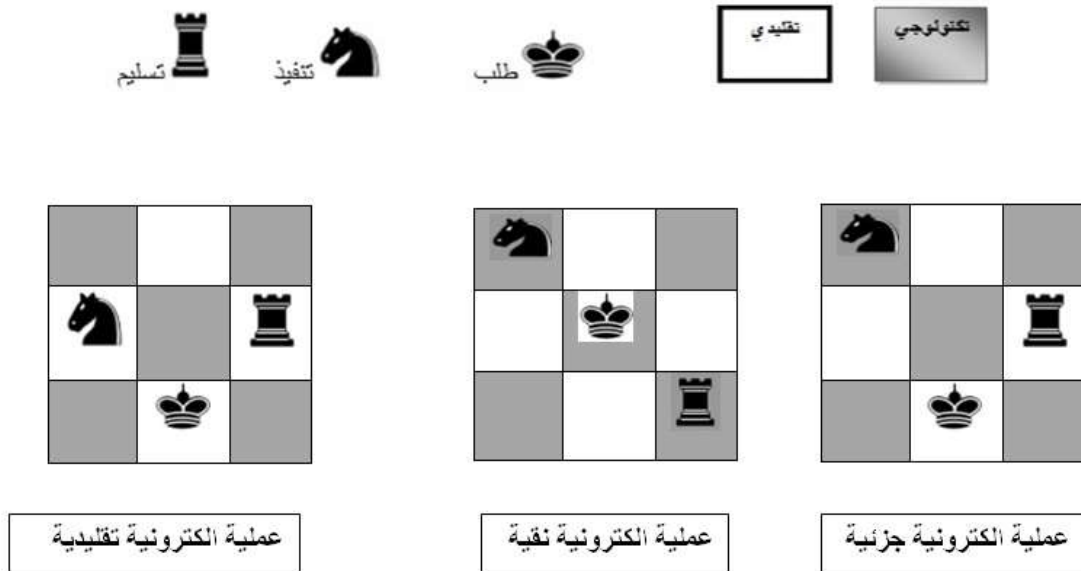
- التحكم (Control): يمنحه الفرصة للسيطرة على المعاملات المنجزة ورصيد حسابه الشخصي في أي وقت يتم إتاحته للمستهلك من خلال الخدمات المصرفية الإلكترونية.

- الاتصالات (Communication): التواصل كما وضع (كارنر، 2011) والتي بموجبها ينبغي للبنوك أن تكون قادرة على توفير جميع الخدمات بالطريقة التقليدية في فروع البنك، بالإضافة إلى توفيرها بشكل مؤتمتة عبر الإنترنت (من خلال خدمة الرد على شكاوي العملاء الآلية) باعتبارها طريقة التواصل مع عملاء البنك (<https://www.researchgate.net>)

تصنيف العمليات المصرفية

سيتم تصنيف العمليات المصرفية الى عدة أنواع من حيث الدرجة التكنولوجية (تكنولوجيا تكنولوجية، تكنولوجيا جزئية، يدوية/ تقليدية) وذلك من خلال قياس العملية بمراحلها الثلاث بداية من طلب الخدمة، عملية تنفيذ الخدمة انتهاءً بتسليم الخدمة.

إذا كانت إحدى مراحل العملية المقدمة تقليدية فهي عملية تكنولوجية بشكل جزئي، أما إذا كانت جميع مراحل العملية تكنولوجية فهي عملية تكنولوجية تكنولوجية وأخيراً إذا كانت مراحل العملية المصرفية تستدعي حضور العميل للتوقيع والتسليم باليد فهي عملية يدوية / تقليدية، الشكل رقم (1-2) يوضح تصنيفات العمليات المصرفية:



الشكل (3.2): تصنيف العمليات المصرفية، المصدر: من إعداد الباحثة.

جدول 5.2: تصنيف العمليات المصرفية في عينة الدراسة:

العمليات المصرفية	البنك العربي	بنك فلسطين	البنك الوطني	البنك الإسلامي
فتح حساب	جزئي	جزئي	جزئي	جزئي
دفاتر شيكات	جزئي	جزئي	جزئي	جزئي
القروض	جزئي	جزئي	جزئي	جزئي
ايداع النقد	تكنولوجي	تكنولوجي	تكنولوجي	تكنولوجي
ايداع الشيكات	تكنولوجي	تكنولوجي	تقليدي	تقليدي
بطاقات الصراف الآلي	تكنولوجي	تكنولوجي	تقليدي	تقليدي
البطاقات الائتمانية	جزئي	جزئي	جزئي	جزئي
الحوالات المالية	تكنولوجي	تكنولوجي	تقليدي	جزئي
الرسائل القصيرة	جزئي	جزئي	جزئي	جزئي
الانترنت البنكي	جزئي	جزئي	جزئي	جزئي
التسديد الآلي للفواتير	تكنولوجي	تكنولوجي	جزئي	جزئي
تسديد الضريبة	جزئي	جزئي	جزئي	جزئي

المصدر: تم جمع البيانات عن طريق اجراء مقابلات شخصية وهاتفية مع مدراء وموظفي بعض البنوك.

2.2 الدراسات السابقة

دراسة (Poeng, Chukwuere, Agu, 2018)

التي هدفت التعرف الى الخدمات المصرفية عبر الإنترنت هي اتجاه سريع النمو في البلدان النامية. حيث تمكن الناس من إجراء المعاملات المصرفية دون الذهاب إلى بنك. والحصول عليها عبر الإنترنت على أي جهاز متصل بالإنترنت مثل الكمبيوتر المحمول وسطح المكتب والهاتف المحمول. وبالرغم من وجود هذا الابتكار الذي وفر الراحة إلا أن معظم الموظفين في Mahikeng لا يزالون غير مهتمين وحريصين على استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت بسبب بعض الأسباب بما في ذلك القضايا المتعلقة بالأمن. Mahikeng هي عاصمة مقاطعة الشمال الغربي في جنوب أفريقيا. والغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التعمق في العوامل التي تؤثر على اعتماد الموظفين للخدمات المصرفية عبر الإنترنت في Mahikeng. تسعى الدراسة إلى فهم العوامل وكذلك الفوائد التي تحفز الموظفين على تبني الخدمات المصرفية عبر الإنترنت ومقارنتهم بين الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والخدمات المصرفية التقليدية. تم استخدام منهجية البحث الكمي بما يتماشى مع فلسفة الوضعية والمنطق الاستنتاجي. حيث تم توزيع الاستبيانات على 257 مستطلعًا من مختلف الجهات الإدارية الحكومية في منطقة الأعمال Mahikeng. كما اشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن معظم الموظفين قد استخدموا الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. ووجدت الدراسة أيضا أن العوامل الأمنية هي القضية الرئيسية التي تؤثر على اعتمادهم للخدمات المصرفية عبر الإنترنت. تظهر النتائج أن الموظفين لديهم تصور ايجابي اتجاه المعاملات والخدمات المصرفية عبر الإنترنت ضد كل التحديات. وذكرت التوصيات لمساعدة الباحثين في المستقبل مع دراستهم في مجال نظم المعلومات والمصرفية المالية والعلوم الاجتماعية بشكل عام. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج التأثير بالعوامل الأمنية، وارتفاع تكلفة الإنترنت، وعدم وجود تدريب. باختصار فإن الموظفين لا يمكنهم اعتماد واستخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت بشكل كامل وتحسين فعالية حياة وأنشطة المستخدمين دون معالجة الأمن والعوامل التكنولوجية وغيرها من التحديات التي تواجههم.

دراسة سونونو (2017)

مدى تأثر علاقة البنوك مع العملاء بهذا التركيز الرقمي. هذه دراسة نوعية أجريت من خلال دراسة حالة في بنك سويدي كبير. تشير البيانات التي تم جمعها في دراسة الحالة أنّ عملية التحويل الرقمي داخل البنك أثرت على علاقته مع عملائه. كما أن الاستراتيجية الرقمية هي القوة الدافعة الرئيسية للتحويل الرقمي في المنظمة، من حيث موازنة الاستراتيجية الرقمية مع استراتيجية العمل وإدارة علاقات العملاء. وبالتالي ستكون قادر على تلبية تفضيلات العملاء الجدد والمطالبهم بسرعة.

دراسة مرابط (2015)

هدفت إلى تبيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات المصرفية، ويظهر هذا من خلال تغيير شكل وكيفية تقديم الخدمات المصرفية من شكلها التقليدي والذي يستلزم التواصل المباشر ما بين العميل والمصرف، على شكل الكتروني بما يساعد على تقليل تكاليف وقت تقديم الخدمة، بالتالي تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية والوصول الى شريحة أكبر من العملاء، وتم الاستفادة في هذا البحث من النتائج التي تم التوصل اليها، أن استمرار المصرف في تطوير خدماته باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة عامل مهم في استمرارهم في التعامل مع المصرف.

دراسة القحطاني (2015)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على انتقاء الخدمات المصرفية التي يرغب بها عملاء المصرف في مدينة الرياض على مختلف الشرائح ابتداءً من المؤسسات الحكومية الى القطاع الخاص وصولاً الى العميل العادي، حيث اوجدت العلاقة بين تقديم البنك للخدمات المصرفية الالكترونية وتحقيق الميزة التنافسية. وتكمن أهمية الدراسة بالنسبة الى هذا البحث الوصول الى العلاقة التي تربط بين الخدمات المصرفية الالكترونية وتحقيق الرضا لدى العملاء على اختلاف رغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية والقدرة على الاستعانة بالتكنولوجيا لتحقيق الأهداف التسويقية. وطور البحث الحالي على فكرة الدراسة السابقة، في ايجاد استراتيجيات لأتمتة العمليات المصرفية وأثرها على خدمة الجمهور ليندرج من خلالها مجموعة من الخدمات المصرفية الالكترونية وبالتالي تعزيز فكرة التسويق الالكتروني.

دراسة محمد (2014)

هدفت الى توضيح وابرار اهمية الخدمات المصرفية المؤتمتة في المصارف التجارية وايضاح وجهة نظر العملاء المستخدمين لهذه الخدمات من خلال قياس درجة رضائهم وولائهم اتجاه المصارف التجارية المطبقة لائتمتة الخدمات. برزت أهمية اتمتة الخدمات المصرفية في جذب عملاء جدد للمصرف وأن أجهزت الصراف الالي تقوم بتوفير الوقت والجهد لعملاء المصرف وانه لا يوجد هناك مخاطر ناتجة من استخدامها. وقد تم الاستفادة في هذا البحث من أهمية ودور أتمتة الخدمات المصرفية الا أنها اقتصرت بالدراسة على استخدام الصراف الالي كنموذج للاتمته وكان مكان الدراسة دولة السودان.

دراسة (Anne, 2014)

هدفت لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التكنولوجيا في كينيا. وكان من أهم الأهداف الرئيسية تحديد الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة في البنك وتحديد فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كاستراتيجية تنافسية من البنك في كينيا، استخدمت الدراسة تصميم بحث وصفي لتحديد العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية من خلال التكنولوجيا بين البنوك التجارية. كانت طريقة الدراسة الوصفية مناسبة لأنها استكشفت ووصفت العلاقة بين المتغيرات في بيئتها الطبيعية دون التلاعب بها. اعتمدت الدراسة في الغالب على مصدر البيانات الأساسي الذي تم جمعه باستخدام دليل مقابلة مع أسئلة مفتوحة. كان البنك المركزي المحدود من كبار مديري المستويات والمتوسط والمستوى الأدنى من الموظفين المجيبين من الدراسة. واعتبرت المقابلات طريقة مناسبة للبحث النوعي بسبب قدرتها على توليد رأي صادق ومحادثة حقيقية بين المحاور والمشاركين، وقد أثبتت الدراسة أن بنك إيكويتي يسعى جاهدا للحصول على ميزة تنافسية من خلال اعتماد التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات على الرغم من التحديات من بيئة الأعمال الداخلية والخارجية. وتوصلت الدراسة إلى أنه من أجل اكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية، يجب على الشركات الكبيرة والصغيرة اعتماد استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقليل التكاليف وتحقيق أقصى قدر من الأرباح. أوصت الدراسة بضرورة أن يكون الابتكار ثقافة الإدارة العليا التي ينبغي دعمها من خلال تمكين الموظف والبحث المستمر.

دراسة (Takala, 2013)

هدفت الى تحديد فرضيات البحث والإجراء المستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM Modeling structural equations) متبوعاً بوضع جداول لقياس الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وتقديم خدمة العملاء في الصناعة المصرفية الماليزية. طور البحث بشكل منهجي نموذجاً لتقديم خدمة العملاء المذكورة في الأدبيات ومن ثم اختبر هذا النموذج تجريبياً في سياق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في ماليزيا. وبالتالي، دليل على ذلك فانه يوجد علاقات بين الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والتكلفة، والراحة، والأمن. على هذا النحو، تقدم هذه الورقة اتجاهات جديدة في البحث عن تقديم الخدمة، ويقدم توجيهات جديدة للباحثين والمديرين في توفير تحسين تقديم الخدمة وتمكين الإدارة من تحديد مشكلات الجودة ومساعدتهم على التخطيط لإطلاق برنامج تحسين الجودة وبالتالي تحسين الكفاءة والربحية والأداء العام.

دراسة لي، يوليا (2012)

هدفت إلى توضيح المزايا التنافسية التي تحصل عليها البنوك التجارية من استخدام التقنيات المبتكرة والمطبقة في روسيا. وتهدف الدراسة إلى إيجاد فهم أعمق للطرق التي تعمل بها البنوك على تحسين مراكزها التنافسية من خلال تطوير خدمات مصرفية مبتكرة عبر الإنترنت واستخدام استراتيجية تقنية جديدة في القطاع المصرفي. تم إجراء الدراسة باستخدام العديد من المقابلات مع مديري أكبر ثلاثة بنوك روسية، والمشاركة بشكل مباشر في اختيار استراتيجية استخدام الإنترنت، وهذه البنوك هي: Citibank و Alfa-Bank , VTB Group. وأثناء التحليل اثبتت المقترحات أن التطبيق على نطاق واسع للتكنولوجيات الجديدة يوفر للمؤسسات الائتمانية زيادة كبيرة في كفاءتها، توسيع نطاق خدماتها، تحسين جودتها والمساعدة في زيادة قاعدة العملاء.

دراسة واشيرا (2010)

هدفت إلى تحديد آثار الابتكار التكنولوجي على أداء البنوك التجارية في كينيا". استخدمت تصميماً وصفيًا مقطعيًا واستهدف جميع البنوك التجارية في كينيا. تم الحصول على البيانات الثانوية في شكل تقارير مالية سنوية من البنك المركزي الكيني. بالإضافة إلى ذلك، تم جمع البيانات الأولية من أفراد من أقسام رعاية العملاء باستخدام استبيان منظم. تم تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS

Statistics 21.0 وتضمنت حساب الترددات والإحصائيات الوصفية والتحليل الانحدار المتعدد، وكانت نسبة 79٪ من المؤيدين على الآثار الإيجابية للابتكارات التكنولوجية بما في ذلك سهولة الوصول، والراحة، وسهولة الاستخدام وغيرها، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وهامة بين أداء البنوك من حيث الربحية واعتماد مختلف الابتكارات التكنولوجية. وأكدت الدراسة على حاجة البنوك إلى الاستثمار المستمر في الابتكارات التكنولوجية حتى تظل على قدر عالي من المنافسة

دراسة الاسطل (2009)

هدفت إلى إيجاد العلاقة التي تربط بين التسويق الالكتروني والاعمال الالكترونية وتدرج استخدام التجارة الالكترونية، وقد توصل الباحث الى ايجاد اهمية مزايا التسويق الالكتروني في توفير الوقت والجهد على اعتبار أن العالم اصبح كقرية صغيرة سهّل عملية انتشار الفكرة التسويقية لأكبر عدد ممكن من العملاء بهدف تحسين خدماتهم وتسهيل معاملاتهم، وبالتالي تحقيق الهدف البيعي بزيادة الحصة السوقية. وقد افادت هذه الدراسة الحالية في توجيه الانظار نحواهمية تنويع الخدمات المصرفية لتلبي احتياجات أكبر قدر ممكن من الزبائن من خلال تطويع القطاع التكنولوجي في العملية التسويقية لزيادة معدل الدخول المجاني لملايين الزوار والعملاء.

دراسة خفاجي (2009)

هدفت إلى دراسة واقع استخدام التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، هدف الباحث الى ايجاد العلاقة التي تربط بين التسويق الالكتروني والاعمال الالكترونية وتدرج استخدام التجارة الالكترونية. وقد توصل الباحث الى ايجاد اهمية مزايا التسويق الالكتروني في توفير الوقت والجهد على اعتبار ان العالم اصبح كقرية صغيرة سهّل عملية انتشار الفكرة التسويقية لأكبر عدد ممكن من العملاء بهدف تحسين خدماتهم وتسهيل معاملاتهم، وبالتالي تحقيق الهدف البيعي بزيادة الحصة السوقية. وقد افادت هذه الدراسة الحالية في توجيه الانظار نحواهمية تنويع الخدمات المصرفية لتلبي احتياجات أكبر قدر ممكن من الزبائن من خلال تطويع القطاع التكنولوجي في العملية التسويقية لزيادة معدل الدخول المجاني لملايين الزوار والعملاء.

دراسة خيونا رونغ (1999)

هدفت إلى دراسة الأعمال المصرفية والابتكار: حالة تحديث أنظمة الدفع في تايلاند" تهدف الدراسة إلى تحديد أنواع الموارد ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والتي تكون بمثابة مصدر الابتكار في مجال البنوك. وتشمل هذه الموارد العلاقة المتبادلة بين الجوانب المادية والتنظيمية والبشرية لتكنولوجيا المعلومات. يتم تحليل خصائصها وظروفها الفريدة لتقييم نقاط قوتها وضعفها كمصدر للميزة التنافسية المستمرة بين الشركات في الصناعة المصرفية، تم دراسة الصناعة المصرفية لتحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على تطوير خدمات الدفع المبتكرة بين البنوك التجارية. حيث يسعى بشكل خاص لفحص استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات، وأتمتة إجراءات الدفع، وتحديد المصادر الرئيسية للابتكار بين البنوك في الصناعة. وساعد هذا التحليل الصناعي القائم على استخدام نتائج المسح في تحديد القوى الدافعة وراء الابتكار في الصناعة ككل، مع التركيز بشكل خاص على خدمات الدفع.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الغرض الرئيسي من هذا الفصل هو تقديم المنهجية التي تقوم عليها هذه الدراسة وتبسيط الضوء على الأساس النظري لاستراتيجية وأساليب البحث المختارة. سيتم النظر في الموقف الفلسفي للبحث وشرح كيفية اختيار الطريقة. حيث توضح منهجية البحث التصميم الذي يشرح أنواع الاستراتيجيات التي تم اختيارها وأنواع الأساليب المستخدمة سواء كانت نوعية أو كمية والانتقال إلى أساليب جمع البيانات مع وصف وشرح لنوع وطرق البيانات التي جُمعت.

3. 1 منهج الدراسة

الغرض الرئيسي من منهج البحث هو إخراج النتائج من المواضيع المتكررة أو المهيمنة أو المهمة. يمكن إنشاء المعرفة من خلال الأساليب الاستقرائية والاستنتاجية. عادة ما يبدأ الاستقراء من المحددة إلى العام؛ استناداً إلى الملاحظة والأدلة التجريبية، في حين يبدأ الاستنتاج بالعموم وينتهي بالخاص المحدد والأكثر تحديداً (<https://www.thwink.org>)

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

وفي هذا البحث تم استخدام المنهج الاستنتاجي أكثر ملاءمة من الاستقرائي، لأن هذه الطريقة ستساعد على البدء في جمع المعلومات مع تحديد الأسئلة والأهداف المستمدة من النظرية بحيث أن

تصميم البحث هو ما يفسر ويبرر ما هي البيانات التي سيتم جمعها، كيف وأين، كما أنه يوضح كيفية تحليل البيانات والإجابة على الأسئلة الرئيسية للبحث، كما أنّ هناك ثلاث أنواع من الأبحاث هي:

استكشافية، وصفية والسببية. تُطبق الدراسات الاستكشافية عندما يكون هدف الباحث هو استكشاف الظواهر في ضوء جديد أو اكتشاف طبيعة المشكلة (Guseynova, 2012).

تبحث الدراسات السببية في تأسيس علاقات سببية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات وشرح السبب والنتيجة للعلاقات بين المتغيرات أما الدراسات الوصفية فتهدف إلى توضيح نطاق المشكلة ، ملامح العملية الأشخاص والأحداث أو الحالات بطريقة دقيقة ومفصلة(https://www.thwink.org).

إنّ تطبيق مزيج من البحوث الوصفية والاستكشافية سيؤدي إلى إستحداث التكوين العام للبحث من أجل تقديم إجابات شاملة وافية على السؤال الرئيسي.

بالتالي سيكون هذا البحث وصفيًا، والذي يتضمن جمع البيانات (الأولية والثانوية) من أجل الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالوضع الحالي والتوقعات المستقبلية حول موضوعات الدراسة، وكذلك لما ورد بالكتب والمراجع والدراسات السابقة والنشرات والدوريات سواء العربية أم الاجنبية.

قد تم استخدام المنهج الاستكشافي: بحيث تم اجراء مقابلات مع موظفين عدد من البنوك المختلفة بهدف التعرف على أهم العمليات المصرفية التقليدية والمؤتمتة.

المنهج التحليلي: من خلال الاستبيان حيث سيتم جمع البيانات والعمل ع تحليلها واستخدامها للإجابة عن اسئلة الدراسة . يقوم التحليل بتقسيم المشكلة إلى مشكلات أصغر بحيث يمكن حلها بشكل فردي ويستخدم التحليل الجيد العملية لتوجيه التحليل فالعملية عبارة عن سلسلة قابلة للتكرار من الخطوات لتحقيق هدف، مثل وصفة أو مجموعة من القواعد. لكي تنجح العملية، يجب أن تتناسب مع المشكلة وأن تُستخدم بشكل صحيح(https://www.thwink.org).

لهذا السبب فإن النهج التحليلي هو استخدام عملية مناسبة لتقسيم المشكلة إلى العناصر اللازمة لحلها. كل عنصر يصبح مشكلة أصغر وأسهل في الحل.

3.3 مجتمع الدراسة:

سيتم تطبيق الدراسة على مجموعة بنوك متنوعة في فلسطين (البنك العربي، بنك فلسطين، البنك الوطني وبنك العقاري المصري).

الجدول (1.3): المقارنة بين المصارف العاملة في فلسطين عينة الدراسة.

اسم المصرف	تاريخ التأسيس	الإيرادات 2017	مجموع الموجودات 2017	عدد الفروع	عدد الصرافات
البنك العربي	1930	%87	%23.1	600	174
بنك فلسطين	1960	%82.73	%31.8	73	162
البنك الوطني	2011	%85.41	%7.0	16	38
بنك الاسلامي الفلسطيني	1921	14531135	7,369,010,1	260 30 عربي 15 مختلط	55

المصدر: تم اعداده من قبل الباحثة وجمع البيانات من جمعية البنوك في فلسطين (2017).

وتألف مجتمع الدراسة من موظفي فروع البنوك في منطقة ضواحي القدس، والبالغ عددهم (131).

واشتملت عينة الدراسة على (131) استمارة، أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
البنك	البنك الوطني	26	19.8
	بنك فلسطين	27	20.6
	البنك العربي	26	19.8
	البنك الاسلامي العربي	26	19.8
	البنك العقاري	26	19.8
الجنس	ذكر	71	54.2
	أنثى	60	45.8

67.2	88	من 22-30 سنة	العمر
28.2	37	من 31-40 سنة	
4.6	6	41 سنة فما فوق	
9.2	12	دبلوم	المؤهل العلمي
78.6	103	بكالوريوس	
12.2	16	ماجستير فأعلى	
56.5	74	5 سنوات فما دون	عدد سنوات الخبرة
30.5	40	من 6 - 10 سنوات	
13.0	17	11 سنة فأكثر	
4.6	6	مدير	المسمى الوظيفي
3.8	5	نائب مدير	
18.3	24	مسؤول قسم	
73.3	96	موظف عادي	

3.3 أدوات البحث:

عندما يتم إجراء مقابلات مع الموظفين حول الخدمات المصرفية عبر الإنترنت المستخدمة في البنوك الفلسطينية، سوف يقدمون بيانات نوعية مختلفة، يمكن أن تكون هذه البيانات قابله للتحليل وتشكيل الصورة الكاملة النهائية للحالة. وبالتالي، سيكون من المعقول توضيح عواقب وآفاق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في فلسطين ووضع مقترحات نحو توسيع نطاقه على أساس التجربة الدولية. تختلف مصادر البيانات والتي يمكن تصنيفها كمصادر أولية وثانوية للبيانات. البيانات الأولية هي البيانات التي جمعها الباحث؛ من ناحية أخرى، يشير مصطلح "المصادر الثانوية" أي مواد سبق نشرها. هناك طرق مختلفة لجمع البيانات تستخدم في دراسة حالة البحث. قد تشمل الاستبيانات والمقابلات والمراقبة والتحليل المستندي.

المقابلات الشخصية: بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع خبراء ومسؤولين في المصارف المبحوثة، بحيث يكون الهدف هو التعرف على طبيعة العمل عن كثب وجمع المعلومات عن عينة المصارف وطبيعة عملها بالإضافة الى مقابلة أفراد العينة في مكان عملهم لتوضيح فقرات الاستبانة والرد على الاستفسارات.

الملاحظة: بما أنّ الباحثة تقوم بتطبيق الدراسة في مكان عملها البنك الوطني، سيتم جمع ملاحظات متكررة من قبل الزبائن والموظفين ومعرفة ارائهم بالخدمات المقدمة لهم.

الاستبانة: حيث تقسم الى جزئيين رئيسيين:الجزء الاول يتعلق بجمع المعلومات الديموغرافية (الفئة العمرية الجنس، المستوى التعليمي، الدخل، نوع العميل).

الجزء الثاني: سيعالج متغيرات الدراسة المتعلقة بأتمتة العمليات المصرفية المؤثرة استراتيجياً على الميزة التنافسية.

تم توزيع الاستبانة على خمس موظفين من غير عينة البحث لملاحظة ردود أفعالهم اتجاه الاستبانة واخذ الملاحظات.

المحور	الفقرات
العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية	T1-T9
تطبيق الخدمات المصرفية الالكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك الذي تعمل به	M1-M9
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الالكترونية	A1-A8
التحديات المصرفية الالكترونية	C1-C8

صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزع الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة

الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أوفقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.492**0	0.000	10	.487**0	0.000	19	.463**0	0.000
2	.329**0	0.000	11	.624**0	0.000	20	.524**0	0.000
3	.353**0	0.000	12	.609**0	0.000	21	.514**0	0.000
4	.352**0	0.000	13	.650**0	0.000	22	.489**0	0.000
5	.427**0	0.000	14	.582**0	0.000	23	.484**0	0.000
6	.531**0	0.000	15	.655**0	0.000	24	.607**0	0.000
7	.451**0	0.000	16	.680**0	0.000	25	.549**0	0.000
8	.514**0	0.000	17	.655**0	0.000	26	.605**0	0.000
9	.536**0	0.000	18	.504**0	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة التحديات المصرفية الإلكترونية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.699**0	0.000	4	.549**0	0.000	7	.758**0	0.000
2	.597**0	0.000	5	.691**0	0.000	8	.620**0	0.000
3	.674**0	0.000	6	.720**0	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثبات الاستبانة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية (0.892)، و(0.812) لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية. وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول (5.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

المحاور	معامل الثبات
العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك	0.773
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك	0.840
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	0.794
الدرجة الكلية (الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية)	0.892
الدرجة الكلية للتحديات المصرفية الإلكترونية	0.812

7.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (131) استبانة.

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA one way)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) IBM v.19 .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول:

ما درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ؟ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	4.2156	0.46798	11.1	22.394	0.000	عالية	84.3
1	العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك	4.1578	0.40742	9.8	24.097	0.000	عالية	83.2
2	تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك	4.1306	0.49947	12.1	19.034	0.000	عالية	82.6
	الدرجة الكلية	4.1662	0.39241	9.4	25.264	0.000	عالية	83.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) وانحراف معياري (0.392) وهذا يدل على أن درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة عالية. وتبين أن محور تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية حصل على أعلى متوسط حسابي (4.21)، يليه محور العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك، ومن ثم محور تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك. وتم حساب معامل الاختلاف أيضاً حيث تبين أن مجال تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك حصل على معامل اختلاف (12.1)، يليه مجال تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية (11.1)، ومن ثم مجال العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك (9.8).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	الخدمات المصرفية عبر الإنترنت مريحة وتقلل من الانتظار في البنوك.	4.47	0.683	15.3	19.659	0.000	عالية	89.4
8	سهولة الاستخدام لها تأثير على استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت	4.47	0.624	14.0	21.386	0.000	عالية	89.4
9	إمكانية الوصول لها تأثير على استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت	4.36	0.691	15.8	17.528	0.000	عالية	87.2
1	لقد أصبحت الخدمات المصرفية الإلكترونية قناة متكاملة (لايصال وتسليم وتسويق المنتجات/ الخدمات المالية في البنك إلكترونياً.	4.33	0.728	16.8	16.167	0.000	عالية	86.6
7	يلعب الأمن دورًا مهمًا في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت عن طريق الاعتماد على العديد من بروتوكولات أمان الإنترنت لحزم البيانات المشفرة.	4.27	0.753	17.6	14.707	0.000	عالية	85.4
3	تساهم الخدمات المصرفية الإلكترونية في تقديم طرق مختلفة من السحوبات النقدية.	4.19	0.681	16.3	14.980	0.000	عالية	83.8
6	الخصوصية هي بُعد مهم قد يؤثر على نية المستخدمين في تبني أنظمة معاملات إلكترونية	4.12	0.723	17.5	13.006	0.000	عالية	82.4
5	لدى العملاء شكوك حول الثقة في سياسات خصوصية الخدمات المصرفية الإلكترونية	3.73	0.959	25.7	5.164	0.000	عالية	74.6
4	يدرك عملاؤنا معنى مزايا الأمان للخدمات المصرفية الإلكترونية	3.48	1.033	29.7	2.005	0.047	متوسطة	69.6
	الدرجة الكلية	4.1578	0.40742	9.8	24.097	0.000	عالية	83.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.15) وانحراف معياري (0.407) وهذا يدل على أن محور العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " الخدمات المصرفية عبر الإنترنت مريحة وتقلل من الانتظار في البنوك " والفقرة " سهولة الاستخدام لها تأثير على استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت " على أعلى

متوسط حسابي (4.47) ومعامل اختلاف (15.3) و(14) على التوالي، يليها فقرة " إمكانية الوصول لهاتأثير على استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت " بمتوسط حسابي (4.36) ومعامل اختلاف (15.8). وحصلت الفقرة " يدرك عملاؤنا معنى مزاياالأمان للخدمات المصرفية الإلكترونية " على أقل متوسط حسابي (3.48) ومعامل اختلاف (29.7)، يليها الفقرة " لدى العملاء شكوك حول الثقة في سياسات خصوصية الخدمات المصرفية الإلكترونية " بمتوسط حسابي (3.73) ومعامل اختلاف (25.7).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
9	مكننت الخدمات المصرفية الإلكترونية عملائنا من الوصول إلى خدماتنا المصرفية على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع مع الحد الأدنى من الموارد البشرية.	4.28	0.705	16.5	15.9	0.000	عالية	85.6
1	يعتمد التوجيه الفني لبنكنا على خدمة التطوير التي تحددها إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدينا.	4.27	0.630	14.8	17.5	0.000	عالية	85.4
5	تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتخفيض تكلفة ممارسة الأعمال التجارية من خلال تقليل تكاليف المعاملات المقدمة إلى العملاء.	4.21	0.709	16.8	14.6	0.000	عالية	84.2
7	يسعدالبنك إلى أن يكونفريد في تقديم الخدمات الالكترونية التي يعتبرها العديد من العملاء مهمة وتضعهم في موقع يُلبى هذه الاحتياجات.	4.18	0.855	20.5	11.7	0.000	عالية	83.6
3	تدعم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تتطوي على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومحسنة.	4.16	0.654	15.7	15.0	0.000	عالية	83.2
2	يعتمد إطار العمل التقني لبنكنا على خدمة التطوير التي تحددها إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدينا.	4.12	0.595	14.4	15.8	0.000	عالية	82.4
8	نقدم أسعارًا متميزة لمنتجاتنا الفريدة في السوق كمكافأة على تفردنا.	4.02	0.863	21.5	9.58	0.000	عالية	80.4
6	يؤكد البنك على توظيف عاملين ذوي خبرة عالية في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وتطوير وتنمية المنتجات الحالية والاستثمار في التعلم التنظيمي.	4.00	0.936	23.4	8.55	0.000	عالية	80.0
4	زادت استثماراتنا الضخمة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعقدة منفاءة البنك في خلق حواجز الدخول في السوق لتحقيق الميزة التنافسية.	3.94	0.762	19.3	9.59	0.000	عالية	78.8
	الدرجة الكلية	4.130	0.499	12.1	19.0	0.000	عالية	82.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) وانحراف معياري (0.499) وهذا يدل على أن محور تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " مكنت الخدمات المصرفية الإلكترونية عملائنا من الوصول إلى خدماتنا المصرفية على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع مع الحد الأدنى من الموارد البشرية" على أعلى متوسط حسابي (4.28) ومعامل اختلاف (16.5)، يليها فقرة " يعتمد التوجيه الفني لبنكنا على خدمة التطوير التي تحدها إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدينا " بمتوسط حسابي (4.27) ومعامل اختلاف (14.8). وحصلت الفقرة " زادت استثماراتنا الضخمة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعقدة من كفاءة البنك في خلق حواجز الدخول في السوق لتحقيق الميزة التنافسية " على أقل متوسط حسابي (3.94) ومعامل اختلاف (19.3)، يليها الفقرة " يؤكد البنك على توظيف عاملين ذوي خبرة عالية في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وتطوير وتنمية المنتجات الحالية والاستثمار في التعلم التنظيمي " بمتوسط حسابي (4.00) ومعامل اختلاف (23.4)

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	توفر النظم المصرفية الإلكترونية سهولة الوصول إلى الخدمات المصرفية.	4.44	0.528	11.9	24.62	0.000	عالية	88.8
5	أجهزة الصراف الآلي هي وسيلة فعالة من حيث التكلفة لتحقيق إنتاجية أعلى في كل فترة زمنية.	4.36	0.680	15.6	17.81	0.000	عالية	87.2
6	تتيح الحسابات البنكية الإلكترونية للعميل أداء الكثير من وظائف الخدمات المصرفية للأفراد.	4.27	0.713	16.7	15.64	0.000	عالية	85.4
2	تؤدي الخدمات المصرفية الإلكترونية إلى مستوى أعلى من رضا العملاء.	4.20	0.649	15.5	15.83	0.000	عالية	84.0
4	تزيد خدمات أجهزة الصراف الآلي من الإنتاجية خلال ساعات العمل البنكية للخدمة.	4.19	0.724	17.3	14.07	0.000	عالية	83.8
7	توفر خدمات الحواسيب الشخصية للعملاء سهولة إجراء العديد من المعاملات المصرفية إلكترونياً.	4.18	0.763	18.3	13.25	0.000	عالية	83.6
8	تسمح بطاقات الخصم للعملاء: الخصم الائتماني والوصول إلى السحب الفوري من النقد في المتاجر؛ على سبيل المثال المحلات السوبر ماركت، والعمل كبطاقة الصراف الآلي لسحب النقدية.	4.11	0.879	21.4	10.50	0.000	عالية	82.2
3	تتيح الخدمات المصرفية عبر الهاتف للمستهلكين الاتصال بمؤسساتهم المالية مع تعليمات لدفع فواتير معينة أو تحويل الأموال بين الحسابات.	3.98	0.855	21.5	9.069	0.000	عالية	79.6
	الدرجة الكلية	4.215	0.4679	11.1	22.39	0.000	عالية	84.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.21) وانحراف معياري (0.467) وهذا يدل على أن محور تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " توفر النظم المصرفية الإلكترونية سهولة الوصول إلى الخدمات المصرفية " على أعلى متوسط حسابي (4.44) ومعامل اختلاف (11.9)، يليها فقرة " أجهزة الصراف الآلي هي وسيلة فعالة من حيث التكلفة لتحقيق إنتاجية أعلى في كل فترة زمنية." بمتوسط حسابي (4.36) ومعامل اختلاف (15.6). وحصلت الفقرة " تتيح الخدمات المصرفية عبر الهاتف للمستهلكين الاتصال بمؤسساتهم المالية مع تعليمات لدفع فواتير معينة أو تحويل الأموال بين الحسابات " على أقل متوسط حسابي (3.98) ومعامل اختلاف (21.5)، يليها الفقرة " تسمح بطاقات الخصم للعملاء: الخصم الائتماني والوصول إلى السحب الفوري من النقد في المتاجر؛ على سبيل المثال محلات السوبر ماركت، والعمل كبطاقة الصراف الآلي لسحب النقدية " بمتوسط حسابي (4.11) ومعامل اختلاف (21.4).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة التحديات المصرفية الإلكترونية ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة التحديات المصرفية الإلكترونية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	يعد أمن المعلومات أحد أهم التحديات للعملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الإلكترونية.	4.44	0.658	14.8	19.87	0.000	عالية	88.8
3	بصفتنا بنكاً، يجب علينا تقديم شرح شامل لسياساتنا لعملائنا في الخدمات المصرفية الإلكترونية.	4.37	0.683	15.6	17.99	0.000	عالية	87.4
4	قد تؤدي خروقات الأمن وتوقف إتاحة النظام إلى الإضرار بسمعتنا.	4.27	0.689	16.1	16.07	0.000	عالية	85.4
8	ضعف الثقافة المصرفية وعدم معرفة العملاء بكيفية استخدام التطبيقات الإلكترونية يعتبر من التحديات التي تواجه البنك في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية.	4.14	0.884	21.4	10.84	0.000	عالية	82.8
6	يتم اختبار ومراجعة ممارسات الأمان لدينا بانتظام من قبل خبراء خارجيين لتحليل أوجه الضعف في الشبكة والاستعداد للاسترداد.	4.12	0.755	18.3	12.46	0.000	عالية	82.4
7	تتمثل التحديات التي نواجهها في شكل التخطيط للقدرات الذي يعالج تزايد حجم المعاملات والتطورات التكنولوجية الجديدة التي تحدث في كثير من الأحيان.	4.07	0.767	18.8	11.47	0.000	عالية	81.4
5	إن اعتمادنا على التكنولوجيا الجديدة لتوفير الخدمات يجعل الأمن وتوافر النظام هما الخطر التشغيلي المركزي للخدمات المصرفية الإلكترونية.	4.06	0.731	18.0	11.91	0.000	عالية	81.2
2	لا يزال مستخدمو النظام المصرفي الإلكتروني يواجهون المخاطر الأمنية في الوصول غير المصرح به إلى حساباتهم المصرفية.	3.88	0.920	23.7	7.189	0.000	عالية	77.6
	الدرجة الكلية	4.1689	0.50310	12.1	19.76	0.000	عالية	83.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة التحديات المصرفية الإلكترونية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) وانحراف معياري (0.503) وهذا يدل على أن درجة التحديات المصرفية الإلكترونية جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يعد أمن المعلومات أحد أهم التحديات للعملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الإلكترونية " على أعلى متوسط حسابي (4.44) ومعامل اختلاف (14.8)، يليها فقرة " بصفقتنا بنكًا، يجب علينا تقديم شرح شامل لسياساتنا لعملائنا في الخدمات المصرفية الإلكترونية " بمتوسط حسابي (4.37) ومعامل اختلاف (15.6). وحصلت الفقرة " لا يزال مستخدمو النظام المصرفي الإلكتروني يواجهون المخاطر الأمنية في الوصول غير المصرح به إلى حساباتهم المصرفية " على أقل متوسط حسابي (3.88) ومعامل اختلاف (23.7)، يليها الفقرة " إن اعتمادنا على التكنولوجيا الجديدة لتوفير الخدمات يجعل الأمن وتوافر النظام هما الخطر التشغيلي المركزي للخدمات المصرفية الإلكترونية " بمتوسط حسابي (4.06) ومعامل اختلاف (18).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل يختلف درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغيرات (البنك، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير البنك"

ولفحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير البنك.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير البنك

المحور	البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المستخدمة التكنولوجية	البنك الوطني	26	4.1368	0.40038
	بنك فلسطين	27	4.2881	0.51590
	البنك العربي	26	4.1496	0.42391
	البنك الاسلامي العربي	26	4.0812	0.31671
	البنك العقاري	26	4.1282	0.34668
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية	البنك الوطني	26	4.0470	0.49208
	بنك فلسطين	27	4.0905	0.54523
	البنك العربي	26	4.2607	0.39119
	البنك الاسلامي العربي	26	3.9872	0.55362
	البنك العقاري	26	4.2692	0.46738
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	البنك الوطني	26	4.3365	0.44409
	بنك فلسطين	27	4.0741	0.47315
	البنك العربي	26	4.3317	0.39991
	البنك الاسلامي العربي	26	4.0721	0.50766
	البنك العقاري	26	4.2692	0.46461
الدرجة الكلية	البنك الوطني	26	4.1672	0.37431
	بنك فلسطين	27	4.1538	0.45433
	البنك العربي	26	4.2441	0.37082
	البنك الاسلامي العربي	26	4.0459	0.38722
	البنك العقاري	26	4.2204	0.36594

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) وجود فروق ظاهرية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير البنك، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (7.4):

جدول(7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير البنك

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العوامل المستخدمة	بين المجموعات	0.647	4	0.162	0.973	0.425
	داخل المجموعات	20.932	126	0.166		
	المجموع	21.579	130			
تطبيق المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	1.699	4	0.425	1.742	0.145
	داخل المجموعات	30.732	126	0.244		
	المجموع	32.432	130			
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	1.882	4	0.470	2.229	0.070
	داخل المجموعات	26.589	126	0.211		
	المجموع	28.470	130			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.615	4	0.154	0.998	0.411
	داخل المجموعات	19.404	126	0.154		
	المجموع	20.019	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.998) ومستوى الدلالة (0.411) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير البنك. وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير الجنس.

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
العوامل التكنولوجية المستخدمة	ذكر	71	4.1706	0.40405	0.390	0.697
	أنثى	60	4.1426	0.41427		
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية	ذكر	71	4.2034	0.47587	1.819	0.071
	أنثى	60	4.0444	0.51680		
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	ذكر	71	4.2183	0.47889	0.071	0.944
	أنثى	60	4.2125	0.45873		
الدرجة الكلية	ذكر	71	4.1966	0.39248	0.966	0.366
	أنثى	60	4.1301	0.39256		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.966)، ومستوى الدلالة (0.366)، أي أنه لا توجد فروق في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير العمر.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المستخدمة	من 22-30 سنة	88	4.1288	0.42314
	من 31-40 سنة	37	4.1832	0.36309
	41 سنة فما فوق	6	4.4259	0.38114
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية	من 22-30 سنة	88	4.1073	0.50243
	من 31-40 سنة	37	4.1592	0.48963
	41 سنة فما فوق	6	4.2963	0.56510
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	من 22-30 سنة	88	4.2230	0.47284
	من 31-40 سنة	37	4.1959	0.45505
	41 سنة فما فوق	6	4.2292	0.55575
الدرجة الكلية	من 22-30 سنة	88	4.1503	0.40686
	من 31-40 سنة	37	4.1788	0.35195
	41 سنة فما فوق	6	4.3205	0.44434

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4):

جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العوامل المستخدمة	بين المجموعات	0.529	2	0.265	1.609	0.204
	داخل المجموعات	21.050	128	0.164		
	المجموع	21.579	130			
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	0.243	2	0.121	0.482	0.618
	داخل المجموعات	32.189	128	0.251		
	المجموع	32.432	130			
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	0.020	2	0.010	0.046	0.956
	داخل المجموعات	28.450	128	0.222		
	المجموع	28.470	130			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.171	2	0.085	0.551	0.578
	داخل المجموعات	19.848	128	0.155		
	المجموع	20.019	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.551) ومستوى الدلالة (0.578) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير العمر. وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الأثر الاستراتيجي

لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المستخدمة	دبلوم	12	4.1204	0.54733
	بكالوريوس	103	4.1575	0.40647
	ماجستير فأعلى	16	4.1875	0.30556
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية	دبلوم	12	4.1574	0.60758
	بكالوريوس	103	4.1532	0.46419
	ماجستير فأعلى	16	3.9653	0.62686
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	دبلوم	12	4.1250	0.54094
	بكالوريوس	103	4.2512	0.45222
	ماجستير فأعلى	16	4.0547	0.49993
الدرجة الكلية	دبلوم	12	4.1346	0.49378
	بكالوريوس	103	4.1848	0.37823
	ماجستير فأعلى	16	4.0697	0.41215

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العوامل المستخدمة	بين المجموعات	0.031	2	0.015	0.092	0.912
	داخل المجموعات	21.548	128	0.168		
	المجموع	21.579	130			
تطبيق المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	0.498	2	0.249	0.999	0.371
	داخل المجموعات	31.933	128	0.249		
	المجموع	32.432	130			
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	0.643	2	0.322	1.480	0.232
	داخل المجموعات	27.827	128	0.217		
	المجموع	28.470	130			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.197	2	0.098	0.635	0.532
	داخل المجموعات	19.822	128	0.155		
	المجموع	20.019	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.635) ومستوى الدلالة (0.532) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الأثر الاستراتيجي

لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المستخدمة التكنولوجية	5 سنوات فما دون	74	4.1351	0.42351
	من 6 - 10 سنوات	40	4.1167	0.34495
	11 سنة فأكثر	17	4.3529	0.43962
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية	5 سنوات فما دون	74	4.1321	0.48403
	من 6 - 10 سنوات	40	4.0278	0.54127
	11 سنة فأكثر	17	4.3660	0.39823
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	5 سنوات فما دون	74	4.2635	0.40994
	من 6 - 10 سنوات	40	4.0563	0.58558
	11 سنة فأكثر	17	4.3824	0.27053
الدرجة الكلية	5 سنوات فما دون	74	4.1736	0.38767
	من 6 - 10 سنوات	40	4.0673	0.40318
	11 سنة فأكثر	17	4.3665	0.31923

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العوامل المستخدمة	بين المجموعات	0.753	2	0.377	2.314	0.103
	داخل المجموعات	20.826	128	0.163		
	المجموع	21.579	130			
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	1.365	2	0.683	2.812	0.064
	داخل المجموعات	31.066	128	0.243		
	المجموع	32.432	130			
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	1.658	2	0.829	3.958	0.021
	داخل المجموعات	26.812	128	0.209		
	المجموع	28.470	130			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.077	2	0.539	3.640	0.029
	داخل المجموعات	18.941	128	0.148		
	المجموع	20.019	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.640) ومستوى الدلالة (0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وكذلك لمحور تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	5 سنوات فما دون	من 6 - 10 سنوات	0.023
		11 سنة فأكثر	0.336
	من 6 - 10 سنوات	5 سنوات فما دون	0.023
		11 سنة فأكثر	0.015
	11 سنة فأكثر	5 سنوات فما دون	0.336
		من 6 - 10 سنوات	0.015
الدرجة الكلية	5 سنوات فما دون	من 6 - 10 سنوات	0.162
		11 سنة فأكثر	0.065
	من 6 - 10 سنوات	5 سنوات فما دون	0.162
		11 سنة فأكثر	0.008
	11 سنة فأكثر	5 سنوات فما دون	0.065
		من 6 - 10 سنوات	0.008

وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين 11 سنة فأكثر ومن 6-10 سنوات لصالح 11 سنة فأكثر.

نتائج الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

ولفحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل التكنولوجية المستخدمة	مدير	6	4.6111	0.25092
	نائب مدير	5	4.2222	0.30429
	مسؤول قسم	24	4.2269	0.35210
	موظف عادي	96	4.1088	0.41605
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية	مدير	6	4.4630	0.52783
	نائب مدير	5	4.2889	0.37351
	مسؤول قسم	24	4.1296	0.61005
	موظف عادي	96	4.1019	0.47076
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	مدير	6	4.6042	0.34836
	نائب مدير	5	4.4000	0.33541
	مسؤول قسم	24	3.9896	0.49167
	موظف عادي	96	4.2383	0.45309
الدرجة الكلية	مدير	6	4.5577	0.33064
	نائب مدير	5	4.3000	0.27115
	مسؤول قسم	24	4.1202	0.41816
	موظف عادي	96	4.1462	0.38468

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول(17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العوامل المستخدمة	بين المجموعات	1.599	3	0.533	3.387	0.020
	داخل المجموعات	19.980	127	0.157		
	المجموع	21.579	130			
تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	0.867	3	0.289	1.163	0.326
	داخل المجموعات	31.564	127	0.249		
	المجموع	32.432	130			
تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	2.351	3	0.784	3.811	0.012
	داخل المجموعات	26.119	127	0.206		
	المجموع	28.470	130			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.098	3	0.366	2.457	0.066
	داخل المجموعات	18.920	127	0.149		
	المجموع	20.019	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.457) ومستوى الدلالة (0.066) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وكذلك لمحور تطبيق الخدمات

المصرفية الإلكترونية، ولكن تبين وجود فروق في محوري العوامل التكنولوجية المستخدمة وتفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
العوامل التكنولوجية المستخدمة	مدير	نائب مدير	0.108
		مسؤول قسم	0.036
		موظف عادي	0.003
	نائب مدير	مدير	0.108
		مسؤول قسم	0.981
		موظف عادي	0.534
	مسؤول قسم	مدير	0.036
		نائب مدير	0.981
		موظف عادي	0.195
	موظف عادي	مدير	0.003
		نائب مدير	0.534
		مسؤول قسم	0.195
نائب مدير		0.459	
مسؤول قسم		0.004	
موظف عادي		0.057	
نائب مدير	مدير	0.459	
	مسؤول قسم	0.068	
	موظف عادي	0.438	
	مدير	0.004	
	نائب مدير	0.068	
	موظف عادي	0.018	
مسؤول قسم	مدير	0.057	
	نائب مدير	0.438	
	مسؤول قسم	0.018	
	موظف عادي	0.018	

وكانت الفروق بين المدير ومسؤول القسم لصالح المدير وبين المدير والموظف العادي لصالح المدير.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف درجة التحديات المصرفية الإلكترونية حسب متغيرات (البنك، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير البنك"

ولفحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير البنك.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير البنك

البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البنك الوطني	26	4.2019	0.45563
بنك فلسطين	27	4.0278	0.54523
البنك العربي	26	4.1058	0.48048
البنك الاسلامي العربي	26	4.2548	0.48796
البنك العقاري	26	4.2596	0.53610

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) وجود فروق ظاهرية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير البنك، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (20.4):

جدول(20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير البنك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.076	4	0.269	1.064	0.377
داخل المجموعات	31.828	126	0.253		
المجموع	32.904	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.064) ومستوى الدلالة (0.377) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير البنك، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير الجنس.

جدول (21.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	71	4.1866	0.51663	0.437	0.633
أنثى	60	4.1479	0.49010		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.437)، ومستوى الدلالة (0.633)، أي أنه لا توجد فروق في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير العمر.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 22-30 سنة	88	4.1193	0.52622
من 31-40 سنة	37	4.2838	0.44160
41 سنة فما فوق	6	4.1875	0.46603

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول(23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.707	2	0.353	1.405	0.249
داخل المجموعات	32.197	128	0.252		
المجموع	32.904	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.405) ومستوى الدلالة (0.249) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير العمر، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	12	4.1875	0.52087
بكالوريوس	103	4.1432	0.52171
ماجستير فأعلى	16	4.3203	0.33841

يلاحظ من الجدول رقم (24.4) وجود فروق ظاهرية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (25.4):

جدول(25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.439	2	0.219	0.865	0.423
داخل المجموعات	32.465	128	0.254		
المجموع	32.904	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.865) ومستوى الدلالة (0.423) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فما دون	74	4.1030	0.49672
من 6 - 10 سنوات	40	4.1875	0.53184
11 سنة فأكثر	17	4.4118	0.39717

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) وجود فروق ظاهرية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4):

جدول(27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.338	2	0.669	2.712	0.070
داخل المجموعات	31.566	128	0.247		
المجموع	32.904	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.712) ومستوى الدلالة (0.070) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

ولفحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.00000	4.6250	6	مدير
0.28504	4.2250	5	نائب مدير
0.39952	4.1615	24	مسؤول قسم
0.53860	4.1393	96	موظف عادي

يلاحظ من الجدول رقم (28.4) وجود فروق ظاهرية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (29.4):

جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.349	3	0.450	1.810	0.149
داخل المجموعات	31.555	127	0.248		
المجموع	32.904	130			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.810) ومستوى الدلالة (0.149) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

5.1 المقدمة

من منطلق الاهداف الاستراتيجية للبنوك بتوسيع قاعدة العملاء وتحقيق اعلى ربحية من خلال التميز في تقديم الخدمات المصرفية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية فُدمت هذه الدراسة للخروج بنتائج واستنتاجات وتوصيات تخدم هذا الهدف السامي.

5.2 الملخص

ركزت هذه الدراسة على تقييم القنوات المصرفية الإلكترونية كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في الخدمات المصرفية في مجموعة بنوك وهم (البنك العربي، البنك الوطني، بنك فلسطين، بنك العقاري المصري، البنك الاسلامي العربي) المتواجده في منطقة ضواحي القدس والعيزرية. وشملت الأهداف المحددة التي ركزت عليها الدراسة: تحديد أهمية أتمتة العمليات المصرفية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، تحديد العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك تحديد أبعاد ومعايير التنافس بين المصارف الفلسطينية في مجال أتمتة العمليات المصرفية، تحديد العوامل الرئيسية التي أسفرت عن موقعنا التنافسي الحالي في أتمتة العمليات المصرفية، تحديد التحديات المصرفية الإلكترونية، تحديد مدى تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية وتقديم مقترحات تساعد في تطوير الخدمة المصرفية إلكترونياً لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الاستمرارية.

استخدمت هذه الدراسة تصميم البحث الوصفي، حيث وصل عدد الاستبيانات التي تم توزيعها إلى 131 مستجيب. تم توزيع 5 استبانات على موظفين من غير العينة لملاحظة رورد افعالهم دون أي تأثير عليهم. تم تحليل الاستبانات المكتملة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) استخدمت الدراسة الترددات الإحصائية والنسب المئوية للتحليل. ل طرح الأسئلة، استخدمت الدراسة

استخدام الوسائل والانحرافات المعيارية لإظهار القوة ودرجة الاختلافات في الاستجابة. أجري التحليل الاستنتاجي الذي استنتج معامل ارتباط بيرسون المستخدم لدراسة طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة من حيث العوامل الهامة وغير الهامة. كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لإظهار قوة العلاقات الحالية بين متغيرات الدراسة، وقدمت البيانات باستخدام الجداول والأشكال.

5.3 المناقشات

5.3.1 العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك:

أظهرت الدراسة أن الخدمات المصرفية عبر الإنترنت مريحة وتقلل من وقت الانتظار وكذلك تقلل من الحواجز الجغرافية لأن الخدمات المصرفية الإلكترونية مريحة من خلال تقليل وقت الوقوف والانتظار في طوابير وتمكن العميل من الحصول على الخدمة في أي مكان ووقت.

5.3.2 تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك:

تدل الدراسة على أن محور تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك جاء بدرجة عالية. حيث مكنت الخدمات المصرفية الإلكترونية العملاء من الوصول إلى الخدمات المصرفية على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع مع الحد الأدنى من الموارد البشرية، بحيث يعتمد التوجيه الفني للبنك على خدمة التطوير التي تحددها إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديه. حيث طُوِّعتُ الاستثمارات في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتزيد من كفاءة البنك وبالتالي الدخول في السوق وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن الدراسة أظهرت أن هناك اهتمام قليل من قبل البنك في توظيف عاملين ذوي خبرة عالية في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وتطوير وتنمية المنتجات الحالية والاستثمار في التعلم التنظيمي.

5.3.3 تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية :

أكدت الدراسة على أهمية النظم المصرفية الإلكترونية سهولة الوصول إلى الخدمات المصرفية وأن أجهزة الصراف الآلي هي وسيلة فعالة من حيث التكلفة لتحقيق إنتاجية أعلى في كل فترة زمنية. ولكن اشارت الدراسة الى ان الخدمات المصرفية عبر الهاتف لم تتيح بالقدر الكافي للمستهلكين الاتصال بمؤسساتهم المالية مع تعليمات لدفع فواتير معينة أو تحويل الأموال بين الحسابات وأن بطاقات الخصم للعملاء: الخصم الائتماني والوصول إلى السحب الفوري من النقد في المتاجر؛ على سبيل المثال محلات السوبر ماركت، والعمل كبطاقة الصراف الآلي.

5.3.4 درجة التحديات المصرفية الإلكترونية :

اشارت الدراسة الى أن أمن المعلومات أحد أهم التحديات للعملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الإلكترونية , حيث يجب على موظفين البنك تقديم شرح شامل للسياسات للعملاء في الخدمات المصرفية الإلكترونية ولكن كانت اقلية الاجابات على انه لا يزال مستخدمون النظام المصرفي الإلكتروني يواجهون المخاطر الأمنية في الوصول غير المصرح به إلى حساباتهم المصرفية وان اعتماد البنك على التكنولوجيا الجديدة لتوفير الخدمات يجعل الأمن وفعالية النظام هما الخطر التشغيلي المركزي للخدمات المصرفية الإلكترونية.

5.4 التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج فهناك مجموعة من التوصيات على النحوالتالي:

(1) هناك اثر استراتيجي لامتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية حيث حصلت العبارة (بصفتنا بنكاً، يجب علينا تقديم شرح شامل لسياساتنا لعملائنا في الخدمات المصرفية الالكترونية) متوسط حسابي عالي لذلك توصي الباحثة بضرورة تعريف وتوجيه العملاء الى استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية بدلا عن الطرق التقليدية.

(2) لا يوجد اثر استراتيجي لامتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية حيث حصلت العبارة (لا يزال مستخدمون النظام المصرفي الالكتروني يواجهون المخاطر الامنية في الوصول غير المصرح به

الى حساباتهم المصرفية) على اقل متوسط حسابي لذلك كان لابد من تعزيز اهمية توعية العملاء بطرق واساليب الأمان المتبعة لحماية الخدمات المصرفية الالكترونية.

(3) هناك اثر استراتيجي لامتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية حيث اكدت النتائج على اهمية النظم المصرفية الالكترونية في سهولة الوصول الى الخدمات المصرفية لذلك توصي الباحثة باهمية تطوير خدمة الرد على شكاوي العملاء الالية من خلال الموقع الالكتروني.

(4) هناك اثر استراتيجي لامتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية حيث اكدت النتائج باهمية الخدمات المصرفية في سهولة الوصول الى الخدمات المصرفية على مدار الـ 24 ساعة طوال ايام الاسبوع لذلك توصي الباحثة بضرورة التحديث المستمر للخدمات الالكترونية (الصرافات الالية البرامج الالكترونية).

(5) هناك اثر استراتيجي للتوجيه الفني للبنوك الذي تحدده استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لذلك توصي الباحثة بوضع اهداف استراتيجية للاستثمار في انظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(6) لا يوجد اثر استراتيجي للعبارة (يؤكد البنك على توظيف عاملين ذوي خبرة عالية في الخدمات المصرفية عبر الانترنت) لذلك توصي الباحثة بضرورة تدريب وتأهيل الموظفين للقدرة على تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية والتسويق لها.

(7) اظهرت الدراسة بان العبارة (نقدم اسعارا متمزة لمنتجاتنا الفريدة في السوق كمكافأة على تفردنا) بمتوسط حسابي قليل لذلك توصي الباحثة بتقديم خدمات مصرفية الكترونية باقل الرسوم على العميل مثل البطاقات الائتمانية والرسائل القصيرة.

(8) هناك اثر استراتيجي للعبارة (يتم اختبار ومراجعة ممارسات الامان لدينا بانتظام من قبل خبراء خارجيين لتحليل اوجة الضعف في الشبكة والاستعداد للاسترداد) لذلك توصي الباحثة بضرورة الاستعانة بخبراء لعمل صيانة دورية للشبكات وعمل نسخ احتياطية لحفظ البيانات.

5.5 التوصيات المستقبلية

- (1) إجراء دراسات تغطي البنوك التي تقع في الضفة والقطاع، ومقارنتها بالبنوك الاسرائيلية التي تقدم احدث الخدمات المصرفية الالكترونية.
- (2) اجراء دراسات توضح اهمية توظيف التسويق الالكتروني وأثره على توسيع قاعدة العملاء.
- (3) دراسة متغيرات أخرى لم يتم التطرق لها مثل زيادة الحصة السوقية والمنافسة العالمية.
- (4) العمل على رفع مستويات التدريب لضمان تحقيق مستوى عال من المنافسة
- (5) العمل على توظيف موظفين من ذوي الخبرة والكفاءة لاسهامهم في تحقيق مستوى أعلى من المنافسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ابراهيم، انيس وآخرون (2011) المعجم الوسيط، ط5، مجمع اللغة العربية، القاهرة.
- ال قاسم، رؤى رشيد سعيد (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- الاسطل، رندة عمران.(2009). واقع استخدام التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، غزة.
- بوعايدة، حسان؛ يعقوبي، محمد.(2014). مساهمة نظم المعلومات التكنولوجية في ترشيد قرارات البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينه من الوكالات البنكية بالمسلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسلية، الجزائر.
- الحاج، ليث محمود(2012). نظم المعلومات المصرفية الالكترونية عبر(SMS) ودوره في تحقيق ولاء العملاء في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- الحنطي، عبد الله.(2014). أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل على العلاقة بين ممارسات ادارة علاقات الزبائن والابداع التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،الاردن
- الخفاجي، علي كريم(2012). توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكربلاء، العراق .
- خيونارونج (1999) الأعمال المصرفية والابتكار: حالة تحديث أنظمة الدفع في تايلاند، مدرسة لندن للاقتصاد والعلوم السياسية،تايلاند.
- سلطة النقد الفلسطينية(2019) دورة تدريبية بعنوان المقاصة الالكترونية، مقر البنك الوطني، رام الله.

- سونونو(2017) "اثر عملية التحول الرقمي على علاقة البنوك بالزبائن"، السويد.
- شلبانه، أحمد (2011). العوامل المؤثرة في تحقيق الولاء الالكتروني في أسواق الأعمال الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن
- صبري، داليا.(2010). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على اداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط. الاردن.
- طالب، علاء؛ والغزالي، فاضل.(2009).ادارة التحديات الاستراتيجية في البنوك ، ط(1) ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن.
- القحطاني، صالح.(2015). أثر تقديم الخدمات الإلكترونية المصرفية في تفضيلات عملاء البنوك في المملكة العربية السعودية، مجلة الأقتصاد والمالية، مج(1)، ع2.
- كبوري، كريستين كريمي (2017)، القنوات المصرفية الإلكترونية كاستراتيجية للحصول على مزايا تنافسية في الخدمات البنكية، جامعة الولايات المتحدة الدولية، أفريقيا.
- كساسبه، حرارده نور(2017) العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية في القطاع المصرفي: مراجعة منهجية للأدب، مجلة ابحاث ادارة الاعمال.
- كيناني، عدنان رحيم.(2008). أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صناعة قرارات الادارة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ،الاردن.
- لي، يوليا (2012) الموقع التنافسي للبنوك التجارية على أساس الخدمات والتقنيات المصرفية المبتكرة، روسيا.
- محمود، محمود أحمد(2014). اتمتة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء بالمصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- مراد، مرابط(2015). أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، وكالة ميله، جامعة محمد خضير، الجزائر

ناصر الدين، احمد(2011). بناء نموذج سببي لتحديد تأثير كفاءة نظم المعلومات وفعاليتها على تحديد الفرص البيئية ودور المعرفة التكنولوجية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.الأردن.

نوئكوت، كارول (2004) المنافسة في البنوك، قسم التحليل المالي، بنك كندا، كندا.
واشير(2013) أثر الابتكار التكنولوجي على الاداء المالي في البنوك التجارية في كينيا، كينيا.

المراجع الأجنبية :

Aliyua, Takala,(2013)” Online Banking and Customer Service Delivery in Malaysia”, **International Conference on Innovation, Management and Technology Research**, Malaysia, 129:562–570

Berruti,F, Ross, E (2017) **The transformative power of automation in banking** , November 2017..<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-transformative-power-of-automation-in-banking>

Berruti,F; Ross, E, and Weinberg, E,(2017) **The transformative power of automation in banking** ,https://yseop.com/blog/banking-automation-solutions-growth/mckinsey_the-transformative-power-of-automation-in-banking/

christine karimi kiboori (2017) **electronic banking channels as a strategy for gaining competitive advantage in banking services: a case of kenya commercial bank**, united states international university ,africa,

David, F.R. (2009). **Strat.Mgmt.: Concepts and Cases**. 12th ed. FT Prentice Hall.

Evangeline w. wachira (2013) the effect of technological innovation on the financial performance of commercial banks in kenya, university of nairobi,2013.

Gregory, G; Peter S; Davis, P (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, **The Academy of Management Journal**, Vol. 27, No. 3 (Sep., 1984), pp. 467-488.

Khiaonarong, T(1999), **Banking and Innovation: The Case of Payment Systems Modernisation in Thailand**, London School of Economics and Political Science.

Kishore, T. (2013)**What is Electronic Clearing Service (ECS)**, https://www.business-standard.com/article/pf/what-is-electronic-clearing-service-ecs-111070800019_1.html

Lea Reznichenko, Yulia Guseynova(2012)**Competitive positioning of commercial banks on the base of innovative banking services and technologies: Case Study in Russia**, Nordland,university,Russia.

Nada R. Sanders, R. Dan Reid(2013), **Operations Management: An Integrated Approach**, 5th Edition,

Naoui, F(2014) "Customer service in supply chain management: a case study", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 27 Issue: 6, pp.786-801

Ndangoh, B (2018) **the electronic clearing system and settlement of debts**, centria **university of applied sciences**, centria university of applied sciences

Ndangoh, B(2018), **the electronic clearing system and settlement OF DEBTS**, Centria University of Applied Sciences.

Newman, E, (2016)” **Relationship between Technology and Customer Service**. <http://corp.yonyx.com/customer-service/relationship-between-technology-and-customer-service/>

Northcott,A(2004) **Competition in Banking: A Review of the Literature, Working Paper 2004-24,Canada**. <https://core.ac.uk/download/pdf/6253763.pdf>.

Nungari,K (2015) **competitive strategies adopted by equity bank kenya limited to cope with technological changes**, university of Nairobi.

Poeng, Chukwuere, Agu,(2018)” **The issues affecting employees adoption of online banking in Mahikeng**”, Conference Paper · April .

R. Dan Reid, Nada R. Sanders—Wiley,(2012) **Operations Management**,5th edition.

Reis, J, Ferreira, F ,Barata, J (2013) Technological innovation in banking services: an exploratory analysis to perceptions of the front office employee, **Problems and Perspectives in Management**, Volume 11, Issue 1.

Robert Ortstad, Binan Sonono(2017), **The Effects of the Digital Transformation Process on Banks' Relationship with Customers: Case Study of a Large Swedish Bank**, Uppsala University.

Ryding,D(2010) The impact of new technologies on customer satisfaction and business to business customer relationships: Evidence from the soft drinks industry, **Journal of Retailing and Consumer Services**, **Volume 17, Issue 3**, May 2010, Pages 224-228.

Smith, A. (2006) **Aspects of Strategic Forces Affecting Online Banking**, **Services Marketing Quarterly**, 28:2, 79-97.https://doi.org/10.1300/J396v28n02_05.

Vater, D; Cho,Y and Sidebottom, p(2012),The digital challenge to retail banks,**October 17, 2012**<https://www.bain.com/insights/digital-challenge-to-retail-banks/>

مواقع الانترنت :

https://www.kau.edu.sa/Files/0053953/Subjects/Chapters%203-8_Arabic.pdf

<https://www.tnb.ps/ar/project/1488203130>

<http://www.pma.ps/Default.aspx?tabid=343&ArticleID=197&ArtMID=957&language=ar-EG>

<https://www.helpsystems.com/resources/guides/automated-operations-5-benefits-your-organization>.

<http://corp.yonyx.com/customer-service/relationship-between-technology-and-customer-service/>

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-transformative-power-of-automation-in-banking>

<https://www.fishbowlinventory.com/articles/supply-chain-management/how-to-improve-customer-service-with-supply-chain-management/>

<https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model>

<https://www.cicerosocialimpact.org/solutions/impact-strategy/>

https://www.thwink.org/sustain/articles/000_AnalyticalApproach/index.htm

https://www.researchgate.net/publication/307820695_The_impact_of_EMarketing_in_the_positioning_of_Kosovo_Banks

ملحق (1) الاستبانة



جامعة القدس
الدراسات العليا
كلية الأعمال والاقتصاد

الأخ الموظف/الأخت الموظفة:

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز دراسة حول (الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية).

ومن المتوقع أن تهتم هذه الدراسة في تحديد مدى أهمية تطويع التكنولوجيا في تنفيذ العمليات المصرفية لجذب اكبر قاعدة عملاء وتحقيق الميزة التنافسية في سوق المصارف.

لذا أرجو الاجابة على التساؤلات التي تتضمنها الاستبانة بدقة من أجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية, علماً أن هذه البيانات سيتم استخدامها لاغراض البحث العلمي فقط....

شاكرين حسن تعاونكم معنا

الباحث: دانا صلاح الدين

تحت إشراف: د.سلوى البرغوثي

أولاً : بيانات عامة عن خصائص أفراد عينة البحث:-

• الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى			
• العمر	<input type="checkbox"/> 30-22	<input type="checkbox"/> 40-31	<input type="checkbox"/> 50-41	<input type="checkbox"/> 60-51	<input type="checkbox"/> 61 فما فوق
• المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه	
• عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فما دون	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> 16 فما فوق	
• المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> نائب مدير	<input type="checkbox"/> مسؤول قسم	<input type="checkbox"/> موظف عادي	

ثانياً : العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك :-

عنصر التقييم	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماماً
T1					لقد أصبحت الخدمات المصرفية الإلكترونية قناة متكاملة (لايصال وتسليم وتسويق المنتجات/ الخدمات المالية في البنك إلكترونياً.
T2					الخدمات المصرفية عبر الإنترنت مريحة وتقلل من الانتظار في البنوك .
T3					تساهم الخدمات المصرفية الإلكترونية في تقديم طرق مختلفة من السحوبات النقدية .
T4					يدرك عملاؤنا معنى مزايا الأمان للخدمات المصرفية الإلكترونية
T5					لدى العملاء شكوك حول الثقة في سياسات خصوصية الخدمات المصرفية الإلكترونية
T6					الخصوصية هي بُعد مهم قد يؤثر على نية المستخدمين في تبني أنظمة معاملات إلكترونية
T7					يلعب الأمان دوراً مهماً في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت عن طريق الاعتماد على العديد من بروتوكولات أمان الإنترنت لحزم البيانات المشفرة.
T8					سهولة الاستخدام لها تأثير على استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت
T9					إمكانية الوصول لها تأثير على استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت

ثالثاً : تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك الذي تعمل به :-

عنصر التقييم	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً	
M1					يعتمد التوجيه الفني لبنكنا على خدمة التطوير التي تحددها إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدينا.
M2					يعتمد إطار العمل التقني لبنكنا على خدمة التطوير التي تحددها إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدينا.
M3					تدعم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تتطوي على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومحسنة.
M4					زادت استثماراتنا الضخمة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعقدة من كفاءة البنك في خلق حواجز الدخول في السوق لتحقيق الميزة التنافسية.
M5					تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتخفيض تكلفة ممارسة الأعمال التجارية من خلال تقليل تكاليف المعاملات المقدمة الى العملاء.
M6					يؤكد البنك على توظيف عاملين ذوي خبرة عالية في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وتطوير وتنمية المنتجات الحالية والاستثمار في التعلم التنظيمي.
M7					يسعى البنك إلى أن يكون فريد في تقديم الخدمات الالكترونية التي يعتبرها العديد من العملاء مهمة وتضعهم في موقع يُلبى هذه الاحتياجات.
M8					نقدم أسعارًا متميزة لمنتجاتنا الفريدة في السوق كمكافأة على تفردنا.
M9					مكنت الخدمات المصرفية الإلكترونية عملائنا من الوصول إلى خدماتنا المصرفية على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع مع الحد الأدنى من الموارد البشرية.

رابعاً : تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية :-

عصر التقييم	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماماً
A1					توفر النظم المصرفية الإلكترونية سهولة الوصول إلى الخدمات المصرفية.
A2					تؤدي الخدمات المصرفية الإلكترونية إلى مستوى أعلى من رضا العملاء.
A3					تتيح الخدمات المصرفية عبر الهاتف للمستهلكين الاتصال بمؤسساتهم المالية مع تعليمات لدفع فواتير معينة أو تحويل الأموال بين الحسابات.
A4					تزيد خدمات أجهزة الصراف الآلي من الإنتاجية خلال ساعات العمل البنكية للخدمة.
A5					أجهزة الصراف الآلي هي وسيلة فعالة من حيث التكلفة لتحقيق إنتاجية أعلى في كل فترة زمنية.
A6					تتيح الحسابات البنكية الإلكترونية للعميل أداء الكثير من وظائف الخدمات المصرفية للأفراد.
A7					توفر خدمات الحواسيب الشخصية للعملاء سهولة إجراء العديد من المعاملات المصرفية إلكترونياً.
A8					تسمح بطاقات الخصم للعملاء: الخصم الائتماني والوصول إلى السحب الفوري من النقد في المتاجر؛ على سبيل المثال محلات السوبر ماركت، والعمل كبطاقة الصراف الآلي لسحب النقدية.

عنصر التقييم	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماماً
C1					يعد أمن المعلومات أحد أهم التحديات للعملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الإلكترونية.
C2					لا يزال مستخدمو النظام المصرفي الإلكتروني يواجهون المخاطر الأمنية في الوصول غير المصرح به إلى حساباتهم المصرفية.
C3					بصفتنا بنكاً، يجب علينا تقديم شرح شامل لسياساتنا لعملائنا في الخدمات المصرفية الإلكترونية.
C4					قد تؤدي خروقات الأمن وتوقف إتاحة النظام إلى الإضرار بسمعتنا.
C5					إن اعتمادنا على التكنولوجيا الجديدة لتوفير الخدمات يجعل الأمن وتوافر النظام هما الخطر التشغيلي المركزي للخدمات المصرفية الإلكترونية.
C6					يتم اختبار ومراجعة ممارسات الأمان لدينا بانتظام من قبل خبراء خارجيين لتحليل أوجه الضعف في الشبكة والاستعداد للاسترداد.
C7					تتمثل التحديات التي نواجهها في شكل التخطيط للقدرات الذي يعالج تزايد حجم المعاملات والتطورات التكنولوجية الجديدة التي تحدث في كثير من الأحيان.
C8					ضعف الثقافة المصرفية وعدم معرفة العملاء بكيفية استخدام التطبيقات الإلكترونية يعتبر من التحديات التي تواجه البنك في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية.

فهرس الجداول

جدول 1.2 : عملية النقد الالكتروني	9
جدول 2.2 :العمليات البنكية المنزلية	9
جدول 3.2 : العمليات البنكية التلفونية	10
جدول 4.2 :عمليات التلصيل المصرفية	11
جدول 5.2: تصنيف العمليات المصرفية في عينة الدراسة:	34
الجدول (1.3): المقارنة بين المصارف العاملة في فلسطين عينة الدراسة.	43
جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	43
جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية	46
جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة التحديات المصرفية الإلكترونية.	47
جدول (5.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.	47
جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية.	50
جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العوامل التكنولوجية المستخدمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية داخل البنك	51
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية والمزايا التنافسية داخل البنك	53
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تفضيل العملاء للمنتجات المصرفية الإلكترونية.	55
جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية.	57

- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير البنك 59
- جدول(7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير البنك 60
- جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير الجنس 61
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير العمر 62
- جدول(10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير العمر 63
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي 64
- جدول(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي 65
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ... 66
- جدول(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة 67
- الجدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة..... 68
- جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي 69
- جدول(17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي 70

- الجدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي 71
- جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير البنك 72
- جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير البنك 73
- جدول (21.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير الجنس 73
- جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير العمر 74
- جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير العمر 75
- جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي 75
- جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي 76
- جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة 77
- جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة التحديات المصرفية الإلكترونية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة 77

فهرس الاشكال

- الشكل (1.2): نموذج بورتر الماسي (<https://www.business-to-you.com/porter->) 25
- الشكل (2.2): مراحل وخطوات تحديد الأثر الاستراتيجي 29
- الشكل (2.3): تصنيف العمليات المصرفية 33

فهرس المحتويات

أ..... إقرار

ب..... شكر وتقدير

ج..... الملخص بالعربية

د..... الملخص بالانجليزية

ه..... الاختصارات

1..... الفصل الأول

1..... الاطار العام للدراسة

1..... 1.1 المقدمة:

3..... 2.1 مشكلة الدراسة:

3..... 3.1 أسئلة الدراسة:

4..... 4.1 أهمية الدراسة:

4..... 5.1 أهداف الدراسة:

5..... الفصل الثاني

6..... الاطار النظري والدراسات السابقة

6..... 1.2 الاطار النظري

6..... 1.1.2 أتمتة العمليات المصرفية

7..... 2.1.2 أهمية أتمتة العمليات المصرفية في البنوك)

9..... 3.1.2 العمليات المصرفية المؤتمتة

12	4.1.2 خدمة المقاصة الإلكترونية :
13	5.1.2 أهداف المقاصة الإلكترونية:
14	جدول 5.2 : الفروقات بين الآلية الحالية والإلكترونية:
14	6.1.2 مُتطلبات المقاصة الإلكترونية:
16	7.1.2 تحديات أتمتة العمليات المصرفية
17	8.1.2 التحدي الرقمي للبنوك
18	9.1.2 الضرورات الإستراتيجية: تمكين العميل الرقمي :
21	10.1.2 الميزة التنافسية
35	2.2 الدراسات السابقة
41	الفصل الثالث
41	الطريقة والاجراءات
41	3.1 منهج الدراسة
43	3.3 مجتمع الدراسة:
44	3.3 أدوات البحث:
48	3.7 إجراءات الدراسة
48	3.8 المعالجة الإحصائية
49	الفصل الرابع
49	نتائج الدراسة
49	4.1 تمهيد

49 نتائج أسئلة الدراسة:
79 الفصل الخامس
79 5.0 الاستنتاجات والتوصيات:
79 5.1 المقدمة
79 5.2 الملخص
80 5.3 المناقشات
81 5.4 التوصيات
83 5.5 التوصيات المستقبلية
84 قائمة المراجع
89 ملحق (1) الاستبانة
94 فهرس الجداول
97 فهرس المحتويات