

عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف

**Critical Success Factors for e-Business and their Effect on the  
Improvement of Competitiveness of Banks**

إعداد:

الطالب: فادي حامد محمد القضاة

إشراف:

الأستاذ الدكتور: نعمة عباس الخفاجي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

قسم الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

2012

## التفويض

أنا الطالب فادي حامد محمد القضاة أفوض جامعة عمان العربية نسخة من أطروحتي  
الدكتوراه والمعونة بـ: " عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين  
التنافسية للمصارف".

للمكتبات والمؤسسات أو الأشخاص عند طلبها.



..... فادي حامد القضاة

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة للطالب فادي حامد محمد القضاة وعنوانها عوامل النجاح الحرجة  
للأعمال الالكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف وأجيزت بتاريخ 25/8/2012

التوقيع

.....  
.....  
.....

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور رياض الشلبي رئيساً

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي عضواً خارجياً

الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي عضواً ومشرفاً

الدكتور محمد أبويمن عضواً

## الشكر والتقدير

أتوجه بعميق الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف على الأطروحة، الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي على ما بذله من رعاية و توجيه و جهد وتفاني ومحبة. والذي لم يبخل علي بعلمه ومعرفته وخبراته من خلال التوجيهات والإرشادات التي ساهمت في إخراج هذا العمل إلى حيِّز الوجود. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما تكرموا به من الوقت والجهد في الاطلاع والتحضير لجعل هذه الأطروحة موضعاً للتقدير.

كما أتقدم بشكري إلى السادة الأكارم: أساتذتي في كلية الأعمال والجامعة ، وكذلك إلى كلِّ مَنْ أسهم في إثراء هذا العمل خاصة العاملين في المصارف الأردنية المبحوثة.

الباحث

## الإهداء

إلى مَنْ كَلَّه الله بالهيبة والوقار.....إلى مَنْ عَلَّمَنِي العطاء بدون انتظار.....  
إلى رمز الرجولة والتضحية....إلى مَنْ دَفَعَنِي إلى العلم وبه أزداد افتخاراً...والذي حفظه الله  
إلى مَنْ يسعد قلبي بلقياها....إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار...والذي حفظها الله  
إلى الروح الطاهرة والقلب النابض بالحبِّ والمحبة والودِّ أخي إيهاب رحمه الله  
رحمةً واسعةً الذي لم ولن يفارقني لحظة من حياتي  
إلى كل العيون التي تترقب نجاحي والقلوب التي نبضت لأجلي.....إلى إخواني  
وأخواتي (محمد، أحمد، مروان، حسام، لينا وديما)

## فهرس المحتويات

د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الأشكال
س.....	قائمة الملاحق
ع.....	المخلص باللغة العربية
ق.....	ABSTRACT
1.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة :
2.....	مشكلة الدراسة وعناصرها :
2.....	عناصر الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
5.....	فرضيات الدراسة:
6.....	أهوذج الدراسة:
9.....	مصادر متغيرات أهوذج الدراسة:
9.....	التعريفات الإجرائية:
14.....	محددات الدراسة:

15.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
15.....	مقدمة :
16.....	الأعمال الإلكترونية: .....
20.....	نماذج الأعمال الإلكترونية : .....
27.....	عوامل النجاح الحرجة : .....
29.....	عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية: .....
48.....	تحسين التنافسية: .....
49.....	عناصر تحسين التنافسية: .....
60.....	الدراسات ذات الصلة: .....
60.....	الدراسات باللغة العربية: .....
64.....	الدراسات باللغة الإنجليزية: .....
81.....	ما تميّز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: .....
83.....	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات .....
83.....	منهج الدراسة: .....
83.....	مجتمع الدراسة وعينتها: .....
85.....	وحدة المعاينة: .....
91.....	أدوات الدراسة: .....
91.....	صدق الأداة وثباتها: .....
98.....	مصادر البيانات: .....
101.....	إجراءات الدراسة : .....
101.....	تصميم الدراسة: .....
107.....	المعالجة الإحصائية: .....
110.....	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .....

110.....	عرض نتائج الدراسة :
110.....	نتائج المقابلات:
111.....	ثانياً: نتائج الإجابات المتعلقة بتحسين التنافسية للمصارف:
112.....	وصف استجابات المديرين المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية:
122.....	وصف استجابات المديرين المبحوثين لتحسين التنافسية :
139.....	اختبار فرضيات الدراسة:
140.....	الفرضية الأولى :
145.....	الفرضية الثانية :
181.....	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
181.....	مناقشة النتائج :
186.....	التوصيات:
189.....	قائمة المراجع
189.....	المراجع باللغة العربية:
191.....	المراجع باللغة الانجليزية:
203.....	المواقع الإلكترونية:
204.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مراجع متغيرات الدراسة	11
1-2	عينة من التعاريف المحددة لنماذج الأعمال	29
2-2	مكونات نماذج الأعمال الإلكترونية	31
3-2	القدرات الأساسية للابتكار في الأعمال الإلكترونية	64
1-3	الاستبانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة من المصارف الاردنية	105
2-3	التوزيع التكراري لوصف خصائص المديرين المبحوثين	106
3-3	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)	112
4-3	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة	113
5-3	معامل ارتباط الفقرة بكل بعد من متغيرات نموذج الدراسة، وارتباط البعد بالدرجة الكلية لنموذج الدراسة	115
6-3	الدراسات التي اعتمدت في تصميم الاستبانة	120
7-3	قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة	124
8-3	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات نموذج الدراسة	125
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية	131

132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	2-4
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد دعم الإدارة العليا	3-4
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية	4-4
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد ضغوط المنافسين	5-4
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد الجدارات للموظفين	6-4
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد التركيز على العملاء	7-4
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (أمن وحماية المعلومات)	8-4
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (مستوى الابتكار)	9-4
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (تنشيط دور البحث والتطوير)	10-4
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (جودة الخدمات المصرفية)	11-4

143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (تفعيل دورالموارد البشرية)	12-4
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (رياديّة الأعمال)	13-4
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (الرّبحيّة)	14-4
146	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (الحصة السّوقية)	15-4
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية)	16-4
148	اختبار العينة الأحادية (t-test)	17-4
151	ترتيب عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونيّة وفق أهميتها	18-4
152	ترتيب عناصرتحسين التنافسية وفق أهميتها	19-4
157	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تحسين التنافسية	20-4
162	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على مستوى الابتكار	21-4
167	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تنشيط دور البحث والتطوير	22-4

171	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية	23-4
175	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تفعيل دور الموارد البشرية	24-4
179	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على ريادة الأعمال المصرفية	25-4
183	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على ربحية المصارف	26-4
187	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على الحصة السوقية للمصارف	27-4
191	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية	28-4

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أموذج الدراسة (عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف)	10
1-2	العوامل الهيكلية وخلق القيمة لتنفيذ الأعمال الإلكترونية في المنظمات الخدمية	23
2-2	مؤذج لعملية الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية	33
3-2	أهم العوامل المؤثرة في استخدام الأعمال الإلكترونية	51
1-3	مجتمع الدراسة (المصارف المرخصة العاملة في الأردن كما هي في نهاية عام 2011)	103
1-4	الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع	155
2-4	التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية	155
3-4	الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (مستوى الابتكار)	160
4-4	التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (مستوى الابتكار)	160
5-4	الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (تنشيط دورالبحث والتطوير)	165
6-4	التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (تنشيط دورالبحث والتطوير)	166
7-4	الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)	169
8-4	التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (جودة الخدمات المصرفية)	170
9-4	الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (تفعيل دورالموارد البشرية)	173
10-4	التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (تفعيل دورالموارد البشرية)	174
11-4	الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (ريادية الأعمال)	177

178	التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (ريادية الأعمال)	12-4
181	الانحدار المعياري للقيمة المنتبأ بها للمتغير التابع (الرُّبْحِيَّة)	13-4
182	التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (الرُّبْحِيَّة)	14-4
185	الانحدار المعياري للقيمة المنتبأ بها للمتغير التابع (الحصة السُّوقِيَّة)	15-4
186	التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (الحصة السُّوقِيَّة)	16-4
189	الانحدار المعياري للقيمة المنتبأ بها للمتغير التابع (القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية)	17-4
190	التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية)	18-4

## قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
أ	المحكّمون	221
ب	أداة الدراسة	223
ج	أسئلة المقابلة	230
د	تسهيل مهمة	231

## الملخص باللغة العربية

عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف

إعداد

فادي حامد محمد القضاة

إشراف

الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف، من خلال إجراء دراسة تحليلية وتطبيقية لعددٍ من المصارف الأردنية، وتحليل مدى تطبيق المصارف للأعمال الإلكترونية في أعمالها ومستوى الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي.

اعتمدت الدراسة الاستبانة لتحديد مستوى عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية. حيث إنّ المشكلة الرئيسة تتمثل في قصور قدرة المصارف العاملة في الأردن في مواجهة تحديات العصر مقارنة بالخدمات المصرفية في الدول المتقدمة. وحاجة المصارف إلى تحليل أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية.

تمثل مجتمع الدراسة بالمصارف الأردنية العاملة في الأردن والبالغه (16) مصرفاً، وتألفت وحدة المعاينة من مدراء تكنولوجيا المعلومات، وتطوير الأعمال، ومساعدى المدراء العاميين المشرفين على هذه الدوائر، ومدراء الفروع الرئيسة للمصارف العاملة في الأردن، حيث بلغ حجم العينة (291) مديراً المعنيين بالأعمال الإلكترونية. واستخدم عدداً من الأساليب الإحصائية لتحليل استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات أهمها الإحصاء الوصفي واختبار العينة الأحادية والانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل الارتباط.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

حددت الدراسة عدداً من عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في بيئة المصارف والمتمثلة بـ ( تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية).

حددت الدراسة العناصر المساهمة في تحسين التنافسية للمصارف وهي: مستوى الابتكار، وتنشيط دور البحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دور الموارد البشرية، وريادية الأعمال، والربحية، والحصة السوقية والقدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية.

بينت الدراسة دور عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية للمصارف، وأن المصارف مكوّن أساسي من مكونات الاقتصاد الأردني ولها دور في تطبيق تلك العوامل من خلال اعتماد استراتيجيات للأعمال الإلكترونية، وتوفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ودعم الإدارة العليا.

أوضحت الدراسة وجود أثر متغير دعم الإدارة العليا، وضغوط المنافسين، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات على مستوى الابتكار.

وجود أثر إيجابي لكلٍ من متغيّر دعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين والتركيز على العملاء على تنشيط دور البحث والتطوير .

وتوصل الباحث إلى التوصيات التالية:

نظراً للارتباط الوثيق بين عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وتحسين التنافسية فإنّ الباحث يوصي بأن تتحرّى الإدارة توفير متطلبات هذا النموذج، وأن تعتمد هذا النظام للإفادة من مخرجاته لتحسين تنافسية المصارف.

العمل على تعزيز اعتماد المصارف على الأعمال الإلكترونية وخاصة اعتماد عوامل نجاح حرجة لأعمالها الإلكترونية تمكن من تنويع الخدمات المقدمة للعملاء، وأن يختار كل مصرف عوامل نجاح حرجة خاصة به تمكّنه من استثمار ما هو جديد من فرص لإدخال تحسيناتٍ على خدماته المستقبلية.

ينبغي أن يمتدح المدراء في القطاع المصرفي أهمية أكبر لاستخدام عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية كونها وسيلة مناسبة لتحسين عمليات المصارف، وجودة الخدمات المقدمة وعاملاً مهماً في زيادة الربحية والحصة السوقية، وتعزيز الموقف التنافسي مع المؤسسات المالية الدولية وبالتالي تحسين التنافسية.

يقترح الباحث عند استخدام الأعمال الإلكترونية زيادة تركيز المصارف على الالتزام ببناء علاقات بعيدة الأمد مع العملاء، وإقرار المصارف سياساتٍ أمنية فاعلة، وتعزيز الوعي الأمني للموظفين واعتماد أنظمة أمنٍ معلوماتٍ متطورةٍ للتعامل مع حالات الاختراق للصيرفة الإلكترونية.

التأكيد على أهمية تعاون المصارف مع مراكز البحوث المتخصصة لتحسين الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتطوير الشراكة مع الجامعات للاستفادة من نتائج البحث والتطوير لدعم العمليات المصرفية الإلكترونية.

# **Critical Success Factors for e-Business and their Effect on the Improvement of Competitiveness of Banks**

Prepared by:

Fadi Hamed Mohammad Alqudah

Supervised by:

Prof.Dr. Neamah Abbas Al-Khafaji

## **Abstract**

This study aimed at identifying the critical success factors of e-business and their effect on the improvement of banks competitiveness through conducting an analytical and empirical study for a number of Jordanian banks and analyzing the range to which banks implement E-business in their work and the level of concern they pay to the critical success factors of e-business in the banking sector.

This study used a questionnaire to identify the level of critical success factors of e-business in improving competitiveness . Whereas the main problem was the lack of ability of the operating banks in Jordan to encounter the challenges of this age compared to the banking services in developed countries and the need of analyzing the effect of critical success factors on improving competitiveness .

The population of the study was the operating banks in Jordan, and the sampling unit consisted of information technology administrators , work development administrators ,administrative assistants who work in and supervise these circles , major branches administrators of operating banks in Jordan, where the sample size was up to 291 number of statistical methods managers who are concerned with e-business . A were used to analyze the response of the study sample to the questionnaire paragraphs and testing hyposeses especially descriptive statistics , unilateralsample testing , simple and multiple regression, and analyzing correlation.

This study has come up to a number of results:

1. Identifying a number of critical success factors of e-business in banks environment exemplified in ( adopting an e-business study, information technology infrastructure , top management support, governmental facilities for e-business sector, competitors' pressure, employee competences, focusing on customers , and safety and security.
2. Identifying factors that contribute to the improvement of banks competition which are: innovation level, research and development role activation, the quality of banking services , human resource role, business entrepreneurship , profitability, market share and the competitiveness in local and regional markets.
3. Clarifying the role of critical success factors of e-business in improving the competition of banks and that those banks are an integral part of the economy in Jordan that they have a role in the implementation of those factors through implementing e-business strategies and providing the infrastructure for IT and top management support.
4. There is a positive effect for top management support variable, governmental facilities for e-business sector, competitors' pressure, employee competences and focusing on customers regarding the activation of research and development role.

The study included a number of recommendations as follows:

1. Because of the strong link between critical success factors of e-business and increased competitiveness, the researcher recommends the administration to check the availability of this model requirements and to depend on this system to benefit from its outputs in order to improve banking competition.
2. Promoting banks dependence on e-business and specially that the dependence on critical success factors of their e-business enables the variety of services provided for customers and that each bank chooses specific critical success factors that enable it to invest new chances to introduce improvement of future services.

3. Administrators in the banking sector should grant a great importance to the use of critical success factors of e-business as means of improving banking operations and the quality of services introduced and as an important factor in increasing the profitability and market share and promoting the competitive attitude towards universal financial institutions which improve competitiveness as a result.

4. The researcher suggests, on the use of e-business, that banks increase their focus on commitment in building long term relationships with customers, acknowledgement of effective security policies, promoting employees awareness of security, and depending on advanced information security systems to deal with hacking cases of electronic banking.

5. Ensuring the importance of banks cooperation with special research centers to improve the electronic banking services and developing partnerships with universities to benefit from the results of research and development in order to support electronic banks operations.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### المقدمة :

لقد ساهمت العوامل البيئية بنشوء بيئة أعمالٍ تتسم بسرعة التغير، والتحول وعدم الاستقرار، حيث تواجه فيها منظمات الأعمال عامة والمصارف خاصة عدّة مشاكل وتوفّر فيها مجموعة فرص، إضافةً إلى ارتفاع حدّة التنافسية ، حيث تزداد حدّة التنافسية بين منظمات الأعمال، وتصبح قوة العمل أكثر تهديداً ويتطلب ذلك من إدارة منظمات الأعمال سرعة الاستجابة لتلك التغيرات ومحاولة الاستفادة من الفرص المحتملة.

ففي خضمّ ثورة الإنترنت، ومع معدل التمكّن على شبكة الإنترنت الذي يشهد نمواً هائلاً في قطاعات الأعمال يظهر الصعود السريع للأعمال الإلكترونية التي شهدت تحولاً جذرياً على الساحة العالمية على مدى العقدين الماضيين. وشهدت المنظمات بغض النظر عن حجمها وقطاعها ، ثورةً في عالم الأعمال الخاصة بها ويرجع ذلك أساساً إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات وظهور ظاهرة الأعمال الإلكترونية.

ويعتبر التحول إلى الأعمال الإلكترونية عنصراً مهماً في نجاح المنظمات من خلال إكسابها ميزةً تستطيع من خلالها التميّز عن المنظمات المنافسة، وذلك بالتحول من الأساليب التقليدية في إدارة الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية لتلك الإدارة. وجاءت دراسة عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية كعنصرٍ محرّكٍ لنجاح الأعمال بحيث أصبحت سمةً للتميّز في المنظمات وتحولها إلى استخدام الأساليب الإلكترونية التي تحتاج إلى كفاءاتٍ ومهاراتٍ بشرية تضمن مواكبة التغيرات في بيئتي الأعمال الخارجية والداخلية. تهتمّ هذه الدراسة بتحليل ودراسة عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية وخاصةً في بيئة الأعمال العربية في قطاع المصارف بما يعود عليها بالعديد من الميزات التي تمكّنها من تقليل التكاليف، وزيادة حجم التعاملات، وسهولة الانتشار في مجال الأعمال الدولية والمحلية، وزيادة كفاءة أداء المصارف من خلال تقديم خدمات مصرفية تتسم بالكفاءة، والدقة، والسرعة العالية.

إنَّ عوامة النشاط المالي أثَّرت بصورة مباشرة على عوامة النشاط المصرفي، وتحرير الخدمات المالية والمصرفية التي برزت كتحدي للقطاع المصرفي لأغراض التحول نحو الخدمات المصرفية الإلكترونية لتلبية احتياجات العملاء وتحسين قدرات المصارف التنافسية بما يعزز قدرات المصارف لإجراء التحول في بنيتها التحتية ومواردها البشرية للتكيف مع التغيرات البيئية،

مشكلة الدراسة وعناصرها :

بالرغم من الإمكانيات الواسعة والمتنوعة للأعمال الإلكترونية فإنَّ هنالك قصوراً واضحاً في المصارف العاملة في الأردن في مواجهة تحديات العصر وخاصة مقارنة بالخدمات المصرفية في الدول المتقدمة.

وقد ظهر جلياً هذا النقص مع تنوع الموارد الإلكترونية والابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات المتجددة باستمرار، ولعل هذا ما ظهر بصورة غير متكاملة ضمن إطار الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها العملية.

ونظراً لمحدودية الاهتمام بدراسة عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في قطاع المصارف ودورها في تحسين التنافسية، وغياب الدراسات الرابطة بينها، وحاجة المصارف إلى دراسة عوامل النجاح الحرجة، ودراسة مجالات تحسين التنافسية، والتفكير بتحليل أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية، وعليه فإنَّ الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية للمصارف.

عناصر الدراسة:

يمكن تحقيق الغرض من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1- ما مدى تطبيق المصارف للأعمال الإلكترونية في أعمالها المصرفية ؟
- 2- ما مستوى الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي ؟
- 3- ما مستوى التنافسية في القطاع المصرفي ؟

- 4- هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تحسين التنافسية للمصارف؟
- 5- هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على مستوى الابتكار في المصارف؟
- 6- هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تنشيط دور البحث والتطوير في المصارف؟
- 7- هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية ؟
- 8- هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تفعيل دور الموارد البشرية في المصارف؟
- 9- هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على ريادة الأعمال المصرفية ؟
- 10- هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على ربحية المصارف؟
- 11- هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على الحصة السوقية للمصارف؟
- 12- هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على قدرة المصارف على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في المحاور الآتية:

1- جاءت أهمية هذه الدراسة من أهمية عوامل النجاح الحرجة وخاصة عند ربطها بالأعمال الإلكترونية، وهذا ما يميز هذه الدراسة من خلال اعتماد استراتيجية الأعمال الإلكترونية ودراسة البنية الأساسية لها وربطها بمستويات دعم الإدارة العليا في بيئة إلكترونية افتراضية كعملية متكاملة تمكّن المصارف من تحسين تنافسيتها.

2 - كما جاءت أهمية الدراسة من أهمية الأعمال الإلكترونية في وقت يشهد فيه قطاع المصارف قفزات في مجال الاعتماد على الخدمات الإلكترونية والتطور في البنية التحتية التقنية والتشريعات التي تضبط الأعمال الإلكترونية.

3- زاد من أهمية الدراسة أهمية التنافس في الأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي الذي جعلت منه قطاعاً منافساً ليس فقط على المستوى المحلي وإنما على المستويين العالمي والاقليمي، وخاصة من خلال معرفة مستويات الابتكار والبحث والتطوير وريادية الأعمال كمكوّن رئيس في تحسين التنافسية.

4- ومما زاد من أهمية هذه الدراسة أهمية القطاع المصرفي نفسه الذي يشكل ثاني أكبر قطاع مكوّن للاقتصاد الوطني ودوره في دعم باقي القطاعات الاقتصادية.

5- ومما زاد من أهمية الدراسة - بحدود علم الباحث- أنّها الدراسة الأولى عربياً، التي تحدد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية في القطاع المصرفي، والتي لم تأخذ الاهتمام الكافي من الباحثين من حيث الرصد، والتشخيص، والتحليل والتطبيق.

6- تساهم الدراسة في تعميق الإطار النظري بمتغيرات الدراسة المتعلقة بفكرة بناء النموذج وسعت الدراسة إلى تقديم إضافة علمية جديدة من خلال تناولها أبعاد المتغيرات، بحيث تعد هذه الدراسة مكتملة للدراسات السابقة، من خلال طرح الباحث لموضوع جديد بدأ الاهتمام به مؤخراً، وذلك من خلال تسليط الضوء على أبعاد تلك المتغيرات، وكيفية تعزيزها لتحسين مستوى التنافسية، ويأتي ذلك من خلال طرح نموذج أولي ومن ثم تقديم التوصيات للمصارف العاملة في الأردن لضمان تحسين التنافسية، حيث إنّه ما زال استخدام الأعمال الإلكترونية في الأردن محدوداً بالرغم من اهتمام الدول المتقدمة باستخدام هذا المفهوم بشكل واسع.

7- إبراز أهمية تطبيق المصارف العاملة في الأردن للأعمال الإلكترونية والذي سيساهم في إيجاد حلولٍ للمشاكل التي تواجهها وتحسين تنافسيتها، وإبراز حاجة المصارف الأردنية إلى تضمين هذا المفهوم في استراتيجياتها المستقبلية وإيجاد آليات لتطبيق هذا المفهوم بنجاح.

#### فرضيات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية بأبعادها ( تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات) على تحسين التنافسية للمصارف.

الفرضية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على مستوى الابتكار في المصارف.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تنشيط دور البحث والتطوير في المصارف.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تفعيل دورالموارد البشرية في المصارف.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على ريادة الأعمال المصرفية.

الفرضية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على رُبْحِيّة المصارف.

الفرضية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على الحصة السوقية للمصارف.

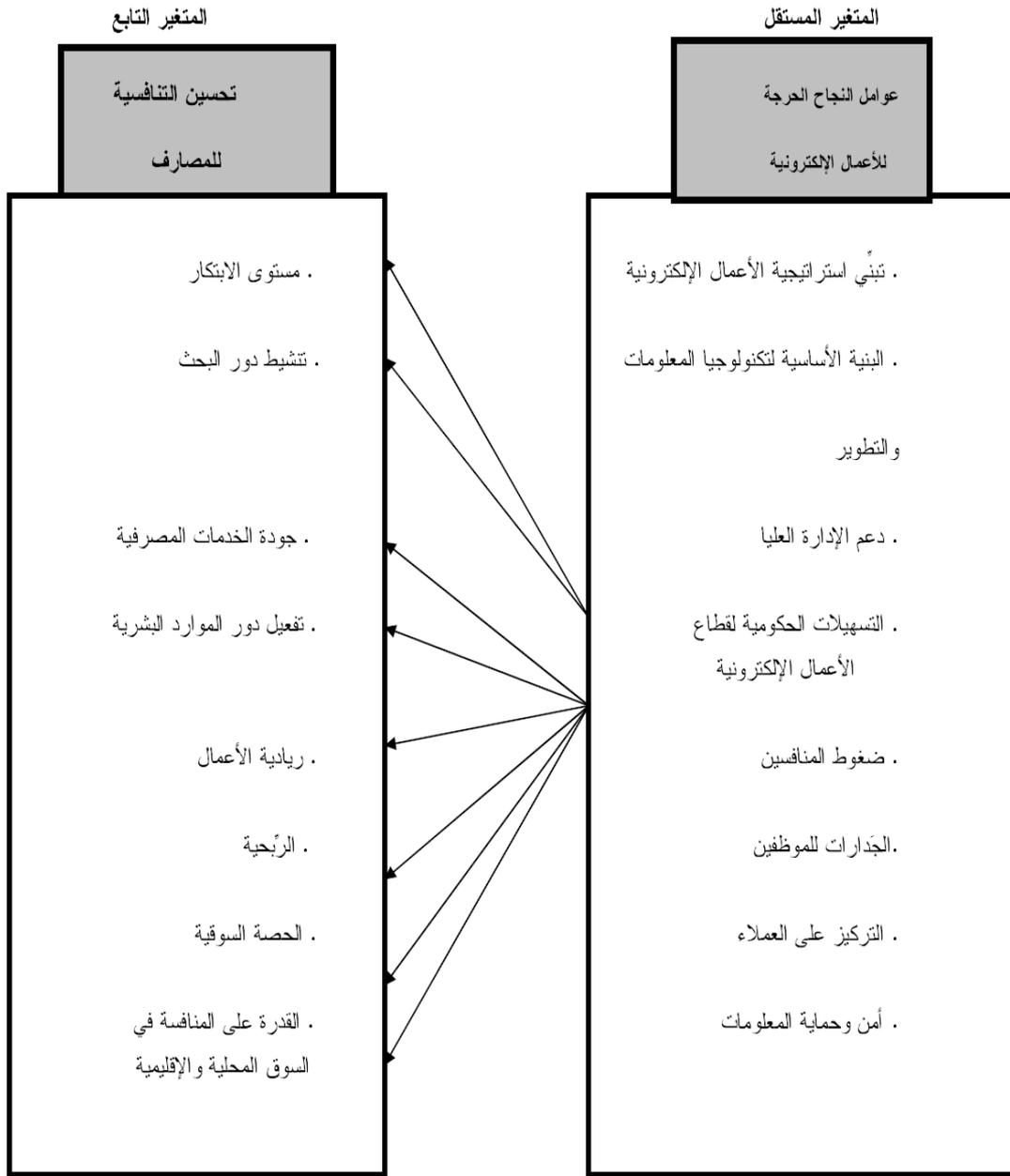
الفرضية التاسعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية.

#### أهمّوذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، ولغرض تحديد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ولتقييم أثرها على تحسين التنافسية، فقد اختارت الدراسة مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة والتي تظهر في الشكل (1-1)، والتي وردت أهميتها في العديد من الدراسات والتي استخدمت متغيرات مختلفة. فقد بيّن (Zabasta,2010، De`elak et al.2006 ، Alawneh & Hattab, 2009 ، Viehland, 2000) أهمية تبني المنظمة استراتيجية محددة وواضحة للأعمال الإلكترونية كأحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في حين بيّن ( Jeon et al.,2006 ) أهمية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات كأحد المتغيرات المستقلة في دراسة وتحليل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، أمّا (De`elak et al.,2006)

فقد أكد في دراسته على ضرورة دعم الإدارة العليا كـمكوّن رئيسٍ لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، في حين أوضح (Jeon et al.,2006) أهمية القطاع الحكومي في خلق بيئة توفر مجموعة من التسهيلات لقطاع الأعمال الإلكترونية، بينما ذهب (Markovics 2005، De`elak et al.,2006) إلى اعتبار ضغوط المنافسين التي يفرضها السوق أحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، في حين أوضح (De`elak et al.2006) أنّ جدارات الموظفين وقدراتهم أحد عوامل النجاح للأعمال الإلكترونية، بينما رأى (Al-Mudimigh 2007) أنّ التركيز على العملاء وتلبية حاجاتهم واحد من عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، أمّا (Al-Mudimigh 2007) فقد أكد في دراسته على أنّ أمن وحماية المعلومات أحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية لمنع الاختراقات. واستخدمت هذه الدراسة معظم المتغيرات التي اتفق عليها دارسو عوامل النجاح للأعمال الإلكترونية، والتي اعتمد الباحث إلى وضعها في إطارها الظاهري؛ حيث يعتبر المتغير التابع هو المتغير الرئيس، ومركز اهتمام الباحث، وهو المتغير الذي يخضع للتحري، حيث يسعى الباحث إلى دراسة المتغيرات الأساسية وذلك بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات الحديثة، التي تبين مقاييس التنافسية، حيث بين (Csaba 2010، Markovics 2005) أنّ مستوى الابتكار أحد المقاييس التي يُعتدُّ بها في قياس تحسين التنافسية،

في حين رأى (Schmuck 2008،Wee 2003) أنّ تنشيط دورالبحث والتطوير يُعدُّ مقياساً مهماً لتحسين التنافسية، بينما ذهب (Wee 2003) إلى اعتبار جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء مقياساً لتحسين التنافسية، في حين أكد (Wee 2003،Schmuck 2008) على أنّ تفعيل دورالموارد البشرية من خلال استقطاب الموارد البشرية الكفؤة يسهم في تحسّن التنافسية، في حين بين (Amit & Zott 2001) أنّ ريادة الأعمال والتعرف على الفرص الجديدة للأعمال مقياساً لتحسين التنافسية، وأوضح (إسماعيل 2007، و Markovics 2005) أنّ الربحية أحد المقاييس لتحسين التنافسية، بينما ذهب (Markovics 2005) إلى اعتبار الحصة السوقية وزيادتها مؤشراً لتحسين التنافسية، بينما أكد (إسماعيل 2007) على أنّ القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية تسهم في تحسين التنافسية. وقد عمد الباحث إلى جمع هذه المقاييس لأغراض الدراسة لإبراز أثر المتغير المستقل(عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية) على المتغير التابع (تحسين التنافسية).



الشكل (1-1) أمودج الدراسة (عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف)

## مصادر متغيرات أُمُوذج الدراسة:

وبعد المراجعة النظرية والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، فقد قام الباحث بتحديد متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة). ويوضح الجدول رقم(1-1) مراجع متغيرات الدراسة.

### التعريفات الإجرائية:

عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية : هي عدد من الخصائص والشروط ، أو المتغيرات التي لها تأثير مباشر وجوهري على فاعلية المنظمة وكفاءتها، لإنجاز مهام الأعمال اليومية من خلال الإنترنت أو الشبكات الإلكترونية الأخرى، مثل التبادل الإلكتروني للبيانات، وتشتمل على التعاون مع الموزعين والتفاعل مع العملاء وتقديم الخدمات إليهم. ويجب تنفيذ الأنشطة المرتبطة بها على أعلى مستوى ممكن من التمكن لتحقيق الأهداف المرجوة للمصارف بشكل عام. وتمّ قياسه من خلال أبعاد؛ تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات.

تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية : وهي أن يتبنى المصرف طريقة أو خطة أو استراتيجية أعمال إلكترونية مكملة للاستراتيجيات القائمة، تكفل ربط مشاريع الأعمال الإلكترونية بأهداف الأعمال، من خلال الاهتمام بتخطيط التمويل للأعمال الإلكترونية وخلق توجه لدى الإدارة العليا لإعادة تصميم العمليات لاستثمار قدرات الأعمال الإلكترونية، لتحقيق هدف أو حل لمشكلة، وهي فن وعلم التخطيط وحشد الموارد لاستخدامها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، لتكون بمثابة دليل للتعريف باستراتيجية الأعمال الإلكترونية في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، ومساعدة المصرف في الأوقات الحرجة للتكيف مع التغيرات. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 4-1 ).

- البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات :هي مجموعة من الأدوات، والعمليات، والمنهجيات (مثل الترميز /البرمجة، والبيانات والاتصالات، وتحويل البيانات وتخزينها واسترجاعها، وتحليل النظم وتصميمها وأنظمة التحكم)، والمعدات المرتبطة بها تستخدم لجمع ومعالجة

وتجهيز المعلومات، بهدف تحقيق التكامل بين النظم القديمة والتكنولوجيا الجديدة لتوفير اتصالات أسرع تساعد في الوصول إلى العملاء المحتملين من خلال تطبيق الأعمال الإلكترونية، وتشمل أيضا الوسائط المتعددة والاتصالات السلكية واللاسلكية. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 5-8 ).

- دعم الإدارة العليا : بناء جميع الجوانب التي تتخذ من قبل المديرين التنفيذيين لترجمة السياسة التي وضعها مجلس المديرين إلى أهداف واستراتيجيات ورؤية مستقبلية. واتخاذ قرارات لاعتماد الأعمال الإلكترونية من خلال تخصيص الإدارة العليا الموارد الملائمة لدعم الأعمال الإلكترونية، والتزامها بتعزيز الدور القيادي للأعمال الإلكترونية و توفير برامج التعلم المستمرّ للأعمال الإلكترونية للمعنيين بذلك والتي تؤثر على نجاح المصرف. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 9-12 ).

- التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية: ويعني تفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال الإلكترونية من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط بأدوارها ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية. من خلال توفير سبل التعليم والتدريب للأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي، وتعزيز الدعم المالي للبنك المركزي من استخدام الأعمال الإلكترونية، واتخاذ الإجراءات التي تُحفّزُ من عملية استخدام الأعمال الإلكترونية وتقديم البنك المركزي للخدمات الاستشارية المتعلقة بتطبيق برمجيات الأعمال الإلكترونية في المصارف. فالحكومة تلعب أدوار المخطّط، والمنظّم، والمبادِر، والمشرّع، والحامي، والمحفّز لمبادرات مكونات المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 13-16 ).

ضغوط المنافسين: وهي مجموعة التهديدات الخارجية التي يواجهها المصرف بفعل تحرير التجارة استجابةً للتغيرات التكنولوجية، وتتمثل في دخول منافسين جدد للسوق، والضغوط الناجمة عن وجود منتجات أو خدمات بديلة، وقوة مساومة الموردين والمنافسين التقليديين للمصرف. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 17-20 ).

- الجدارات للموظفين: مجموعة من القدرات ذات الصلة، والالتزامات، والمعرفة ، والمهارات التي تمكّن الموظف أو المصرف من العمل بشكل فعّال، ومساهمة الموظفين بتحديد الاتجاهات المستقبلية الرئيسة للمصرف من خلال إجراء تحليل للقدرات الأساسية للموظفين وللأهداف الاستراتيجية لتطوير جدارات الموظفين، عن طريق تنفيذ برامج تدريبية للموظفين لتطوير قدراتهم في استخدام الأعمال الإلكترونية. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 24-21 ).

- التركيز على العملاء : توجه المصرف لخدمة احتياجات عملائه للمساهمة في نجاح الأعمال، وينطوي على ضمان أن تكون جميع جوانب المصرف وضعت رضا عملائها بالدرجة الأولى، والحفاظ على علاقات حسنة مع العملاء وبرامج الخدمة. من خلال تقديم المصرف خدمات متعدّدة للعملاء اعتماداً على استخدام نظام مصرفي مرن يمتاز بسهولة الاستخدام، وتقديم المصرف خدمات إلكترونية للعملاء باقل كلفة ممكنة والتركيز على تطوير علاقات مستدامه مع العملاء. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 28-25 ).

- أمن وحماية المعلومات : ويقصد به أمن حراسة بيانات المصرف من الدخول غير المصرح به أو التعديل لضمان توافرها، والسرية، والنزاهة، من خلال قيام المصرف بتعزيز الوعي الأمني للموظفين في جميع المستويات، وتبني سياسات أمنية فعالة وامتلاك المصرف أنظمة أمن معلومات لمنع حالات الاختراق للعمليات الإلكترونية. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 32-29 ).

- تحسين التنافسية : هي تعبير عن قدرة المصرف على إنتاج المنتجات أو الخدمات التي تكون مقبولة للعملاء من حيث السعر والجودة ، وتضمن وجود حصة سوقية كبيرة لتلك الخدمة أو المنتج، مع الأخذ في الاعتبار القدرة على توليد الأرباح أثناء إنتاج وتقديم المنتج أو الخدمة. وتمّ قياسها من خلال أبعاد: مستوى الابتكار، وتنشيط دور البحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دور الموارد البشرية، وريادية الأعمال، والرّبحية، والحصة السوقية، والقدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية.

- مستوى الابتكار: هو إنتاج فكرة جديدة وتقديم منتج أو خدمة جديدة، أو إدخال شيء جديد للمساهمة في إيجاد مجموعة ميزات متمثلة أساساً في تخفيض التكاليف،

وإمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء، وتقديم خدمات متكاملة، وابتكار خدمات جديدة، واستثمار الفرص الجديدة لإدخال تحسينات على الخدمات المقدمة للعملاء. ويتيح هذا إمكانية دخول أسواق جديدة ويساعد على امتلاك ميزة تنافسية تعزز الموقع التنافسي للمصرف.

- تنشيط دورالبحث والتطوير: وتعني استخدام الأساليب العلمية التي تقود إلى توليد معرفة إضافية تساعد على تكوين قيمة مضافة تؤدي إلى إيجاد منتجات وخدمات جديدة وتطبيقات في المصرف. وذلك من خلال تعاون المصرف مع مراكز البحث المتخصصة في الجامعات لتحسين الخدمات المصرفية، وتخصيص أموال تنفق على عملية البحث واستخدام الشراكة مع الجامعات للاستفادة من نتائج البحث والتطوير لدعم العمليات المصرفية. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 38-41 ).

- جودة الخدمات المصرفية : تتحدد جودة الخدمات المصرفية في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمات المصرفية، وأسلوب تقديمها، وخدمة العميل، والموارد والإمكانات المادية الإلكترونية. وتتمثل جودة الخدمات المصرفية في الاعتمادية، وسرعة الاستجابة من قبل العاملين، وسهولة الحصول على الخدمة، واللباقة، والاتصال، والمصداقية، والأمان، ومعرفة وتفهم العميل والجوانب المادية الملموسة. وتعتبر جودة الخدمة مقياساً للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء. كما أنّ تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمرّ يعتبر من الأهداف الأساسية لأي مصرف، ويحقق له ميزات إيجابية مثل زيادة الأرباح، والنمو والاستمرارية في السوق المستهدف والقدرة على التنافس محلياً وإقليمياً. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 42-45 ).

- تفعيل دورالموارد البشرية : ويعني تفعيل عملية تطوير الاحتفاظ بموظفين ذوي نوعية عالية، واستقطاب الموارد البشرية المتمكّنة لتحسين القدرات التنافسية، حيث إنّ رأس المال البشري والمعرفي أساس التنافس في ميدان الأعمال المصرفية وأحد أهم دعائم التكيف، وضمان تطور المصرف وبقائه، ما يتمّتع به من المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية لمواكبة التغيرات داخل عمليات المصرف وخارجه، وقدرات ابتكارية، وابداعية واستثمار للطاقت الذهنية لتقديم الأفكار، والاقتراحات، والحلول للمشاكل، والطرق الجديدة، والاهتمام باكتساب معارف جديدة تعزز معرفة الموظفين للتعامل مع برمجيات الأعمال الإلكترونية. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة ( 46-49 ).

- ريادة الأعمال : هي عملية إنشاء منظمة/(منظمات) جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل/أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامةً. فريادية الأعمال المصرفية هي امتلاك الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. وتعتبر الريادية عاملاً مكملاً لثقافة الأعمال المصرفية ، ومحركاً دافعاً أساسياً لخلق فرص عمل جديدة. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة

- الربحية: وهي نسبة الربح إلى رأس المال، ويكون بقسمة الربح بعد احتساب الضرائب قبل توزيع أرباح الأسهم على مجموع الأصول مُعَبَّرًا عنها بنسبة مئوية. و تُعْتَبَرُ الربحية هدفاً أساسياً لجميع المنظمات ومنها المصارف، وهي أمر ضروري لاستمراريتها وبقائها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المصرف، وهي أيضاً أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها. ويشكل رضا العملاء أحد مصادر زيادة ربحية المصارف، وتُعْتَبَرُ المصارفُ استخدام الأعمال الإلكترونية عاملاً مهماً في زيادة الأرباح. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة (54-57).

- الحصة السوقية : هي النسبة المئوية لمبيعات الصناعة الإجمالية التي تسيطر عليها منظمة معينة. وهي احد المقاييس الحديثة لحجم المصرف في السوق المستهدف ومدى تغلغل هذا المصرف في هذا السوق، وهي تمثّل مدى حجم استقطاب العملاء من سوق معين حيث إنّ هذا السوق يقسم إلى قطاعات متنوعة وغنية تتمتّع بميزات متعددة وهي مؤشر ومقياس جيد لمعرفة مدى حجم المصرف في سوق معين، كما أنّ زيادة الحصة السوقية للمصرف تعتبر مؤشراً على تحسين تنافسيته. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة (58-61).

- القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية : وتشير إلى قدرة المصرف على التعايش تحت تأثير ثلاث قوى رئيسة، وهي العملاء، والمنافسة والتغيير، حيث أصبح العملاء، برغباتهم واحتياجاتهم محور اهتمام المصارف، والتي بدورها تركز لهم مواردها، مستعينةً بتكنولوجيا الاتصالات على إحداث تحول جذري في طريقة ومكان وتوقيت تقديم الخدمات المصرفية. وتُعْتَبَرُ إدارة المصرف التحالفات المصرفية وسيلةً لدعم قدراته التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية، وامتلاكه لقدرات ابتكارية يعزّز الموقف التنافسي مع المؤسسات المالية الدولية. وتمّ قياسها من خلال فقرات الاستبانة (62-65).

## محددات الدراسة:

ولتوضيح محددات الدراسة يطرح الباحث ما التزم به:

أولاً: اقتصرت الدراسة على (16) مصرفاً من المصارف العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والتي تمّ ذكرها في مجتمع الدراسة وعينتها. وتمّ استبعاد مصرفين بسبب عدم تعاونهم متعذرين بأن الدراسة تقع في مجال لا تسمح اداراتهم العامة بإجراء الدراسات لديهم.

ثانياً: أجريت الدراسة خلال عامي 2011 و 2012 .

ثالثاً: تمّ أخذ عينة اقتصرت على مدراء تكنولوجيا المعلومات، ومدراء تطوير الأعمال (تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها)، ومساعدى المدراء العامّين المشرفين على هذه الدوائر، ومدراء الفروع الرئيسة في المصارف العاملة في الأردن، والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي.

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

مقدمة :

تشكل الأعمال الإلكترونية توليفةً متوافقةً من العمليات والأنظمة الرقمية التي تمكّن المنظمة من إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية والداخلية وأن تستجيب معها من خلال استشعار تحديات المنافسة والمنافسين، وتحديد الفرص المتاحة واستشعار حاجات العملاء وتهديدات بيئة الأعمال الحالية والمتوقعة، إضافةً إلى تنظيم عمليات الاستجابة الاستراتيجية لمتغيرات بيئة الأعمال في الوقت المناسب. فاهتمام الأعمال الإلكترونية هو تحريك المعلومات إلكترونياً بين المجالات الوظيفية للمنظمة وعملياتها الموجهة للبيئة الخارجية بهدف تعظيم المنافع المترتبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوزيع هذه المنافع لتشمل الموردّين، والشركاء، والموزّعين، وتجار الجملة والتجزئة، والوسطاء والعملاء.

تدور الأعمال الإلكترونية في فلك شبكة الإنترنت وتستفيد من تقنياتها ومن القدرات الجوهرية التي توفرها الشبكات الأخرى، التي تستخدم تقنيات الإنترنت، مثل شبكات الإنترنت والإكسترنات باعتبارهما الخيار التكنولوجي الأول للأعمال الإلكترونية، لتكوين بيئة معلوماتية تفاعلية لتطبيقات المنظمة الخارجية والداخلية من خلال استخدام وسائل وقنوات الإتصال الإلكترونية. وهكذا فإن الأعمال الإلكترونية تمثّل خياراً تكنولوجياً حتمياً في ضوء فرص وتحديات عوامة الأعمال، وعوامة المنافسة والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات كسلاح فعال في المنافسة، لإكتساب الميزات التنافسية الاستراتيجية في لعبة الأعمال، إلى جانب دور الأعمال الإلكترونية في تكوين نماذج جديدة للأعمال، وبالتالي خلق فرص استثمار جديدة غير مألوّفة، ولم تكن تخطر ببال حتى أصحاب الرؤى الاستراتيجية من رواد الأعمال. (ياسين والعلاق 2006). ويتضمن هذا الفصل مقدمة عامه عن عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وعناصر تحسين التنافسية وتوضيح مفهوم الأعمال الإلكترونية وأهميتها ونماذجها، ومفهوم عوامل النجاح الحرجة وأهميتها للمنظمة

## الأعمال الإلكترونية:

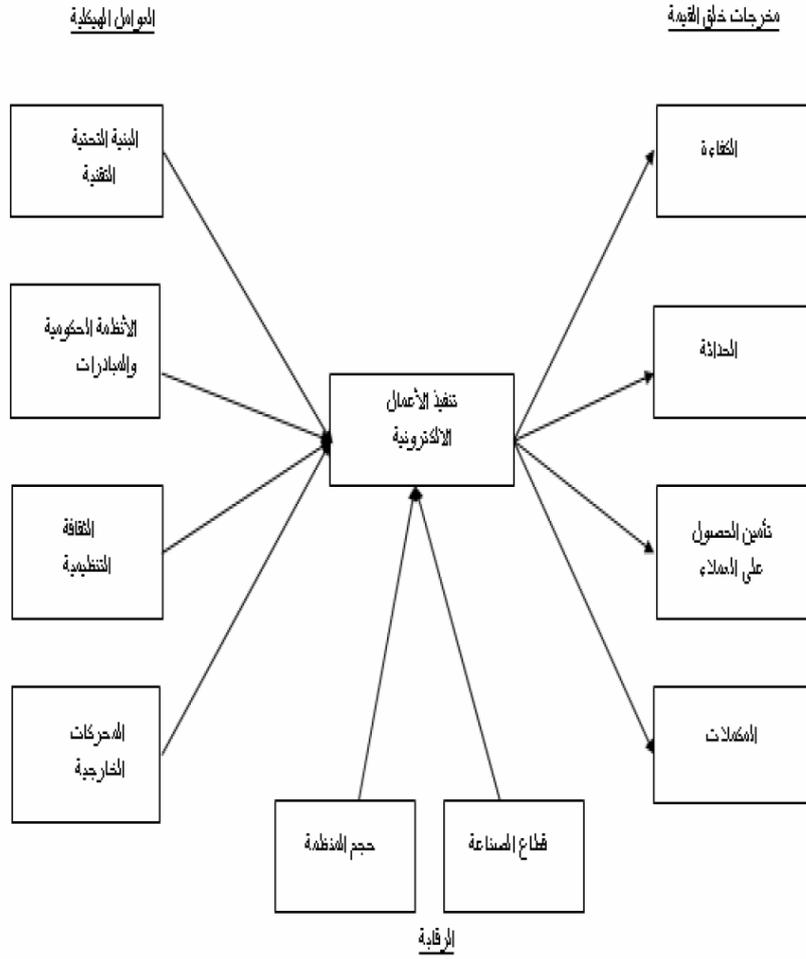
يُعتبر التحول للأعمال الإلكترونية قضيةً حرجةً، فمنذ بداية عقد التسعينات من القرن العشرين أخذت المنظمات باعتماد تكنولوجيا الإنترنت بشكل واسع من خلال الاستفادة من مجموعة كبيرة من التقنيات؛ بحيث أصبحت الدعامة الأساسية لنظم المعلومات للمنظمات وهو ما يسمى بنهج الأعمال الإلكترونية.

وتستخدم المنظمات نهج الأعمال الإلكترونية لدعم أهداف الأعمال والغايات، أو كرد فعل لتوقعات العملاء أو بسبب التغيرات في القوى التنافسية، مما يؤدي إلى تغيرات في طبيعة العمل المنجز، حيث تُجبر ضغوط السوق المنظمات على أن تكون ذات مرونة عالية قادرة على التكيف

وتتعرض المنظمات الحديثة لضغوط متزايدة من قبل أصحاب المصالح لإيجاد سُبُل جديدة للمنافسة بفاعلية بسبب ضغوط السوق في تفضيلات العملاء. لذلك تسعى المنظمات للبحث عن الهياكل والتقنيات التي تعمل على تحسين المرونة، من خلال تطبيق نماذج الأعمال الإلكترونية.

ويرى (Swaminathan & Tayur 2003) أنه يمكن تعريف الأعمال الإلكترونية على أنها عملية استخدام الإنترنت أو الوسائط الإلكترونية الأخرى كوسيلة لتحقيق المعاملات التجارية

ومع النقلة النوعية من تسويق المعاملات إلى تسويق العلاقات والاهتمام بالعملاء، أخذت المنظمات تهتم بتكريس قدر كبير من الموارد لبناء ميزات تنافسية مستدامة من خلال تطوير الحفاظ على علاقات تعاونية وثيقة مع عملائها. حيث شرعت عدد من المنظمات باستخدام الأعمال الإلكترونية لتقديم خدماتها لتحسين، وتعزيز، وابتكار العمليات والأنظمة التي تؤدي إلى خلق قيمة أعلى للعملاء الحاليين والمحتملين. وقد أشار (Amit & Zott 2001) إلى العوامل الهيكلية المرتبطة بتنفيذ الأعمال الإلكترونية وهي: البنية التحتية التقنية، والأنظمة الحكومية والمبادرات، والثقافة التنظيمية وضغوط السوق الخارجية التي تؤدي إلى خلق قيمة تتمثل بالكفاءة والحدثة، وتأمين الحصول على العملاء وتعزيز قيمة الموارد. وكما يوضحها الشكل رقم ( 1-2 ).



الشكل رقم (1-2) العوامل الهيكلية وخلق القيمة لتنفيذ الأعمال الإلكترونية في المنظمات الخدمية

وقبل دراسة النتائج (الآثار) المرتبطة بتنفيذ الأعمال الإلكترونية ينبغي استكشاف العوامل التي ساهمت في التوجه نحو الأعمال الإلكترونية للحصول على فهم أفضل للعوامل التي يستند إليها انتشار الخدمات الإلكترونية، وكانت هذه العوامل وكما هي موضحة في الشكل رقم (2-1) :

- البنية التحتية التقنية: وتشير إلى التطور لدى المنظمة في انتشار تكنولوجيا المعلومات من خلال قواعدها الأساسية بهدف دعم ومساندة تنفيذ تكنولوجيات الأعمال الإلكترونية وذلك من خلال المعارف التقنية والأصول المادية الضرورية اللازمة للتواجد الإلكتروني وبالتالي تقليل الوقت والمسافة التي يواجهها العملاء.

- الأنظمة الحكومية والمبادرات: والتي تمثل عاملاً حرجاً في انتشار التطورات التكنولوجية وتنفيذها من جانب المنظمات في اقتصاديات الدول النامية من خلال وضع السياسات والمبادئ الموجهة لاستخدام الأعمال الإلكترونية وإزالة العوائق التي تعترض مبادرات الأعمال الإلكترونية عن طريق وجود أنظمة ولوائح تقلل المخاوف بشأن الأمن، والمخاطر والمبادرات التي تشجع نشاط الأعمال الإلكترونية .

- الثقافة التنظيمية: وتشير إلى نظام من القيم المشتركة والقواعد تُحدد ما هو مهم وتحدد الاتجاهات والسلوكيات الملائمة كدليل لاتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة. وهي إما أن تكون داعمة أو غير داعمة للمبادرات التنظيمية، كما أن لها القدرة في التأثير على قدرة العاملين واستعدادهم للتكيف والأداء الجيد.

- ضغوط السوق الخارجية: يُعتبر استخدام الأعمال الإلكترونية تغيير جذري في الطريقة التي تنفذ بها المنظمات أعمالها حيث تسمح الأعمال الإلكترونية للمنظمات أن تتنافس وبمستويات غير مسبقة من السرعة، والربط والكفاءة من خلال تبادل المعلومات، والسلع والخدمات. وعلى الرغم من هذه الفوائد فإن العديد من المنظمات لا تفند استراتيجيات الأعمال الإلكترونية بسبب الكفاءة العقلانية وعمليات التحسين، ولكن بسبب الضغوط الخارجية المستمّدة من عدد كبير من المنظمات، التي قامت فعلياً بتنفيذ هذه التكنولوجيا الجديدة.

ويعتقد أنّ تنفيذ الأعمال الإلكترونية قد يؤثر في عدد من نتائج الأعمال كالعائد على الاستثمار، وإجمالي المبيعات، وتحقيق الإيرادات ومعدل دوران المخزون. كما أنّ استخدام الأعمال الإلكترونية يُساهم في تعزيز رضا العملاء، وتعزيز العلاقات وتوفير قنوات جديدة للتعاملات. وبالتالي هو عرض لأربع محركات للقيمة تساهم في تعزيز إمكانات خلق القيمة للأعمال الإلكترونية وهي:

1. الكفاءة: تشير إلى زيادة إنتاجية الموظفين عن طريق خفض وتبسيط العمليات الداخلية. ويمكن للأعمال الإلكترونية خلق الكفاءات عن طريق تخفيض تكاليف التنسيق لكلاً من المشتريين والموردين وإزالة الحواجز أمام تدفق المعلومات الدقيقة والحد من الاختلالات في المعلومات من خلال إتاحة المزيد من المعلومات في الوقت المناسب وصولاً إلى استجابة لعملية اتخاذ القرارات، وتقليل احتمالات الأخطاء.

2. الحداثة: تُعرّف على أنها الطرق المبتكرة لإدارة أعمال المنظمات. ويمكن للحداثة أن تتضمن مشاركين جدد في التعاملات، ومحتوىً جديداً في التعاملات. وهناك العديد من الطرق التي يمكن للأعمال الإلكترونية من خلالها إيجاد حداثة للمنظمة منها زيادة رشاقة agility المنظمة وزيادة منحنى الثراء للمنظمة. وتشير الرشاقة إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة للابتكار، واغتنام تلك الفرص المتاحة في السوق التنافسية عن طريق تجميع الأصول اللازمة، والمعرفة والعلاقات بسرعة وفاعلية،

وهي تشمل عنصرين أساسيين وهما الاستكشاف والاستغلال. فمن خلال المعرفة والمعلومات المكتسبة عن طريق الأعمال الإلكترونية يُمكن للمنظمات استكشاف الطرق البديلة لخدمة العملاء والكشف عن الفرص غير المعروفة.

3. تأمين الحصول على العملاء: تعني تأمين انخراط العملاء في الصفقات، ويمكن تعزيزها عن طريق الأعمال الإلكترونية من خلال زيادة رضا العملاء وزيادة القدرة على تخصيص التفاعل، فالأعمال الإلكترونية تقنيات تسمح لوسائط الاتصالات المتعددة المرئية والمسموعة التي تجمع بين النصوص والرسوم القدرة على تسهيل التفاعل والتكيف مع طلبات العملاء.

4. المكملات: تشير إلى تعزيز قيمة الموارد، وتظهر عند وجود موردٍ ينتج عوائد أكبر في ظل وجود موردٍ آخر مكمل. ويوفر قيمة للمنظمة من خلال التآزر بين البنية التحتية للمنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات القائمة وتنفيذ تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية مما يُساهم في تحسّن الاتصال والقدرة على الاستجابة بشكل عام و يُعزز هذا بدوره كفاءة خدمة العملاء ورضاهم ويساعد في تخفيض التكاليف

الإجمالية. (Rapp et al.,2008,pp.24-36.)

وتشير إحدى الدراسات (Yasin & Yavas,2007) إلى أنه في الوقت الذي كانت تصل فيه إيرادات الأعمال الإلكترونية في دول أمريكا الشمالية وأوروبا واليابان إلى مليارات الدولارات كانت تلك الإيرادات متواضعة في الدول العربية نتيجة معوقات تواجه التوسع في استخدام الإنترنت ومنتجاتها والتكنولوجيا، وهي معوقات متعددة الأوجه تشمل متطلبات ثقافية، واقتصادية، وتكنولوجية وقانونية. فالعملاء في الدول العربية يحبذون التعامل وجهاً لوجه أكثر من استخدام وسائل أخرى للقيام بالتعامل، وعلى سبيل المثال تقدّم بعض المصارف الأردنية خدماتها على شبكة الإنترنت، ومع ذلك نادراً ما يتم استخدامها من قبل العملاء، كونهم يفضلون زيارة المصرف بدلاً من استخدام شبكة الإنترنت لإتمام تعاملاتهم. الأمر الذي يتطلب وضع استراتيجية تعليمية تستهدف الموظفين، وشركاء الأعمال، والعملاء، من خلال جعل العملاء على بينة من فوائد الأعمال الإلكترونية، والتأكيد على التعليم الفني والتدريب للموظفين، وإقامة شراكات مع المنظمات للانخراط في أنشطة الأعمال الإلكترونية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاث فئات رئيسة لتطبيقات الأعمال الإلكترونية وهي:

1. الأسواق الإلكترونية: Electronic markets or E- market places لبيع وشراء السلع والخدمات إلكترونياً.
2. الأنظمة المشتركة بين المنظمات: Internet organizational systems لتسهيل تدفق دخول وخروج السلع والخدمات، والمعلومات، والاتصالات والتعاون شبكياً.
3. خدمة العملاء إلكترونياً: E- Customer service لتوفير خدمة العملاء، والمساعدة، ومعالجة الشكاوى والأوامر المتابعة إلكترونياً. ( Yasin & Yavas,2007, pp.68-73 )

### نماذج الأعمال الإلكترونية :

تشير إحدى الدراسات (Zott et al.,2011) إلى أنّ الباحثين لم يتفوقوا على ماهية نماذج الأعمال، إلا أنّهم توصلوا إلى بعض المواضيع المشتركة بين نماذج الأعمال وهي على وجه الخصوص ما يأتي:

1. أخذت نماذج الأعمال تبرز باعتبارها وحدة جديدة للتحليل.
2. تؤكد نماذج الأعمال على مستوى النظام واتباع نهج شمولي لتوضيح كيفية قيام المنظمات بالأعمال.
3. تلعب أنشطة المنظمة دوراً هاماً في وضع تصورات مختلفة لنماذج الأعمال.
4. توضح نماذج الأعمال كيفية إنشاء قيمة وليس فقط كيفية التقاطها.

\* تعريفات أمودج الأعمال:

يُشير أمودج الأعمال على المستوى العام إلى: بيان، ووصف، ومثّل، ومعمارية، وأداة أو أمودج مفاهيمي، وقالب هيكلية، وأسلوب، وإطار، ونمط ومجموعة. وتجدر الإشارة إلى أن نماذج الأعمال استخدمت بشكل رئيس في محاولة توضيح ثلاث ظواهر وهي:

1. الأعمال الإلكترونية واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.
2. القضايا الاستراتيجية مثل خلق القيمة، والميزة التنافسية وأداء المنظمات.
3. الابتكار وإدارة التكنولوجيا. (Zott et al.,2011)

و يُلخص الجدول رقم ( 1-2 ) عينة من التعاريف الأكثر شيوعاً لنماذج الأعمال :

جدول رقم ( 1 - 2 ) عينة من التعاريف المحددة لنماذج الأعمال.

تعريف أمودج الأعمال	الباحث / السنة
هو معمارية (بنية) التدفقات للمنتج والخدمة والمعلومات، متضمناً وصف للجهات الفاعلة للأعمال المختلفة وأدوارهم، ووصفاً للفوائد المحتملة للعاملين في الأعمال المختلفة ووصفاً لمصادر الإيرادات.	Timmers,1998
هو المنطق الموجه لربط الإمكانيات التقنية لتحقيق القيمة الاقتصادية.	Chesbrough & Rosenbloom, 2002
يعبر عن التمثيل الموزج لكيفية معالجة مجموعة مترابطة من متغيرات القرار في مجالات استراتيجية، ومعمارية واقتصاد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في أسواق محددة.	Morris et al., 2005
تتكون نماذج الأعمال من أربعة عناصر مترابطة، والتي تؤخذ معاً لخلق وتوفير قيمة، والعناصر هي: اقتراح قيمة للعملاء، ومواصفات الربح، والموارد الرئيسة والعمليات الرئيسة.	Johnson et al., 2008
يصف أمودج الأعمال مضمون، وهيكل وإدارة المعاملات التي تهدف إلى خلق قيمة من خلال استغلال فرص الأعمال.	Amit & Zott, 2001
هو تعبير عن تحقيق الاستراتيجية.	Casadesus-Masanell & Ricart, 2010
يبين أمودج الأعمال بوضوح المنطقية والبيانات وغيرها من الأدلة التي تدعم اقتراح قيمة للعملاء، وهيكل قابل للاستمرار من الإيرادات والتكاليف للمنظمة لتوفير تلك القيمة.	Teece, 2010

إنَّ التطورات في تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كظهور وتوسع استخدام الإنترنت والانخفاض السريع في تكاليف الحوسبة والاتصالات ساهمت في تطوير طرق جديدة لخلق وتقديم القيمة. وقد فتحت تلك التطورات آفاقاً جديدة لتصميم نماذج الأعمال التي تمكّن المنظمات من إحداث تغييرات جذرية في طريقة التنظيم لغرض الدخول في الأعمال الإلكترونية. ويعتبر الإنترنت هو المحرك الرئيس لزيادة الاهتمام بنماذج الأعمال الإلكترونية. لقد حاول عدد من الباحثين أمثال: (Timmers1998, Tapscott 2000, Lowy & Ticoll2000,Rappa2001,Applegate2001,Dubosson-Torbay2002) تصنيف نماذج الأعمال الإلكترونية من خلال تحديد الأبعاد الرئيسة مركّزين على الموزعين، والبوابات، والمنتجين، والبنية التحتية، ودور المستخدم، ونظام التسعير، ومستوى التخصيص والسيطرة الاقتصادية.

ويوجز الجدول رقم ( 2-2 ) هذه الجهود ويوضّح مكونات نماذج الأعمال الإلكترونية.

جدول رقم ( 2-2 ) مكونات نماذج الأعمال الإلكترونية.

الباحث / السنة	مكونات نماذج الأعمال الإلكترونية
Mohadevan,2000	- يحدد اقتراح قيمة للمشتريين والبائعين وصنّاع السوق والبوابات في إطار شبكة الإنترنت. - وضع خطة لتحقيق الإيرادات من خلال الأعمال. - الاهتمام بمختلف القضايا المتصلة بتصميم سلسلة التوريد للأعمال.
Stewart & Zhao, 2000	تدفق الأرباح بما في ذلك من تدفق الإيرادات وهيكل التكاليف.
Alt & Zimmerman, 2001	المهمة، والهيكل، والعمليات، والإيرادات، والقضايا القانونية والتكنولوجيا.

وصف الفرص، القدرات، القيمة.	Applegate,2001
الاستدامة، وتدفق الإيرادات، وهيكل التكاليف وتحديد سلسلة القيمة.	Rappa,2001
اقتراح القيمة، وفئات العملاء، وشبكة الشركاء، وقنوات التوصيل وتدفق الإيرادات.	Osterwalder,2004
تقديم المنتجات والخدمات، والعملاء، وهيكل التكاليف والدخل.	Bonaccorsi, et al., 2006
التكاليف، تدفق الإيرادات، توليد الإيرادات المستدامة، إنتاج السلع والخدمات.	Brousseau & Penard, 2006

يساعد استخدام مفهوم نماذج الأعمال المنظمّات على الفهم، والتواصل، والمشاركة، والتغيير، والقياس، والمحاكاة والاطلاع على الجوانب المختلفة لإدارة الأعمال الإلكترونية للمنظمة. كما يساعد فهم نماذج الأعمال الإلكترونية المديرين والموظفين على تحسين تطبيق نماذج الأعمال. إنّ الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية عملية معقدة تشمل التكنولوجيا، وعمليات الأعمال، والاستراتيجية وتغيير المنظمة. وهي عملية متكرّرة تتمّ بمرور الوقت وتتطلب إجراء تغييرات في وظائف المنظمة ونتائجها. وعلى المنظمة أن تُعيد تقييم التغييرات في التكنولوجيا المتاحة، والسوق التنافسي، والهيكل الداخلي وثقافة المنظمة لضمان الوصول إلى نتيجة فعّالة. ويقترح ( Krell & Gale 2005 ) أمودجاً لضمان نجاح الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية، وكما هو موضح في الشكل رقم ( 2-2 ).

مكونات نماذج الأعمال الإلكترونية	الباحث / السنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يحدد اقتراح قيمة للمشتريين والبائعين وصنّاع السوق والبوابات في إطار شبكة الإنترنت.</li> <li>- وضع خطة لتحقيق الإيرادات من خلال الأعمال.</li> <li>- الاهتمام بمختلف القضايا المتصلة بتصميم سلسلة التوريد للأعمال.</li> </ul>	Mohadevan,2000
تدفق الأرباح بما في ذلك من تدفق الإيرادات وهيكل التكاليف.	Stewart & Zhao, 2000
المهمة، وهيكل، والعمليات، والإيرادات، والقضايا القانونية والتكنولوجيا.	Alt & Zimmerman, 2001
وصف الفرص، القدرات، القيمة.	Applegate,2001
الاستدامة، وتدفق الإيرادات، وهيكل التكاليف وتحديد سلسلة القيمة.	Rappa,2001
اقتراح القيمة، وفئات العملاء، وشبكة الشركاء، وقنوات التوصيل وتدفق الإيرادات.	Osterwalder,2004
تقديم المنتجات والخدمات، والعملاء، وهيكل التكاليف والدخل.	Bonaccorsi, et al., 2006
التكاليف، تدفق الإيرادات، توليد الإيرادات المستدامة، إنتاج السلع والخدمات.	Brousseau & Penard, 2006

### الشكل رقم (2-2) نموذج لعملية الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية.

يجمع هذا النموذج كلاً من الأدبيات والخبرة المهنية لتطوير نموذج للمنظمة للانتقال من الأعمال التقليدية لاستراتيجية ومعمارية الأعمال الإلكترونية الملائمة من خلال تناول التكنولوجيا، والعمليات، والاستراتيجية وترتيبات التغيير والتفاعل فيما بينها. ويقدم توضيحاً يتعلق بمجموعة من المهام المتداخلة التي تعكس التكنولوجيا الجديدة ووضع المنظمة القائم كما يأتي:

المهمة الأولى: تحديد الإمكانيات للعمليات الإلكترونية، حيث يتم تحليل العمليات الجديدة والعمليات الحالية ذات الصلة ونتيجة هذا التحليل هو مجموعة من العمليات الإلكترونية المحتملة مما يعكس الإمكانيات التكنولوجية والواقع التنظيمي.

المهمة الثانية: تحديد الاستراتيجيات الممكنة، حيث المهمة الاستراتيجية توازي مهمة العمليات في التوقيت والهيكل، ويتم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات المحتملة للمنظمة مما يعكس مجموعة واسعة من الخيارات الاستراتيجية والاعتبارات على جميع المستويات في ضوء تحديد الإمكانيات للعمليات الإلكترونية. ثم يجري تقييم مجموعة الاستراتيجيات الممكنة وفق معايير تحددها الاستراتيجيات الحالية للمنظمة، ونتيجة هذه المهمة هي تحديد الاستراتيجيات المحتملة التي يتعين النظر فيها من قبل المنظمة.

المهمة الثالثة: اختيار استراتيجية الأعمال الإلكترونية والمعمارية، يعتبر اختيار استراتيجية الأعمال الإلكترونية والمعمارية نتيجة للاعتبارات التفاعلية للاستراتيجيات المحتملة وإمكانية القيام بالعمليات الإلكترونية التي حُددت سابقاً، وهذا التفاعل ضروري لضمان التوافق بين الخيارات المحتملة. وهو ما يؤدي إلى خيار ملائم. ونتيجة هذه المهمة هو مجموعة مقترحة جديدة من العمليات واستراتيجية جديدة مقترحة. كما أن تطوير استراتيجية الأعمال الإلكترونية يتضمن وضع خطة للتغيير في المنظمة لتمكين العمليات والاستراتيجيات المخططة.

المهمة الرابعة: تنفيذ الأعمال الإلكترونية ويتضمن تنفيذ هذه المهمة تفصيلات تحتاج إلى صياغة الأنشطة اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات الجديدة والعمليات داخل المنظمة.

وينبغي أن تكون هذه العملية شاملةً وليست منفصلةً، والمنظمة قادرة على التحول إلى أماكن جديدة على أساس التغييرات في كل من التكنولوجيا والأسواق. وبالتالي يجب أن ينعكس هذا التحول إلى الأعمال الإلكترونية من خلال ردود الأفعال حول التنفيذ على الاستراتيجيات والعمليات الحالية. Krell & ويرى الباحث أن التطورات التكنولوجية تساهم في تغيير احتياجات العملاء المتعددة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات ضرورة إحداث تغييرات في تصاميم نماذج الأعمال بهدف فهم تلك الاحتياجات مع العملاء. ولعل ظهور واستخدام الأعمال الإلكترونية يبرز كاستجابة لتلك التطورات لتلبية احتياجات العملاء.

### عوامل النجاح الحرجة :

يُعتبر Rochart عام 1979 أول من عرّف عوامل النجاح الحرجة على أنها " عدد محدود من المجالات التي تؤدي - إذا ما كانت مُرضية - إلى ضمان الأداء التنافسي الناجح للمنظمة". (Chen, 1999), pp. 83-91. وأشار إلى أن عوامل النجاح الحرجة تُعتبرُ نهجاً مفيداً لتحديد متطلبات المعلومات الإدارية لأنها تركز على المجالات التي يجب أن تسير فيها الأمور في الاتجاه الصحيح. في حين عرّفها Boynton & Zmud عام 1984 على أنها " الأمور القليلة التي يجب أن تؤدي بشكل جيد إلى ضمان النجاح للمدير أو المنظمة

وحاول Guimaraes عام 1984 ترتيب عوامل النجاح الحرجة استناداً إلى أهميتها النسبية. وأوضح Martin عام 1990 أن وجود عوامل النجاح الحرجة جنباً إلى جنب مع أجهزة الحاسوب يمكن أن تُترجم على نحو فعّال في تخطيط الأعمال الاستراتيجية. وأكد كلٌّ من Crag & Grant عام 1993 على العلاقة بين الموارد التنافسية وعوامل النجاح الحرجة. وحدّد Kay et al., عام 1995 مجموعة عوامل النجاح الحرجة التي تنطبق على مبيعات وكالات التأمين ذات الأداء العالي والمنخفض.

أما فيما يتعلق بالصناعة المصرفية فقد اقترح Johnson & Johnson عام 1985 أن عرض وعمق المنتج، وخط الخدمة، وتخفيض تكاليف التشغيل، وسمعة المصرف الجيدة يمكن اعتبارها من بين عوامل النجاح الحرجة للمنافسة في السوق المصرفي. وقد حدّد Wilde & Singer عام 1993 ثلاثة عوامل حرجة للمصارف وهي: تخفيض التكلفة، والمفاضلة بين المنتجات والقوة المالية.

إن تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر في تنفيذ الأعمال تساعد المنظمة في التركيز على المتغيرات التي تساهم في نجاح التنفيذ. حيث يُركز البعض على تشجيع تكنولوجيا المعلومات ومواءمة الأعمال، في حين يُركز البعض الآخر على تطوير البنية التحتية الفعّالة لتكنولوجيا المعلومات. إن تسليط الضوء والانتباه على عوامل النجاح الحرجة يُمكن المنظمة من اكتشاف كيفية تأثيرها على نجاح الأعمال.

وبصورة عامة فإنّ دعم الإدارة، وكفاية الموارد، ومهارات الفريق والتواصل الفعّال تعتبر من أبرز عوامل النجاح الحرجة لنجاح الأعمال

اقترح (Chawla et al. 2010) تصنيف عوامل النجاح الحرجة للأعمال في ضوء النظرية الموقفية، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية تلاؤم المهمة والتكنولوجيا.

إذ تقوم النظرية الموقفية على فكرة تلاؤم بيئة العمل مع الأعمال، وتحدد عوامل النجاح الحرجة بـ : توافق الاستراتيجية، ومستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وقياس الأداء ومستوى التخصص للموظف. بينما تقوم نظرية القدرات الديناميكية على أساس التحسين المستمر لضمان تحقيق فوائد مستدامة للأعمال، وتتّمثل عوامل النجاح الحرجة للأعمال بـ : التغييرات التنظيمية، وتنفيذ التغييرات المقترحة واستخدام نظام للتحسين المستمر. وقدمت نظرية تلاؤم المهمة والتكنولوجيا فكرة تلاؤم تكنولوجيا المعلومات مع الأعمال، واعتبرت أنّ وجود معايير للأعمال، والمعلوماتية، والتشغيل الآلي، والتدريب وتمكين الموظفين هي عوامل نجاح حرجة للأعمال.

حفّزت عملية البحث عن نظرية موحّدة لعوامل النجاح الحرجة الباحثين على اقتراح ستة عوامل ميوّبة في ثلاث مجموعات وهي :

المجموعة الأولى: البيئة العامة وشملت على توظيف الممارسات الإدارية واستيعاب الممارسات الإدارية الاستراتيجية.

المجموعة الثانية: بيئة الأعمال وتضمّنت علاقة المنظمة مع الزبائن، والمنافسين والهيئات التنظيمية.

المجموعة الثالثة: السمات الشخصية وتألفت من السلوكيات التي تميّز الرياديين عن الآخرين ومُحفّزات العمل.

وتختلف هذه العوامل بدرجة أهميتها في ضوء دورة حياة المنظمة ومع مرور الوقت، وتباين الثقافات، والسمات الاقتصادية والسياسية، وفهم هذه الاختلافات في العوامل من خلال التعاون الذي يُمكن المنظمة من المنافسة في الأسواق العالمية.

ويرى الباحث أنّ وجود عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية جنباً إلى جنب مع التنافسية يمكن أن تترجم على نحو فعّال في تخطيط الأعمال المصرفية وتحسين تنافسية المصارف من خلال التركيز على جودة الخدمات المصرفية، والتعرف على الفرص الجديدة للأعمال الإلكترونية في السوق المصرفي وإدارة التحالفات المصرفية لتعزيز الموقف التنافسي مع المؤسسات المالية الدولية.

### عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية:

تتبنى المنظمات الأعمال الإلكترونية لتقديم إدارة أفضل للمعلومات، وتحسين التكامل بين الموردين، وشراكة أفضل لقنوات الاتصال، وتخفيض تكاليف المعاملات، وتحسين فهم السوق وتوسيع نطاق التغطية الجغرافية. تسلّط الكتابات التي تتصدى للأعمال الإلكترونية الضوء على تنوع العوامل التي تُسهم في نجاح الأعمال الإلكترونية. فعلى سبيل المثال رأى (Butler 2000) أنّ نجاح الأعمال الإلكترونية يعتمد على التزام المنظمة من خلال القيادة، والأدوار، والمسؤوليات، والاعتماد المتبادل للوظائف، ومسائل الميزانية والهيكل الإداري.

بينما رأى (Robinson & Kalakota 1999) أنّ إيجاد وتنفيذ الأعمال الإلكترونية مرتبط بشكل وثيق بإدارة التغيير. ويتطلب هذا الاهتمام المنتظم بعمليات التعلّم، والثقافة التنظيمية، والبنية التحتية للتكنولوجيا. وأشار (Rodgers et al., 2002) أنّه من أجل تحقيق جميع ميزات الأعمال الإلكترونية ينبغي على المنظمات تحديد رؤية مناسبة، وتعيين مسؤولين عن الأعمال الإلكترونية، وتكوين ثقافة تنظيمية تعاونية، ووضع خطة لتحقيق التحوّل الإلكتروني، وتنفيذ استراتيجية صارمة للاتصال للتغذية الراجعة وتوليد حلول مرنة لمشاكل الأعمال الإلكترونية.

قدّمت إحدى الدراسات مساهمة مجموعة من الباحثين ( Phan 2001, Turbanand et al., 2000, Porter ) في تصنيف عوامل النجاح للحركة للأعمال الإلكترونية، وتقع في ثلاث فئات رئيسة (Butler 2000, 2001) في تصنيف عوامل النجاح للحركة للأعمال الإلكترونية، وتقع في ثلاث فئات رئيسة

وهي :

1. العوامل الاستراتيجية وتشتمل على ما يأتي :

- الإنترنت والتكنولوجيات المستخدمة ذات الصلة كمكملٍ للاستراتيجيات القائمة.
- أساس المنافسة والميزات التنافسية التقليدية مثل التكلفة، والرّبحية، والجودة والخدمة.
- تتبع المنافسين الجدد ومعرفة حصتهم السوقية.
- استراتيجية التسويق تُركّز على الشبكة.
- تعزيز موقف المنظمة في السوق.
- التوزيع وأنموذج سلسلة التوريد لزيادة مكاسب المنظمة.
- سلوك المشتري والتخصيص (إضفاء الطابع الشخصي) للعملاء.
- ميزة المتحرك الأول والتوقيت السريع للسوق.
- تقديم منتجات وخدمات جيدة من خلال الأعمال الإلكترونية.
- إدارة توقعات العملاء الشركاء من خلال الشبكة.

2. العوامل الهيكلية وتشتمل على ما يأتي:

- البنية التحتية الرقمية.
- التعليم والتدريب على الأعمال الإلكترونية للموظفين، والإدارة والعملاء.
- توسيع نطاق الأنظمة الحالية لتشتمل على سلسلة التوريد متكاملة العناصر.
- مراقبة جيدة للتكاليف.

## 2. العوامل الموجهة نحو الإدارة وتشتتمل على ما يأتي :

- التزام المنظمة بقيادة الأعمال الإلكترونية من حيث ( الأدوار، والمسؤوليات، ومسائل الميزانية والاعتمادية المتبادلة بين الوظائف).

- دعم الإدارة العليا للأعمال الإلكترونية.

- الإدراك والفهم للقدرات التكنولوجية من المديرين التنفيذيين.

- تواصل الإدارة العليا بالأعمال الإلكترونية في جميع وحدات المنظمة.

لقد تمكنت Intel بفضل الأعمال الإلكترونية من تعزيز مكانتها المتميزة، وتحسين كفاءتها، وتعزيز قدراتها التنافسية استناداً إلى مجموعة من عوامل النجاح الحرجة. وهي نفس العوامل الواردة في الفقرة السابقة.

وعلى الرغم من دراسة جوانب متعددة للعمل المصرفي منذ عدة عقود، إلا أن الخدمات المصرفية الإلكترونية لم تظهر في الدراسات إلا في منتصف عقد التسعينيات من القرن العشرين وهذا ما أشار إليه مجموعة من الباحثين (Buhl & Will, 1998; liao & Cheung, 2002; King & Liou, 2004; Devlin, 1995; Yan & Paradi, 1998; Scruggs & Nam, 2002;) أولئك الذين حاولوا دراسة جوانب الأعمال المصرفية الإلكترونية، ولكن لا يزال هنالك نقص في البحوث المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في المصارف والقضايا التنظيمية المرتبطة بها.

لقد تركزت جهود الباحثين في دراسة الأعمال الإلكترونية للمصارف من خلال تناولهم للإبتكار، والتسويق، وتصور العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية، وبعض القضايا الاستراتيجية كالاستعانة بالمصادر الخارجية. حتى جاءت هذه الدراسة لدراسة وتحليل وتصنيف عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي إلى ثلاث فئات أساسية هي:

1. العوامل الاستراتيجية وتشتتمل على ما يأتي:

- تكامل الأعمال.
- إعادة هندسة العمليات لتمكينها من الشبكة.
- دمج القنوات المختلفة.
- التوسع في الأسواق القائمة.
- بناء الثقة في العلامة التجارية.
- منتجات وخدمات جديدة.
- دعم الإدارة العليا.
- التعامل مع التجارة الإلكترونية كمشروع عمل ( وليس فقط كمشروع تكنولوجي).
- فريق المشروع يعكس مختلف المجالات الوظيفية ذات الصلة.
- الترويج المناسب للمشروع داخلياً وخارجياً.

2. العوامل التشغيلية وتشتتمل على ما يأتي :

- خدمات جيدة للعملاء.
- تبسيط وتكامل الخدمات الأساسية.
- أكثر ملاءمة من المنافسين.
- أسهل للشراء من المنافسين.
- فهم سلوك الشراء للعملاء.
- إثراء محتويات الموقع الإلكتروني.

3. العوامل التقنية وتشتمل على ما يأتي :

- تكامل التكنولوجيا.

- أنظمة الأمن.

- رفع مستوى البنية التحتية الحالية.

- سهولة استخدام واجهة الشبكة.

- التخصيص وتكييف القدرات..(Shah & Siddiqui,2006),pp.442-456.

وبعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات ذات الصلة، ونظراً لمحدودية الاهتمام بدراسة عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في قطاع المصارف ودورها في تحسين التنافسية، وغياب الدراسات الرابطة بينها، وحاجة المصارف إلى دراسة عوامل النجاح الحرجة، ودراسة مجالات تحسين التنافسية ومُتأشياً مع سعي الباحث لتحديد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ولتقييم أثرها على تحسين التنافسية، تمَّ اعتماد مجموعة من المتغيرات لتشكّل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في هذه الدراسة، وهي تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات. ويوضح العرض التالي هذه العوامل :

اولاً- تبني إستراتيجيه للأعمال الإلكترونية: يشير تبني إستراتيجية الأعمال الإلكترونية إلى استخدام ادوات (وسائل) الإنترنت لتحقيق التكامل من خلال التأثير على الهيكل التنظيمي والأداء التشغيلي.وأوضحت نتائج بعض البحوث أنّ المنظمات غير قادرة على التقييم الفوري لفوائد تقنيات الإنترنت، فهي بحاجة إلى وقت لتكييف هياكلها التنظيمية وجدارتها لتبني الأدوات والعمليات الجديدة.

وقد تمَّ تحديد أربع استراتيجيات للأعمال الإلكترونية :-

- التقليدية (حيث لا يوجد استخدام للأعمال الإلكترونية).

- البيع الإلكتروني ( استخدام التجارة الإلكترونية فقط).

- الشراء الإلكتروني (استخدام الشراء الإلكتروني فقط).

- التكامل الإلكتروني (استخدام مشترك للتجارة الإلكترونية، والشراء الإلكتروني والعمليات الإلكترونية).

إن المنظمات المنافسة تطور كفاءتها نحو استخدام الأعمال الإلكترونية لأنها تساهم في تحقيق الأهداف، ويشير هذا إلى أن المنظمات التي تستثمر بتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية سيكون لديها تطوير أفضل للكفاءات، وستكون قادرةً على الاستثمار بشكل أكثر وعلى نحو أكثر فاعليّةً نحو المستقبل وبالتالي ستكون قادرةً على تحسين أدائها.

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن البيئة، والتكنولوجيا والتنظيم توفّر نقطة انطلاق مفيدةً لدراسة تبني الأعمال الإلكترونية. حيث يصف السياق التكنولوجي كلاً من التكنولوجيات القائمة واستخدام التكنولوجيات الجديدة ذات الصلة بالمنظمة، في حين يشير السياق التنظيمي إلى خصائص المنظمة مثل الحجم والنطاق. بينما يشير السياق البيئي إلى الساحة التي تدير المنظمة أعمالها، أو من خلالها، في إشارة إلى القطاع، والمنافسين والتعامل مع الحكومة.

إن تبني استراتيجية للأعمال الإلكترونية يتيح للمنظمة تنفيذ المعاملات الإلكترونية. ولتعزيز تبني الأعمال الإلكترونية فإنه من الأهمية بمكان توضيح العوامل التي تفسر هذا التبني، وإجراء تحليل شامل لفهم المحركات لتبني الأعمال الإلكترونية نحو مختلف القطاعات، فلكل قطاع خصائص معينة تختلف عن القطاع الآخر. ولعلّ الدوافع المشتركة بين معظم الصناعات تتمثل في الاستعداد التكنولوجي، والضغط التنافسي وتعاون الشركاء.

خلال ما يقارب عقد من الزمان، أصبح لدى المنظمات توجه واسع النطاق لتبني استخدام تكنولوجيات الإنترنت، وتحاول المنظمات وأفرادها الاستفادة من هذه المجموعة من التكنولوجيات. والعديد من نماذج الأعمال طُبِّقت بعضها نجح والآخر فشِل. وأصبح واضحاً أن الإنترنت وتكنولوجيات الإنترنت يشكلان الدعامات الأساسية لنظم المعلومات للمنظمات وما يسمى نهج الأعمال الإلكترونية.

وتتبنى المنظمات نهج الأعمال الإلكترونية لدعم أهداف الأعمال والغايات، أو كرد فعل لتوقعات العملاء، أو بسبب تغييرات في القوى التنافسية، كون قوى السوق تتطلب أن تكون المنظمات مرنة وقابلة للتكيف. وبإختصار فإن المديرين يتبنون نهج الأعمال الإلكترونية نتيجة للضغوط الخارجية، وبمجرد فهم قدراتهم الحقيقية يكونون قادرين على تحديد الاتجاهات الجديدة لمنظمتهم والأساليب الجديدة لأداء الأعمال. ويعتبر تبني المنظمة للأعمال الإلكترونية أساساً لإستمرار العمل، وهو نهج يؤثر على هيكل وعمليات المنظمة. Gale & Abraham ,(2005),pp.113-116.

ويعتبر تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية مبادرة يمكن من خلالها الاستفادة من قدرات تكنولوجيا الإنترنت في بيئة الأعمال، للاستفادة من جوانب قوة المنظمة والاستفادة الكاملة من الفرص المتاحة في أسواقها. فوجود استراتيجية واضحة للأعمال الإلكترونية يمكن المنظمة من تحديد رؤيتها ومدى التزام الإدارة بالتغيير واغتنام فرص الأعمال الجديدة، وعلى إدارتها تحديد قدراتها الحالية، والعمل على تحقيق الموازنة بين الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة مع أهدافها.. Hoofst & Stegwee ,(2001), pp.44-53.

ثانياً- البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات: تعتمد المصارف على تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها الإلكترونية للعملاء، من خلال تجهيز المعلومات وتوفير وسيلة للمصارف لتميز خدماتها بشكل مريح وموثوق. لذلك تستثمر المصارف بشكل أكبر في مجال التكنولوجيا والمعلومات بهدف تحقيق أقصى عائد ممكن، وجذب أكبر عدد من العملاء. وواحدة من الخدمات المقدمة من قبل المصارف هي الصيرفة الإلكترونية التي تُعنى بتقديم الخدمات المصرفية إلكترونياً للعملاء من خلال قنوات الاتصال الإلكترونية واقترح الباحثون مجموعة من معايير للخدمات المصرفية الإلكترونية منها: نظام الألوان، ونوع وشكل الأيقونات، ومحتوى الصفحة، وعرض الخدمات، والسرعة، والاتساق والأمن. ويعتمد تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على شبكة اتصالات عالمية حديثة، وأجهزة الحاسوب، وأجهزة المعلومات التي تتصل بها، ووجود المهارات البشرية والتنظيمية، والخبرات، والمعرفة، والقيم والمعايير. وتعتمد البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في المصارف بشكل رئيس على الموظفين، والترابط، والوظائف والتوافق.

واستناداً إلى نظرية الانتشار التكنولوجي وإطار التكنولوجيا- المنظمة - البيئة , Technology , Organization , Environment (T O E) تمّ دراسة العوامل المحددة لانتشار الأعمال الإلكترونية، حيث تمّ دراسة تأثير: المحتوى التكنولوجي ( البنية التحتية لنظم المعلومات والخبرة لنظم المعلومات) والمحتوى التنظيمي ( التوافق التنظيمي والفوائد المتوقعة من الأعمال الإلكترونية) والمحتوى البيئي ( الضغوط التنافسية واستعداد شركاء الأعمال). ويشير انتشار التكنولوجيا إلى استخدام وسائل جديدة، وعمليات، ونظم إنتاج توفر للمنظمة فرصاً لإقامة علاقات تفاعلية مع شركاء الأعمال مثل (الموردين، ومقدمي الخدمات اللوجستية، والموزعين والعملاء) بهدف تحسين كفاءة التشغيل، وتوسيع نطاق الانتشار بتكلفة منخفضة جداً.

فالأعمال الإلكترونية تشير إلى التطبيقات المستندة إلى الإنترنت، والحوسبة والاتصالات لإدارة عمليات الأعمال داخل المنظمات وبينها، بمعنى تكامل الأعمال الإلكترونية داخلياً مع الأنشطة الرئيسة للمنظمة، وتكاملها خارجياً مع شركاء الأعمال من خلال أنظمة الأعمال الإلكترونية. فالمنظمات المعاصرة تحاول تحسين أدائها بشكل متزايد من خلال استخدام التكنولوجيا القائمة على الإنترنت كالأعمال الإلكترونية التي تساهم في تبادل المعلومات، وتسهيل المعاملات، وتحسين خدمة العملاء وتعزيز التنسيق مع الشركاء.

وتعتبر البنية الأساسية للتكنولوجيا أحد العوامل الهيكلية إلى جانب الأنظمة الحكومية، والقضايا الاقتصادية والثقافية التي تساهم في نمو الأعمال الإلكترونية. فالبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات للأعمال الإلكترونية كما أوضحتها منظمة التجارة العالمية تتكون من اثنين من العناصر الحاسمة وهما:

- الحصول على خدمات الإنترنت.

- الحصول على الخدمات التي يمكن تداولها إلكترونياً.

وتعتبر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من العوامل الحرجة للأعمال الإلكترونية، وتتطلب توفر وصلات للاتصالات السلكية واللاسلكية وتوفر مقدمي خدمات الإنترنت. كما أنّ الخدمات الإلكترونية تعتبر تكنولوجيات مبتكرة وبالتالي فإنها تتأثر بالاستعدادات التكنولوجية للمستخدمين المستهدفين.

إنَّ البُنْيَةَ الأساسية لتكنولوجيا المعلومات تعتمد على الأجهزة ذات الأداء العالي، والبرمجيات، والاتصالات لإيصال الصوت والبيانات بغض النظر عن مكان المستخدم أو موقع المعلومات. وهي تشكّل تحدياً لأغلب الدول النامية خاصة تلك التي تفتقر إلى القدرات اللازمة، فضلاً عن الموارد المالية والمؤسسية من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة.

ولعلّ أبرز التحديات التي تواجه انتشار الأعمال الإلكترونية فيما يتعلق بالبنية الأساسية للتكنولوجيا:

- رأس المال البشري ( القوى العاملة الماهرة، والمهارات اللغوية، واستمرار التدريب، والوعي الثقافي وأخلاقيات العمل).

- التسويق ( احتياجات العملاء، وخلق الولاء للخدمة، وبناء علاقات مع العملاء وبناء الثقة).

- تنافسية الصناعة ( طلبات العملاء، والتسعير، وجودة الخدمة والقبول الثقافي).

-السياسة العامة وتشتمل (حماية البلد، والقضايا القانونية، والأمن، والموثوقية والتدخل الحكومي).

ثالثاً- دعم الإدارة العليا: يرى بعض الباحثين أنّ مديري الإدارة العليا عليهم العمل على تطابق الوضع التنظيمي والوضع البيئي مع الأعمال الإلكترونية لمنظمتهم، بما يمتلكونه من سلوكيات وسمات ومهارات، مع ضرورة أخذ المخاطرة بعين الاعتبار، والقدرة على التعامل مع الشبكات والمهارات التقنية.

ولعلّ أبرز السمات الواجب توفُّرها في القائمين على الإدارة العليا لضمان نجاح الأعمال الإلكترونية هي : الصدق، والقابلية للتكيف، والتعاون، والذكاء، والثقة بالنفس، والقدرة على الإقناع، والطموح وأخذ المخاطرة مثلاً. وسينعكس ذلك على سلوكياتهم بتحفيز العاملين، وتوقع الفرص، وتشجيع روح العمل الجماعي، واستغلال التكنولوجيا وتشجيع التحدي.

يُنظر إلى عوامل النجاح الحرجة على أنها الوظائف أو المناطق التي يجب أن تكون فيها الأمور تسير في الاتجاه الصحيح لضمان نجاح الأداء التنافسي للمنظمة، ويعتبر دعم الإدارة العليا ممثلاً بالدعم الإداري والدعم المالي أحد أهم هذه العوامل الحرجة لنجاح الأعمال الإلكترونية، ومن الأهمية بمكان أن تكون الإدارة العليا مستعدة لتخصيص نظم كافية لدعم الأعمال الإلكترونية.

رابعاً- التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية: من أجل نمو الأعمال الإلكترونية تتخذ الحكومة الهندية مجموعة من الخطوات اللازمة من خلال سياسات اتصالات فعالة، وخلق الأطر القانونية والإدارية للأعمال الإلكترونية، وتخفيض التكاليف، وتقديم خطط جذب للمستخدمين وللنظم، وضرورة تحديد الرسوم الجمركية وضريبة المبيعات. فالحكومة تدعم الأعمال الإلكترونية من خلال إزالة جميع الحواجز والعوائق لنموها، لخلق فرص مشاركة القطاع الخاص مع القطاع العام في تطوير البنية التحتية، والتخطيط للمستقبل بتدريب رجال الأعمال لمعرفة الفرص التجارية المستقبلية المطلوبة لمواجهة المنافسة العالمية ونمو الدولة. Srikanth & Dhanapal, (2011), pp.105-121.

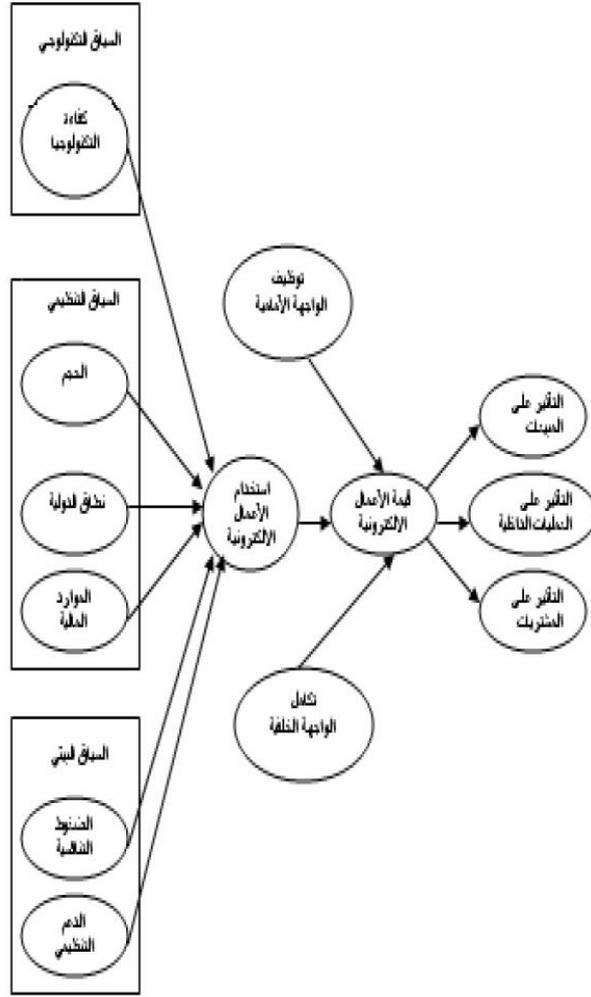
يذكر أن جهود الحكومة الأردنية تجاه الأعمال الإلكترونية، تواجه بعض العوائق كالفساد، والاختناقات الاجتماعية، ومرحلة التحول الديمقراطي، وعدم اعتماد المواطنين للتكنولوجيا بالشكل المطلوب، فدعم الحكومة لنجاح الأعمال الإلكترونية يعتمد بشكل حاسم على أربعة عوامل رئيسة هي: البنية التحتية، والحوسبة، والتكامل والتشريعات. ولضمان نجاح الأعمال الإلكترونية على الحكومة تشجيع المواطنين للمشاركة الفاعلة والاستعداد لاستخدام الأدوات المتاحة والتكنولوجيا من خلال استراتيجيات تُلبّي احتياجات المواطنين.

وكتشجيع للأعمال الإلكترونية قدّمت الحكومة المصرية خدمات الإنترنت مجاناً للجهات الحكومية وإلى جانب تشجيع شراكة القطاع العام مع القطاع الخاص في مجال التكنولوجيا. وإن الأعمال الإلكترونية تقدّم نموذجاً لمجتمع المعلومات، وهي فرصة للمنظمات المصرية لزيادة التنافسية والتي قد تنعكس على تحسين مستوى الجودة، وخلق فرص عمل،

ومواجهة المنافسة وتسهيل المشاركة على المستوى العالمي.

ويعتبر تشجيع الحكومة والتزامها أحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، من خلال ما تقدّمه الحكومة من الأنشطة الترويجية، والمنح الحكومية ومعايير التنظيم. إذ يتعين على الحكومة تقديم التسهيلات والمساعدة في توفير المعلومات لتطوير الأعمال الإلكترونية وتكييفها لخلق بيئة تجارية إلكترونية.

خامساً- ضغوط المنافسين: في دراسة ل (Zhu & Kraemer ,2005) أجريت على 624 شركة من 10 دول في جميع أنحاء العالم لتحديد مدى تأثير استخدام الأعمال الإلكترونية بالبيئة الاقتصادية، حيث تبين أنّ ضغوط المنافسة واحدة من أهم العوامل التي تؤثر في استخدام الأعمال الإلكترونية إلى جانب الكفاءة التكنولوجية، وحجم الشركة، والالتزام المالي، والدعم التنظيمي، وكما يظهر في الشكل (2-3).



الشكل رقم (3-2) أهم العوامل المؤثرة في استخدام الأعمال الإلكترونية.

يُركز الشكل رقم (3-2) على مرحلتين بعد تبني الأعمال الإلكترونية وهما الاستخدام والقيمة. حيث يتم تبني الإنترنت بسرعة من قِبَل المنظمات في الدول المتقدمة والنامية مع وجود اختلافات في مستوى هذا الاعتماد، فمدى انتشار التكنولوجيا يعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية بما في ذلك البنية التحتية للمعلومات والبيئة التنظيمية والوصول إلى الموارد التقنية، والإدارية والمالية لذلك سيكون هنالك اختلافات بين الدول وكذلك بين المنظمات لاستخدام الفعلي للأعمال الإلكترونية وما يتصل بها من خلق القيمة .

يُعرّف استخدام الأعمال الإلكترونية على أنه المدى الذي تُستخدَم فيه الأعمال الإلكترونية في تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة. ويُقاس ذلك من خلال اتساع نطاق استخدام مختلف أنشطة سلسلة القيمة وعمق استخدامها (كنسبة مئوية) لكل نشاط يتم نقله إلى برنامج الإنترنت بدافع حجم وتنوع استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات. وتشير قيمة الأعمال الإلكترونية إلى تأثير استخدام الأعمال الإلكترونية على أداء المنظمة، والذي يُقاس من خلال ثلاثة أنشطة رئيسة على طول سلسلة القيمة وهي:

1. اتجاه المبيعات ( أي زيادة المبيعات وتحسين خدمات العملاء) .

2. المشتريات ( أي الحد من المخزون، وتكاليف المشتريات وتحسين التنسيق مع الموردین).

3. العمليات الداخلية ( زيادة إنتاجية الموظفين، وجعل العمليات الداخلية أكثر كفاءة).

يُظهر الجانب الأيمن من الشكل كيفية استخدام الأعمال الإلكترونية وتأثيرها على أداء المنظمة، واستناداً إلى التسلسل الهرمي للقيمة يتم افتراض أن الأعمال الإلكترونية تُعزز من الخصائص الفريدة للإنترنت لتحسين أداء الأعمال، والخصائص هي (المعايير المفتوحة، وجمهور الشبكة والتواصل العالمي) التي تم فحصها من منظورٍ وظيفي. وتمّ التحقيق في وظائف الأعمال الإلكترونية التي تشكل استخدام تلك الخصائص الفريدة وبالتالي تمكين الأعمال الإلكترونية من خلق القيمة .

وتمّ تصنيف وظائف الأعمال الإلكترونية إلى نوعين هما: الوظائف الأمامية التي تقدم معلومات المنتج للعملاء على الإنترنت، وتسهيل معالجة العمليات، وتمكين التخصيص وإضفاء الطابع الشخصي.

والتكامل الخلفي: الذي يربط التطبيقات الشبكية مع المكاتب الخلفية، وقواعد البيانات وتسهيل تبادل المعلومات على طول سلسلة القيمة. بحيث تعمل الوظائف الأمامية والتكامل الخلفي جنباً إلى جنب بهدف المساهمة في تعزيز قدرات قيمة الأعمال الإلكترونية.

يُوضّح الجانب الأيسر من الشكل أن مدى انتشار استخدام الأعمال الإلكترونية من قبل المنظمة يتأثر بالمحتوى التكنولوجي، والتنظيمي والبيئي في إطار (TOE)، ومن بين مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر في استخدام تكنولوجيا المعلومات ركز الشكل على كفاءة التكنولوجيا، وحجم المنظمة، والموارد المالية والضغوط التنافسية وهي العوامل الأكثر شيوعاً في الدراسات. وتمّ إضافة عاملين هما النطاق الدولي والدعم التنظيمي لما لهما من أهمية خاصة على شبكة الإنترنت لتنفيذ الأعمال الإلكترونية.

ويتحدّد الأساس المنطقي لكلّ متغيّرٍ من هذه المتغيرات بالآتي:

أولاً: يتمّ تمكّن الأعمال الإلكترونية من قبل قواعد التكنولوجيا القائمة التي تستخدمها المنظمة متضمّنةً تكنولوجيا المعلومات العامة وتكنولوجيات الإنترنت المحددة. وبالإشارة إلى قدرات المنظمة التقنية والبشرية بالارتباط مع نشر التبادل الإلكتروني للبيانات كخاصيّة من الخصائص الرئيسة للسياق التكنولوجي.

ثانياً: تتأثر الأعمال الإلكترونية بالعوامل التنظيمية لأنها متغيرات قد تُعيق أو تُسهّل استخدام الأعمال الإلكترونية. ويمكن الإشارة إلى ثلاثة عوامل تنظيمية حاسمة يمكن أن تؤثر على مدى انتشار استخدام الأعمال الإلكترونية في المنظمة والعوامل هي:

أ. حجم المنظمة: وهي أحد أكثر العوامل شيوعاً في دراسات الابتكار. كما يمثّل الحجم العديد من الجوانب الهامة للمنظمة مثل توافر الموارد، ورشاقة القرار والتجربة التكنولوجية.

ب. نطاق الدولية: ويشير إلى درجة انتشار المنظمة جغرافياً، وحجم عملياتها في دول متعددة في الأسواق العالمية والدولية.

ج. الموارد المالية: وذلك من خلال تخصيص مواردٍ ماليّةٍ للأعمال الإلكترونية على وجه التحديد كنسبة من مجموع موارد المنظمة، ويعكس ذلك الأهمية الاستراتيجية للأعمال الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا. ويتوقّع أن يؤدي الالتزام بموارد أكبر إلى مزيد من التطبيقات للأعمال الإلكترونية.

ثالثاً: البيئة بما تقدّمه من معوقات وفرص للابتكارات التكنولوجية، بالإضافة إلى تأثير الأعمال الإلكترونية بالعوامل البيئية المتعلقة بالمنافسة.

واعُتِبِرَتِ الضغوط التنافسية لفترة طويلة محفزاً لنشر التكنولوجيا، وتسمى أحياناً الضغوط الخارجية. وتشير الضغوط التنافسية إلى درجة من الضغوط التي تشعر فيها المنظمات من قبل المنافسين في الأعمال. وقد أشار (Porter & Miller 2001) إلى أن الضغوط التنافسية تعتبر محركاً للابتكار، فالمنظمات تكون قادرةً على تغيير قواعد المنافسة، وتؤثر على هيكل الصناعة، وتقدم طرقاً جديدةً للتفوق على المنافسين وبالتالي تغيير المشهد التنافسي.

ولعل استخدام الأعمال الإلكترونية يُحدثُ تغييراتٍ في هيكل الصناعة من خلال إلغاء الوسطاء، ويقدم وسائل جديدةً للمنافسة، ويُغيّر قواعد المنافسة من خلال التآزر والتكامل الإلكتروني وبالتالي فإن ضغوط المنافسين تلعب دوراً هاماً في دفع المنظمات نحو استخدام الأعمال الإلكترونية.

ورأى بعض الباحثين أمثال (Gilmore et al., 2001) أن التنافس بين المتنافسين يُعتبر جزءاً هاماً من شبكات الأعمال لا يمكن إغفاله، وتُعتبر البيئة التنافسية مكاناً لممارسة التأثيرات القوية لاعتماد التكنولوجيا الجديدة. مما تطلب قيام العديد من المنظمات الأمريكية باعتماد الأعمال الإلكترونية بسبب الضغوط التنافسية. في حين يقترح (Hoffman & Novak 1997) تطوير التعاون بدلاً من نهج تنافسي للمتنافسين حفاظاً على التوجه السوقي عند اعتماد الأعمال الإلكترونية، وذلك عن طريق الشراكات والتحالفات الاستراتيجية لا سيما للمنظمات الصغيرة محدودة الموارد، لزيادة التركيز على الكفاءات الأساسية.

سادساً- الجدارات للموظفين : في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات ينبغي على المنظمات أن تكون قادرةً على تطوير قدراتها باستمرار لتسهيل الأعمال الإلكترونية عن طريق تحديد الفجوات المعرفية ووضع خطط العمل للتعامل معها.

إن أنشطة الأعمال الإلكترونية تتضمن تبادل المعلومات التجارية، وتطوير نماذج الأعمال، والحفاظ على العلامات التجارية من خلال نظم المعلومات المشتركة بين المنظمات. ويمكن تحديد أربع جدارات أساسية في مجال الأعمال الإلكترونية والتي تؤدي بالمحصلة إلى تكوين قيمة للعملاء، والجدارت هي: اختيار التكنولوجيا الجديدة، ومطابقة الفرص الاقتصادية مع التكنولوجيا، والابتكار في مجال الأعمال لتحقيق النمو والوصول إلى قيمة العملاء.

ويتطلب هذا توفر الجدارات القادرة على استشعار البيئة، والتعلم، ودمج المعرفة وتنسيق الأنشطة. وقد تناولت إحدى الدراسات (Lin and Hsia, 2011) نموذجاً ثلاثياً يُحدد القدرات الأساسية للأعمال الإلكترونية من خلال 13 عنصراً:

المجال الأول: تكنولوجيا الأعمال: وتمثل جدارة تخطيط البنية التحتية التقنية الحديثة، ومواءمة ودمج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مع عمليات الأعمال، وتمكين التكنولوجيات الجديدة من تقديم عمليات جديدة وتنسيق الخدمات وإدارة مصادر الحصول على التكنولوجيات الجديدة.

المجال الثاني: إدارة الأعمال: وتمثل جدارة تعزيز مرونة الأعمال واستجابة السوق، وجدارة التعرف على مقترحات القيمة للعملاء، وإعادة اختراع نماذج الأعمال وتطوير القدرة الاستيعابية للمشاريع.

المجال الثالث: التعاون: ويمثل جدارة تطوير الشراكات، وتنظيم شبكة القيمة، وتمكين الابتكار المفتوح وجدارة تحسين الإنتاج المشترك والمشاركة في خلق قيمة مضافة.

إنّ مثل هذه الجدارات هي بمثابة محرّكٍ للأعمال الإلكترونية، وهي بحاجة إلى التعزيز من خلال برامج التعلم المستمرّ والتركيز على تطوير استراتيجيات بعيدة الأمد لتطبيق تلك الجدارات، وبالتالي تكوين أشكال جديدة للتنافس من خلال تلك الجدارات للأعمال الإلكترونية.. Lin & Hsia, (2011), pp.1884–1891.

واعتبر بعض الباحثين أنّ جدارات الأعمال الإلكترونية هي انعكاس لتكنولوجيا المعلومات، من خلال جدارة تطبيق الأعمال الإلكترونية وتطويرها واستخدامها لتوليد تأثير على تكنولوجيا المعلومات.

تُصنّف جدارات الأعمال الإلكترونية إلى تطوير نظامٍ للأعمال الإلكترونية، يمتاز بجدارة تأسيس فريقٍ لتنفيذ الأعمال المشتركة بين المنظمات، وجدارة محاذاة تكنولوجيا المعلومات للتخطيط مع شركاء الأعمال، وامتلاك المعرفة والخبرة للتطوير، وجدارة تصميم العمليات الفعّالة مع الشركاء، فضلاً عن أنّ استخدام نظام للأعمال الإلكترونية يوفّر خدماتٍ الدعم التكنولوجي للأنظمة الداخلية والخارجية، وترتيب حقوق ومسؤوليات مختلف المشاركين، وإدارة الصراعات الناشئة عن استخدام نظمٍ جديدة، إضافةً إلى جدارات واجب توفرها في خدمات الأعمال الإلكترونية والمتمثلة بتتّميم عمليات الأعمال التي تربط الشركاء، والمشاركة بالمعلومات الرئيسة والمعرفة مع الشركاء

وتبادل المواد والمنتجات مع الشركاء عبر الإنترنت. أخيراً فإنّ جدارة التعاون تعتبر أساساً من خلال استخدام أنظمة الأعمال الإلكترونية التي تعمل على تحسين كفاءة ودقّة المعاملات المشتركة بين المنظّمات.

ما تقدم سينعكس على أداء المنظّمة على شكل زيادة في المبيعات، وزيادة في إنتاجية الموظفين، وتخفيض في التكاليف اللوجستية، وتحسين في خدمة العملاء.

سابعاً- التركيز على العملاء : تسعى إدارة المصارف لكسب ثقة العملاء ورضاهم والتزامهم وولائهم للخدمات التي تقدمها، إلى جانب سهولة الحصول على المعلومات بشكل دقيق في الوقت المناسب وفي أي مكان، وذلك من خلال أنظمة التسويق الإلكتروني، وخدمات التشغيل الآلي، وقنوات الاتصال الإلكترونية، والإنترنت والأجهزة الخلوية مثلاً وذلك في إطار الأعمال الإلكترونية.

ويُعتبر التركيز على العملاء عند ممارسة الأعمال الإلكترونية عاملاً حرجاً للنجاح من خلال الحفاظ على العلاقات وزيادة ربحية المنظّمة وحصّتها السوقيّة. وتسعى المنظّمات لكسب رضا العملاء في كل تفاعلاتها بهدف بناء علاقات مستقرة بعيدة الأمد تحول دون تحول العملاء، لذلك تركز بحوث التسويق على تقييم قيمة العلاقات من وجهة نظر متلقي الخدمة بدلاً من وجهة نظر مقدّمها.

وتسعى إدارة المنظّمات إلى تحديد وتطوير وتعزيز العلاقات مع العملاء والتعرف على احتياجاتهم بهدف بناء الثقة والألفة حول الخدمات.

المقدمة :

ثامناً- أمن وحماية المعلومات: تواجه الأعمال الإلكترونية تهديدات أمنية تتطلب وضع خطة أمنية لمواجهة تلك التهديدات. وتعالج قضايا الأمن للأعمال الإلكترونية من ثلاثة جوانب رئيسة تتمثل في السريّة، والسلامة والتوافر. وتتمثل الخطة الأمنية بما يأتي :

تحديد الخطة الأمنية.

تقييم المخاطر.

تقييم النفقات.

البحث عن المهاجم.

تحديد الثغرات الأمنية.

تقييم التكنولوجيا.

الكشف عن المهاجم.

تقرير الهجوم.

تثقيف العاملين.

تقييم التأمين. . Tyagi& Srinivasan,(2011), pp.197 – 200.

أحدثت الأعمال الإلكترونية ثورةً في طريقة التواصل بين ذوي العلاقة داخل المنظمة وخارجها، وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وزيادة الربحية. ولعل أحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية هي الثقة المتمثلة بجودة الخدمات المقدمة، والعلامة التجارية، والمعاملات ومحتوى المعلومات .

ويمكن أن تُهاجم الأعمال الإلكترونية بتهديدات أمنية تتمثل بالمتسللين Hackers، والقرصنة، والتنكر، والتنصت، والخداع والفيروسات.

إن الأنظمة الأمنية بحاجة إلى تطوير استراتيجيات للمحافظة على العملاء أثناء تنفيذ معاملات الأعمال الإلكترونية داخل المنظمة وخارجها، لا سيما تلك المتعلقة بمواقف الموظفين تجاه العملاء، واستخدام التكنولوجيات الآمنة في معاملات الأعمال الإلكترونية وحماية العملاء أثناء تنفيذ معاملاتهم.

ويتطلب وجود نظامٍ آمنٍ فعّالٍ تطوير السياسات والقوانين والمعايير الفنية في المنظمة، بالشكل الذي يضمن تحسين خدمة العملاء، وبناء الثقة معهم، وتجنب إساءة استعمال التكنولوجيا، وحماية خصوصية العملاء، والحفاظ على سمعة المنظمة من خلال توفير بيئة إيجابية وبنية تحتية لدعم نمو الأعمال الإلكترونية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات وفعاليتها وبالتالي بناء المزيد من الثقة في تنفيذ الأعمال الإلكترونية.

ونظراً لكون الإنترنت يُعتبر بيئةً مخاطرةً مفتوحة، وحيث تمارَس الأعمال الإلكترونية للتواصل مع الآخرين بسهولة وبسرعة في ظل وجود مساحات تجارية كبيرة، والعديد من العملاء، وسهولة الوصول من خلال التكنولوجيا وسرعة الصفقات في مجالات متعددة كالتجارة الإلكترونية، والخدمات المصرفية الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والمزادات الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. لذلك على المنظمات القيام ببناء منظومة للأمن والحماية، تكفل الحفاظ على تقديم الخدمات 24 ساعة في اليوم، 7 أيام اسبوعياً، باستثناء فترات تشغيل النسخ الاحتياطية، وأن تكون قادرةً على تحديد كلِّ اتصال وتحديد المستخدمين، والتأكد من أنَّ كلِّ إجراءات النظام تتفق مع الميزات التي يملكها المستخدم، وتوفير معلومات موثوق بها إلى جميع الأطراف، وحماية المعلومات السريّة من خلال وسائل التشفير، والاحتفاظ بسجلات لكلِّ العمليات التي تتمُّ على النظام بالشكل الذي يحقق الاعتمادية وهي قدرة نظام الأعمال الإلكترونية على التشغيل والتوقف عند الحاجة.

إنَّ تطوير نُظم الأعمال الإلكترونية يجعل الأمن أكثر فاعليّة، وسيكسب الأعمال الإلكترونية ميزات جديدة، وبالتالي لابدّ من الحفاظ على الأمن بخط مستقيم وضمان المعلومات التي من شأنها أن تكون ضروريةً.. Doinea,(2009), pp.137-145.

ويرى الباحث أنَّ عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية تشكّل توليفةً متعاضدة من مجموعة من العوامل ابتداءً من تبني استراتيجية للأعمال الإلكترونية للإستفادة من تكنولوجيا الإنترنت، ومن خلال وجود بُنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات تعتمد على الأجهزة والبرمجيات ذات الأداء العالي، في ظل الدعم الكامل من قِبَل الإدارة العليا، مع أخذ ضغوط المنافسين بنظر الاعتبار كاستجابة للتغيرات التكنولوجية، والاهتمام بالجدارات القادرة على استشعار البيئة، والتّركيز على العملاء من خلال الحفاظ على العلاقات، وصولاً إلى ضرورة وجود نظامٍ آمنٍ فعّال يوفّر الأمن والحماية لتنفيذ الأعمال الإلكترونية.

## تحسين التنافسية:

يتمّ وضع استراتيجيات الأعمال لتحديد الطريقة التي تمكّن المنظمات من الانتقال من مركزها التنافسي الحالي إلى مركز أقوى ويتحقّق ذلك من خلال تحسين التنافسية للمنظمة. فبعض المنظمات ترى أنّ التنافسية هي القدرة على إقناع العملاء لاختيار عروضها من خلال الخيارات التنافسية، في حين ترى منظمات أخرى أنّها القدرة على تحسين قدرات العمليات باستمرار.

وهناك نظام لقياس الأبعاد المختلفة للتنافسية وهو ضروري لرسم خريطة الوضع التنافسي للمنظمة. ويعتمد على تصوّرات العملاء، وقيّم المساهمين، والبيئة التنافسية في تلك البيئة.

وتشير التنافسية على مستوى الدولة إلى القدرة على تحقيق معدلات عالية من النمو المستدام من حيث الناتج المحلي الإجمالي، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع مستوى التوظيف، وانخفاض المخاطر، وزيادة استخدام الحاسوب، وارتفاع الاستثمار المحلي الإجمالي والزيادة في الصادرات من السلع والخدمات. في حين تشير التنافسية على المستوى الجزئي إلى قدرة المنظمة على تلبية توقّعات العملاء من خلال توفير منتجات، وخدمات فريدة وبتكلفة منخفضة، والقدرة على التفاعل مع الشركاء، ومستوى الابتكار والقدرة

على النجاح في الأسواق المحلية والعالمية.. Karaev et al., (2007), pp. 818 – 835.

ويتطلب نجاح التنافسية إصلاحات جوهرية في البنية التحتية، وفتح الأسواق، وتنظيم الأعمال، وإصلاحات تشريعية، وريادية الأعمال وتفعيل دور الموارد البشرية. Porter, 2012.

### عناصر تحسين التنافسية:

وبعد اطلع الباحث على مجموعة دراسات ذات الصلة، تمَّ اختيار مجموعة من العناصر التي تسهم في تحسين التنافسية للمصارف اشتملت على : مستوى الابتكار، وتنشيط دورالبحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دورالموارد البشرية، وريادية الأعمال، والرَّبحية، والحصة السوقية والقدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية، ويوضح العرض التالي هذه العناصر.

اولاً- مستوى الابتكار: يعتبر موضوع دراسة العلاقات بين الابتكار والقدرة التنافسية من المواضيع المهمة للأكاديميين والسياسات الاقتصادية، وتشير الدراسات إلى أن أثر الابتكار على التنافسية يعتمد على خمسة عوامل رئيسة وهي:

1. نشاط القطاع الابتكاري.

2. الروابط الرأسية وتدفق المعرفة بين القطاعات.

3. الأنظمة التكنولوجية.

4. التعاون المشترك في تطور الأنظمة القطاعية والوطنية.

5. التعاون المشترك في تطور الأنظمة القطاعية والإقليمية.

وتحاول إحدى الدراسات ( Guan & et al., 2006 ) إيجاد منهج كميٍّ لدراسة العلاقة بين الابتكار والتنافسية، من خلال دراسة وتحليل 182 منظمة من المنظمات الصناعية الابتكارية في الصين، حيث بيّنت نتائج الدراسة أن 16% فقط من المنظمات تُطبّق أفضل الممارسات وهناك بعض التفاوت بين القدرات الابتكارية والتنافسية في المنظمات وبالتالي فإنَّ عملية تحقيق الانسجام الداخلي لعملية الابتكار في هذه المنظمات أعتُبرت غير فعّالة.

ويُعتبر الابتكار التكنولوجي عمليةً تتضمن التفاعل بين مواردٍ عديدةٍ ومختلفةٍ، وهو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ويصعب قياسه مباشرة. والابتكار الناجح لا يعتمد على القدرة التكنولوجية، ثمّ على قدرات هامةٍ أخرى في مجالات التصنيع، والتسويق، والتنظيم، والتخطيط الاستراتيجي، والتعلّم وتخصيص الموارد.

وبشكل عام فإنّ نجاح أيّ ابتكار يتطلب مجموعةً متنوّعةً من الأصول، والموارد والقدرات. ولهذا ينبغي تحديد القدرة على الابتكار من منظورات ومستويات مختلفة بهدف التكيف مع متطلبات استراتيجية المنظمة والتكيّف مع البيئة التنافسية الخاصة.

إنّ إطار القدرات الابتكارية يتضمن خمسة أبعاد رئيسة وهي:

1. توافر الموارد والتخصيص.

2. القدرة على فهم الاستراتيجيات الابتكارية للمنافس وتطوّر الصناعة.

3. القدرة على فهم التطوّرات (المستجدات) التكنولوجية.

4. المحتوى الهيكلي والثقافي.

5. قدرة الإدارة الاستراتيجية.

ويساهم الابتكار في زيادة التنافسية من خلال زيادة معدلات مبيعات المنتجات الجديدة، وزيادة المبيعات، والحصة السوقية، ومعدلات التصدير ونمو الأرباح.

ويوضح الجدول رقم (2-3) القدرات الأساسية للابتكار في الأعمال الإلكترونية.

جدول رقم ( 2-3 ) القدرات الأساسية للابتكار في الأعمال الإلكترونية

مجالات القدرة	القدرات الأساسية
تكنولوجيا الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>- مواثمة وتكامل مستجدات تكنولوجيا المعلومات مع عمليات الأعمال.</li> <li>- تمكين تكنولوجيا المعلومات من تقديم عمليات جديدة وتنسيق الخدمات.</li> <li>- إدارة مصادر الحصول على تكنولوجيا المعلومات الجديدة.</li> <li>- ضمان تكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات.</li> </ul>
إدارة الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع ذكاء الأعمال واستجابة السوق.</li> <li>- تحديد مقترحات القيمة للعملاء.</li> <li>- إعادة تحديد دور نماذج الأعمال.</li> <li>- تطوير القدرة الاستيعابية للمنظمة.</li> </ul>
التعاون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الشركات.</li> <li>- تنظيم شبكة القيمة.</li> <li>- تمكين الابتكار المفتوح.</li> <li>- تحسين الإنتاج المشترك وخلق القيمة.</li> </ul>

وتواجه المنظمات مجموعة متنوعة من التحديات عندما تقرر تبني منتج أو خدمة جديدة وتصبح العملية أكثر تعقيداً عندما يشتمل الابتكار على التكنولوجيا المتقدمة، وتشير الدراسات إلى أن هناك خمسة متغيرات تؤثر على الابتكار وهي: نشر المعرفة، والمعرفة والخبرة، والتعمق في البحث، وتصورات السوق وحجم الشبكات المستقبلية. (Vowles et al.,(2011),pp.1162-1168

ثانيا- تنشيط دورالبحث والتطوير: ينظر إلى البحث والتطوير على أنه نظام قياس يهدف إلى تقييم درجة التكامل بين البحث والتطوير ووظائف المنظمة. وينبغي أن تكون النتيجة النهائية للبحث والتطوير منتجاً أوعمليةً جديدةً تقود إلى النجاح في السوق، وزيادة القدرة التنافسية. حيث إن بيئة التنافس الحالية التي يزداد فيها التنافس وتتسارع فيها التغيرات التكنولوجية تؤكد على ضرورة الاستثمار في البحث والتطوير على نحو أكثر كفاءة وفاعلية. (Chiesa & Masella,(1996), pp.49 – 57.

إن التكنولوجيا وعمليات المنتجات تخضع بشكل متزايد إلى التدويل مما ساهم في زيادة أهمية أنشطة البحث والتطوير، وبالتالي فإن المنظمات تميل إلى تبني وجهات نظر عالمية في عملياتها وإعادة التفكير في عمليات البحث والتطوير من منظور عالمي.

وتُصنّف وحدات البحث والتطوير إلى ثلاث فئات:

1. وحدات الدعم التقني ووحدات البحث والتطوير التكميلية. والهدف منها هو تقديم الدعم التقني للتصنيع، والتسويق وتكييف المنتجات المتطورة وفقاً لاحتياجات السوق المحلي.
2. الوحدات المحلية. والتي تمتلك موارد تكنولوجية خاصة بها وتقوم بتطوير المنتجات الجديدة للأسواق المحلية.
3. الوحدات العالمية. والتي تطوّر منتجات جديدة يمكن تسويقها إلى الأسواق العالمية.

وفي سبيل مواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة العالمية أصبح التعاون المشترك بين المنظمات ذو أهمية متزايدة لتعزيز قدراتها التنافسية. ويُعتبر الهدف الرئيس من التعاون المشترك والتحالفات في مجال البحث والتطوير بين المنظمات، وهو استيعاب المعارف المتأصلة من الشركاء. حيث تُعتبر التحالفات الاستراتيجية وسيلة هامة للمنظمات لتبادل وتقاسم المعرفة ويمكن للمنظمة أن تتعاون مع الجامعات، ومراكز الأبحاث والمنظمات الأخرى..Huang & Yu, (2011),pp.383-403.

وتجدر الإشارة إلى اهتمام الحكومة الأردنية بموضوع البحث والتطوير وعلاقته بالتنافسية، فقد تناول المؤتمر المنعقد في العقبة خلال الفترة من 19 إلى 20 تشرين الأول 2002 تحت عنوان " استراتيجيات التنافسية من خلال البحث والتطوير" عدة محاور كان أبرزها محور التنافسية من خلال البحث والتطوير. [www.kingabdullah.jo](http://www.kingabdullah.jo) الموقع الرسمي لجلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين .

حيث اتفق المشاركون في المؤتمر على ضرورة تبني الحكومة والقطاع الخاص سياسة وطنية تقوم على اعتماد نشاط البحث والتطوير كجزء أساسي من البنية التحتية لنمو الاقتصاد وزيادة قدراته التنافسية، وذلك من خلال دعم وتشجيع إدخال التكنولوجيا اللازمة للاقتصاد الوطني لمواكبة التطورات المتسارعة في اقتصاديات المعرفة عالمياً.

لقد أصبحت القدرة على تجهيز السوق بالمنتجات الجديدة ذات القيمة المضافة العالية والقدرة على التفكير الإبداعي والتي تعتبر نتائج أنشطة البحث والتطوير من أهم الأسس التي تقوم عليها تنافسية المنظمات. فالمنظمات العالمية التي قطعت شوطاً مهماً في مجال امتلاك وتطوير التكنولوجيا المتميزة استطاعت أن تكون رائدة في تنافسيّتها بفضل أنشطة البحث والتطوير، بالمقابل يلاحظ أنّ المنظمات المحلية ما زالت تعتمد على التقنيات المستوردة من الخارج. وبالتالي لزيادة التنافسية لابدّ من اعتماد الاستراتيجيات المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط إلى عمل فوريّ ومنتج بهدف الوصول إلى منتجات ذات جودة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة من خلال زيادة الإنفاق على البحث والتطوير، كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، وتشجيع التعاون البحثي بين قطاع الأعمال والجامعات، وتقديم الدعم الحكومي المباشر للمنظمات الذي ينفق على البحث والتطوير وإيجاد نظام للخصم الضريبي على المنظمات التي تنفق على البحث والتطوير.

إنّ تحفيز البحث والتطوير يتطلب جهوداً مكثفة تشمل أربعة عوامل وهي:

1. البيئة الاجتماعيّة.
2. البيئة العلميّة.
3. البيئة التجاريّة أو التميؤيلية.
4. البيئة التنظيمية والتشريعية. (الملتقى الاقتصادي الوطني الثالث: استراتيجيات التنافسية من خلال البحث والتطوير، البحث والتطوير: أهميته ودوره في تحسين المقدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، العقبة. تشرين الأول 2002).

ثالثاً- جودة الخدمات المصرفية: إنّ ظهور أشكال جديدة من قنوات الخدمات المصرفية مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، وأجهزة الصراف الآلي والهاتف المصرفي دفعت المصرفيين لاستكشاف أهمية ولاء العملاء. وبالنظر للبيئة التنافسية فإنّ هنالك حاجة للمصارف لتخطيط استراتيجياتها التي من شأنها أن تميّز كلاً منها عن الآخر ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ويقدم مقياس ( Parasurman et al.,1988 ) خمسة أبعاد لجودة الخدمة وهي:

1. الثقة: وتعني القدرة على إنجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق.
  2. الاستجابة: وتعني الرغبة في مساعدة العميل وتطوير الخدمة المقدمة.
  3. الأمان: ويعني معرفة الموظفين، ومجاملتهم، وإعطاء الثقة والأمان للعميل.
  4. التعاطف: ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للعميل.
  5. التجسيد: ويعني التسهيلات المادية والمعدات والمظهر الخارجي للموظفين.
- وتعتبر جودة الخدمة موضوع بحثي مهم في ضوء علاقتها بالتكاليف، والرّبحية، ورضا العملاء، والمحافظة على العملاء وتعزيز القدرات التنافسية. وتشير جودة الخدمة إلى الامتثال لمواصفات العملاء.
- تلجأ المصارف لغرض المحافظة على القدرة التنافسية إلى تقديم خدماتها من خلال الإنترنت كونه وسيلة مثالية لتقديم الخدمات المصرفية ويوفّر العديد من الميزات لإتمام التعاملات المصرفية مثل التوفير في المصاريف، وزيادة قواعد العملاء، وتمكين التخصيص الشامل والابتكار.
- لقد حددت الدراسات أربعة أبعاد أساسية لتنافس المنظمات فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: السعر، والجودة، والمرونة والثقة، ومن بين هذه الأبعاد اعتبرت الجودة الأكثر أهمية من حيث تأثيرها على التنافسية.
- رابعاً- تفعيل دورالموارد البشرية: إنّ التطورات الاقتصادية والاجتماعية، مثل العولمة، والتوجه نحو اقتصاد الخدمات، والتغيرات السكانية في القوى العاملة، والتركيز على ولاء العملاء والتركيز على الأداء المالي خلقت تحديات لوظيفة الموارد البشرية ودورها في خلق قيمة مضافة للمنظمة. الأمر الذي تطلب أهمية تطوير خبراء الموارد البشرية للقيام بأدوارهم المختلفة نحو قيادة الموارد البشرية في المنظمة وذلك من خلال المساهمة على المستوى الاستراتيجي في اتخاذ القرارات، وتسيير الأعمال في ضوء التغيرات المتسارعة وجذب الأشخاص المناسبين والاحتفاظ بهم.

إنَّ القدرة على استقطاب المواهب، واختيار الأفضل، وتحسين الإرتقاء بالمهارات، وتحفيز الابتكار والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء يعتبر من المحاور الأساسية لنجاح المنظمة. يُساهم الاستثمار في قدرات الموارد البشرية للمنظمة لتطوير المعارف والمهارات المطلوبة في زيادة أدائها، وبناء ثقافةٍ قوامها تبادل المعرفة والتجريب على نحو مستدام. Khandekar & Sharma ,(2005),pp.628 – 639.

وتعتبر تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية وهي تكامل تكنولوجيا المعلومات غير الملموسة وإدارة موارد قواعد المعرفة من الموارد التي تتطلب مهارة خاصّة ومعرفة في تنفيذ عمليات الأعمال الرقمية، من خلال التشارك في نشر واستخدام وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة، في سبيل الوصول إلى الموظفين ذوي المهارة، وتعتبر واحدة من عوامل نجاح الأعمال الإلكترونية الأساسية. Zhao et al.,(2008),pp.134 – 147.

خامساً- ريادة الأعمال: لقد أدت العولمة إلى خلق تغييرات كبيرة في المنظمات وفي جميع أنحاء العالم، في الوقت ذاته هنالك ضغوط على الدول النامية من قبل منظمات مثل منظمة التجارة العالمية لفتح الأسواق المحلية أمام الواردات، ونتيجة لهذه المنافسة العالمية المتزايدة اضطرت المنظمات إلى إعادة التفكير في كيفية إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات.

إنَّ خلق وإدارة المنظمة للعديد من الابتكارات لا يحدث إلا على أساس مستمرّ من التحديات التنافسية، وتعتبر ريادة الأعمال أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمة من خلال التعرف على مدى استخدام المنظمة لأساليب العمل المتطورة، ومدى اهتمام المنظمة بتشجيع وتطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة، ومدى توفر الأموال والتشجيع على التعامل مع مخاطر الأعمال.

وعلى منظمات الأعمال أن تكون قادرةً على رصد الاتجاهات وتحديد الفرص الجديدة، وتطوير المزيد من الابتكارات الجديدة، والتقاط الأفكار وتحويلها إلى منتجات وخدمات، وأخذ المخاطرة بنظر الاعتبار وبالتالي فإنَّ تحديد وإنشاء الفرص الاستراتيجية للأعمال الإلكترونية تؤدي إلى الريادية وتسهم في تحسين التنافسية وخدمة العملاء.

سادساً- الربحية: تقدم إحدى الدراسات مجموعة من العوامل التي تؤثر في ربحية المصارف مثل حجم المصرف، والعائد على الموجودات، والعائد على حقوق المساهمين، ونسبة المديونية، وإدارة الأصول، والكفاءة التشغيلية، وكفاية رأس المال والتي تساعد في زيادة فاعلية النظام المصرفي وتحسين تنافسيته وتعزيز التميّز في الخدمات المقدمة.

Akhtar et al.,(2011), pp.117-124.

ويعتبر تحسّن رضا العملاء مؤشراً على زيادة الربحية، من خلال تقديم الخدمات المتعددة للعملاء بهدف المحافظة على ولائهم لفترات طويلة. فالوفاء باحتياجات العملاء، على نحو أفضل من المنافسين يساهم في زيادة ربحية المصرف وتحسين تنافسيته.

Hallowell,(1996),pp.27-42.

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على ربحية المصرف إلى عوامل داخلية يمكن السيطرة عليها وتشتمل على: حجم المصرف، وكفاءة التشغيل، ورأس المال، ومخاطر الائتمان، وتكوين محفظة وإدارة الأصول. وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها وتشتمل على: النمو الاقتصادي، والتضخم في الأسعار. Ali et al.,(2011),pp.235- 242.

لقد أصبح تطبيق مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال تقديم الخدمات المصرفية ذا أهمية أساسية. ويحظى باهتمام جميع المصارف وشرطاً أساسياً للتنافسية العالمية والمحلية من خلال التأثير المباشر على الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم وطبيعة الخدمات التي يقدمها القطاع المصرفي بهدف تعزيز سرعة وجودة تقديم الخدمات. وبالتالي فإنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دوراً هاماً في ضمان تقديم الخدمات المصرفية بكفاءة، كاستراتيجية تساهم في زيادة ربحية

المصارف. Agbolade,(2011),pp.102-107.

سابعاً- الحصة السوقية: لعبت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة التقدم السريع في استخدام الإنترنت، وتحسين قدرات الإنتاج، وطلبات العملاء دوراً هاماً في زيادة التنافسية. الأمر الذي تطلب الاهتمام بإدارة علاقات العملاء بهدف توفير خدمات عالية الجودة. ولعلّ هذه التطورات جاءت نتيجة لتعلّم العملاء وزيادة أطلّاعهم وتعدد الخيارات. وبالتالي فإنّ اختيار العملاء للمصارف يتأثر بالخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها مثل أجهزة الصراف الآلي، والهاتف المصرفي مما يُساهم في زيادة حصتها السوقية. Maiyaki & Sany,(2010) pp.1-8

إنّ زيادة الحصة السوقية للمصارف تعتمد على النظام الضريبي السائد، والقيود التنظيمية للقطاع المصرفي، والمخاطر السياسية والاقتصادية في البلد، بالإضافة إلى جودة وأسعار الخدمات المصرفية المقدمة. كما أنّ دخول المصرف للسوق في وقتٍ مبكر من خلال الاستثمار الاستراتيجي لشبكة الفروع، وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء يُساهم في زيادة الودائع والحصة السوقية.

ثامناً- القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية: لعلّ إلغاء القيود التنظيمية وإلغاء الوسطاء لعب دوراً هاماً في استقرار وكفاءة المصارف إلى جانب تقديم مزيج من الخدمات وبتكلفة منخفضة مما ساهم في زيادة قدرتها على المنافسة محلياً وإقليمياً.

ويشير مفلح عقل إلى أنّ الصناعة المصرفية في الأردن مرّت بمرحلة تحوّل جذري تطبّبت إعادة النظر في تركيبة الصناعة واستراتيجيتها، لمواجهة خيارات العملاء المتعددة في ظلّ مُناخ تنافسيّ يتصف بالديناميكية. ولعلّ من أبرز التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية الحاجة إلى مواجهة مستويات المنافسة في المنتجات وفي السوق الرأسمالية من خلال خلق القيمة لعملائها ومساهمتها.

وتأتي المنافسة للمصارف الأردنية من مصدرين:

1- المصدر الداخلي للمنافسة: وهو ناتج عن تعدد الوحدات المصرفية، وتقوم المنافسة في هذه الحالة على تخفيض الهوامش الربحية دون الالتفات إلى معالجة بعض المشاكل لدى المصارف مثل محدودية الموارد وارتفاع كلفة الانتاج ومحدودية المنتجات واستعمال ضيق للتكنولوجيا وهذه المنافسة ستؤدي إلى تدهور في ربحية المصارف بشكل عام والصغيرة منها بشكل خاص.

2- المصدر الخارجي للمنافسة: وهو ناتج بشكل رئيسي من مصارف خارج الحدود استفادت وتستفيد من مزايا التحرر والانفتاح والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وستكون هذه المنافسة من مصارف تمتلك موارد غير محدودة تدعمها معرفة فنية متقدمة وآخر ما توصلت إليه ابتكارات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

ويمكن مواجهة تحديات المنافسة من خلال تكوين وحدات مصرفية كبيرة وزيادة الانتشار الجغرافي، وتكوين تحالفات واسعة، والاستثمار في الموارد البشرية والاستثمار الواسع في التكنولوجيا.

ويرى الباحث أنّ هنالك العديد من المؤشرات لقياس التنافسية، وقد قام الباحث بتناول أكثر هذه المؤشرات شيوعاً، ابتداءً بمستوى الابتكار، وتنشيط دور البحث والتطوير لمواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة، وجودة الخدمات المصرفية لتلبية حاجات العملاء، وتفعيل دور الموارد البشرية من خلال استقطاب الموارد البشرية المتخصصة بالأعمال الإلكترونية، وريادية الأعمال المتمثلة برصد وتحديد الاتجاهات والفرص الجديدة، والاهتمام بالربحية، وزيادة الحصة السوقية والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية.

الدراسات ذات الصلة:

الدراسات باللغة العربية:

- الجداية (2004) المنظمة الإلكترونية مع التركيز على عمليات الاعمال: دراسة تحليلية للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الربط الإلكتروني ومدى التركيز على عمليات الأعمال الأساسية وتوضيح ارتباطها وانعكاساتها على الأداء التنظيمي، من خلال تطوير نموذج يوضح العلاقة ما بين استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتوجه نحو عمليات الأعمال وبين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة.

تمّ اختبار نموذج الدراسة المقترح من خلال دراسة وتحليل العلاقات الكلية والفرعية بين متغيرات الدراسة والتي اجريت على عينة مكونة من (46) شركة صناعية عاملة مساهمة محدودة. وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين الاداء التنظيمي.

خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها ضرورة تفعيل أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة فيما يتعلق باستغلال شبكات الإنترنت والربط الإلكتروني الداخلي بين وحدات التنظيم والربط الخارجي لإنشاء شبكات الأعمال الإلكترونية التي تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال خفض التكاليف واختصار الزمن وتسريع عمليات الأعمال وزيادة سرعة الاستجابة.

هذه الدراسة تركز على عمليات الربط الإلكتروني لعمليات الأعمال الأساسية وتوضح ارتباطها وانعكاساتها على الأداء التنظيمي، في حين دراسة الباحث تركز على عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف.

- إسماعيل (2007) التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية "إنّ المصارف ديناصورات تواجه الانقراض".

تناولت هذه الدراسة قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية المرافقة باعتبارها حقلاً من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، وقد تمّ دراسة جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والبالغ عددها (16) مصرفاً، بطريقة المسح الشامل.

المتغير التابع في هذه الدراسة كان القدرة التنافسية وتضمن متغيرات فرعية: الربحية (زيادة العائد على الاستثمار)، تخفيض تكاليف التعامل، وزيادة عدد العملاء المتعاملين مع المصرف، والتميز في تقديم ما هو مختلف أو اختلاف طريقة التقديم.

أما المتغيرات المستقلة فكانت: الخدمات المصرفية عبر البطاقات البلاستيكية الإلكترونية الممغنطة، الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت، والخدمات المصرفية عبر الهاتف والهاتف النقال. وقد تمّ تصميم استبانة لاستطلاع آراء مدراء البنوك والعاملين في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي، حيث تمّ توزيع (48) استبانة، ومعدل ثلاث استبانات لكل مصرف منها استبانة لمدير المصرف واثنان للعاملين في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية.

توصلت الدراسة إلى أنّ هنالك علاقة ارتباط معنوية بين استخدام المصرف للبطاقات البلاستيكية الممغنطة لخدمة عملائه وجذب عملاء جدد وبالتالي زيادة ربحيته وقدرته التنافسية.

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على الدور الحيوي الذي يقوم به التسويق المصرفي الإلكتروني على مستوى دعم كيان المصرف وبقاؤه واستمراره، حيث برزت نتيجة لذلك معطيات واعتبارات أخرى كجودة الخدمة وطريقة التعامل مع الجمهور وخدمات ما بعد البيع كمعايير هامة في اختيار العملاء للمصرف وخدماته.

هذه الدراسة تركز على الوسائل الإلكترونية المستخدمة في التسويق المصرفي، في حين إن دراسة الباحث تركز على إبراز عدد من متغيرات التنافسية.

- قدومي (2010) الصيرفة الإلكترونية في المصارف التجارية الأردنية "دراسة تطبيقية لدور الخصائص الشخصية: المعوقات ومقومات النجاح".

هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة الخدمات المصرفية الإلكترونية الأكثر استخداماً من قبل العملاء والتعرف على دور الخصائص الشخصية: الجنس والفئة العمرية والوظيفة والشهادة العلمية وسنوات الخبرة في استخدام الصيرفة الإلكترونية، وما هي أهم مقومات وعناصر نجاحها من وجهة نظر عملاء البنك، وإبراز مخاطر ومعوقات الصيرفة الإلكترونية في البنوك العاملة في الأردن.

تم إجراء دراسة ميدانية لعملاء البنوك الأردنية الذين يتعاملون بالصيرفة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن عدم الوعي المصرفي بالخدمات المصرفية الإلكترونية وعدم قيام البنوك بنشر ثقافة الصيرفة الإلكترونية بالرغم من انخفاض مخاطرها من أهم معوقات الصيرفة الإلكترونية. كما أن البنوك لا تقوم بالتعريف بالخدمات المصرفية الإلكترونية .

أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك العاملة في الأردن بحملة تثقيفية شاملة لنشر ثقافة الصيرفة الإلكترونية، ورفع الرسوم على الخدمات التقليدية، وقيام البنوك بالتنسيق مع الجهات المعنية على تخفيض رسوم استخدام الإنترنت من خلال قيام البنوك بتحمل جزء من تكلفة الخدمات المصرفية التي تقدم عبر الإنترنت.

هذه الدراسة تركز على وجهة نظر عملاء البنوك في استخدام خدمات الصيرفة الإلكترونية، في حين أن الباحث يتناول في دراسته عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية من وجهة نظر البنوك.

- السعدي (2011) أثر التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية على أداء المصارف العاملة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية وأثره على أداء المصارف والتعرف على طبيعة العلاقة بينها، حيث تضمن نموذج الدراسة التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية كمتغيرين مستقلين والأداء الموضوعي والذاتي للمصارف كمتغير تابع. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف العاملة في الأردن، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وبلغ العدد النهائي لعينة الدراسة 145 مديراً.

أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية يمتلكان القدرة على تفسير أداء المصارف، ويوجد بينهما علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية.

توصلت الدراسة إلى وجود فجوة في تبني المصارف للأعمال الإلكترونية بالرغم من استخدامها ولكن بشكل متواضع. كما إنَّ أيَّ زيادة في تبني الأعمال الإلكترونية تتطلب زيادة في تبني استخدام الإنترنت من قبل الأفراد والمنظمات .

استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على أهمية ودور الأعمال الإلكترونية في زيادة فاعلية المنظمات، وتختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في السعي للتعرف على عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية.

## الدراسات باللغة الإنجليزية:

Critical Success Factors For Developing An E-Business Strategy : Viehland (2000)

توضّح هذه الدراسة أنّ الأعمال الإلكترونية ظاهرة جديدة، حيث المنظمات تستخدم تطبيقات الأعمال الإلكترونية مثل تخطيط الموارد، إدارة علاقات العملاء، وعمليات الشراء الإلكتروني لتحويل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية. وتطرح هذه الدراسة أنّ المنظمات التي تتبع استراتيجية الأعمال الإلكترونية يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار خمسة أو ستة عوامل، وما هي الفرص؟ وما هي التهديدات؟ حيث الإجابة على هذه الأسئلة هي الغرض الأساسي من هذه الدراسة بدايةً، ثمّ تعريف الأعمال الإلكترونية ووضعها في سياقها التاريخي وتطورها، بعد ذلك عوامل النجاح الحرجة الستة لتطوير استراتيجية الأعمال الإلكترونية، وتعرض هذه الدراسة حالات تطبيقية لبعض الشركات.

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة الستة لاستراتيجية الأعمال الإلكترونية، ولهذا الغرض تمّ تعريف عوامل النجاح الحرجة بأنّها "العامل الذي يعتبر عاملاً حرجاً لنجاح استراتيجية الأعمال الإلكترونية، حيث الأداء الناجح سوف يضمن نجاح هذه الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة".

عوامل النجاح الحرجة (الحاسمة) لوضع استراتيجية الأعمال الإلكترونية :

تكوين استراتيجية تتمحور حول المستهلكين.

الاستعانة بمصادر خارجية لتحسين أداء الأعمال.

التصرف مثل الداخلين الجدد.

استخدام إدارة المعلومات لتمييز المنتج الخاص بك.

كن جزءاً من مجتمع الأعمال الإلكترونية.

القيادة التنفيذية أمر ضروري.

توصلت الدراسة إلى أن قلة من الشركات لن تكون قادرة على تجنب أن تصبح أعمالها إلكترونية، والشركات التي ترفض التغيير سوف يتم تخطيها من قبل منافسيها، والشركات التي ستقبل التحدي سوف تستفيد من الاعتبارات والتطبيقات لعوامل النجاح الحاسمة التي تم وصفها في هذه الدراسة. تطرقت الدراسة إلى عرض مفهوم الأعمال الإلكترونية بشكل عام. في حين سيتناول الباحث عدة مفاهيم لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية.

Value Creation In E-Business : Amit & Zott (2001)

تستكشف هذه الدراسة الأسس النظرية لخلق القيمة في مجال الأعمال الإلكترونية من خلال فحص 59 شركة من الشركات الأمريكية والأوروبية الإلكترونية، التي أصبحت في الآونة الأخيرة تتداول كشركات مساهمة لخلق القيمة، حيث أصل الفكرة مشتق من الريادة والإدارة الاستراتيجية . حيث بينت الدراسة أن في الأعمال الإلكترونية يمكن خلق قيمة جديدة من خلال الطرق التي تم من خلالها إنجاز المعاملات،

وتقوم على أساس البيانات التي تمّ الحصول عليها من التحليلات الغنية لدراسة الحالة والجوانب النظرية في تنظيم المشاريع والإدارة الاستراتيجية ، لتطوير أمودج لمصادر خلق القيمة بنظرة تكاملية .حيث الأمودج يشير إلى أنّ إمكانية خلق القيمة من الأعمال الإلكترونية يتوقف على أربعة أبعاد مترابطة ، وهي : الكفاءة ، التكامل ، الضبط ، والحدثة. وتشير الدراسة إلى أنّه لا يمكن لأحد المشاريع أو الإدارة الاستراتيجية أن تفسر تماماً إمكانات خلق القيمة من الأعمال الإلكترونية، لذلك لابد من إدماج وجهات النظر التي وردت في خلق القيمة.

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة اقتراحات ممكنة حول مصادر خلق القيمة وتركز على أنّ العديد من الأفكار المكتسبة من البحوث التراكمية في تنظيم المشاريع الريادية والإدارة الاستراتيجية تنطبق على الأعمال الإلكترونية.

توصلت الدراسة إلى عدّة استنتاجات أهمها: إنّ تسارع وتيرة التطورات التكنولوجية إلى جانب نمو الأعمال الإلكترونية يعطي فرصاً هائلة لخلق الثروة الجديدة. المساهمة في تطوير النظرية من خلال التحقيق في الأسس النظرية لخلق القيمة في الأعمال الإلكترونية.

أوصت هذه الدراسة بأنّ ظهور أسواق افتراضية جديدة يفتح مصادر الابتكار(على سبيل المثال ، ابتكار أمودج الأعمال) التي قد تتطلب تحولا في موازاة التفكير الاستراتيجي نحو مزيد من التكامل ،الديناميكية ، التكيف ، والإستراتيجيات الريادية.

أظهرت الدراسة إمكانية خلق قيمة جديدة من خلال الأعمال الإلكترونية. في حين تناول الباحث أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية.

Vision 2020 And Enhancing Competitiveness : Wee (2003)

توضح الدراسة أنّ ماليزيا هي واحدة من أوائل الدول النامية التي تسعى إلى تحقيق أهداف التنمية والتطلعات ضمن منظور التنمية، تصوّر الدكتور مهاتير رؤية 2020 وألهم جميع الماليزيين للمشاركة في هذه الرؤية من رؤية شخصية، وأصبحت مقبولة باعتبارها رؤية وطنية لرئيس الوزراء.رؤية جديدة تحدد الأهداف والتطلعات الوطنية.

حيث ترى الدراسة أنّ النقطة المركزية لرؤية 2020 هي فكرة زيادة الإنتاجية والتنافسية للبلد، الذي يواجه الآن الأوقات الصعبة للغاية، فخلال السنوات الثلاثين الماضية، تمّ تحويل الاقتصاد الماليزي من المنتج الأولي إلى الاقتصاد الصناعي مع الاهتمام القليل بالبحث والتطوير، ولزيادة أنشطة التصنيع تمّ فتح الاقتصاد للمستثمرين الأجانب، الأمر الذي جلب التكنولوجيا، وهم الآن في موقع تنافسي للغاية لإنتاج المنتجات الكهربائية والإلكترونيات، والذي كان مدعوماً من القوى العاملة تعليماً وتدريباً، والبنية التحتية الجيدة، والحوافز الصناعية الجيدة، وتهيئة بيئة الأعمال والاستقرار السياسي. بالإضافة إلى ذلك تمّتعت البلاد بنمو سريع لأنها كانت قادرة على المنافسة.

تهدف الدراسة إلى توضيح الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها ماليزيا والتي تتضح من خلال المنافسة والسعي لتحقيق الأرباح والتي تعتبر هي القوى الدافعة للشركات في ظل اقتصاد السوق، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تعزيز التنافسية، وتطرقت الدراسة إلى ثلاثة جوانب من هذه الاستراتيجية: نوعية القوى العاملة، التكنولوجيا، والثالث هو تأييد بيئة الأعمال.

إنّ أحد الشروط الرئيسية المسبقة للتنافسية توافر الأيدي العاملة الماهرة من خلال توفير التعليم والتدريب، وتعتبر كوريا الجنوبية وتايوان مثالاً لذلك، حيث نوعية التعليم والمهارات تعزز القدرة على المدى الطويل لاستيعاب التكنولوجيات الجديدة.

توضح الدراسة ضرورة خلق بيئة مشجعة للأعمال، وللحكومة دور هام في تعزيز التنافسية للشركات وخلق اقتصاد تنافسي، وهذا يعني أنّ الحكومة يجب أن توفر البنية الأساسية المؤسسية وتعزز كفاءة المؤسسات بما يتوافق مع الأسواق، والتي توفر الظروف للشركات لتعزيز قدراتها الريادية والتكنولوجية.

توصي الدراسة بضرورة النظر في أساليب العمل القائمة، وتحديد الاختناقات المحتملة، وخفض التأخيرات البيروقراطية والإسراع في الموافقة على المشاريع، حيث الموظفين العموميين الذين لهم دور مهم في خفض تكلفة ممارسة الأعمال وجعل الأعمال الماليزية أكثر تنافسية.

توصلت الدراسة أنه في سبيل مواجهة المنافسة العالمية ينبغي على المالكين أن يزيدوا من تصميمهم والتزامهم ، وتجهيز أنفسهم بسرعة للمضي في مواجهة المنافسة، وأن لا يكتفوا بما حققوه، بل يجب أن يكون هناك التزام تام، وتغيير في العقلية والشعور بالضرورة الملحة لمواجهة المنافسة في السنوات المقبلة، وهذا التحدي ينطبق على جميع المالكين، خصوصاً كبار الموظفين الحكوميين الذين يمكنهم البدء بالتغيرات وتعزيز التنمية

Competitiveness of Domestic Small And Medium Enterprises In The European Union :  
Markovics (2005) -

تهدف الدراسة إلى توضيح بعض مفاهيم ومؤشرات التنافسية بالتركيز على أن التنافسية مفهوم معقد إلى حد ما، وليس هنالك مؤشر واحد يستخدم لقياس التنافسية، بالإضافة إلى ذلك فإن المفهوم معقد للغاية بحيث يتعذر قياسه. كما أن مفهوم التنافسية يعني المسؤولية والمهارة لتزاحم السوق والمهارات لكسب الموقف والالتزام الدائم عن طريق التوسع في الأعمال الناجحة، والحصة السوقية والرّبحية.

تعرض الدراسة دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالدول المتقدمة تعطي أهمية للعمليات الابتكارية للشركة من خلال الأنشطة والمعاهد التي تمثل محركاً للنمو، كما أن العمليات الابتكارية تمثل الحدائق والتنافسية لإنتاجية المنطقة وهذه قضية رئيسية في المستقبل. ثم تعرض الدراسة باختصار تنافسية الشركات المحلية، وتؤكد أن هنالك اختلافات كبيرة بين تنافسية الشركات المحلية والمتعددة الجنسيات في منطقة وسط وشرق أوروبا، حيث أُجري مسح لتحديد التنافسية لأكثر من مئة شركة كبيرة ( بولندية، تشيكية، سلوفاكية، سلوفينية وهنغارية) أظهر أن العيب في تنافسية الشركات المحلية أكبر منه في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المنطقة نفسها، وأن 60% من الأموال التي وُزعت للاستثمارات لتحسين التنافسية أُخِدت من قبل الشركات الكبيرة ذات الملكية الأجنبية،

توصلت الدراسة إلى أن التنافسية مفهوم معقد إلى حد ما، يهتم عمليات إدارة الأعمال، وعناصر الثقافة التنظيمية وعوامل الاقتصاد الكلي في الوقت نفسه. كما أنه ليس هناك مؤشر واحد يستخدم لقياس التنافسية، والسبب الرئيسي هو أنه لا يمكن حتى مفهوم التنافسية أن يحدد بطريقة موحدة ومناسبة، إضافةً إلى ذلك أنه معقد للغاية بحيث يتعذر قياسه. عرضت الدراسة بعض المفاهيم والمؤشرات للتنافسية مع التركيز على مؤشر الابتكار. في حين تناول الباحث أكثر المؤشرات ذكراً في أدبيات الإدارة.

Determining Factors For The Adoption of E-Business: The Case of SMEs In Korea Jeon et al.  
: (2006)

تهدف الدراسة إلى البحث في العوامل المحددة لنجاح تبني الأعمال الإلكترونية من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة في كوريا باستخدام بيانات المسح، فبعد أن تم التعرف على العوامل الرئيسية المحددة بالاعتماد على الابتكار من خلال تطبيق تحليل العنصر الرئيسي لبيانات المسح، وبإضافة الخصائص الخاصة بكل بلد ( كوريا )، تم إجراء تحاليل تجريبية لتحديد عوامل النجاح الحرجة لتبني الأعمال الإلكترونية من قبل الشركات الكورية. النتائج التجريبية التي تقوم على أساس اختبار ( t ) للاختلافات بين المتبنيين وغير المتبنيين، وأموذج الاحتمال الخطي، والأموذج اللوغاريتمي، جميعها تشير إلى أن هناك محددات هامة لنجاح اعتماد الأعمال الإلكترونية.

أما تصميم المسح والاختبارات التمهيديّة للبيانات فقد تمّ من خلال إجراء الدراسة التجريبية لعدد من كبار المديرين التنفيذيين (30) للشركات الصغيرة والمتوسطة في كوريا، وتمّ تصميم استبيان مكون من ثماني صفحات تحتوي على ما مجموعه 68 سؤالاً حول معلومات محددة عن الشركات والعوامل التي تؤثر على تبني الأعمال الإلكترونية، استناداً إلى المقابلات الشخصية (وجها لوجه) ومراجعة الأدبيات. وكانت تُرسل الاستبيانات إلى الرئيس التنفيذي للشركة وشملت عينة المسح 1200 شخص، حيث تمّ تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة في ضوء عدد الموظفين والأصول الثابتة. وقد تمّ قياس كافة المتغيرات باعتماد مقياس ليكرت الخماسي، باستثناء بعض الأسئلة التي طلبت لأسباب أو أمثلة محددة.

توصلت الدراسة إلى استخلاص العديد من الآثار المترتبة على اتباع الأعمال الإلكترونية وهي : جودة الموارد البشرية ، تعزيز الوعي بأهمية وفوائد الأعمال الإلكترونية من خلال المعلومات وبرامج التدريب، دور الحكومة ضروري في تعزيز الأعمال الإلكترونية.

تجدر الإشارة إلى أنّ العوامل المحددة لنجاح اتباع الأعمال الإلكترونية التي تناولتها هذه الدراسة شملت: خصائص المدير التنفيذي، خصائص الأعمال الإلكترونية، الخصائص التنظيمية، الخصائص البيئية، الخصائص الخاصة بكل بلد / كوريا.

أسهمت الدراسة في تحديد بعض العوامل المحددة لنجاح تبني الأعمال الإلكترونية من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة في كوريا. في حين ركّزت دراسة الباحث على عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في المصارف العاملة في الأردن.

Comparative Analysis of E-Business Implementation Critical Success Factors : De`elak et al.(2006)

توضّح هذه الحالة الدراسية أنّ التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات مكّن الأعمال الإلكترونية لتصبح ظاهرة عالمية، والمنظّمات تعتمد الأعمال الإلكترونية لعدة أسباب وفوائد منها :إدارة أفضل للمعلومات، تحسين التكامل بين الموردّين والبائعين، وقنوات شراكة أفضل، انخفاض تكاليف المعاملات، تحسين فهم السوق، توسيع التغطية الجغرافية، وزيادة وقت التداول 24\*7\*365. لكنّ المشكلة ليست في إيجاد الأسباب والفوائد للأعمال الإلكترونية بل في التنفيذ، حيث يمكن للأعمال الإلكترونية أن تتمّ بطرق مختلفة كثيرة ، لذلك فالمنظّمات تواجه تحدياً خطيراً ، عند تنفيذ الأعمال الإلكترونية.

تهدف الدراسة إلى توضيح أنّ تنفيذ الأعمال الإلكترونية هو بمثابة مشروع، يؤثر في جميع مستويات المنظمة، ويهدف إلى دمج عمليات الأعمال مع الشركاء الخارجيين، حيث التركيز الأساسي هو على إدماج سلاسل القيمة للشركة باستخدام أدوات الأعمال الإلكترونية، فتنفيذ الأعمال الإلكترونية ليس حدثاً لمرة واحدة، بل مواصلة الأنشطة لاستيعاب العلاقات المتغيرة مع شركاء الأعمال وتعزيز النطاق الفني والتقني للعلاقات القائمة، والمشكلة الرئيسية في تحويل المنظمات للأعمال الإلكترونية تكمن في عدم وجود نماذج للأعمال. نماذج عدة وضعت حتى الآن، وعلى أساس هذه النماذج، واستخدام الخبرة المكتسبة من مشاريع التحول الإلكتروني المختلفة، تمّ إنشاء أُمُودج من قبل Arunatileka & Ginige عام 2003 أطلق عليه اسم: "The Seven E's in e Transformation" هذا الأُمُودج يتكون من سبع مراحل لعملية التحول للأعمال الإلكترونية، كل مرحلة تعتبر مهمة في حد ذاتها وجزء من كل العملية، ست مراحل تتحقق واحدة تلو الأخرى، بالإضافة إلى ذلك كل المراحل ترتبط بمرحلة التطور، التي تتناول القضايا المتصلة بإدارة التغيير بعد كل مرحلة يتمّ تنظيم الانتقال عبر تغييرات مرحلة التطور ثم إلى المرحلة التالية، وبعد أن تمّ إجراء التغييرات التطورية المطلوبة، وهذه المراحل هي: -التحليل البيئي،-أهداف الأعمال الإلكترونية/الاستراتيجيات، - الاستعداد الداخلي/خارجي،-خارطة التحول الإلكتروني،- منهجية التحول الإلكتروني، -الأنظمة الإلكترونية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/ صيانة الأعمال)، - وتطور إدارة التغيير.

تضمنت الدراسة جدولاً يوضّح المقالات المنشورة حول عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ الأعمال الإلكترونية، وأكثر تلك العوامل اهتماماً من قبل الباحثين وهذه العوامل هي: - دعم الإدارة العليا، - غايات واضحة، أهداف وتخطيط، - التوافق (البنية الأساسية)،- قوى السوق، - الكفاءات (الجدارات) للمستخدمين الداخليين،-الدعم الحكومي،-الاستراتيجية، - إعادة هندسة عمليات الأعمال، -إدارة التغيير، - الاستشاريون،-تميّز إدارة المشروع،-حجم الشركة،-الاتصالات الفعالة، - والحد الأدنى من التخصيص.

توصلت الدراسة إلى أنّ تنفيذ مشاريع أنظمة الأعمال الإلكترونية يعتبر من المشاريع الاستراتيجية والمعقدة، فهي تتطلب موارد كبيرة. يجب على المنظمات أن تحاول تقليل المخاطر من خلال التركيز على عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ الأعمال الإلكترونية. كما أنّ ربط عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ الأعمال الإلكترونية مع عمليات تنفيذ الأعمال الإلكترونية عملية حاسمة لتحسين نجاح مشاريع الأعمال الإلكترونية وتعزيز المعرفة حول قضايا إدارة تطبيقات الأعمال الإلكترونية.

ركزت الدراسة على الجوانب التنفيذية للأعمال الإلكترونية والنظر إليها كمشروع مرتبط بعملية التحول والتغيير. في حين تناول الباحث في دراسته عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية كوسيلة للاعتماد والتطوير والتنفيذ.

Al-Mudimigh (2007) -E-Business Strategy in an Online Banking Services: A Case Study

هدفت الدراسة إلى عرض مهمة واستراتيجية سيتي بنك في أن يكون الشركة الرائدة في مجال تقديم الخدمات المالية الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة بأن تصبح موثوقاً بها، وتمكين الأعمال الإلكترونية الممتازة لعملائها.

وكانت الأهداف الرئيسية من إستراتيجيتها بإطلاق الأعمال الإلكترونية :

- 1- توسيع شبكتها والتغلب على حالة الفرع المحدود.
- 2- تحقيق وفورات في تكاليف التشغيل من خلال تحويل الزبائن إلى الإنترنت دون المساومة على جودة الخدمة.
- 3- تلبية الطلب المتزايد على حلول مصرفية سريعة وآمنة، في أي مكان، في أي وقت وعلى أي جهاز، وهذا أمر مهم في أن يبقى في طليعة المنافسة.
- 4- تعزيز صور العلامة التجارية والقيم في أذهان العملاء.
- 5- إنشاء ذراع أخرى لتعميق العلاقات مع العملاء من خلال البيع والشراء مع العملاء الجدد.

استخدم البنك نموذجاً للأعمال الإلكترونية بهدف تحقيق التوازن بين الأمن والوصول إلى المعلومات للاستفادة من الخدمة المصرفية الإلكترونية المتاحة داخل سيتي جروب. وتشكلت العناصر الثلاثة للنموذج من: تدفق القيمة، تدفق الإيرادات، النقل.

تمّ تقييم استراتيجية وأموذج الأعمال الإلكترونية المستخدم، من البحث في البيانات المالية لأداء الخدمة على مدى السنوات الأربع الماضية حيث كانت نتائج هذه الخدمة تتمثل في تقارير نظام إدارة المعلومات التي كانت مرضية للغاية وحقت توقعات الإدارة.

وتشير الدراسة إلى أنّ هنالك بعدين لتحليل أعمال الأعمال الإلكترونية : درجة الابتكار و التكامل في وظائف جديدة في نموذج الأعمال.

بينت الدراسة أهمية تبني الأعمال الإلكترونية كاستراتيجية لتقديم الخدمات المصرفية، واقتصرت الدراسة على بنك واحد في حين يتناول الباحث القطاع المصرفي الأردني.

Measuring Company Competitiveness : Schmuck (2008)

هدفت الدراسة إلى التعريف بالتنافسية، حيث يمكن تعريف التنافسية من خلال كثير من الناس، فمن الممكن تفسير ذلك من قبل منطقة، الصناعة، الشركة، أو المنتج. حيث تمّ تطوير مؤشر للتنافسية، الذي يصنف التنافسية للشركات في مختلف الفئات. تمّ استخدام التحليل المميز لاختبار المؤشر، مثل الانحدار متعدد المتغيرات، وعند إنشاء المؤشر أُخذ بعين الاعتبار تغير الأسواق المستهدفة، وتمّ أدرج البحث والتطوير (كمؤشر على الابتكار)، ومعدل الميزانية التسويقية. متغيرات أخرى مثل تقلب القوى العاملة التي تمّ أخذها بنظر الاعتبار.

توضح الدراسة أنّ هنالك عدة طرق للبحث في موضوع التنافسية ومن خلال مجالات مختلفة هي: - التنافسية على مستوى الشركات أو الاقتصادات الوطنية. - الأبحاث التنافسية المساحية (العالمية، الإقليمية، والمحلية). - الأبحاث القطاعية (الابتدائية، الثانوية، والدرجة الثالثة). - نطاق التنظيم (التوجه الربحي - أو غير الربحي).

الدراسة تمّت على أساس مساحي ونطاقي، بمشاركة 199 منظمة، وفي العينة تمثيل إحدى المقاطعات للتأكيد على الطابع المحلي للدراسة. وحُدّدت الفئات المستهدفة من المشروع : الشركات، المنظمات غير الهادفة للربح، المنظمات الحكومية المحلية، التعليم العالي وطلاب الجامعات.

وفيما يتعلق بأساليب البحث، تمّ إجراء مراجعة أولية للأبحاث الأدبية لتحديد تلك العوامل التي تعتبرها الأدبيات الأهم بشأن التنافسية، وتمّ إنشاء استبيان استناداً إلى تلك العوامل وهي : الإدارة والاستراتيجية، التسويق، المالية، التحكم، الضرائب، الابتكار، المعلوماتية، الوعي البيئي، و سوق العمل. وتألفت معظم عينة الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد تمّ تحليل نتائج المسح الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أنّ مؤشر التنافسية، هو مؤشر - عدد اعتمد في هذه الدراسة لقياس تنافسية الشركة، وكان الهدف لإنشاء فهرس يساعد في تحليل التنافسية للشركات بمشاركة استطلاع للرأي، وتمّ ذلك باستخدام الأساليب الإحصائية. ويمكن تعريف التنافسية من خلال الطرق، ولكن لا يوجد من هذه الطرق طريقة دقيقة على الإطلاق، كل منها لها مزاياها، عيوبها، أنصارها، ومعارضها.

شكلت هذه الدراسة فرصة للباحث للتعرف على كيفية قياس تنافسية المنظمات بمستوياتها المختلفة مركزةً على عامل البحث والتطوير، والدراسة كانت على أساس مساحي ونطاقي حيث ركزت على المنظمات غير الربحية في حين دراسة الباحث على أساس قطاع (المصارف) وهي منظمات ربحية.

An Empirical Study of Sources Affecting E-Business Value Creation in Jordanian Banking :

Alawneh & Hattab (2009) – Services Sector

هدفت هذه الدراسة وبالاعتماد على التكنولوجيا - البيئة و- المنظمة إلى تطوير أ نموذج موسع لتقدير قيمة الأعمال الإلكترونية على مستوى البنك. ولأغراض البحث تمّت إضافة بعض البيانات مثل تكنولوجيا المعلومات / محاذاة استراتيجية الأعمال، كفاية مهنيّي تكنولوجيا المعلومات، وتوافر الإيرادات على الإنترنت. وقد تمّ استبعاد العوامل الأخرى مثل النطاق العالمي، كون الدراسة على مستوى الصعيد الوطني في القطاع المصرفي الأردني. وتمّ صياغة الفرضيات وتحديد ثمانية عوامل (استعداد التكنولوجيا أو الكفاءات، حجم البنك، التزام الموارد المالية، وتكنولوجيا المعلومات/محاذاة استراتيجية الأعمال، كفاية من مهنيّي تكنولوجيا المعلومات، وتوافر الإيرادات على الإنترنت، شدة المنافسة أو الضغط، ودعم البيئة التنظيمية)، والتي قد تؤثر على خلق القيمة من تنفيذ الأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي الأردني.

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو توفير إطار أفضل لفهم قيمة الأعمال الإلكترونية، وكيف أنّ مصادر خلق القيمة للأعمال الإلكترونية ضرورية لقيمة الأعمال الإلكترونية وأداء المصارف. وهدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أ نموذج نظري ينضم ويصنف هذه المصادر، و يوحدّها مع قيمة الأعمال الإلكترونية وأداء البنك من خلال تأثيرها على ثلاثة أبعاد لأداء البنك وهي : تسويق المبيعات والخدمات، العمليات الداخلية، والتنسيق والاتصالات.

بيانات المسح شملت 140 موظفاً في سبعة بنوك في صناعة الخدمات المصرفية الأردنية تمّ جمعها واستخدامها لاختبار الأ نموذج، على أساس الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية .:

(1) استعداد التكنولوجيا لديها أقوى تأثير كبير على قيمة الأعمال الإلكترونية في المصارف.

(2) حجم البنك، تكنولوجيا المعلومات /محاذاة استراتيجية الأعمال، وتوافر الإيرادات على الإنترنت كان لها تأثير كبير على قيمة الأعمال الإلكترونية في المصارف، في حين أنّ الالتزام بالموارد المالية وكفاية الالتزام من مهنيّي تكنولوجيا المعلومات لا تسهم إسهاماً كبيراً في قيمة الأعمال الإلكترونية .

(3) كلٌّ من شدة المنافسة ودعم البيئة التنظيمية تسهم إسهاماً كبيراً في خلق القيمة من الأعمال الإلكترونية في المصارف.

عرضت الدراسة دور الأعمال الإلكترونية في خلق قيمة للبنوك، واقتصرت على سبعة بنوك فقط. في حين أنّ دراسة الباحث تتناول القطاع المصرفي كاملاً. تقترح الدراسة الاستفادة من ثلاث نظريات :

contingency, dynamic capabilities and task technology fit

الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة أنّ هنالك حاجة إلى التوافق بين بيئة الأعمال وعمليات الأعمال. ثم يجب التحسين المستمر والتناسب السليم بين مهام عمليات الأعمال ونظم المعلومات، حيث تمّ استخدام هذه النظرية لتحديد عوامل النجاح الحاسمة من خلال دراسة حالة من القطاع المصرفي. وقد تمّ التحليل بالتعاون مع موظفي البنك في الإدارة الوسطى والعليا وبمساعدة مستشار خارجي، واتخذت أيضاً اقتراحات الموظفين في الاعتبار، حيث عرضت عوامل النجاح الحرجة التي تمّ تحديدها ومناقشتها في ورشة عمل، والتالي قائمة من عوامل النجاح الحرجة الرئيسية في تلك الدراسة.

## تصنيف عوامل النجاح الحرجة

النظرية	الفكرة الأساسية	عوامل النجاح الحرجة في Sky Bank
Contingency theory	التوافق بين بيئة العمل وعمليات الأعمال	المحاذاة الاستراتيجية، مستوى استثمارات تكنولوجيا المعلومات، قياس الأداء، ومستوى تخصص الموظف.
Dynamic Capabilities	التحسين المستمر لضمان استمرار الاستفادة من إدارة عمليات الأعمال	التغيير التنظيمي، تعيين أصحاب العملية، تنفيذ التغييرات المقترحة (استراتيجية الكسب السريع)، واستخدام نظام التحسين المستمر.
Task Technology Fit	التناسب بين تكنولوجيا المعلومات وعمليات الأعمال	توحيد العمليات، المعلوماتية، الائتمته (التشغيل الآلي)، التعليم وتمكين الموظفين.

كان من أبرز نتائج تلك الدراسة دعم الفرضية القائلة بأن هناك حاجة إلى تركيبة مشابهة لشرح التفاعلات المعقدة من مختلف الجوانب، مثل عمليات الأعمال، تكنولوجيا المعلومات، والتكيف المستمر لمجموعة من المتغيرات الطارئة.

هدفت الدراسة إلى عرض اعتبارات جديدة بشأن مسألة ما إذا كان التناسق أو التغيير هو أفضل، حيث يجب على الشركة تقبل التغيير لتعزيز ميزتها التنافسية، ومع ذلك، فإنه ينبغي مواءمة العمليات مع بيئتها بعناية، معتمدة على التنفيذ السليم لتكنولوجيا المعلومات، والتأكيد على المرونة والتكيف المستمر للعمليات الأساسية. ويرتبط مع ذلك الحاجة إلى تغييرات تنظيمية من أجل ضمان البنية التحتية اللازمة لدعم مثل هذه التغييرات، كما تمّ تحديد العديد من المشاكل مثل ازدواج السلطة، لذا لضمان نجاح عمل المنظمة يجب تحقيق التوازن الصعب بين عوامل النجاح الحرجة التي ستنشأ والمحافظة عليها، حيث عوامل النجاح الحرجة يمكن أن تتغير بمرور الوقت نتيجةً للتغيرات في البيئة.

يرى الباحث أن هذه الدراسة تشكل خلفية نظرية للتعرف على عوامل النجاح الحرجة من خلال عرض النظريات ذات الصلة، وهي تختلف عن دراسة الباحث كونها تركز على الجوانب الإجرائية.

An Investigation Into Relative Competitiveness of International Trade: The Case of Lithuania  
: Travkina & Tvaronavicien (2010)

تهدف هذه الدراسة إلى شرح الجوانب النظرية لقياس القدرة التنافسية، واعتمد الباحثون السمة النظرية لقياس القدرة التنافسية وتمّ تقسيمها إلى ثلاث مجموعات، وتحديد مجموعات معقدة من العوامل في كل مرحلة متميزة، لقياس القدرة التنافسية في ليتوانيا، من خلال استخدام مؤشرات مقترحة، ونتيجة لذلك فإنّ بعض السياسات وضعت لبيان الآثار المترتبة على تطبيق نظم تحليل العوامل. وانطلقت الدراسة من تساؤل حول لماذا بعض القطاعات أو البلدان تزدهر في كثير من الأحيان، بينما يتخلف آخرون؟ ومثل هذا التساؤل يعطي أسباباً للقلق والاهتمام بالنسبة للقدرة التنافسية.

أشارت الدراسة إلى أنّ التنافسية كمصطلح لا تزال قيد التفسير، ففي المصادر العلمية المختلفة والمقالات الإدارية والاقتصادية تشير التنافسية إلى كميّة إدارة الشركات والدول لمجمل جداراتها لتحقيق مزيد من الازدهار. وتتمحور الدراسة حول إلقاء نظرة عامة لتطور القدرة التنافسية، ومجموعة النماذج النظرية لثلاث مجموعات، وتحديد العوامل الرئيسية للتنافسية في كل مرحلة. الهدف من هذه الدراسة هو لتطوير الإطار النظري لقياس التنافسية الدولية لليتوانيا باستخدام المؤشرات المقترحة.

توصلت الدراسة إلى أنّ عوامل التنافسية يمكن اختيارها من خلال تطبيق مجموعة من المعايير على وجه التحديد وهذه المعايير يجب أن: - تعكس القوى الأساسية لتشكيل المنافسة الدولية. - أن تكون متوفرة من مصادر بيانات موثوقة. - أن تكون قابلة للقياس إحصائياً. - تساعد في حساب ومقارنة التنافسية في عدد كبير من المناطق / البلدان. - التعميم، وتحديد وقياس التنافسية قد تقود إلى منع ضياع الوقت والموارد الأخرى في محاولة لتعزيز التنافسية.

ثم عرضت الدراسة التطبيقات النظرية لقياس التنافسية في ليتوانيا حيث تمّ تحليل التنافسية من خلال الجوانب التالية :

من خلال المستويات : الجزئي ( الشركات ، القطاعي، الإقليمي )، الكلي (الوطني).

من خلال المجالات : (الاقتصاد ، السياسة، المجتمع والتكنولوجيا).

- من خلال منظور الوقت : (متوسط ، طويل).

كان من أبرز استنتاجات هذه الدراسة أن قدّمت مسحاً شاملاً لمناقشة الأدب للقدرة التنافسية، حيث تمّ التعرف على فكرة التنافسية على وجه التحديد، وأوضحت العوامل الدافعة الرئيسية وكيفية ارتباطها لفهم التنافسية المقترحة للتجارة الدولية.

كونت هذه الدراسة إطاراً نظرياً للتعرف على مؤشرات ومعايير التنافسية الدولية، وتناولت هذه الدراسة التنافسية على المستوى الكلي. في حين أنّ دراسة الباحث تناولت التنافسية على المستوى الجزئي (القطاعي).

ICT By Business Is A Tool For Improvement of Competitiveness. Zabasta (2010)

أجريت الدراسة في لاتفيا وهي تحتوي على خصائص وتحليل درجة اكتساب المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات من قبل رجال الأعمال في دول البلطيق. وقد اختار المؤلف لهذه الدراسة 27 دولة من دول البلطيق (BSR) بهدف تحليل مدى اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للأعمال، وتحليل تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز القدرة التنافسية للأعمال، والتأكد من استنتاجات بشأن تحسين القدرة التنافسية للأعمال في لاتفيا.

هدفت الدراسة إلى تحديد المهام التالية :

- لتحليل كيف تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القدرة التنافسية للدولة.
- لتحليل كيفية اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الشركات لحفز النشاط التجاري.
- لاستخلاص النتائج المتعلقة بفرص الشركات لتحسين اقتناء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي لتحسين القدرة التنافسية للأعمال. وتمّ استخدام أسلوب تحليل البيانات الإحصائية، وأسلوب الخبراء في هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاعين العام والخاص وهو الاقتصاد، وعلاوة على ذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهل القدرة التنافسية للبلاد. كما أنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الشركات يوفّر تأثيراً إيجابياً على النشاط التجاري من خلال التحسن في خدمات العملاء، زيادة كفاءة العمليات الداخلية، وتوظيف الفرص المتاحة للعمليات من خلال الاستعانة بمصادر خارجية تجارية معينة.

رَكَزَت الدراسة وبشكل كبير على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمؤشر لجاهزية الأعمال الإلكترونية ودورها في تحسين التنافسية. في حين تناول الباحث البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات كأحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية إلى جانب سبعة عوامل أخرى.

Competitiveness And Innovation of The Romanian Companies. Csaba (2011)

تهدف هذه الدراسة إلى ربط متطلبات القدرة على التنافس التي تواجه الاقتصاد الروماني مع الابتكار فمتطلبات القدرة على التنافس والابتكار في السوق الأوروبية المتحدة إجبارية ، من وجهة نظر رجال الأعمال الرومانيين من أجل البقاء والتنمية.

وهدفت الدراسة إلى تطوير القدرة التنافسية مع خطوات زيادة الابتكار، مما يؤدي إلى خلق أماكن عمل جديدة والتشديد على الأنشطة الاقتصادية التي تحمي البيئة وإعادة تشكيل الهيكل الاقتصادي وتحسين بيئة الأعمال الريادية. والتشديد على تطوير البنية التحتية، باعتبارها العامل الرئيسي للنمو الاقتصادي وتحسين الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحسين القدرة على وضع الأساس الهيكلي، وتحسين التعليم والتدريب.

توصلت الدراسة إلى أنّ الاقتصاد القائم على المعرفة، من شأنه أن يكون أكثر تنافسية وديناميكية في العالم، ويكون قادراً على التطوير بشكل مستمر، مع المزيد من أماكن العمل والتّماسك الاجتماعي الأكبر. ويتميّز هذا عن طريق أربعة أشياء: النمو، الابتكار، العمالة، والتّماسك ، وأضيف عنصر خامس يتعلق بحماية البيئة والذي أُخِذَ من فكرة التنمية المستدامة.

استعرضت الدراسة اثنا عشر عاملاً (أطلق عليها ركائز التنافسية) وهذه الركائز هي: المؤسسات، البنية التحتية، الاقتصاد الكلي، الصحة والتعليم الابتدائي، التعليم العالي والتدريب، كفاءة سوق المنتجات، كفاءة سوق العمل، تطور السوق المالية، الاستعداد التكنولوجي، حجم السوق، تطور الأعمال، الابتكار.

تظهر الدراسة قوة ارتباط العلاقة بين التنافس والابتكار، بينما يتناول الباحث في هذه الدراسة سبعة متغيرات أخرى إضافة إلى الابتكار.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ولغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تمَّ إجراء بعض المقارنات والتي تمَّ عرضها على النحو الآتي:

1- من حيث هدف الدراسة:

هدفت معظم الدراسات السابقة التي في الأردن والوطن العربي إلى دراسة الأعمال الإلكترونية بصورة عامة، وهذه الدراسة تميّزت بدراسة عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية بصورة خاصة، وهو مجال - بحدود علم الباحث - غير مغطى بحثياً والدراسات العربية فيه محدودة، وتسعى الدراسة إلى دراسة عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية، وكشف العوامل التي من الممكن أن تعزز انتشار واستخدام الأعمال الإلكترونية وخاصة في البيئة الأردنية وبما يعزز من كفاءة أداء المصارف ويحسن تنافسيّتها.

2- من حيث البيئة:

معظم الدراسات السابقة درست الأعمال الإلكترونية وارتباطها بالابتكار أو بخلق قيمة للمنظمة أو بتبني الأعمال الإلكترونية إلا أن هذه الدراسة الأولى عربياً ومحلياً - بحدود علم الباحث - التي تسلط الضوء على عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية في المصارف الأردنية العاملة في الأردن كجزء من البيئة العربية.

3- من حيث المجتمع والعينة:

معظم عينات الدراسات السابقة في الدراسات الغربية كانت من شركات في بعض الصناعات، أو بعض الشركات الخدمية في حين ما يميز هذه الدراسة أنّ العيّنة ستكون من القطاع المصرفي (المصارف الأردنية العاملة في الأردن المدرجة في سوق عمان المالي). والتي هي بيئة مناسبة لتطبيق الأعمال الإلكترونية كما ويتميّز هذا القطاع بحيويته ونجاحه وأهميته كثاني أكبر قطاع على مستوى الاقتصاد الوطني وكمحرك للقطاعات الاقتصادية الأخرى.

4- من حيث متغيرات الدراسة:

معظم الدراسات العربية والانجليزية استخدمت متغير إلى متغيرين في حين ستعتمد هذه الدراسة على دراسة ثمانية متغيرات للأعمال الإلكترونية وهي تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية. وستعتمد في دراسة تحسين التنافسية على ثمانية متغيرات وهي مستوى الابتكار، وتنشيط دورالبحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دورالموارد البشرية، وريادية الأعمال، والرّبحية، والحصة السوقية والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية.

كما أنّه في الدراسات السابقة تمّ اعتبار تحسين التنافسية متغيراً مستقلاً وأحياناً متغيراً تابعاً. وفي الدراسة الحالية تمّ اعتبار عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية متغيراً مستقلاً وتحسين التنافسية متغيراً تابعاً.

5- من حيث الغاية:

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم أمّودج متكامل يوضح أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية، وزيادة الاهتمام من قبل القيادات المصرفية بأهمية تلك المتغيرات لتوفير رؤية مستقبلية لتحسين التنافسية في المصارف من خلال التوصيات المقدمّة.

## الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة:

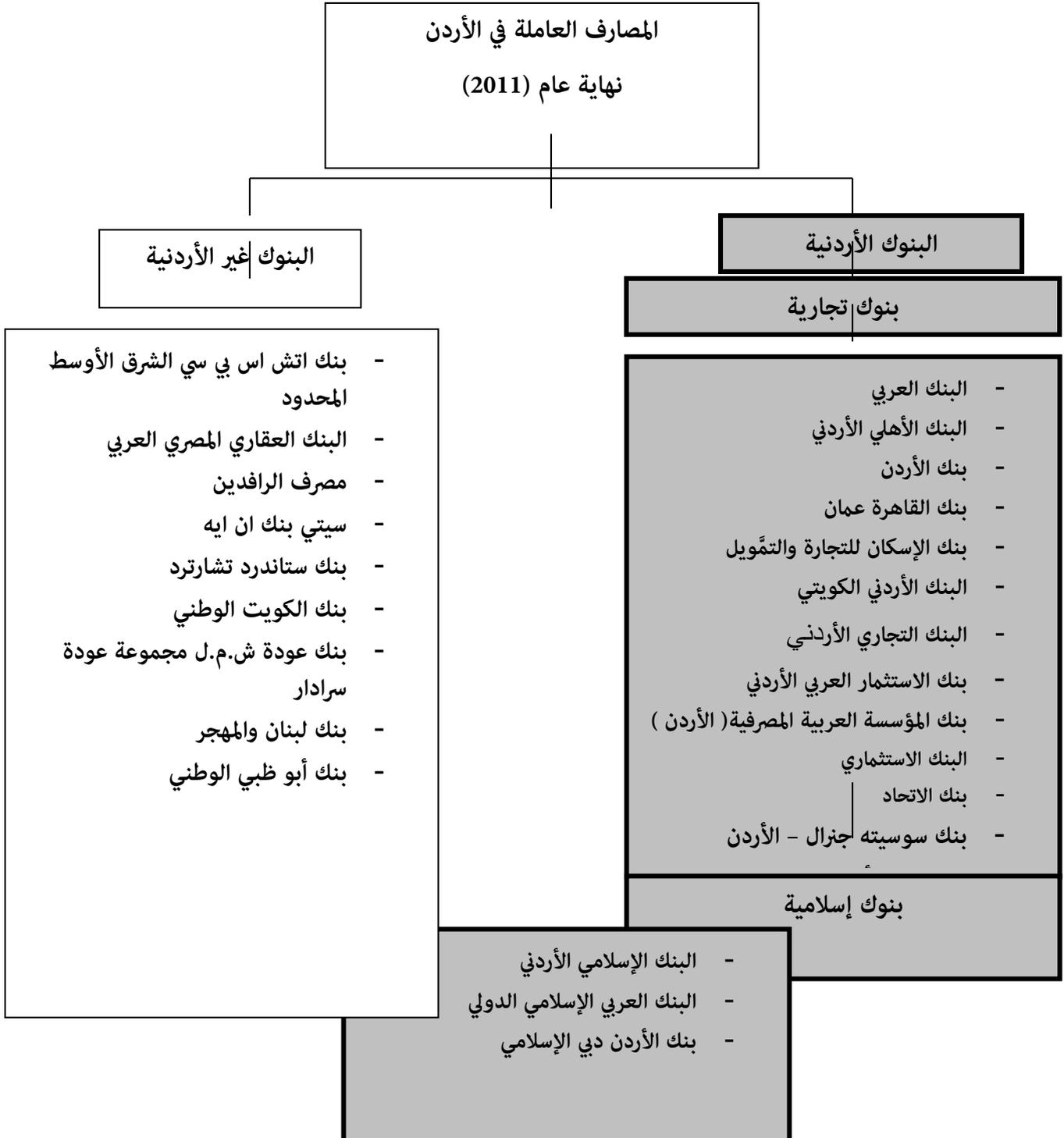
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الميداني التحليلي من حيث مدى إدراك مدراء تكنولوجيا المعلومات، ومدراء تطوير الأعمال (تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها)، ومساعدى المدراء العامّين المشرفين على هذه الدوائر ومدراء الفروع الرئيسية في المصارف العاملة في الأردن لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ومدى توافرها وإمكانية تطبيقها في المصارف الأردنية لتحسين تنافسيتها، وأبعادها المستقبلية من وجهة نظر المديرين. وهي أيضاً دراسة تحليلية لأنها وبعد تحديد نموذج الدراسة تمّ دراسة أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تحسين تنافسية المصارف الأردنية. وذلك من خلال إجراء عدد من المقابلات مع أشخاص ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة، وتطوير استبانة وتوزيعها على المصارف العاملة في الأردن.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المصارف الأردنية المرخصة العاملة في الأردن والبالغ عددها (16) مصرفاً من بينها (13) مصرفاً تجارياً و(3) مصارف إسلامية.

والشكل رقم (1-3) يوضح مجتمع الدراسة (المصارف المرخصة العاملة في الأردن كما هي في نهاية عام

: ( 2011



شكل رقم (3 - 1) مجتمع الدراسة (المصارف المرخصة العاملة في الأردن كما هي في نهاية عام 2011)

## وحدة المعاينة:

تتكون وحدة المعاينة التي استهدفتها الدراسة من جميع مدراء تكنولوجيا المعلومات (16)، ومدراء تطوير الأعمال (تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها) (16)، ومساعدى المدراء العاميين المشرفين على هذه الدوائر(32)، ومدراء الفروع الرئيسية في المصارف العاملة في الأردن(513)، باعتبارهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات بشأن الأعمال الإلكترونية وتطبيقها، وتمّ استثناء بعض الفروع والمكاتب حيث يرى الباحث أنها لا تخدم غرض ومجتمع الدراسة. والدراسة لا تقيس تنافسية أداء المدراء ومدراء الفروع وإنما تحسين التنافسية في المصارف.

ولأخذ عينة عشوائية اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة باستخدام معادلة العينات العشوائية البسيطة على النحو التالي حيث بلغ حجم العينة n ما يقارب (569) مديراً وتمّ توزيع (355) استبانة على الإدارات العامة للمصارف وفروعها الرئيسية.

ومن أجل أن يتمّ تمثيل كافة أفراد مجتمع الدراسة تمّ الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ويفضل استخدام هذا النوع من العينات في حال توقع الباحث وجود تباين بين خصائص مفردات إحدى أو بعض أبعاد الدراسة، أو في حال رغبة الباحث في زيادة عدد مفردات العينة ونظراً لسهولة وقلّة كلفة الحصول على البيانات، ومن الأرقام الواردة في الجدول رقم (1-3) يتضح وجود عدد مناسب من المديرين بسبب حجم هذا القطاع في الأردن وعدد المصارف المدروسة مما استدعى الباحث إلى استخدام هذا النوع من المعاينة نظراً لكونها ستعطي تمثيلاً أفضل للمصارف المدروسة. وقد استرد الباحث(319) استبانة من محصلة الاستبانات الموزعة، وبعد فحص وتدقيق الاستبانات المستردة تبين أنّ العدد الصالح منها للتحليل (291) استبانة وهو ما يعادل ( 91% ) تقريباً من مجموع مجتمع الدراسة وهي نسبة ممثلة بصورة ملائمة، وكما هي موضحة في الجدول رقم (1-3).

جدول رقم(3-1) الاستبانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة من المصارف الاردنية

ت	اسم المصرف	عدد الفروع	مدراء تكنولوجيا	مدراء تطوير الاعمال	مساعدین المدراء	الاستبانات الموزعة	نسبة التوزيع	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد	الاستبانات المستبعدة	نسبة الاستبعاد	الاستبانات الصالحة	نسبة الصلاحية
1	البنك العربي	79	1	1	2	50	60%	45	90%	3	7%	42	93%
2	بنك الإسكان	10 0	1	1	2	53	51%	42	79%	7	17%	35	83%
3	بنك الأردن	62	1	1	2	40	61%	37	93%	5	14%	32	86%
4	بنك القاهرة عمان	59	1	1	2	35	56%	30	86%	2	7%	28	93%
5	بنك المؤسسة العربية المصرفية	19	1	1	2	16	70%	16	100%	0	0%	16	100%
6	بنك الاتحاد	18	1	1	2	16	73%	14	88%	2	14%	12	86%
7	بنك المال الاردني	12	1	1	2	16	100%	14	88%	1	7%	13	93%
8	بنك الاستثمار العربي الاردني	10	1	1	2	14	100%	14	100%	0	0%	14	100%
9	البنك الاردني الكويتي	40	1	1	2	25	57%	22	88%	2	9%	20	91%
10	بنك سوستيه جنرال	16	1	1	2	16	80%	16	100%	0	0%	16	100%
11	البنك الاستثماري	8	1	1	2	12	100%	12	100%	0	0%	12	100%

12	البنك الاسلامي الاردني	57	1	1	2	38	62%	33	86%	5	15%	28	85%
13	البنك العربي الاسلامي الدولي	23	1	1	2	12	44%	12	100%	0	0%	12	100%
14	بنك الاردن دبي الاسلامي	10	1	1	2	12	86%	12	100%	1	8%	11	92%
	المجموع	51 3	14	14	28	355	62%	31 9	90%	28	9%	291	91%

2-2-3 خصائص المديرين المبحوثين:

البيانات الشخصية والوظيفية بشأن خصائص المديرين المبحوثين:

يركز هذا الجزء على وصف خصائص المديرين المبحوثين من حيث جنسهم، وأعمارهم، والمؤهل العلمي الذي يحملونه، والتخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي كما يظهر في الجدول (2-3):

## التوزيع التكراري لوصف خصائص المديرين المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	1- الجنس
73.9%	215	ذكر
26.1%	76	أنثى
2-العمر		
48.5%	141	من 25 - 34 سنة
21.6%	63	من 35-44 سنة
27.5%	80	من 45-54 سنة
2.4%	7	55 سنة فأكثر
3-المؤهل العلمي		
4.8%	14	التوجيهي
8.9%	26	دبلوم كلية مجتمع
68.4%	199	البكالوريوس
17.9%	52	دراسات عليا ماجستير أو دكتوراه

4- التخصص العلمي		
علوم مالية ومصرفية	53	18.2%
نظم معلومات	81	27.8%
علوم إدارية	53	18.2%
علوم هندسية	32	11%
إنسانية واجتماعية	13	4.5%
اخرى	59	20.3%
5- عدد سنوات الخبرة		
5 سنوات فما دون	33	11.3%
من 6 - 10 سنوات	109	37.5%
من 11-15 سنة	41	14.1%
16 سنة فأكثر	108	37.1%

الجنس: أشارت النتائج الواردة في الجدول ( 2-3 ) أنّ نسبة الذكور وصلت من المديرين إلى ( 73.9 % ) في مقابل 26.1 % إناث حيث تبين للباحث أنّ معظم الوظائف المصرفية يتم إدارتها من قبل الذكور والتي تعكس التوجه القيادي للذكور أكثر من الإناث وقدرات أفضل لديهم لممارسة الأعمال الإلكترونية، وتبين للباحث ومن خلال المقابلات التي أجراها أنّ الذكور مدركين لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية بصورة أكبر من الإناث. العمر: يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 2-3 ) أنّ نسبة الشباب الأكثر في ممارسة الأعمال الإلكترونية في المصارف من الأعمار (25-34) سنة النسبة الأكبر تصل إلى 48.5% تتبعها من 45-54 سنة بنسبة 27.5 % و يعكس هذا التركيبة السكانية التي تصف الأردن بالمجتمع الفتى، ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث لاحظ أنّ معظم المديرين من الشباب والذين لديهم قابلية على اكتساب المعرفة التكنولوجية أسرع وخاصّة أنّهم يعتقدون بضرورة مواكبة تطورات الصناعة المصرفية.

المؤهل العلمي: تشير النتائج الواردة في الجدول (2-3) إلى أنَّ المؤهل العلمي للمبحوثين قد توزع بين حاصلِي على شهادة البكالوريوس بنسبة 68.4% ، وأنَّ نسبة حملة الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) بلغت 17.9% من مجموع المبحوثين. وتعكس هذه النسبة الجانب التعليمي الثقافي الذي يساند استيعاب عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وإدراك مفردات تطبيقها، وكذلك إدراك المبحوثين لاحتياجات العملاء. وأنَّ أولى متطلبات تطبيق الأعمال الإلكترونية وجود موارد بشرية متعلمة وواعية قادرة على توفير منافذ التعامل وفتح قنوات اتصال الكترونية مع العملاء للوصول إلى تحسين التنافسية للمصارف. تتبعها دبلوم كلية مجتمع بنسبة 8.9%، و أخيراً التوجيهي بنسبة 4.8%.

التخصص العلمي: يتّضح أيضاً من الجدول (2-3) أنَّ التخصص العلمي للمديرين في القطاع المصرفي يغلب عليه تخصص نظم المعلومات وبنسبة 27.8%، يليه اصحاب التخصصات الأخرى وبنسبة 20.3%، في حين تساوت نسبة تخصصي العلوم المالية والمصرفية والعلوم الادارية بنسبة 18.2%، وكانت نسبة تخصص العلوم الهندسية 11.00%، و أخيراً كانت نسبة العلوم الانسانية والاجتماعية 4.5%.

عدد سنوات الخبرة: أشارت النتائج الواردة في الجدول (2-3) أنَّ لدى المبحوثين خبرة مصرفية في المصارف تراوحت بين 6 إلى 10 سنوات وبنسبة 37.5% وأنَّ ما يعادل 37.1% منهم تزيد خبرتهم عن 16 سنة. ويمكن اعتبار هذه المدة الزمنية، والتي تعكس تراكم خبرة المديرين في المصارف ورغبة المصارف في تقليل الدوران الوظيفي وتهيئة ظروف تساعد على استقرارهم بسبب المنافسة العالية بين المصارف العاملة في القطاع وعدم الرغبة في انتقال المديرين من مصرف إلى آخر وهما يوفر بيئة عمل ملائمة وجاذبة، كما أنها مدة مناسبة لتعلم واكتساب المدراء للخبرات والمعارف التي يمكن أن تجعلهم أكثر قدرة على فهم وتطبيق الأعمال الإلكترونية وهما ينعكس في النهاية على تحسين التنافسية مقارنة بمن لا يمتلك عدد سنوات مناسبة تساعده في تطبيق الأعمال الإلكترونية.

## أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة واستخدم الاستبانة للتعرف على اتجاهات المديرين نحو أبعاد متغيرات نموذج الدراسة، وتمّ عرض أبعاد متغيرات الدراسة على شكل فقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقسمت مستويات الإجابات إلى خمسة مستويات (موافق تماماً، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق تماماً).

-المقابلة: قام الباحث بإجراء ثلاث مقابلات مع مديرين ذوي خبرة في المجال المصرفي، أحدهما يشغل منصب مدير تنفيذي لشؤون الأعمال المصرفية للشركات، والثاني يشغل منصب مدير تنفيذي - دائرة مراجعة الائتمان، والثالث يشغل منصب مساعد مدير عام- رئيس إدارة تطوير ودعم اجراءات العمل والعمليات، وكما يوضح الملحق رقم (ج) فإنه تمّ إجراء المقابلات على صيغة مجموعتين من الأسئلة، تناول الجزء الأول عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، وتناول الجزء الثاني تحسين التنافسية للمصارف، من وجهة نظر المديرين المُقابَلين. تكوّن الجزء الأول من خمسة أسئلة، والجزء الثاني من ثلاثة أسئلة. قام الباحث بإجراء المقابلة، وتسجيلها وتلخيص أبرز نقاطها ليُصار إلى عرضها في الفصل الرابع، ومناقشة نتائجها في الفصل الخامس.

## صدق الأداة وثباتها:

### صدق أداة الدراسة:

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة وثباتها، التي قام بإعدادها من أجل تحقيق الأهداف التي ينشدها. فمن أجل التحقق من صدق الأداة تمّ استخدام أسلوب الصدق الظاهري Face Validity وذلك من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكّمين من أصحاب الخبرة والمعرفة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الأردنية ومصرفيين وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة الفقرات من حيث مناسبتها لموضوع الدراسة ودقتها العلمية وصياغتها اللغوية، وذلك بعد إطلاعهم على أهداف الدراسة وفرضياتها للإستنارة بها عند إصدار الحكم على الاستبانة، أبدوا آراءهم واقتراحاتهم بشأن فقرات الاستبانة. وكانت أبرز ملاحظات المحكّمين بأنّ بعض الفقرات غير مناسبة، وبعض الفقرات بحاجة إلى إعادة صياغة، وتتضمن بعض الفقرات كلمة غير مناسبة،

وهناك فقرة سالبة في التحليل وبعض الفقرات بحاجة إلى تعديل لغوي. وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكّمين حتى استقرت على وضعها النهائي، وشرع بتوزيعها على المديرين المبحوثين في الدراسة. والملحق رقم ( أ ) يوضح أسماء المحكّمين.

ثبات أداة الدراسة :

ومن أجل اختبار ثبات أداة الدراسة واختبار صدقها الداخلي، تمّ استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة. وتشير النتائج الواردة في الجدول (3-3) إلى درجة ثبات في استجابات المبحوثين، لأنّ قيمة ألفا المعيارية تساوي أكثر من ( 60%) وهي النسبة المقبولة في بحوث الإدارة، الأمر الذي مكّن الباحث من الاعتماد على الإجابات في عملية معالجة البيانات وتحليلها.

### جدول (3-3)

#### نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المجال	قيمة الفا
تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية	*%81.82
البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	*%76.37
دعم الإدارة العليا	*%88.73
التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية	*%87.44
ضغوط المنافسين	*%77.03
الجدارات للموظفين	*%80.82
التركيز على العملاء	*%75.87

*%89.50	الأمن والحماية
*%80.96	مستوى الابتكار
*%84.49	تنشيط دورالبحث والتطوير
*%90.51	جودة الخدمات المصرفية
*%87.80	تفعيل دورالموارد البشرية
*%89.29	ريادية الأعمال
*%89.42	الرّبحية
*%80.26	الحصة السوقية
*%69.41	القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية

توضح (\*) معنوية البعد عند مستوى دلالة ( $P < 0.05$ )

وكذلك تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدول (3-4) يوضح ذلك:

جدول (4-3) معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
*0.89	55	*0.80	28	*0.86	1
*0.88	56	*0.88	29	*0.88	2
*0.87	57	*0.87	30	*0.74	3
*0.54	58	*0.90	31	*0.78	4
*0.87	59	*0.86	32	*0.73	5
*0.85	60	*0.76	33	*0.86	6
*0.91	61	*0.86	34	*0.79	7
*0.78	62	*0.84	35	*0.67	8
*0.48	63	*0.79	36	*0.83	9
*0.82	64	*0.51	37	*0.89	10
*0.82	65	*0.70	38	*0.88	11

	*0.82	39	*0.87	12
	*0.93	40	*0.87	13
	*0.85	41	*0.85	14
	*0.91	42	*0.82	15
	*0.87	43	*0.87	16
	*0.84	44	*0.81	17
	*0.92	45	0.84	18
	0.81	46	*0.76	19
	*0.87	47	*0.72	20
	*0.89	48	*0.58	21
	*0.86	49	*0.90	22
	*0.87	50	*0.90	23
	*0.86	51	*0.76	24
	*0.90	52	*0.78	25
	*0.85	53	*0.86	26

	*0.84	54	*0.64	27
--	-------	----	-------	----

توضح (\*) معنوية الفقرات عند مستوى دلالة ( $P < 0.05$ )

نلاحظ من الجدول (3-4) أنَّ معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس قد كانت دالة إحصائياً؛ وذلك لجميع فقرات المقياس؛ لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (65) فقرة.

وللتأكد من ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه؛ تمَّ إيجاد معامل ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه والجدول (3-5) يبيِّن ذلك.

### جدول (3-5)

معامل ارتباط الفقرة بكل بعد من متغيرات نموذج الدراسة، وارتباط البعد بالدرجة الكلية للأموذج

البعد الأول	رقم الفقرة	معامل الارتباط	البعد الثاني	رقم الفقرة	معامل الارتباط	البعد الثالث	رقم الفقرة	معامل الارتباط	البعد الرابع	رقم الفقرة	معامل الارتباط								
تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية	1	*0.59	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	5	*0.55	دعم الإدارة العليا	9	*0.74	التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية	13	*0.48								
	2	*0.61		6	*0.70		10	*0.81											
	3	*0.55		7	*0.71		11	*0.67											
	4	*0.67		8	*0.53		12	*0.76											
		*0.72			*0.67			*0.71											
											*0.42								
البعد الخامس	رقم الفقرة	معامل الارتباط	البعد السادس	رقم الفقرة	معامل الارتباط	البعد السابع	رقم الفقرة	معامل الارتباط	البعد الثامن	رقم الفقرة	معامل الارتباط								
												17	*0.40	21	*0.46	25	*0.60	29	0.82
												18	*0.35	22	*0.51	26	*0.44	30	*0.67
												19	*0.32	23	*0.56	27	*0.35	31	*0.79
												20	*0.21	24	*0.66	28	*0.66	32	*0.67
	0.26		0.31		0.40		0.50												

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الثاني عشر	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الحادي عشر	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد العاشر	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد التاسع
*0.66	46	تفعيل دورالموارد البشرية	*0.81	42	جودة الخدمات المصرفية	*0.34	38	تنشيط دورالبحث والتطوير	0.65	33	مستوى الابتكار
*0.67	47		*0.81	43		*0.59	39		*0.71	34	
*0.78	48		*0.69	44		*0.74	40		*0.73	35	
*0.80	49		*0.82	45		*0.49	41		*0.70	36	
*0.70			*0.83			*0.53			*0.49	37	
									*0.79		

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد السادس عشر	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الخامس عشر	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الرابع عشر	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الثالث عشر
*0.52	62	القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية	*0.43	58	الحصة السوقية	*0.71	54	الرّبحية	*0.86	50	ريادية الأعمال
*0.62	63		*0.56	59		*0.68	55		*0.75	51	
*0.81	64		*0.60	60		*0.49	56		*0.81	52	
*0.83	65		*0.65	61		*0.55	57		*0.77	53	
*0.68			*0.54			*0.50			*0.81		

نلاحظ من الجدول (3-5) أن معامل ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمى إليه لفقرات الاستبانة قد كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $P < 0.05$ )، وذلك لجميع فقرات الاستبانة، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (65) فقرة، وهي صالحة لأهداف هذه الدراسة.

#### مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع بياناتها وهما:

1-المصادر الثانوية: أتيح للباحث البحث عن المراجع والبحوث والدراسات السابقة في مجالي الأعمال الإلكترونية وتحسين التنافسية، إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية، والإحصاءات والتقارير الصادرة عن البنك المركزي الأردني والبنوك العاملة في الأردن ومواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية: اعتمد الباحث على المصادر الأولية، والمتمثلة في المقابلات الشخصية والاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة واختبار فرضيات الدراسة وأموذجها وكما يأتي:

أ- قام الباحث بإجراء مقابلات مع مدراء تكنولوجيا المعلومات، ومدراء تطوير الأعمال (تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها)، ومساعدى المدراء العاميين المشرفين على هذه الدوائر، ومدراء الفروع الرئيسة في المصارف العاملة في الأردن للاسترشاد بوجهات نظرهم بصدد أبعاد متغيرات نموذج الدراسة.

ب- تمّ تطوير استبانة وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة وتوجيهها إلى المدراء في المصارف المبحوثة (الملحق رقم ب) وقد قام الباحث بتطوير فقرات الاستبانة لقياس متغيرات نموذج الدراسة المتمثلة في عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف.

وقد جرى تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء أساسية:

الجزء الأول: ويتعلق بالتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وشملت الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويتعلق بقياس عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، وتألفت من ثمانية أبعاد هي: تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات.

الجزء الثالث: ويتعلق بتحسين التنافسية، حيث اختار الباحث ثمانية أبعاد تتعلق بتحسين التنافسية للمصارف وتألفت من: مستوى الابتكار، وتنشيط دور البحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دور الموارد البشرية، وريادية الأعمال، والربحية، والحصة السوقية والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية.

وعمل الباحث على بناء فقرات لقياس عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وتحسين التنافسية للمصارف، وفق الإجراءات التالية:

مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وتحسين التنافسية.

تم صياغة فقرات الاستبانة بصورتها الأولية والتي تكونت من (65) فقرة، موزعة على ستة عشر بعداً (8) أبعاد خصصت لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، ممثلة في (32) فقرة، و(8) أبعاد خصصت لتحسين التنافسية، ممثلة في (33) فقرة، وذلك كما يلي:

أولاً: عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، حيث تكون من الأبعاد الآتية:

1- تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية: وتكون من (4) فقرات.

2- البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات: وتكون من (4) فقرات.

3- دعم الإدارة العليا: وتكون من (4) فقرات.

4- التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية: وتكون من (4) فقرات.

5- ضغوط المنافسين: وتكون من (4) فقرات.

6- الجدارات للموظفين: وتكون من (4) فقرات.

7- التركيز على العملاء: وتكون من (4) فقرات.

8- أمن وحماية المعلومات: وتكون من (4) فقرات.

ثانياً: تحسين التنافسية للمصارف: حيث تكون من الأبعاد الآتية:

1- مستوى الابتكار: وتكون من (5) فقرات.

2- تنشيط دور البحث والتطوير: وتكون من (4) فقرات.

3- جودة الخدمات المصرفية: وتكون من (4) فقرات.

4- تفعيل دور الموارد البشرية: وتكون من (4) فقرات.

5- ريادة الأعمال: وتكون من (4) فقرات.

6- الربحية: وتكون من (4) فقرات.

7- الحصة السوقية: وتكون من (4) فقرات.

8- القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية: وتكون من (4) فقرات.

واستند الباحث في صياغة فقرات الاستبانة إلى مجموعة من المقاييس التي اعتمدها مجموعة من الباحثين

والعلماء والتي تمّ اعتمادها في مجموعة من الدراسات التطبيقية ومن هؤلاء (Dubelaar et al.2005)

(Ombati 2010،Auta2010،Musara & Fatoki 2010،

والتي أوضحها الباحث بالتفصيل عند صياغة وتوضيح متغيرات أُمُوذج الدراسة. ويوضح الجدول رقم (3-

6) الدراسات التي اعتمدت في تصميم الاستبانة.

## إجراءات الدراسة :

قام الباحث في البداية بزيارات شخصية إلى المصارف المبحوثة، بعد أن تقدم إلى هذه المصارف بالثبوتات اللازمة (تسهيل مهمة ملحق رقم (د) )، والتي شرح فيها موضوع الدراسة وهدفها. وبعد الحصول على الموافقة اللازمة لإجراء الدراسة عقد الباحث لقاءات مع بعض المديرين المبحوثين في المصارف المعنية، وشرح لهم هدف الدراسة وأهميتها.

وبعد ذلك تمّ توزيع الاستبانات على المديرين المبحوثين وطلب إليهم الاتصال به عند الضرورة. ولتسهيل عملية تعبئة الاستبانة، منح الباحث المبحوثين مدة ثلاثة أسابيع كي يتسنى للمديرين الإطلاع على فقراتها بشكل كامل وتعبئة الاستبانة بالاجابات التي تعكس وجهات نظرهم، وبعد ذلك تمّ استرداد الاستبانات الموزعة على المديرين المبحوثين. وبقصد زيادة عدد الاستبانات المستردة تمّ الاتصال بعدد من المديرين داخل تلك المصارف لتحفيزهم على تعبئة الاستبانة.

## تصميم الدراسة:

استقرت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة (أموذج الدراسة الشكل (1-1) ) ، ولعلّ من أهم الدراسات التي تمّ الاعتماد عليها في هذه الدراسة لبناء نموذج الدراسة وتصميم استبانتها تتضح في الجدول رقم (3-6).

جدول رقم ( 3-6 ) الدراسات التي اعتمدت في تصميم الاستبانة

الباحث / السنة	البعد
Dubelaar et al.,(2005).	1. يتبنى المصرف استراتيجية للأعمال الإلكترونية مكتملة للأستراتيجيات القائمة.
	5. يمتلك المصرف بنية تكنولوجية تحقق التكامل بين النظم القديمة والتكنولوجيا الجديدة.
	7. يمتلك المصرف قسماً للأعمال الإلكترونية كوحدة مستقلة.
	11. تلتزم الإدارة العليا للمصرف بتعزيز الدور القيادي للأعمال الإلكترونية.
	12. توفر الإدارة العليا برامج التعلم المستمر للأعمال الإلكترونية للمعنيين بذلك.
Lin et al.,(2005).	2. لدى المصرف استراتيجية تكفل ربط مشاريع الأعمال الإلكترونية بأهداف الاعمال.
	8. تمكّن نظم الأعمال الإلكترونية المصرف من تزويد العملاء بالمعلومات الضرورية.
	9. تهتم الإدارة العليا بقرارات اعتماد الأعمال الإلكترونية.
	10. تخصص الإدارة العليا موارد ملائمة لدعم الأعمال الإلكترونية.

	13. يوفرالبنك المركزي سبل التعليم والتدريب للأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي.
	14. يعزز الدعم المالي للبنك المركزي من استخدام الأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي.
Sarkar& Sawy,(2003).	4. يمتلك المصرف توجهاً في إعادة تصميم العمليات لاستثمار قدرات الأعمال الإلكترونية.
Mario , (2003).	3. يولي المصرف أهمية لقضايا تخطيط التّمويل للأعمال الإلكترونية.
	6. يوفر تطبيق المصرف للأعمال الإلكترونية اتصالات أسرع تساعد في الوصول إلى العملاء المحتمّلين.
Abd et al.,(2010).	17. يواجه المصرف ضغوطاً من المصارف المنافسه بفعل تحرير التجارة.
	18. يواجه المصرف ضغوطاً من المصارف المنافسه نتيجة استجابتها للتغيرات التكنولوجية.
	19. يواجه المصرف منافسة حادة من قبل المصارف المنافسه باستمرار.
Auta ,(2010).	25. يقدم المصرف خدمات متعددة للعملاء اعتماداً على استخدام نظام مصرفي مرّن.
	26. يقدم المصرف خدمات متعددة للعملاء اعتماداً على استخدام نظام مصرفي يتميّز بسهولة الاستخدام.

	27. يقدم المصرف خدمات الكترونيه للعملاء باقلّ كلفة ممكنة .
Lee et al.,(2003).	28. يركز المصرف على تطوير علاقات مستدامة مع العملاء .
Velmurugan, (2009).	29. يركز المصرف على الالتزام بمبادئ بناء علاقة طويلة الأجل ناجحة عند استخدام الأعمال الإلكترونية.
Nastase et al.,(2007).	30. يقوم المصرف بتعزيز الوعي الأمني للموظفين في كافة المستويات.
	31. يتبنى المصرف سياسات أمنية فعالة.
Zhu ,(2002).	32. يتكبد المصرف خسائر مالية جراء تعرضه للاحتيال المالي.
Sawhney et al.,(2006).	16. يقدم البنك المركزي الخدمات الاستشارية المتعلقة بتطبيق برمجيات الأعمال الإلكترونية في المصارف.
	33. يمتلك المصرف شبكة مصرفية تقدم عروضاً ذكية متكاملة.
	34. يقوم المصرف بإعادة التفكير بتصميم العمليات المصرفية.
Musara & Fatoki ,(2010).	36. ساهمت الابتكارات التكنولوجية في تحسن عمليات المصرف.

	37. ساهمت الابتكارات التكنولوجية في خفض تكاليف العمليات المصرفية.
Vaithilingam et al.,(2006).	41. يستخدم المصرف الشراكة مع الجامعات للإستفاده من نتائج البحث والتطوير لدعم العمليات المصرفية.
Ombati et al.,(2010).	42. يزود المصرف العملاء بخدمات ذات جودة عالية لتحسين قدراته التنافسية.
	43. يضع المصرف في سلم أولوياته دمج توقعات العملاء مع سياساته الهادفه لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
	44. يقدم المصرف خدماته الكترونياً على مدار الساعة بكفاءة لتلبية الاحتياجات الآنية للعملاء.
Hasan & Harris ,(2009).	35. يقوم المصرف بإستثمار الفرص الجديدة لادخال تحسينات على الخدمات المقدمه للعملاء.
	50. يحول المصرف الأفكار الجديدة إلى خدمات الكترونيه مميزة في السوق.
	51. يعتمد المصرف توجه الابتكار في خدمة العملاء الكترونياً.
	52. يتعرف المصرف على الفرص الجديدة للأعمال الإلكترونية في السوق المصرفية لاقتناصها.
Hallowell ,(1996).	54. يشكل رضا العملاء أحد مصادر زيادة ربحية المصرف.
Akhtar et al.,(2011).	55. تساهم الأعمال الإلكترونية في زيادة ودائع المصرف.
Ali et al.,(2011).	56. تساعد الأعمال الإلكترونية في تقليل خسائر المصرف

	57. يعتبر المصرف استخدام الأعمال الإلكترونية عاملاً مهماً في زيادة الأرباح.
Agbolade ,(2011).	58. يقوم المصرف بتمويل مشاريع أعمال الحكومة مما يزيد من حصته السوقية.
Som ,(2008).	46. يستقطب المصرف موارد بشرية متمكنة لتحسين قدراته التنافسية.
	47. يتبنى المصرف سياسة استقطاب المتخصصين بالأعمال الإلكترونية.
Blount et al.(2003).	48. يعتمد المصرف استراتيجيات للموارد البشرية تعزز التعامل الإلكتروني.
Zhaoet al.,(2008).	49. يعزز المصرف معرفة الموظفين للتعامل مع برمجيات الأعمال الإلكترونية.
Calcagnini et al.,(1999).	60. يساهم استخدام الأعمال الإلكترونية في زيادة الحصة السوقية للمصرف.
موقع مفلح عقل www.muflehakel.com	62. يدير المصرف تحالفات مصرفية لدعم قدراته التنافسية في الأسواق الإقليمية.
	63. تحتل المصارف الأجنبية موقعاً تنافسياً أفضل نتيجة ما تمتلكه من منظومات أعمال إلكترونية.
	64. يمتلك المصرف معرفة عن مستويات الطلب في السوق المصرفية تمكنه من مواجهة القوى التنافسية.

	65. يمتلك المصرف قدرات ابتكارية تعزز الموقف التنافسي مع المؤسسات المالية الدولية.
--	---

### المعالجة الإحصائية:

لقد اختار الباحث الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تمّ الحصول عليها وعلى النحو التالي:

التكرار، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري: والتي تمّ استخدامها للتعامل مع الاجابات المتعلقة بخصائص العينة وأبعاد متغيرات نموذج الدراسة، وإيجاد الاستنتاجات من البيانات المتوفرة وذلك للتغلب على أي عدم تجانس في البيانات ولقياس الظواهر المتكررة في سياق علمي. وقد تمّ اعتماد مقياس ليكرت الخماسي أو مقياس المستويات المتماثلة (Itemized Rating Scale) لاختبار الاجابات المتعلقة بأبعاد متغيرات نموذج الدراسة (المستقلة والتابعة). وكان توزيع قيم المقياس وبحسب كل مفردة على النحو المبين في الجدول (3-7).

اختبار العينة الأحادية (t-test): لقياس آراء وحدة المعاينة من المبحوثين من حيث مدى توافر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية.

الانحدار البسيط (Simple Regression): لاختبار الفرضيات الخاصة بأثر كلّ من عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على أبعاد تحسين التنافسية.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): والذي يستخدم عندما يكون هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي قد تكون مرتبطة بالمتغير محل الدراسة وينبغي استخلاص تلك التي لها علاقة حقيقية بهذا المتغير واستبعاد الباقين ثم تحديد العلاقة بين هذه المتغيرات والمتغيرات المؤثرة. وفي هذه الحالة فالهدف هو الوصول إلى معادلة تبين العوامل الأكثر تأثيراً في كل متغير من المتغيرات محور الدراسة. اختبار تحليل التباين للانحدار: ستعمل معادلة الانحدار لتقدير قيم  $Y$  الفعلية بقيم  $\hat{Y}$  المقدرة للحكم على جودة التقدير بمعرفة مدى مطابقة خط الانحدار على نقاط لوحة الانتشار وذلك بحساب كل من مجموع المربعات الكلي  $SST$ ، مجموع المربعات للانحدار  $SSR$ ، مجموع المربعات للأخطاء  $SSE$  ومنها نحسب تقدير تباين خط الانحدار.

جدول (7-3) قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

العلامة	أوزان المقاييس		
5	عالية جداً	100-80%	موافق تماماً
4	عالية	60- أقل من 80%	موافق
3	متوسطة	40- أقل من 60%	موافق بدرجة متوسطة
2	منخفضة	20- أقل من 40%	غير موافق
1	منخفضة جداً	أقل من 20%	غير موافق تماماً

الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لتحديد أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية من جانب، ومتغيرات تحسين التنافسية من جانب آخر، في المصارف الأردنية.

تحليل الارتباط: لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة كافة، ولتحديد قوة العلاقة بين تلك المتغيرات كما هي في نموذج الدراسة.

وللسير في إجراء هذه الاختبارات على متغيرات نموذج الدراسة فقد تمّ اختبار متغيرات الدراسة لتحديد إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا باستخدام اختبار ( Z ) Kolmogorov-Smirnov والتي أظهرت نتائجها الواردة في جدول (8-3) أنّ قيمة مستوى الدراسة (معنوي) أعلى من 0.05.

لذلك يمكن القول أنّ بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما مكن الباحث من السير في إجراء الاختبارات آنفة الذكر على متغيرات نموذج الدراسة:

جدول (8-3) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات نموذج الدراسة

متغيرات نموذج الدراسة	( Kolmogorov-Smirnov Z )	مستوى الدلالة (المعنوية)
عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية	1.126	0.158
تحسين التنافسية	1.193	0.116

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

### عرض نتائج الدراسة :

يستعرض الباحث خلال هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيانات والمقابلات. وسيتم أولاً عرض نتائج المقابلات، يليها عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين (مدراء تكنولوجيا المعلومات، ومدراء تطوير الأعمال (تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها)، ومساعدى المدراء العاميين المشرفين على هذه الدوائر ومدراء الفروع الرئيسية في المصارف العاملة في الأردن) المبحوثين على فقرات الاستبانة، ومن ثم يجري الباحث التحليل الإحصائي للاستجابات واختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج تحليل تلك الاستجابات.

### نتائج المقابلات:

جاءت نتائج الإجابات عن أسئلة المقابلة للمديرين المُقابَلين مفصلةً كما يلي:

أولاً: نتائج الإجابات المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية:

كانت الإجابات عند السؤال المتعلق بمدى استخدام المصرف للأعمال الإلكترونية في تقديم الخدمات المصرفية إلكترونياً كالتالي: إنّ المصارف الأردنية تطمح إلى تطبيق الأعمال الإلكترونية بشكل كامل ( Full E Business ) ، لتقديم خدمات كاملة للعملاء وبشكل أسرع.

وكانت الإجابات عند السؤال المتعلق بنوع الأعمال المصرفية التي تستخدم فيها الأعمال الإلكترونية كالتالي: إن الأعمال الإلكترونية تستخدم في العديد من الأعمال المصرفية وبالأخص في التحويلات بين حسابات العملاء، وطلبات إصدار الشيكات والمقاصة الداخلية بين فروع المصرف، مع الإشارة إلى وجود نظام الكتروني لتتبع المشاكل بهدف خدمة العملاء.

وكانت الإجابات عند السؤال عن مستوى اهتمام المصرف بعوامل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، وأبرز هذه العوامل كالتالي: أن المصارف تعطي اهتماماً كبيراً لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ، وأبرز هذه العوامل أمن وحماية المعلومات لتجنب قضايا التزوير والتركيز على خدمة العملاء.

وكانت الإجابات عند السؤال عن الخطط أو البرامج التدريبية أو ورش العمل التي يتبناها المصرف لتشجيع تبني واستخدام الأعمال الإلكترونية أنّ غالبية المصارف تتبنى برامج تدريبية وبرامج توعية للموظفين.

وكانت الإجابات عند السؤال عن مستوى اهتمام المصرف بعوامل النجاح الحرجة الآتية: تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين ، والتركيز على العملاء، والأمن والحماية. أن التوجه لدى الإدارات العليا للمصارف الأردنية دعم والإنفاق على الأعمال الإلكترونية، كما أنّ المصارف الأردنية متقاربة فيما يتعلق بضغوط المنافسين،

وفيما يتعلق بالتركيز على العملاء تبين أنّ المصارف تقوم بجهود حثيثة لإقناع العملاء على استخدام الأعمال الإلكترونية مع الإشارة إلى أنّ الأعمال الإلكترونية أكثر استخداماً من قبل الشركات وموظفي القطاع الخاص منه في القطاع العام. ويعتبر أمن وحماية المعلومات من عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية حيث يحاول موظفي قسم تكنولوجيا المعلومات اختراق النظام بهدف التأكد من فاعلية أمن النظام وغالباً ما يكون هؤلاء الموظفين من غير الذين ساهموا في بناء النظام.

ثانياً: نتائج الإجابات المتعلقة بتحسين التنافسية للمصارف:

كانت الإجابات عن السؤال المتعلق بمستوى تنافسية المصرف بين المصارف الأردنية كالتالي: إنّ المصارف القادرة على توفير شروط التنافسية ستتمكن من زيادة حصصها السوقية وربحيتها، وتوفير أفضل الخدمات المصرفية لعملائها، مع ضرورة معرفة القيود والمحددات الداخلية والخارجية للتنافسية.

وكانت الإجابات عند السؤال عن أبرز المجالات التي تساهم في تحسين تنافسية المصرف كالتالي: إنّ متابعة انطباعات العملاء من خلال صندوق الاقتراحات، وزيارة العملاء (عينة عشوائية) من أبرز المجالات التي تساهم في تحسين تنافسية المصرف.

وكانت الإجابات عن مستوى اهتمام المصرف بمجالات التنافسية الآتية: مستوى الابتكار، وتنشيط دور البحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دور الموارد البشرية، وريادية الأعمال، والرّبحية، والحصة السوقية، والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية كالتالي: إنَّ أهم عاملين للتنافسية هما: العملاء كونهم المستخدمين النهائيين، مع التركيز على ضرورة حصول العملاء على الخدمات المصرفية الإلكترونية بسهولة، وتشجيعهم على استخدام الأعمال الإلكترونية. والموظفين كونهم مسوّقين ومقدمين للخدمات المصرفية. وأوضحت المقابلات أنَّ المصارف الأردنية تفضل الاستقطاب من نفس المصرف، أي تطوير الموظفين أنفسهم حتى يشعروا بأنَّ لهم مستقبلاً ويتطوّرون. وركز المدراء على أهمية الجانب التسويقي للأعمال الإلكترونية، وضرورة توفر دراسات وتقارير عن مدى استخدام الأعمال الإلكترونية مثل دراسة التكلفة والربح (الجدوى).

#### وصف استجابات المديرين المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية:

اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على مجموعة أسئلة تتعلق بعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية. وقد تركّزت الأسئلة والاستفسارات على تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية (أمن المعلومات) .

#### أولاً - تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية:

يمثل بعد تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية أحد المتغيرات الأساسية في نموذج الدراسة وأحد عوامل النجاح الحرجة الأساسية للأعمال الإلكترونية، حيث أشارت النتائج المبينة في الجدول ( 4-1) أن المصارف تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية مكتملة للاستراتيجيات القائمة، كما تبني المصارف استراتيجيات تكفل ربط مشاريع الأعمال الإلكترونية بأهداف الأعمال، حيث تولي المصارف أهمية لقضايا تخطيط التمويل للأعمال الإلكترونية.

وقد بينت النتائج أنَّ المصارف تمتلك توجهاً في إعادة تصميم العمليات لاستثمار قدرات الأعمال الإلكترونية، فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية التي تراوحت قيمها بين 3.81 إلى 4.07 مستوى عالي وجيد للإجابات وانحراف معياري عام يصل إلى 0.683 مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إليهم. كما أنَّ الانحراف المعياري للاستجابات لم يعكس درجة تشتت عالية، ويرى الباحث أنَّ هذه النتيجة جاءت منسجمةً لمواكبة التطورات الإلكترونية في الصناعة المصرفية.

#### جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد تبني استراتيجية

الأعمال الإلكترونية ن= (291)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.763	4.07	يتبنى المصرف استراتيجية للأعمال الإلكترونية مكملة للاستراتيجيات القائمة.
0.783	3.99	لدى المصرف استراتيجية تكفل ربط مشاريع الأعمال الإلكترونية بأهداف الاعمال.
0.816	3.81	يولي المصرف أهمية لقضايا تخطيط التمول للأعمال الإلكترونية.
1.012	3.87	يمتلك المصرف توجهاً في إعادة تصميم العمليات لاستثمار قدرات الأعمال الإلكترونية.
0.683	3.93	المتوسط العام (تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية)

ثانياً - البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات:

لقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول (2-4) أن البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات تشكل عاملاً حرجاً للأعمال الإلكترونية للمصارف وقد تجلت هذه الصورة من خلال إجابة المديرين على بعد البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من خلال امتلاك المصارف لبنية تكنولوجية تحقق التكامل بين النظم القديمة والتكنولوجيا الجديدة، حيث يوفر تطبيق المصارف للأعمال الإلكترونية اتصالات أسرع تساعد في الوصول إلى العملاء المحتملين، وذلك عن طريق قسم خاص بالأعمال الإلكترونية، وبالتالي تمكن نظم الأعمال الإلكترونية المصارف من تزويد العملاء بالمعلومات الضرورية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.94 إلى 4.35 وهي إجابات مستواها مرتفع وانحراف معياري عام يصل إلى 0.697 ويؤكد الانحراف المعياري وجود تجانس في إجابات المديرين فيما يخص هذا الجانب.

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.793	4.13	يملك المصرف بنية تكنولوجية تحقق التكامل بين النظم القديمة والتكنولوجيا الجديدة.
0.970	3.94	يوفر تطبيق المصرف للأعمال الإلكترونية اتصالات أسرع تساعد في الوصول إلى العملاء المحتملين.
1.048	4.19	يملك المصرف قسماً للأعمال الإلكترونية كوحدة مستقلة.
0.811	4.35	تتمكن نظم الأعمال الإلكترونية المصرف من تزويد العملاء بالمعلومات الضرورية.
0.697	4.15	المتوسط العام (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات).

البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات. ن = (291)

### ثالثاً- دعم الإدارة العليا:

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (3-4) والتي دارت حول سؤال المبحوثين في اعتبار دعم الإدارة العليا أحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ، حيث جاءت معظم الإجابات لتؤكد أهمية هذا البعد، حيث يتراوح قيم المتوسط للفقرات بين 3.76 إلى 4.16 وهي نسبة مرتفعة وجيدة. وانحراف معياري عام يصل إلى 0.792. ويؤكد الباحث أنَّ اهتمام الادارات العليا للمصارف بالأعمال الإلكترونية يشكل عاملاً حرجاً من خلال اهتمامها بقرارات اعتماد الأعمال الإلكترونية، وتخصيص موارد ملائمة لدعم الأعمال الإلكترونية، والتزامها بتعزيز الدور القيادي للأعمال الإلكترونية.

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد دعم

الإدارة العليا ن= (291)

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
تهتم الإدارة العليا بقرارات اعتماد الأعمال الإلكترونية.	4.16	0.888
تخصص الإدارة العليا موارد ملائمة لدعم الأعمال الإلكترونية.	3.80	0.950
تلتزم الإدارة العليا للمصرف بتعزيز الدور القيادي للأعمال الإلكترونية.	3.91	0.815
توفر الإدارة العليا برامج التعلم المستمر للأعمال الإلكترونية للمعنيين بذلك.	3.76	1.002
المتوسط العام (دعم الإدارة العليا)	3.91	0.792

رابعاً- التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية:

تمثل التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية أحد المتغيرات الأساسية في نموذج الدراسة وواحدة من عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية.

لقد بينت النتائج الواردة في الجدول (4-4) أنّ المصارف ومن خلال إجابات مدراء تكنولوجيا المعلومات، ومدراء تطوير الأعمال (تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها) ، ومساعدى المدراء العامى المشرفى على هذه الدوائر ومدراء الفروع الرئيسة فى المصارف العاملة فى الأردن أنّ التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية تعدّ أحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، ويتضح ذلك من خلال المتوسطات التي تراوحت بين 3.11 إلى 3.49 وهي نسبة متوسطة وجيدة وانحراف معياري عام يصل إلى 0.734. ويرى الباحث أنّ هكذا نتيجة تؤكد على تزايد اهتمام الحكومة من خلال البنك المركزي بتوفير سبل التعليم والتدريب للأعمال الإلكترونية فى القطاع المصرفي، وتقديم الدعم المالي بما يعزز استخدام الأعمال الإلكترونية، وتحفيز الحكومة لعملية استخدام الأعمال الإلكترونية فى القطاع المصرفي، وتقديم البنك المركزي الخدمات الاستشارية المتعلقة بتطبيق برمجيات الأعمال الإلكترونية فى المصارف.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

حول بعد التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية ن= (291)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.884	3.11	يوفر البنك المركزي سبل التعليم والتدريب للأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي.
0.910	3.41	يعزز الدعم المالي للبنك المركزي من استخدام الأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي.
0.763	3.49	تحفز الاجراءات الحكومية من عملية استخدام الأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي.
0.881	3.20	يقدم البنك المركزي الخدمات الاستشارية المتعلقة بتطبيق برمجيات الأعمال الإلكترونية في المصارف.
0.734	3.30	المتوسط العام (التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية)

#### خامساً- ضغوط المنافسين:

تركزت المتوسطات والانحرافات المعيارية لعينة أفراد العينة في الجدول (4-5) حول ضغوط المنافسين كعامل من عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، وقد بينت متوسطات المجموعة التي ظهرت عالية لقياس رأي المديرين في ضغوط المنافسين متراوحة قيمها بين 3.73 إلى 3.84 وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري عام يصل إلى 0.698. حيث يواجه المصرف ضغوطاً من المصارف المنافسه بفعل تحرير التجارة، وضغوطاً نتيجة استجابته للتغيرات التكنولوجية. ولعل أبرز الضغوط التي يواجهها المصرف عند تبني الأعمال الإلكترونية ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة لمواكبة المصارف المنافسه التي تعرض خدمات مشابهة.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.778	3.73	يواجه المصرف ضغوطاً من المصارف المنافسه بفعل تحرير التجارة.
0.780	3.87	يواجه المصرف ضغوطاً من المصارف المنافسه نتيجة استجابتها للتغيرات التكنولوجية.
1.038	3.80	يواجه المصرف منافسة حادة من قبل المصارف المنافسه باستمرار.
1.001	3.84	ان أبرز الضغوط التي يواجهها المصرف لتبني الأعمال الإلكترونية ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة لمواكبة المصارف المنافسه التي تعرض خدمات مشابهة.
0.698	3.81	المتوسط العام (ضغوط المنافسين)

حول بعد ضغوط المنافسين ن= (291)

سادساً- الجدارات للموظفين:

أوضح الجدول ( 4-6) أنّ نتائج المبحوثين ومتوسطاتهم الحسابية تظهر أنّ الجدارات للموظفين أحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، حيث كانت متوسطات الإجابة عالية، حيث تراوحت إجاباتهم بين 3.42 إلى 3.78 وهي نسبة مرتفعة وجيدة وبانحراف معياري عام يصل إلى 0.698 بحيث أظهر المدبرون أنّ موظفي المصارف يساهمون بتحديد الاتجاهات المستقبلية الرئيسة للمصارف من خلال إجراء تحليل متعمق للقدرات الأساسية للموظفين، كما تجري المصارف تحليلاً متعمقاً للأهداف الاستراتيجية لتطوير جدارات موظفيها وذلك عن طريق تنفيذ برامج تدريبية لموظفيها لتطوير قدراتهم في استخدام الأعمال الإلكترونية.

#### جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

المتوسط ط الحس اي	الانحراف المعياري	الفقرة
3.68	0.769	يساهم الموظفون بتحديد الاتجاهات المستقبلية الرئيسة للمصرف .
3.51	0.948	يجري المصرف تحليلاً متعمقاً للقدرات الأساسية للموظفين لمعرفة مكانته في القطاع المصرفي .
3.42	0.885	يجري المصرف تحليلاً متعمقاً للأهداف الاستراتيجية لتطوير جدارات الموظفين.

حول بعد الجداريات للموظفين ن= (291)

0.895	3.78	ينفذ المصرف برامج تدريبية لموظفيه لتطوير قدراتهم في استخدام الأعمال الإلكترونية.
0.698	3.60	المتوسط العام (الجداريات للموظفين)

سابعاً- التركيز على العملاء :

لوحظ من خلال نتائج المبحوثين ومتوسطاتهم الحسابية بشأن بعد التركيز على العملاء أن التركيز على العملاء كما يظهر في الجدول ( 4-7) له دور إيجابي ومؤثر كعامل من عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية حيث جاءت النتائج للمتوسطات الحسابية لإجابة المديرين إيجابية ومرتفعة وتراوحت قيمها بين 3.97 إلى 4.11 وانحراف معياري عام يصل إلى 0.571، بحيث بين المديرين أن المصارف تُقدّم خدماتٍ متعددةً للعملاء اعتماداً على استخدام أنظمة مصرفية مرنة تمتاز بسهولة الاستخدام، كما تُقدّم المصارف خدماتها الإلكترونية للعملاء بأقل تكلفة ممكنة وتركز على تطوير علاقات مستدامة مع العملاء.

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يقدم المصرف خدمات متعددة للعملاء اعتماداً على استخدام نظام مصرفي مرّن.	3.98	0.736
يقدم المصرف خدمات متعددة للعملاء اعتماداً على استخدام نظام مصرفي يتمييز بسهولة الاستخدام.	4.11	0.604
يقدم المصرف خدمات الكترونيه للعملاء باقل كلفة ممكنة	3.97	0.744
يركز المصرف على تطوير علاقات مستدامة مع العملاء	4.10	0.888

0.571	4.04	المتوسط العام (التركيز على العملاء)
-------	------	-------------------------------------

حول بعد التركيز على العملاء ن=(291)

ثامناً- أمن وحماية المعلومات:

تدل النتائج الواردة في الجدول (8-4) أنّ أمن وحماية المعلومات عامل نجاح حرج وله دور مؤثر في المصارف حيث تراوحت قيم متوسطات إجابات المديرين من 3.83 إلى 4.19 وهي نسبة مرتفعة وجيدة وانحراف معياري عام يصل إلى 0.745، بحيث يلاحظ أن المصارف تركز على الالتزام بمبادئ بناء علاقات طويلة الأجل ناجحة عند استخدام الأعمال الإلكترونية وتقوم المصارف بتعزيز الوعي الأمني للموظفين في كافة المستويات، وتتبنى المصارف سياسات أمنية فعالة وأنظمة أمن معلومات لمنع حالات الاختراق للعمليات الإلكترونية.

جدول (4 - 8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين حول بعد (أمن

وحماية المعلومات) ن=(291)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.884	3.83	يركز المصرف على الالتزام بمبادئ بناء علاقة طويلة الأجل ناجحة عند استخدام الأعمال الإلكترونية.
0.972	3.99	يقوم المصرف بتعزيز الوعي الأمني للموظفين في كافة المستويات.

## وصف استجابات المديرين المبحوثين لتحسين التنافسية :

0.779	4.14	يتبنى المصرف سياسات أمنية فعالة.
0.767	4.19	يمتلك المصرف أنظمة أمن معلومات لمنع حالات الاختراق للعمليات الإلكترونية.
0.745	4.04	المتوسط العام أمن وحماية المعلومات

بعد أن أنهى الباحث عرض النتائج المتعلقة بفقرات الاستبانة التي قاست المتغير المستقل بأبعاده الرئيسة الثمانية، ينتقل الباحث إلى فحص استجابات المديرين فيما يرتبط بالمتغير التابع في الدراسة وهو تحسين التنافسية وقد تمّ التعرض للمتغير التابع من خلال ثمانية أبعاد رئيسة وهي: مستوى الابتكار، وتنشيط دور البحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دور الموارد البشرية، وريادية الأعمال، والرّبحية، والحصة السوقية والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية.

أولاً - مستوى الابتكار:

توضّح النتائج في الجدول ( 4-9) أنّ مستوى الابتكار ساهم بصورة عالية في تحسين التنافسية للمصارف، حيث تراوحت قيم متوسطات إجابات المديرين بين 3.68 إلى 3.99 وهي نسبة مرتفعة وجيدة بمتوسط عام بلغ 3.83 ومتوسط انحراف معياري للفقرات بلغ 0.535 لجميع الفقرات، حيث يؤيد المديرين دور عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية للمصارف، من خلال امتلاك المصارف لشبكات مصرفية تقدم عروضاً ذكية متكاملة، وقيام المصارف بإعادة التفكير بتصميم العمليات المصرفية، واستثمار الفرص الجديدة لادخال تحسينات على الخدمات المقدمه للعملاء،

جدول (4 - 9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

حول بعد (مستوى الابتكار) ن = (291)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.704	3.68	يملك المصرف شبكة مصرفية تقدم عروضاً ذكية متكاملة.
0.720	3.72	يقوم المصرف بإعادة التفكير بتصميم العمليات المصرفية.
0.775	3.87	يقوم المصرف باستثمار الفرص الجديدة لادخال تحسينات على الخدمات المقدمة للعملاء.

0.649	3.99	تساهم الابتكارات التكنولوجية في تحسين عمليات المصرف.
0.697	3.87	تساهم الابتكارات التكنولوجية في خفض تكاليف العمليات المصرفية.
0.535	3.83	المتوسط العام (مستوى الابتكار)

ثانياً- تنشيط دور البحث والتطوير:

تبين نتائج إجابة المديرين المبحوثين الموضحة في الجدول (4-10) أنَّ عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية تؤثر في تحسين التنافسية للمصارف، من خلال تنشيط دور البحث والتطوير، حيث تراوحت إجابات المبحوثين حول هذا البعد قيمها بين 2.72 إلى 3.58 وهي نسبة متوسطة وجيدة وبتوسط عام لإجابات المبحوثين 3.09 وهي نسبة مرتفعة أيضاً وبانحراف معياري يبلغ 0.717 لجميع الفقرات. حيث يوجد في المصارف دوائر متخصصة بالأبحاث لدعم الخدمات المصرفية، وتتعاون المصارف مع مراكز البحث المتخصصة في الجامعات لتحسين الخدمات المصرفية، وتخصص المصارف مبالغ تنفق على عملية البحث والتطوير لتحسين عملياتها، إلى جانب استخدام المصارف الشراكة مع الجامعات للاستفادة من نتائج البحث والتطوير لدعم عملياتها المصرفية.

#### جدول ( 4 - 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

حول بعد (تنشيط دور البحث والتطوير) ن= (291)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.864	3.58	يوجد في المصرف دائرة متخصصة بالأبحاث لدعم الخدمات المصرفية .
0.706	2.89	يتعاون المصرف مع مراكز البحث المتخصصة في الجامعات لتحسين الخدمات المصرفية.

1.000	3.16	يخصص المصرف مبالغ تنفق على عملية البحث والتطوير لتحسين عملياته.
0.876	2.72	يستخدم المصرف الشراكة مع الجامعات للاستفادة من نتائج البحث والتطوير لدعم العمليات المصرفية.
0.717	3.09	المتوسط العام (تنشيط دور البحث والتطوير)

ثالثاً- جودة الخدمات المصرفية:

تبيّن نتائج إجابة المديرين المبحوثين الموضحة في الجدول (4-11) أن جودة الخدمات المصرفية زادت من تحسين التنافسية للمصارف، حيث تراوحت قيم متوسطات إجابات المبحوثين بين 3.78 إلى 3.98 وبمتوسط عام للإجابات المبحوثين 3.88 وهي نسبة مرتفعة وجيدة وانحراف معياري يبلغ 0.767 لجميع الفقرات، حيث تزود المصارف العملاء بخدمات ذات جودة عالية لتحسين قدراتها التنافسية. فالمصارف تضع في سلم أولوياتها دمج توقعات العملاء مع سياساتها الهادفة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقديم المصارف خدماتها إلكترونياً على مدار الساعة بكفاءة لتلبية الاحتياجات الآنية للعملاء وتمتلك المصارف قدرات أداء الخدمات المصرفية إلكترونياً باعتمادية عالية.

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

حول بعد (جودة الخدمات المصرفية) ن= (291)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.863	3.84	يزود المصرف العملاء بخدمات ذات جودة عالية لتحسين قدراته التنافسية.
0.967	3.78	يضع المصرف في سلم أولوياته دمج توقعات العملاء مع سياساته الهادفة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
0.818	3.98	يقدم المصرف خدماته إلكترونياً على مدار الساعة بكفاءة لتلبية الاحتياجات الآنية للعملاء.
0.823	3.92	يمتلك المصرف قدرات أداء الخدمات المصرفية إلكترونياً باعتمادية عالية.
0.767	3.88	المتوسط العام (جودة الخدمات المصرفية)

رابعاً- تفعيل دور الموارد البشرية:

للأعمال الإلكترونية زادت من تفعيل دور الموارد البشرية وبالتالي تحسين التنافسية للمصارف. حيث تراوحت قيم متوسطات إجابات المبحوثين بين 3.64 إلى 3.91 وبمتوسط عام للإجابات المبحوثين 3.75 وهي نسبة مرتفعة وجيدة و انحراف معياري يبلغ 0.841 لجميع الفقرات. فالمصارف تستقطب موارد بشرية متمكّنة لتحسين قدراتها التنافسية، وتبنى المصارف سياسة استقطاب المتخصصين بالأعمال الإلكترونية، وتعتمد المصارف استراتيجيات للموارد البشرية لتعزيز التعامل الإلكتروني. كما تعزز المصارف معرفة الموظفين للتعامل مع برمجيات الأعمال الإلكترونية.

جدول (4-12)

المتوسّطات الحسّابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات المديرين المبحوثين

حول بعد (تفعيل دورالموارد البشرية) ن= (291)

الانحراف المعياري	المتوسّط الحسّابي	الفقرة
1.001	3.91	يستقطب المصرف موارد بشرية متمكّنة لتحسين قدراته التنافسية.
1.052	3.64	يتبنى المصرف سياسة استقطاب المتخصصين بالأعمال الإلكترونيّة.
0.810	3.71	يعتمدّ المصرف استراتيجيات للموارد البشرية تعزز التعامل الإلكتروني.
1.047	3.76	يعزز المصرف معرفة الموظفين للتعامل مع برمجيات الأعمال الإلكترونيّة.
0.841	3.75	المتوسط العام (تفعيل دورالموارد البشرية)

خامساً- ريادة الأعمال:

توضح نتائج إجابة المديرين المبحوثين الموضّحة في الجدول (4-13) أنّ عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونيّة زادت من ريادة الأعمال. حيث تراوحت قيم متوسّطات إجابات المبحوثين بين 3.30 إلى 3.76 ومتوسط عام للإجابات المبحوثين 3.60

وهي نسبة متوسطة وجيدة و انحراف معياري يبلغ 0.812 لجميع الفقرات. حيث تحول المصارف الأفكار الجديدة إلى خدمات الكترونيه مميّزة في السوق، وتعتمد المصارف توجه الابتكار في خدمة العملاء الكترونياً، وتتعرّف المصارف على الفرص الجديدة للأعمال الإلكترونية في السوق المصرفية لاقتناصها وتشترك المصارف فيما بينها في عملية التبادل الإلكتروني للمعرفة.

جدول (4-13)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

حول بعد (ريادية الأعمال) ن= (291)

الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الفقرة
0.911	3.58	يحوّل المصرف الأفكار الجديدة إلى خدمات الكترونيه مميّزة في السوق.
0.915	3.74	يعتمد المصرف توجه الابتكار في خدمة العملاء الكترونياً.
0.933	3.76	يتعرّف المصرف على الفرص الجديدة للأعمال الإلكترونية في السوق المصرفية لاقتناصها.
0.974	3.30	يشترك المصرف مع المصارف الأخرى في عملية التبادل الإلكتروني للمعرفة.
0.812	3.60	المتوسط العام (ريادية الأعمال)

## سادساً- الربحية:

توضح نتائج إجابة المديرين المبحوثين الموضحة في الجدول (4-14) أن عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية زادت من الربحية، وأن هناك فناعةً بجدوى عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية لزيادة الربحية وبالتالي تحسين التنافسية للمصارف. حيث تراوحت قيم متوسطات إجابات المبحوثين بين 3.82 إلى 4.13 وبتوسط عام للإجابات المبحوثين 3.97 وهي نسبة مرتفعة وجيدة و انحراف معياري يبلغ 0.676 لجميع الفقرات. وقد أكد المديرين أن عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية زادت من تنافسية المصارف. حيث يشكل رضى العملاء أحد مصادر زيادة ربحية المصارف، وتساهم الأعمال الإلكترونية في زيادة ودائع المصارف، وتساعد الأعمال الإلكترونية في تقليل خسائر المصارف وتعتبر المصارف استخدام الأعمال الإلكترونية عاملاً مهماً في زيادة الأرباح.

### جدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.739	4.13	يشكل رضى العملاء أحد مصادر زيادة ربحية المصرف.
0.773	3.95	تساهم الأعمال الإلكترونية في زيادة ودائع المصرف.
0.889	3.82	تساعد الأعمال الإلكترونية في تقليل خسائر المصرف .

حول بعد (الرّبحية) ن= (291)

0.687	3.98	يعتبر المصرف استخدام الأعمال الإلكترونية عاملاً مهماً في زيادة الأرباح.
0.676	3.97	المتوسط العام (الرّبحية)

سابعاً- الحصة السوقية:

توضّح نتائج إجابة المديرين المبحوثين الموضحة في الجدول (4-15) أنّ عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية زادت من الحصة السوقية للمصارف. حيث تراوحت قيم متوسطات إجابات المبحوثين بين 3.41 إلى 4.31 وبمتوسط عام للإجابات المبحوثين 4.01 وهي نسبة مرتفعة وجيدة و انحراف معياري يبلغ 0.618 لجميع الفقرات. وقد أكّد المديرين أنّ الحصة السوقية زادت من تنافسية المصارف. حيث تقوم المصارف بتمويل مشاريع أعمال الحكومة مما يزيد من حصصها السوقية، وتزيد أجهزة الصراف الآلي من انتشار المصارف على مساحه أوسع، ويساهم استخدام الأعمال الإلكترونية في زيادة الحصة السوقية للمصارف. كما أنّ زيادة الحصة السوقية للمصرف مؤشر على تحسين تنافسيته.

جدول (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.788	3.41	يقوم المصرف بتمويل مشاريع أعمال الحكومة مما يزيد من حصته السوقية.
0.710	4.31	تزيد أجهزة الصراف الآلي من انتشار المصرف على مساحه أوسع.
0.798	4.09	يساهم استخدام الأعمال الإلكترونية في زيادة الحصة السوقية للمصرف.
0.816	4.24	إن زيادة الحصة السوقية للمصرف مؤشر على تحسين تنافسيته.
0.618	4.01	المتوسط العام (الحصة السوقية)

حول بعد (الحصة السوقية) ن= (291)

ثامناً- القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية:

توضّح نتائج إجابة المديرين المبحوثين الموضّحة في الجدول (4-16) أنّ عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية زادت من القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية. حيث تراوحت قيم متوسطات إجابات المبحوثين بين 3.18 إلى 3.56 وبمتوسط عام للإجابات المبحوثين 3.36 وهي نسبة متوسطة وجيدة و انحراف معياري يبلغ 0.664 لجميع الفقرات. وقد أكّد المديرين أنّ عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية زادت من تنافسية المصارف. حيث تدير المصارف تحالفات مصرفية لدعم قدراتها التنافسية في الأسواق الإقليمية، وتحتل المصارف الأجنبية موقعاً تنافسياً أفضل نتيجة ما تمتلكه من منظومات أعمال الكترونية، وتمتلك المصارف معرفة عن مستويات الطلب في السوق المصرفية تمكّنها من مواجهة القوى التنافسية وتمتلك المصارف قدرات ابتكارية تعزز الموقف التنافسي مع المؤسسات المالية الدولية.

جدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبحوثين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.965	3.22	يدير المصرف تحالفات مصرفية لدعم قدراته التنافسية في الأسواق الإقليمية.
0.905	3.18	تحتل المصارف الأجنبية موقعاً تنافسياً أفضل نتيجة ما تمتلكه من منظومات أعمال إلكترونية.
0.955	3.56	يملك المصرف معرفة عن مستويات الطلب في السوق المصرفية تمكنه من مواجهة القوى التنافسية.
0.683	3.49	يملك المصرف قدرات ابتكارية تعزز الموقف التنافسي مع المؤسسات المالية الدولية.
0.664	3.36	المتوسط العام (القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية)

حول بعد (القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية) ن= (291)

التساؤل: ما مستوى اهتمام مدراء المصارف بعوامل النجاح الحرجة الآتية: ( تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية) (أمن المعلومات).

جدول (17-4) اختبار العينة الأحادية (t-test)

عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية	3.93	0.683	- 3.548	0.000
البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	4.15	0.697	4.028	0.000
دعم الإدارة العليا	3.91	0.792	4.017	0.000
التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية	3.30	0.734	6.865	0.000
ضغوط المنافسين	3.81	0.698	5.168	0.000
الجدارات للموظفين	3.60	0.698	7.930	0.000
التركيز على العملاء	4.04	0.571	4.601	0.000
أمن وحماية المعلومات	4.04	0.745	2.680	0.008

تمَّ استخدام اختبار العينة الأحادية لتحديد مستوى اهتمام مدراء المصارف بعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية والذي يقوم على مقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع متوسط مقياس ليكرت الخماسي (3)، حيث يتضح من الجدول (17-4):

أولاً: بيّنت نتائج اختبار تحليل العينة الأحادية أنّ متوسط إدراك المديرين لأهمية تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية تساوي 3.93 وبانحراف معياري يساوي 0.683 ونظراً لأنّ (  $t=-3.548, p<0.05$  ) لذلك يدرك المديرين أهمية تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية كعامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية يساهم في تحسين التنافسية للمصارف.

ثانياً: بيّنت نتائج اختبار تحليل العينة الأحادية أنّ متوسط إدراك المديرين لأهمية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين التنافسية تساوي 4.15 وبانحراف معياري يساوي 0.697 ونظراً لأنّ (  $t=4.028, p<0.05$  ) لذلك يدرك المديرين أهمية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات كعامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية يساهم في تحسين التنافسية للمصارف.

ثالثاً: بيّنت نتائج اختبار تحليل العينة الأحادية أنّ متوسط إدراك المديرين لأهمية دعم الإدارة العليا في تحسين التنافسية تساوي 3.91 وبانحراف معياري يساوي 0.792 ونظراً لأنّ (  $t=4.017, p<0.05$  ) لذلك يدرك المديرين أهمية دعم الإدارة العليا كعامل نجاح حرج يساهم في تحسين التنافسية للمصارف.

رابعاً: بيّنت نتائج اختبار تحليل العينة الأحادية أنّ متوسط إدراك المديرين لأهمية التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية تساوي 3.30 وبانحراف معياري يساوي 0.734 ونظراً لأنّ (  $t=6.865, p<0.05$  ) لذلك يدرك المديرون أهمية التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية كعامل نجاح حرج يساهم في تحسين التنافسية للمصارف.

خامساً: بيّنت نتائج اختبار تحليل العينة الأحادية أنّ متوسط إدراك المديرين لأهمية ضغوط المنافسين في تحسين التنافسية تساوي 3.81 وبانحراف معياري يساوي 0.698 ونظراً لأنّ (  $t=5.168, p<0.05$  ) لذلك يدرك المديرون أهمية ضغوط المنافسين كعامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية يساهم في تحسين التنافسية للمصارف.

سادساً: بيّنت نتائج اختبار تحليل العينة الأحادية أنّ متوسط إدراك المديرين لأهمية الجدارات للموظفين في تحسين التنافسية تساوي 3.60 وبانحراف معياري يساوي 0.698 ونظراً لأنّ ( $t=7.930, p<0.05$ ) لذلك يدرك المديرين أهمية الجدارات للموظفين كعامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية يساهم في تحسين التنافسية للمصارف.

سابعاً: بيّنت نتائج اختبار تحليل العينة الأحادية أنّ متوسط إدراك المديرين لأهمية التركيز على العملاء في تحسين التنافسية تساوي 4.04 وبانحراف معياري يساوي 0.571 ونظراً لأنّ ( $t=4.601, p<0.05$ ) لذلك يدرك المديرين أهمية التركيز على العملاء كعامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية يساهم في تحسين التنافسية للمصارف.

ثامناً: بيّنت نتائج اختبار تحليل العينة الأحادية أنّ متوسط إدراك المديرين لأهمية الأمن والحماية (أمن المعلومات) في تحسين التنافسية تساوي 4.04 وبانحراف معياري 0.745 ونظراً لأنّ ( $t=2.68, p<0.05$ ) لذلك يدرك المديرين أهمية الأمن والحماية (أمن المعلومات) كعامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية يساهم في تحسين التنافسية للمصارف.

جدول رقم (4-18) ترتيب المتغيرات المستقلة (عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية) وفق أهميتها

عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً- البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	4.15	.697
ثانياً- التركيز على العملاء	4.04	.571
ثالثاً- أمن وحماية المعلومات	4.04	.745
رابعاً - تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية	3.93	.683
خامساً- دعم الإدارة العليا	3.91	.792
سادساً- ضغوط المنافسين	3.81	.698
سابعاً- الجدارات للموظفين	3.60	.698
ثامناً- التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية	3.30	.734

ولبيان أكثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية تأثيراً في تحسين التنافسية، تمّ ترتيبها وفق الأهمية وكما هو موضح في جدول رقم (4-18) ، حيث تبين أنّ أكثر العوامل تأثيراً في تحسين التنافسية هو البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بوسط حسابي 4.15 وبانحراف معياري 697. ، وجاء في المرتبة الثانية التركيز على العملاء كعامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية يؤثر في تحسين التنافسية بوسط حسابي 4.04 وبانحراف معياري 571. ، وحلّ في المرتبة الثالثة أمن وحماية المعلومات كأحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية تأثيراً في تحسين التنافسية بوسط حسابي 4.04 وبانحراف معياري 745. ، وكان تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.93 وبانحراف معياري 683. ، في حين كان دعم الإدارة العليا كأحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية تأثيراً في تحسين التنافسية بوسط حسابي 3.91 وبانحراف معياري 792. ، وجاءت ضغوط المنافسين في المرتبة السادسة بوسط حسابي 3.81 وبانحراف معياري 698. ، وكانت الجدارات للموظفين في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة بوسط حسابي 3.60 وبانحراف معياري 698. ، وكان في المرتبة الثامنة والأخيرة التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية كأحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية تأثيراً في تحسين التنافسية بوسط حسابي 3.30 وبانحراف معياري 734.

جدول رقم (4-19) ترتيب المتغيرات التابعة عناصر (تحسين التنافسية) وفق أهميتها

عناصر تحسين التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً- الحصة السوقية	4.01	.618
ثانياً- الربحية	3.97	.676
ثالثاً- جودة الخدمات المصرفية	3.88	.767
رابعاً- مستوى الابتكار	3.83	.535
خامساً- تفعيل دورالموارد البشرية	3.75	.841
سادساً- ريادة الأعمال	3.60	.812
سابعاً- القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية	3.36	.664
ثامناً- تنشيط دور البحث والتطوير	3.09	.717

ويوضّح الجدول رقم (4-19) ترتيب عناصر تحسين التنافسية وفق أهميتها، حيث كانت الحصة السوقية كأحد متغيرات تحسين التنافسية الأكثر أهمية بوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 618.، يليها الربحية في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 676.، يليها في المرتبة الثالثة جودة الخدمات المصرفية بوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 767.، وكان مستوى الابتكار كأحد متغيرات تحسين التنافسية أهمية في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 535.، وحلّ تفعيل دورالموارد البشرية في المرتبة الخامسة بوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 841.،

وجاء في المرتبة السادسة ريادية الأعمال بوسط حساي 3.60 وبانحراف معياري 812، وجاءت القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة بوسط حساي 3.36 وبانحراف معياري 664، وأخيراً كان تنشيط دور البحث والتطوير أقل المتغيرات أهميةً في تحسين التنافسية بوسط حساي 3.09 وبانحراف معياري 717..

#### اختبار فرضيات الدراسة:

تمَّ اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الانحدار المتعدد كما تمَّ اختبار الفرضيات القائم عليها هذا الاختبار وهذا على النحو الآتي:

أولاً: الخطية Linearity: ويقوم هذا الافتراض على أنَّ العلاقة بين المتغير المستقل أو (المتغيرات المستقلة في اختبار الانحدار المتعدد) والمتغير التابع علاقة خطية ويمكن اختبار هذه العلاقة الخطية من خلال لوحة الانتشار.

ثانياً: التوزيع الطبيعي: يفترض أنموذج الانحدار الخطي التوزيع الطبيعي للخطأ، ويمكن ذلك من خلال الاعتماد على تحليل البواقي من خلال الاعتماد على المدرج التكراري Histogram للبواقي المعيارية أن من شاشة الانحدار الخطي.

ثالثاً: تساوي التباين Equality of Variance: يفترض أنموذج الخطي أن تساوي التباين ثابت لقيم المتغير المستقل على طول خط الانحدار ويمكن اختبار هذا الافتراض بالاعتماد على انتشار البواقي فإذا كانت قيم البواقي لا تزداد أو تقل مع تزايد أو نقصان قيم المتغير المستقل أو التابع عندها يتحقق شرط تساوي التباين.

رابعاً: استقلالية الخطأ Independence of Error: ويعني هذا الافتراض أنَّ القيم البواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغير المستقل. ويرتبط هذا الاشتراط بشكل رئيسي بالبيانات المتجمعة عبر الزمن ويمكن اختبار هذا الشرط بالاعتماد على اختبار Durbin Watson. حيث تتراوح نتيجة قيمة الاختبار بين (0-4) فكلما كانت قيمة Durbin Watson تساوي 2 عند ذلك يستنج استقلالية الخطأ.

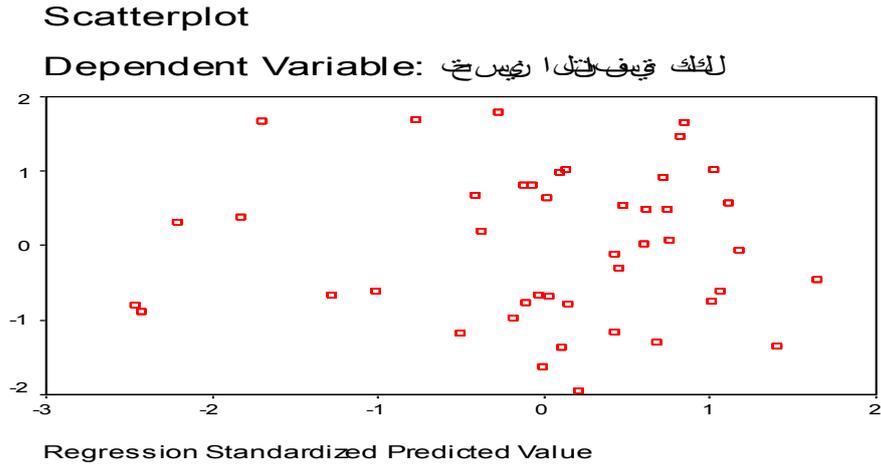
خامساً: الارتباط المتعدد: كلما كان الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة عال فهذا يعني أنّ هنالك تشابهاً في المعلومات التي تقدّمها هذه المتغيرات، الأمر الذي سيضعف من أهوذج الدراسة. هذا ويمكن الاعتماد على مقياس Variance Inflation Factor (VIF) الذي يجب أنّ تكون قيمته أقل من 5.

#### الفرضية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية بأبعادها ( تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات على تحسين التنافسية للمصارف.

سيتمّ في البداية اختبار الافتراضات التي يقوم عليها الانحدار المتعدد:

أولاً: الخطية Linearity: يبين الشكل (4-1) أنّ العلاقة خطية، كون النقاط لا تأخذ شكلاً معيناً وإمّا تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

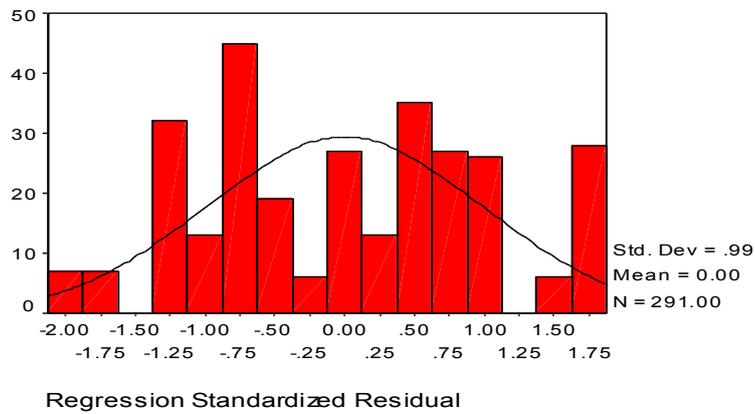


الشكل (1-4) الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع

ثانيا: التوزيع الطبيعي: تظهر لدينا النتيجة التالية في الشكل (2-4) أن تحليل البواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

### Histogram

Dependent Variable: لذك قيف لئلا ريس ص



الشكل (2-4) التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية

ثالثا: تساوي التباين Equality of Variance: بالاعتماد على الشكل (1-4) يتضح أن التباين في المتغير المتنبأ به لا يزيد مع زيادة المتغير التابع مما يعكس ذلك وجود تساوي التباين.

رابعاً: استقلالية الخطأ Independence of Error: أشارت النتائج أنّ قيمة Durbin Watson تساوي 1.947 وهي قريبة من 2 لذلك نستنتج استقلالية الخطأ.

خامساً: الارتباط المتعدد: يتضح من الجدول (20-4) أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما تعكس قوة النموذج.

وبعد تحقيق الافتراضات تمّ اختبار الانحدار المتعدد وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول ( 20-4 ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثرعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على

#### تحسين التنافسية

VIF	مستوى الدلالة	t	قيمة بيتا	عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية
2.545	.000	-3.548	-.140	تبنّي استراتيجية الأعمال الإلكترونية
3.035	.000	4.028	.173	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
4.661	.000	4.017	.214	دعم الإدارة العليا
1.497	.000	6.865	.208	التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية
1.272	.000	5.168	.144	ضغوط المنافسين
2.964	.000	7.930	.338	الجدارات للموظفين
2.118	.000	4.601	.166	التركيز على العملاء
3.964	.008	2.680	.132	أمن وحماية المعلومات

الثابت ( المقطع )	-0.032
R <sup>2</sup>	.828
Fقيمة	169.245
مستوى الدلالة	.000

\*P<0.05

يتضح من الجدول (4-20) من قيمة R<sup>2</sup> معامل التفسير التي تساوي 0.828 وهذا يدل على أن المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ( تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للمستخدمين ، والتركيز على العملاء والأمن والحماية). يفسر ما نسبته 82.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تحسين التنافسية) ونظراً لأن قيمة (F=169.245, P<0.05) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ( تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين ، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات) لتحسين التنافسية.

وبناء على نتائج تحليل الانحدار المتعدد المبين في الجدول ( 4-20 ) كل بعد من متغيرات الدراسة في المتغير التابع حيث دلت النتائج وجود أثر إيجابي لمتغير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة بيتا 173. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن ( t=4.028, p<.05) ودعم الإدارة العليا حيث بلغت قيمة بيتا 214. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن ( t=4.017, p<.05) و التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا 208. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن ( t=6.865, p<.05) وضغوط المنافسين حيث بلغت قيمة بيتا 144. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن ( t=5.168, p<.05) والجدارات للموظفين حيث بلغت قيمة بيتا

338. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (  $t=7.930, p<.05$  ) والتركيز على العملاء حيث بلغت قيمة بيتا 166. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (  $t=4.601, p<.05$  ) والأمن والحماية حيث بلغت قيمة بيتا 132. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (  $t=2.680, p<.05$  ). في حين أظهرت النتائج وجود أثر سلبي لمتغير تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، حيث حيث بلغت قيمة بيتا -140 (  $t=-3.548, p>.05$  ). وتبين المعادلة التالية

أموذج لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

$$Y = -.032 + .140X_1 + .173X_2 + .214X_3 + .208X_4 + .144X_5 + .338X_6 + .166X_7 + .132X_8$$

حيث :

$Y =$  تحسين التنافسية

$X_1$ : تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية

$X_2$ : البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

$X_3$ : دعم الإدارة العليا

$X_4$ : التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية

$X_5$ : ضغوط المنافسين

$X_7$ : التركيز على العملاء

$X_8$ : أمن وحماية المعلومات

## الفرضية الثانية :

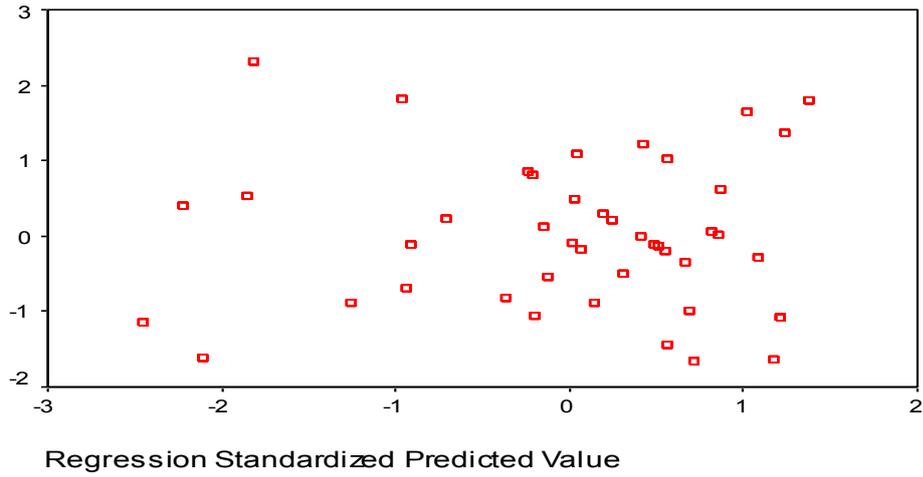
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على مستوى الابتكار في المصارف.

سيتم في البداية اختبار الافتراضات التي يقوم عليها الانحدار المتعدد:

أولاً: الخطية Linearity: يبين الشكل (3-4) أن العلاقة خطية كون النقاط لا تأخذ شكلاً معيناً وإنما تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

### Scatterplot

Dependent Variable: رافقتب ال اى وتس م - ل و أ



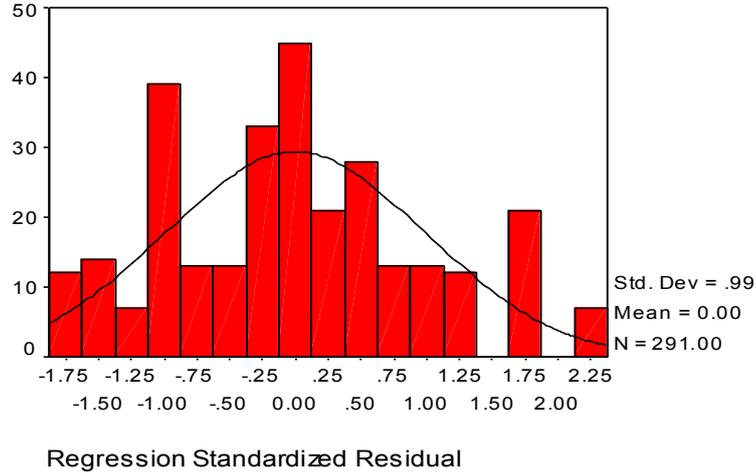
الشكل ( 3-4 )

الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (مستوى الابتكار)

ثانياً: التوزيع الطبيعي: تظهر لدينا النتيجة التالية في الشكل (4-4) أنّ تحليل البواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

### Histogram

Dependent Variable: رلقبال اىوتسم - لؤأ



الشكل (4-4) التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (مستوى الابتكار)

ثالثاً: تساوي التباين Equality of Variance: بالاعتماد على الشكل (3-4) يتّضح أنّ التباين في المتغير المنتبأ به لا يزيد مع زيادة المتغير التابع مما يعكس ذلك وجود تساوي التباين.

رابعاً: استقلالية الخطأ Independence of Error: أشارت النتائج أنّ قيمة Durbin Watson تساوي 1.960 وهي قريبة من 2 لذلك نستنج استقلالية الخطأ.

خامساً: الارتباط المتعدد: يتّضح من الجدول (4-21) أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما تعكس قوة النموذج.

وبعد تحقيق الافتراضات تمّ اختبار الانحدار المتعدد وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول ( 4-21 ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية

على مستوى الابتكار

عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية	قيمة بيتا	t	مستوى الدلالة	VIF
تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية	-0.151	-2.664	.008	2.545
البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	.091	1.465	.144	3.035
دعم الإدارة العليا	.272	3.547	.000	4.661
التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية	.003	.058	.954	1.497
ضغوط المنافسين	.086	2.152	.032	1.272
الجدارات للموظفين	.064	1.053	.293	2.964
التركيز على العملاء	.282	5.451	.000	2.118
أمن وحماية المعلومات	.319	4.502	.000	3.964
الثابت ( المقطع )	.857			
R <sup>2</sup>	.644			
F قيمة	63.649			
مستوى الدلالة	.000			

يتضح من الجدول ( 21-4 ) من قيمة  $R^2$  معامل التفسير التي تساوي 0.644 و يدل هذا على أن المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية (تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين ، والتركيز على العملاء والأمن والحماية. يفسر ما نسبته 64.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (مستوى الابتكار) ونظراً لأن قيمة  $(F=63.649, P<0.05)$  لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على مستوى الابتكار.

وبناءً على اختبار الانحدار المتعدد المبين في الجدول (21-4) كل بعد من متغيرات الدراسة في المتغير التابع حيث دلت النتائج وجود أثر إيجابي لمتغير دعم الإدارة العليا، حيث بلغت قيمة بيتا 0.272. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن  $(t=3.547, p<0.05)$ . وضغوط المنافسين حيث بلغت قيمة بيتا 0.086. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن  $(t=2.152, p<0.05)$ . والتركيز على العملاء حيث بلغت قيمة بيتا 0.282. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن  $(t=5.451, p<0.05)$ . والأمن والحماية حيث بلغت قيمة بيتا 0.319. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن  $(t=4.502, p<0.05)$ . وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لمتغير تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا -0.151. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن  $(t=-2.664, p<0.05)$ . في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات  $(t=1.465, p>0.05)$  والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية  $(t=0.058, p>0.05)$  والجدارات للموظفين  $(t=1.053, p>0.05)$ .

وتبين المعادلة التالية نموذج لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

$$Y = .857 + .151X_1 + .091X_2 + .272X_3 + .003X_4 + .086X_5 + .064X_6 + .282X_7 + .319X_8$$

حيث :

$\gamma$  = مستوى الابتكار

$X_1$ : تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية

$X_2$ : البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

$X_3$ : دعم الإدارة العليا

$X_4$ : التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية

$X_5$ : ضغوط المنافسين

$X_6$ : الجدارات للموظفين

$X_7$ : التركيز على العملاء

$X_8$ : أمن وحماية المعلومات

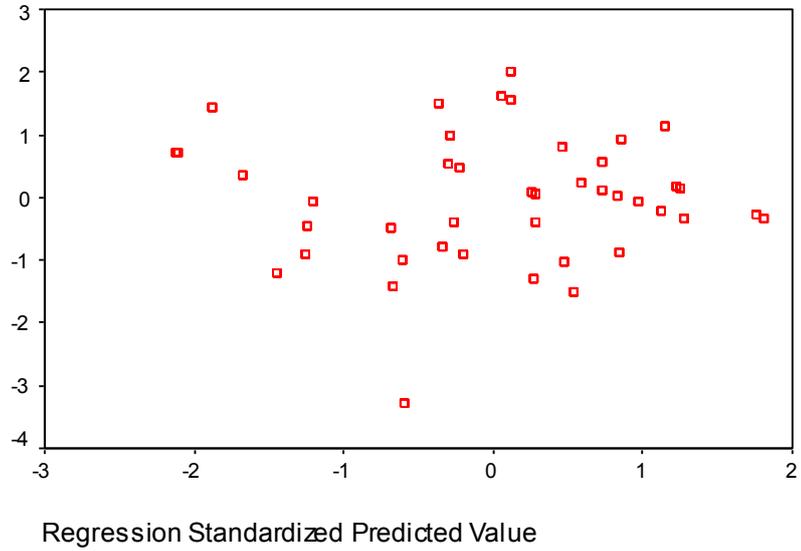
3-2-4 الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل

النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تنشيط دورالبحث والتطوير في المصارف.

سيتم في البداية اختبار الافتراضات التي يقوم عليها الانحدار المتعدد:

## Scatterplot

Dependent Variable: ريوطنل او شحل ا رود طشرت -لرنث

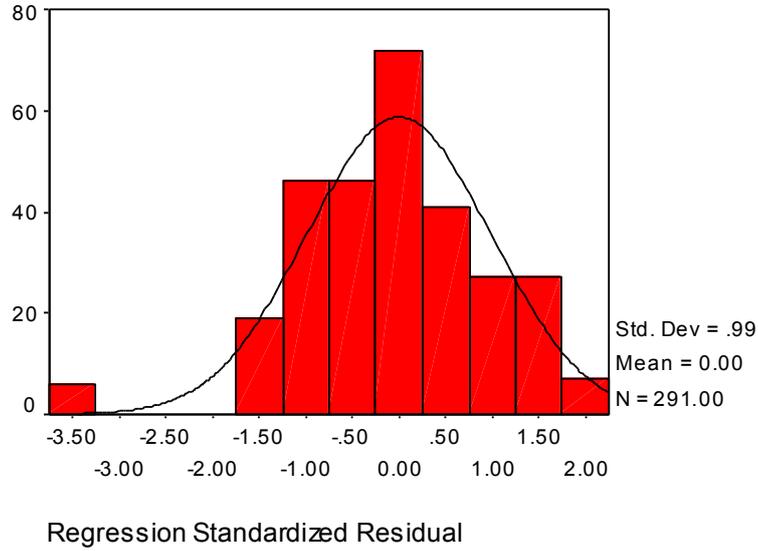


الشكل ( 5-4 ) الانحدار المعياري للقيمة المنتبأ بها للمتغير التابع (تنشيط دورالبحث والتطوير)

ثانيا: التوزيع الطبيعي: تظهر لدينا النتيجة التالية في الشكل (6-4) أن تحليل البواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

## Histogram

Dependent Variable: ربي وطللي او ثجلا رود طيشرت طينك



الشكل (6-4)

التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (تنشيط دورالبحث والتطوير)

ثالثا: تساوي التباين: بالاعتماد على الشكل (5-4) يتضح أنّ التباين في المتغير المتنبأ به لا يزيد مع زيادة المتغير التابع مما يعكس ذلك وجود تساوي في التباين.

رابعا: استقلالية الخطأ: أشارت النتائج أنّ قيمة Durbin Watson تساوي 1.525 وهي قريبة من 2 لذلك نستنتج استقلالية الخطأ.

خامسا: الارتباط المتعدد: يتضح من الجدول (22-4) أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما تعكس قوة النموذج.

جدول ( 4-22 ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية

على تنشيط دور البحث والتطوير

VIF	مستوى الدلالة	t	قيمة بيتا	عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية
2.545	.000	-3.767	-.272	تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية
3.035	.101	1.648	.130	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
4.661	.000	3.756	.367	دعم الإدارة العليا
1.497	.007	2.718	.151	التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية
1.272	.002	3.148	.161	ضغوط المنافسين
2.964	.000	4.685	.365	الجدارات للموظفين
2.118	.000	4.391	.289	التركيز على العملاء
3.964	.000	-4.009	-.361	أمن وحماية المعلومات
			-.167	الثابت (المقطع)
			.422	R <sup>2</sup>
			*25.721	F قيمة
			.000	مستوى الدلالة

يتضح من الجدول ( 22-4 ) من قيمة  $R^2$  معامل التفسير التي تساوي 0.422 ويدل هذا على أن المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية (تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للمستخدمين ، والتركيز على العملاء والأمن والحماية) يفسر ما نسبته 42.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنشيط دور البحث والتطوير) ونظراً لأن قيمة ( $F=12.017, P<0.05$ ) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 = \alpha$ ) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تنشيط دور البحث والتطوير في المصارف الأردنية.

وبناء على اختبار الانحدار المتعدد ويظهر الجدول (22-4) كل بعد من متغيرات الدراسة في المتغير التابع حيث دلت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من متغير دعم الإدارة العليا حيث بلغت قيمة بيتا 367. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن ( $t=3.756, p<0.05$ ).

والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا 151. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن ( $t=2.718, p<0.05$ )، وضغوط المنافسين حيث بلغت قيمة بيتا 161. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن ( $t=3.148, p<0.05$ ) ، والجدارات للمستخدمين حيث بلغت قيمة بيتا 365. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن ( $t=4.685, p<0.05$ )، والتركيز على العملاء حيث بلغت قيمة بيتا 289. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن ( $t=4.391, p<0.05$ ). وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لكل من متغير تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا 272-. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن ( $t=-3.767, p<0.05$ )، والأمن والحماية حيث بلغت قيمة بيتا 361. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن ( $t=-4.009, p<0.05$ ). في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لمتغير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ( $t=1.648, p>0.05$ ).

وتبين المعادلة التالية أن نموذج لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

$$Y = -.167 + .272X_1 + .130X_2 + .367X_3 + .151X_4 + .161X_5 + .365X_6 + .289X_7 + .361X_8$$

حيث :

$Y =$  تنشيط دور البحث والتطوير

$X_1$ : تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية

$X_2$ : البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

$X_3$ : دعم الإدارة العليا

$X_4$ : التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية

$X_5$ : ضغوط المنافسين

$X_6$ : الجدارات للموظفين

$X_7$ : التركيز على العملاء

$X_8$ : أمن وحماية المعلومات

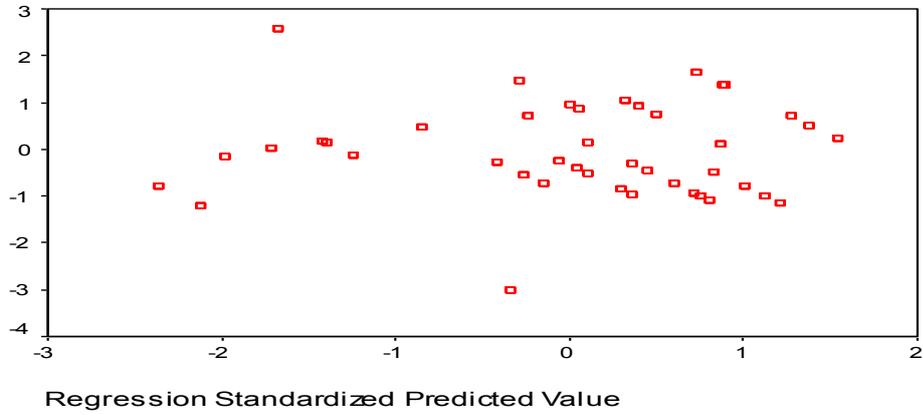
4-2-4 الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية.

سيتم في البداية اختبار الافتراضات التي يقوم عليها الانحدار المتعدد:

أولاً: الخطية Linearity: يبين الشكل (4-7) أن العلاقة خطية كون النقاط لا تأخذ شكلاً معيناً وإنما تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

## Scatterplot

Dependent Variable: فيرصلها تامدخا ةدوج مثلث

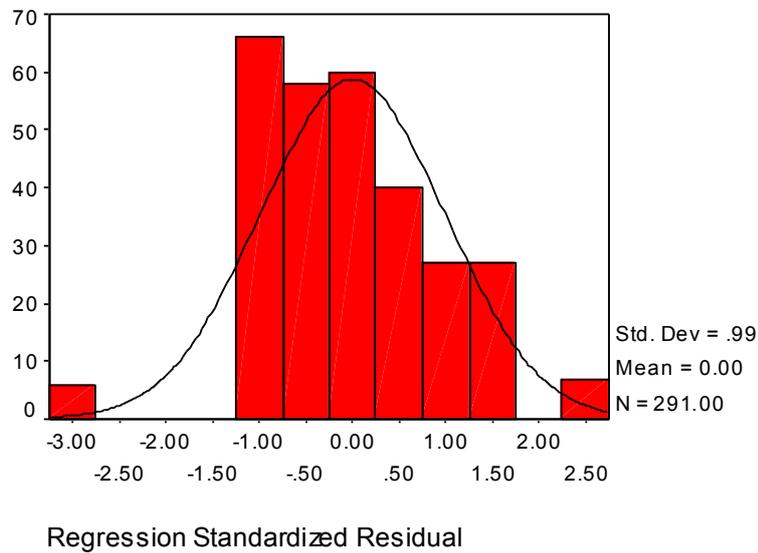


الشكل ( 7-4 ) الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)

ثانيا: التوزيع الطبيعي: تظهر لدينا النتيجة التالية في الشكل (8-4) أن تحليل البواقي المعيارية تتبع للتوزيع

## Histogram

Dependent Variable: فيرصلها تامدخا ةدوج مثلث



الطبيعي.

الشكل ( 8-4 ) التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (جودة الخدمات المصرفية)

ثالثاً: تساوي التباين: بالاعتماد على الشكل (4-7) يتّضح أنّ التباين في المتغير المتنبأ به لا يزيد مع زيادة المتغير التابع مما يعكس ذلك وجود تساوي في التباين.

رابعاً: استقلالية الخطأ: أشارت النتائج أنّ قيمة Durbin Watson تساوي 2.027 وهي قريبة من 2 لذلك نستنتج استقلالية الخطأ.

خامساً: الارتباط المتعدد: يتّضح من الجدول (4-23) أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما تعكس قوة النموذج.

#### جدول (4-23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية

VIF	مستوى الدلالة	t	قيمة بيتا	عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية
2.545	.031	-2.173	-.102	تبنّي استراتيجية الأعمال الإلكترونية
3.035	.016	2.420	.124	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
4.661	.000	3.735	.237	دعم الإدارة العليا
1.497	.086	1.724	.062	التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية
1.272	.001	-3.268	-.108	ضغوط المنافسين
2.964	.001	3.444	.174	الجدارات للموظفين
2.118	.000	5.779	.247	التركيز على العملاء

3.964	.000	5.353	.313	أمن وحماية المعلومات
-220				الثابت ( المقطع )
.757				R <sup>2</sup>
*109.923				Fقيمة
.000				مستوى الدلالة

يتضح من الجدول (4-23) من قيمة R<sup>2</sup> معامل التفسير التي تساوي 0.757 ويدل هذا على أن المتغير المستقل لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية (تبنّي استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للمستخدمين، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات )

يفسر ما نسبته 75.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) ونظراً لأن قيمة (F=109.923, P<0.05) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 < α) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية.

وبناء على نتائج تحليل الانحدار المتعدد المبين في الجدول (4-23) كل بعد من متغيرات الدراسة في المتغير التابع حيث دلت النتائج وجود أثر إيجابي لكلاً من متغير في البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة بيتا 124. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=2.420, p<.05)، والجدارات للموظفين حيث بلغت قيمة بيتا 174. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=3.444, p<.05)، والتركيز على العملاء حيث بلغت قيمة بيتا 247. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=5.779, p<.05)، والأمن والحماية حيث بلغت قيمة بيتا 313. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=5.353, p<.05). وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لكل من متغير تبنّي استراتيجية الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا -102. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=-2.173, p<.05)، وضغوط المنافسين حيث بلغت قيمة بيتا -108.

وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=-3.268, p<.05). في حين لم تُظهر النتائج وجود أثر لكل من متغير دعم الإدارة العليا (t=3.735, p>.05) والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية (t=1.724, p>.05).

وتبين المعادلة التالية أمودجاً لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

$$Y = -.220 + .102X_1 + .124X_2 + .237X_3 + .062X_4 + .108X_5 + .174X_6 + .247X_7 + .313X_8$$

حيث :

Y = جودة الخدمات المصرفية

X<sub>1</sub>: تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية

X<sub>2</sub>: البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

X<sub>3</sub>: دعم الإدارة العليا

X<sub>4</sub>: التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية

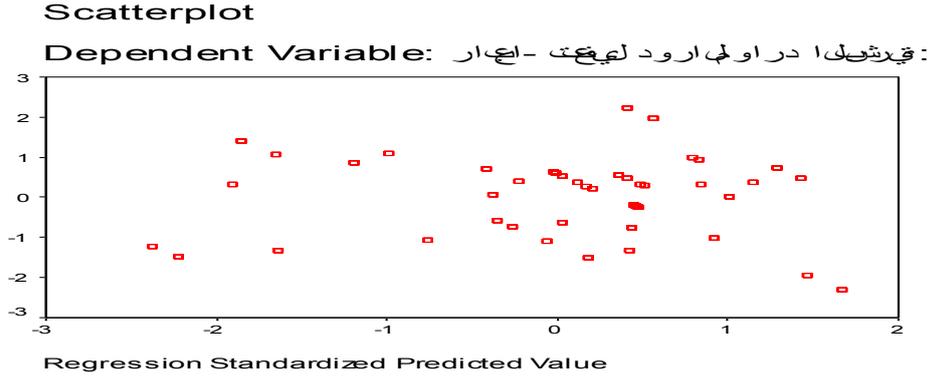
X<sub>5</sub>: ضغوط المنافسين

X<sub>6</sub>: الجدارات للموظفين

X<sub>7</sub>: التركيز على العملاء

4-2-5 الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تفعيل دور الموارد البشرية في المصارف.

أولاً: الخطية Linearity: يبين الشكل (4-9) أن العلاقة خطية كون النقاط لا تأخذ شكلاً معيناً وإنما تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

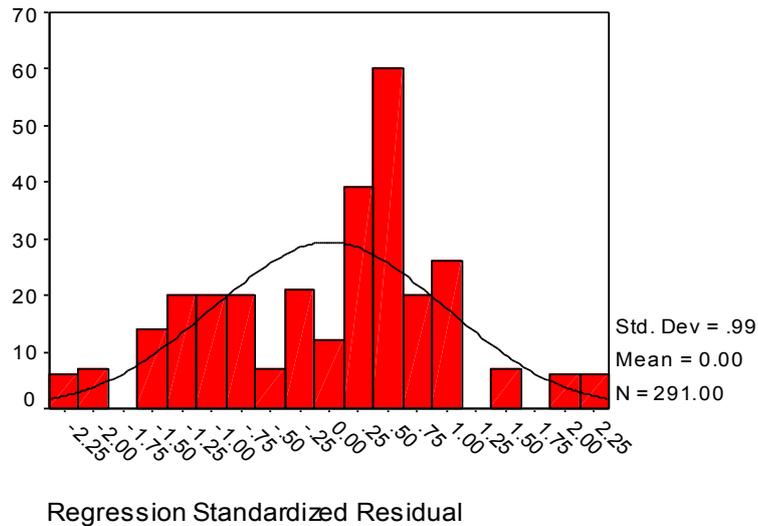


الشكل ( 9-4 ) الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (تفعيل دور الموارد البشرية)

ثانيا: التوزيع الطبيعي: تظهر لدينا النتيجة التالية في الشكل (10-4) أن تحليل البواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

### Histogram

Dependent Variable: قيود على دراهم ايراد ليعت - اعمار



الشكل (10-4) التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (تفعيل دور الموارد البشرية)

ثالثا: تساوي التباين: بالاعتماد على الشكل (9-4) يتضح أن التباين في المتغير المتنبأ به لا يزيد مع زيادة المتغير التابع مما يعكس ذلك وجود تساوي التباين.

رابعاً: استقلالية الخطأ: أشارت النتائج أنّ قيمة Durbin Watson تساوي 1.699 وهي قريبة من 2 لذلك نستنتج استقلالية الخطأ.

خامساً: الارتباط المتعدد: يتّضح من الجدول (24-4) أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما تعكس قوة النموذج.

جدول ( 24-4 )

VIF	مستوى الدلالة	t	قيمة بيتا	عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية
2.545	.622	.493	.023	تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية
3.035	.083	1.742	.090	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
4.661	.000	5.029	.321	دعم الإدارة العليا
1.497	.001	3.365	.122	التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية
1.272	.705	-.379	-.013	ضغوط المنافسين
2.964	.000	8.883	.453	الجدارات للموظفين
2.118	.445	.765	.033	التركيز على العملاء
3.964	.659	.442	.026	أمن وحماية المعلومات

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تفعيل

-0.819	الثابت ( المقطع )
.753	R <sup>2</sup>
*107.418	Fقيمة
.000	مستوى الدلالة

دورالموارد البشرية

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-24) من قيمة R<sup>2</sup> معامل التفسير التي تساوي 0.753 ويدل هذا على أن المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية (تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للمستخدمين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية) يفسر ما نسبته 75.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تفعيل دورالموارد البشرية) ونظراً لأن قيمة (F=107.418, P<0.05) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تفعيل دورالموارد البشرية في المصارف.

وبناءً على اختبار الانحدار المتعدد الموضح في الجدول رقم (4-24) كل بعد من متغيرات الدراسة في المتغير التابع حيث دلت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من متغير دعم الإدارة العليا حيث بلغت قيمة بيتا 0.321. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=5.029, p<0.05)، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا 0.122. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=3.365, p>0.05)، والجدارات للموظفين حيث بلغت قيمة بيتا 0.453. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=8.883, p<0.05).

في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية ( $t=.493, p>.05$ ) والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ( $t=1.742, p>.05$ ) وضغوط المنافسين ( $t=-.379, p>.05$ ) والتركيز على العملاء ( $t=.765, p>.05$ ) والأمن والحماية ( $t=.442, p>.05$ ).

وتبين المعادلة التالية أمودجاً لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

$$Y = -.819 + .023X_1 + .090X_2 + .321X_3 + .122X_4 + -.013X_5 + .453X_6 + .033X_7 + .026X_8$$

حيث :

$Y$  = تفعيل دورالموارد البشرية

$X_1$ : تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية

$X_2$ : البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

$X_3$ : دعم الإدارة العليا

$X_4$ : التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية

$X_5$ : ضغوط المنافسين

$X_6$ : الجدارات للموظفين

$X_7$ : التركيز على العملاء

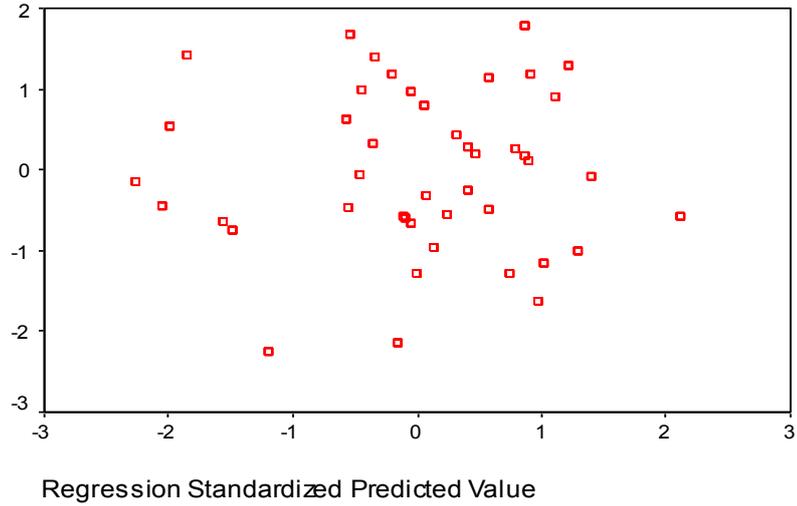
$X_8$ : أمن وحماية المعلومات

6-2-4 الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على ريادة الأعمال المصرفية.

أولاً: الخطية Linearity: يبين الشكل (11-4) أنّ العلاقة خطية كون النقاط لا تأخذ شكلاً معيناً وإمّا تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

### Scatterplot

ل: اعمال اتي بيتر - سلم اخ  
Dependent Variable:

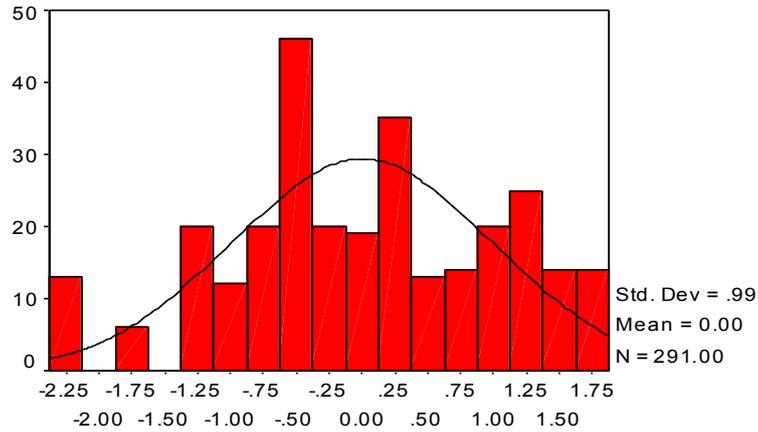


الشكل ( 11-4 ) الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (ريادية الأعمال)

ثانيا: التوزيع الطبيعي: تظهر لدينا النتيجة التالية في الشكل (12-4) أن تحليل البواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

### Histogram

Dependent Variable: ل ا م ع ل ا ق ي د ط ي ر ط ل م ا خ



Regression Standardized Residual

الشكل (12-4) التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (ريادية الأعمال)

ثالثا: تساوي التباين: بالاعتماد على الشكل (11-4) يتضح أن التباين في المتغير المتنبأ به لا يزيد مع زيادة المتغير التابع مما يعكس ذلك وجود تساوي التباين.

رابعاً: استقلالية الخطأ: أشارت النتائج أنّ قيمة Durbin Watson تساوي 1.809 وهي قريبة من 2 لذلك نستنتج استقلالية الخطأ.

خامساً: الارتباط المتعدد: يتّضح من الجدول (4-25) أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما تعكس قوة النموذج.

جدول ( 4-25 )

VIF	مستوى الدلالة	t	قيمة بيتا	عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية
2.545	.323	-.991	-.052	تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية
3.035	.000	3.909	.226	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
4.661	.410	-.825	-.059	دعم الإدارة العليا
1.497	.000	5.337	.217	التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية
1.272	.000	3.768	.141	ضغوط المنافسين
2.964	.000	6.924	.396	الجدارات للموظفين
2.118	.000	5.576	.269	التركيز على العملاء
3.964	.706	.378	.025	أمن وحماية المعلومات

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على ريادة الأعمال

الثابت (المقطع)	-1.744
R <sup>2</sup>	.689
قيمة F	*78.258
مستوى الدلالة	.000

#### المصرفية

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-25) من قيمة R<sup>2</sup> معامل التفسير التي تساوي 0.689 ويدل هذا على أن المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية (تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للمستخدمين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية) يفسر ما نسبته 68.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (ريادية الأعمال) ونظراً لأن قيمة (F=78.258, P<0.05) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائم بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α < 0,05) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على ريادة الأعمال المصرفية.

وبناء على اختبار الانحدار المتعدد المبين في الجدول رقم (4-25) كل بعد من متغيرات الدراسة في المتغير التابع حيث دلت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من متغير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة بيتا 226. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=3.909, p<.05) والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا 217. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=5.337, p<.05) وضغوط المنافسين حيث بلغت قيمة بيتا 141. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=3.768, p<.05)، والجدارات للموظفين حيث بلغت قيمة بيتا 396. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=6.924, p<.05) والتركيز على العملاء حيث بلغت قيمة بيتا 269. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=5.576, p<.05). في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكلاً من تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية (t=-.991, p>.05) ودعم الإدارة العليا (t=-.825, p>.05) والأمن والحماية (t=.378, p>.05).

وتبين المعادلة التالية أمودجاً لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

$$Y = -1.744 + .052X_1 + .226X_2 + .059X_3 + .217X_4 + .141X_5 + .396X_6 + .269X_7 + .025X_8$$

حيث :

$Y =$  ريادة الأعمال

$X_1$ : تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية

$X_2$ : البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

$X_3$ : دعم الإدارة العليا

$X_4$ : التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية

$X_5$ : ضغوط المنافسين

$X_6$ : الجدارات للموظفين

$X_7$ : التركيز على العملاء

$X_8$ : أمن وحماية المعلومات

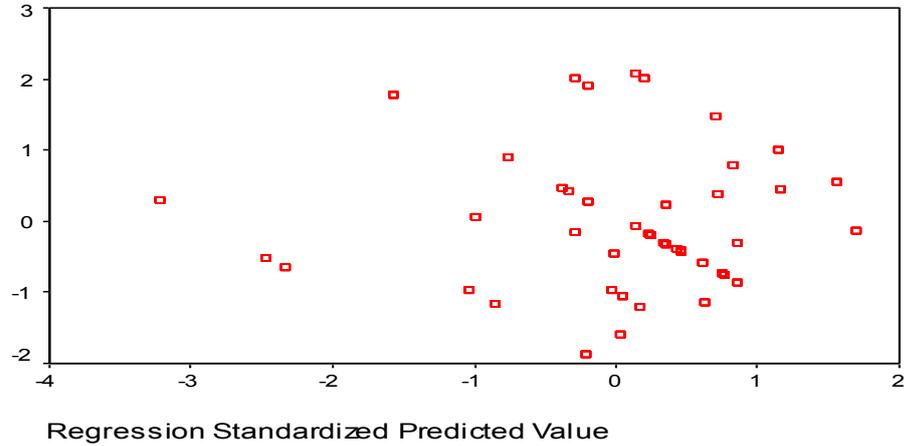
7-2-4 الفرضية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح

الحرجة للأعمال الإلكترونية على ربحية المصارف.

أولاً: الخطية Linearity: يبين الشكل (4-13) أن العلاقة خطية كون النقاط لا تأخذ شكلاً معيناً وإمّا تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

### Scatterplot

Dependent Variable: بقي صرل ا - مل دلس :

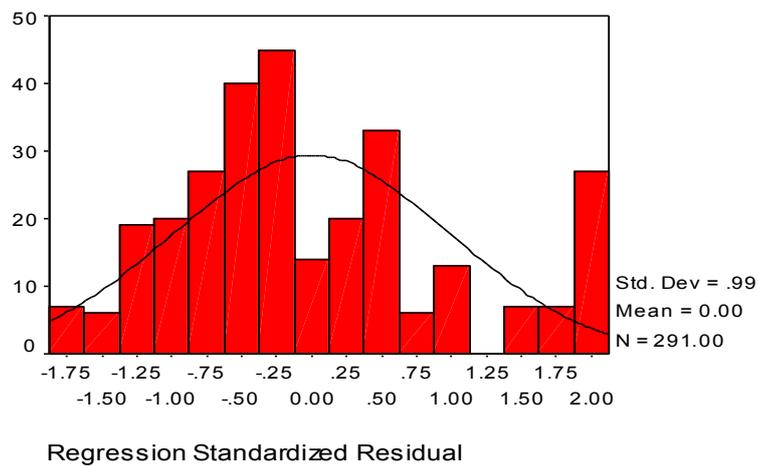


الشكل ( 4-13 ) الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (الرّبحية)

ثانياً: التوزيع الطبيعي: تظهر لدينا النتيجة التالية في الشكل (4-14) أنّ تحليل البواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

### Histogram

Dependent Variable: بقي صرل ا - مل دلس :



الشكل ( 4-14 ) التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (الرّبحية)

ثالثاً: تساوي التباين: بالاعتماد على الشكل (4-13) يتضح أنّ التباين في المتغير المتنبأ به لا يزيد مع زيادة المتغير التابع مما يعكس ذلك وجود تساوي في التباين.

رابعاً: استقلالية الخطأ: أشارت النتائج أنّ قيمة Durbin Watson تساوي 1.799 وهي قريبة من 2 لذلك نستنتج استقلالية الخطأ.

خامساً: الارتباط المتعدد: يتضح من الجدول (4-26) أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما تعكس قوة الأهمودج.

جدول ( 4-26 ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على

ربحية المصارف

VIF	مستوى الدلالة	t	قيمة بيتا	عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية
2.545	.044	-2.025	-.130	تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية
3.035	.391	-.860	-.060	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
4.661	.000	5.250	.455	دعم الإدارة العليا
1.497	.000	7.719	.379	التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية
1.272	.000	3.809	.173	ضغوط المنافسين
2.964	.826	-.220	-.015	الجدارات للموظفين
2.118	.268	-1.109	-.065	التركيز على العملاء

3.964	.016	2.420	.194	أمن وحماية المعلومات
1.062				الثابت ( المقطع )
.545				R <sup>2</sup>
*42.198				F قيمة
.000				مستوى الدلالة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-26) من قيمة R<sup>2</sup> معامل التفسير التي تساوي 0.545 ويدل هذا على أن المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية (تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للمستخدمين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية) يفسر ما نسبته 54.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الربحية) ونظراً لأن قيمة (F=42.198, P<0.05) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائم بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على ربحية المصارف.

وبناءً على اختبار الانحدار المتعدد المبين في الجدول رقم (4-26) كل بعد من متغيرات الدراسة في المتغير التابع حيث دلت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من متغير دعم الإدارة العليا حيث بلغت قيمة بيتا 0.455. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=5.250, p<0.05)، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا 0.379. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=7.719, p<0.05)، وضغوط المنافسين حيث بلغت قيمة بيتا 0.173. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=3.809, p<0.05) والأمن والحماية حيث بلغت قيمة بيتا 0.194. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=2.420, p<0.05). وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لمتغير تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا -0.130. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=-2.025, p<0.05). في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من متغير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات (t=-0.860, p>0.05) والجدارات للموظفين (t=-0.220, p>0.05) والتركيز على العملاء (t=-1.109, p>0.05).

وتبين المعادلة التالية أنموذجاً لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

$$Y = 1.062 + (-0.130X_1) + (-0.060X_2) + 0.455X_3 + 0.379X_4 + 0.173X_5 + (-0.015X_6) + (-0.065X_7) + 0.194X_8$$

حيث :

$$Y = \text{الرّبحية}$$

$X_1$ : تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية

$X_2$ : البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

$X_3$ : دعم الإدارة العليا

$X_4$ : التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية

$X_5$ : ضغوط المنافسين

$X_6$ : الجدارات للموظفين

$X_7$ : التركيز على العملاء

$X_8$ : أمن وحماية المعلومات

4-2-8 الفرضية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح

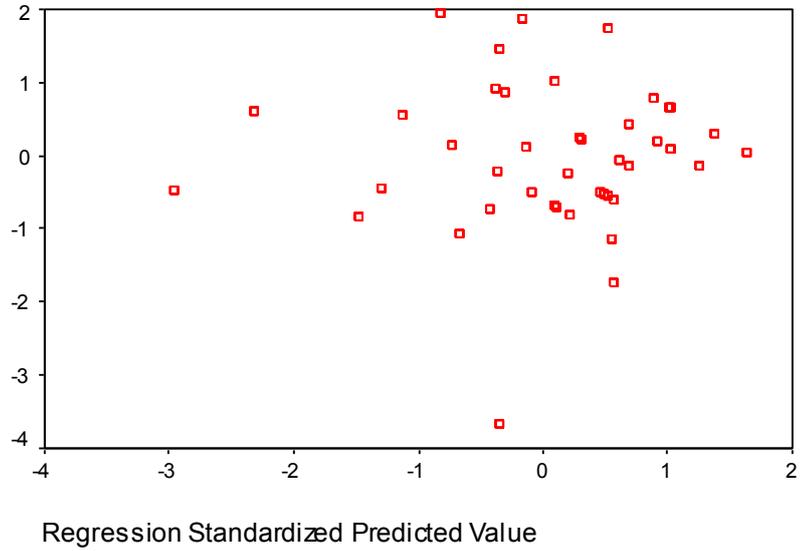
الدرجة للأعمال الإلكترونية على الحصة السوقية للمصارف.

أولاً: الخطية Linearity: بين الشكل (4-15) أن العلاقة خطية كون النقاط لا تأخذ شكلاً معيناً وإمّا

تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

## Scatterplot

Dependent Variable: **تقييمات خدمة العملاء - معدل**

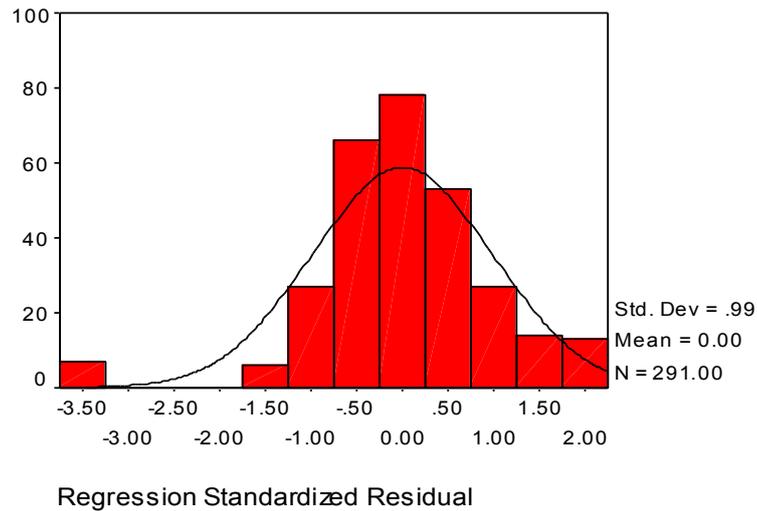


الشكل ( 4-15 ) الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (الحصة السوقية)

ثانياً: التوزيع الطبيعي: تظهر لدينا النتيجة التالية في الشكل (4-16) أن تحليل البواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

## Histogram

Dependent Variable: **تقييمات خدمة العملاء - معدل**



الشكل ( 4-16 ) التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (الحصة السوقية)

ثالثاً: تساوي التباين: بالاعتماد على الشكل (4-15) يتضح أنّ التباين في المتغير المتنبأ به لا يزيد مع زيادة المتغير التابع مما يعكس ذلك وجود تساوي في التباين.

رابعاً: استقلالية الخطأ: أشارت النتائج أنّ قيمة Durbin Watson تساوي 2.043 وهي قريبة من 2 لذلك نستنتج استقلالية الخطأ.

خامساً: الارتباط المتعدد: يتضح من الجدول (4-27) أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما تعكس قوة النموذج.

#### جدول ( 4-27 )

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على الحصة السوقية للمصارف

VIF	مستوى الدلالة	t	قيمة بيتا	عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية
2.545	.172	1.370	.091	تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية
3.035	.419	.810	.059	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
4.661	.891	.137	.012	دعم الإدارة العليا
1.497	.013	2.513	.128	التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية
1.272	.000	7.101	.334	ضغوط المنافسين
2.964	.000	4.665	.335	الجدارات للموظفين
2.118	.012	-2.538	-.154	التركيز على العملاء

3.964	.007	2.739	.227	أمن وحماية المعلومات
			.800	الثابت ( المقطع )
			.511	R <sup>2</sup>
			*36.776	Fقيمة
			.000	مستوى الدلالة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-27) من قيمة R<sup>2</sup> معامل التفسير التي تساوي 0.511 ويدل هذا على أن المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية (تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للمستخدمين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية) يفسر ما نسبته 51.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الحصة السوقية) ونظراً لأن قيمة (F=36.776, P<0.05) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0,05) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على الحصة السوقية للمصارف وبناءً على اختبار الانحدار المتعدد الموضح في الجدول رقم ( 4-27 ) كل بعد من متغيرات الدراسة في المتغير التابع حيث دلّت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من متغير التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا 128. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=2.513, p<.05) وضغوط المنافسين حيث بلغت قيمة بيتا 334. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=7.101, p<.05) والجدارات للموظفين حيث بلغت قيمة بيتا 335. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=4.665, p<.05) والتركيز على العملاء حيث بلغت قيمة بيتا 154-. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=-2.538, p<.05) والأمن والحماية حيث بلغت قيمة بيتا 227. وهذه دالة إحصائية نظراً لأن (t=2.739, p<.05).

في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية (t=1.370, p>.05) والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات (t=.810, p>.05) ودعم الإدارة العليا (t=.137, p>.05).

وتبين المعادلة التالية أمودجاً لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

$$Y = .800 + .091X_1 + .059X_2 + .012X_3 + .128X_4 + .334X_5 + .335X_6 - .154X_7 + .227X_8$$

حيث :

Y = الحصة السوقية

X<sub>1</sub>: تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية

X<sub>2</sub>: البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

X<sub>3</sub>: دعم الإدارة العليا

X<sub>4</sub>: التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية

X<sub>5</sub>: ضغوط المنافسين

X<sub>6</sub>: الجدارات للموظفين

X<sub>7</sub>: التركيز على العملاء

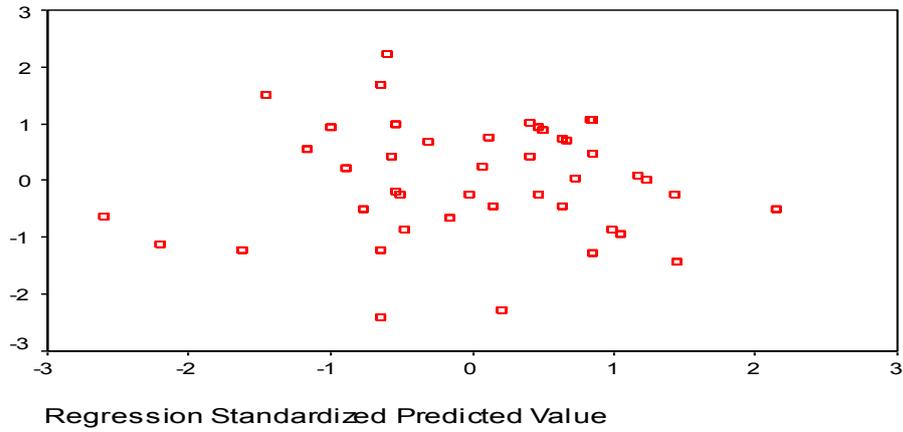
X<sub>8</sub>: أمن وحماية المعلومات

الفرضية التاسعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لأبعاد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية.

أولاً: الخطية Linearity: يبين الشكل (4-17) أن العلاقة خطية كون النقاط لا تأخذ شكلاً معيناً وإنما تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

## Scatterplot

Dependent Variable: بدلتي قفولها ولع قرقولها -لحت



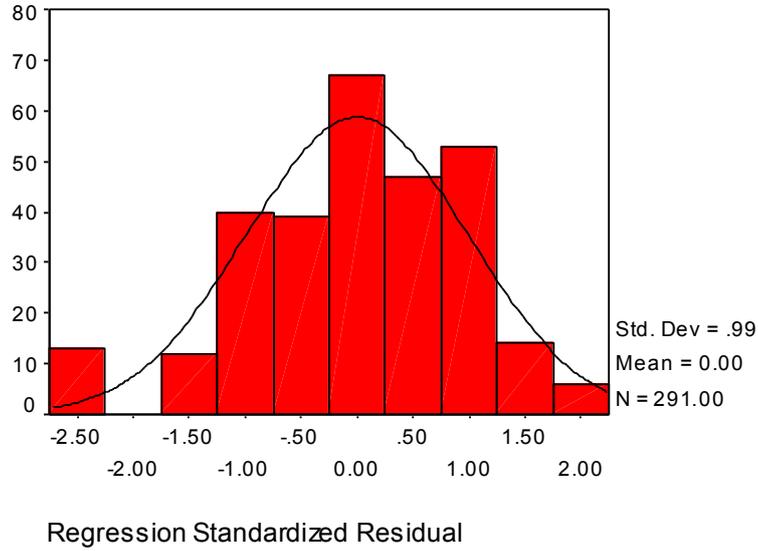
الشكل ( 17-4 )

الانحدار المعياري للقيمة المتنبأ بها للمتغير التابع (القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية)

ثانيا: التوزيع الطبيعي: تظهر لدينا النتيجة التالية في الشكل (18-4) أن تحليل البواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

## Histogram

Dependent Variable: ربح قفولها على قرولها - لـ حـ ك



الشكل (4-18) التوزيع الطبيعي لتحليل البواقي المعيارية (القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية)

ثالثاً: تساوي التباين: بالاعتماد على الشكل (4-17) يتضح أنّ التباين في المتغير المنتبأ به لا يزيد مع زيادة المتغير التابع مما يعكس ذلك وجود تساوي التباين.

رابعاً: استقلالية الخطأ: أشارت النتائج أنّ قيمة Durbin Watson تساوي 2.359 وهي قريبة من 2 لذلك نستنتج استقلالية الخطأ.

خامساً: الارتباط المتعدد: يتضح من الجدول (4-28) أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما تعكس قوة النموذج.

جدول ( 4-28 ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية

على القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية

عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية	قيمة بيتا	t	مستوى الدلالة	VIF
تبنّي استراتيجية الأعمال الإلكترونية	-0.331	-5.508	.000	2.545
البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	.452	6.895	.000	3.035
دعم الإدارة العليا	-0.258	-3.174	.002	4.661
التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية	.287	6.244	.000	1.497
ضغوط المنافسين	.227	5.360	.000	1.272
الجدارات للموظفين	.342	5.276	.000	2.964
التركيز على العملاء	.111	2.028	.044	2.118
أمن وحماية المعلومات	.156	2.088	.038	3.964

الثابت ( المقطع )	-0.250
R <sup>2</sup>	.601
Fقيمة	*53.113
مستوى الدلالة	.000

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-28) من قيمة R<sup>2</sup> معامل التفسير التي تساوي 0.601 ويدل هذا على أن المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية (تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للمستخدمين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية) يفسر ما نسبته 60.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية) ونظراً لأن قيمة (F=5.314, P<0.05) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائم بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية.

وبناءً على اختبار الانحدار المتعدد المبين في الجدول رقم (4-28) كل بعد من متغيرات الدراسة في المتغير التابع حيث دلت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من متغير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة بيتا 452. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=6.895, p<0.05)، ودعم الإدارة العليا حيث بلغت قيمة بيتا -258. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=-3.174, p<0.05) والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا 287. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=6.244, p<0.05) وضغوط المنافسين حيث بلغت قيمة بيتا 227. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=5.360, p<0.05) والجدارات للموظفين حيث بلغت قيمة بيتا 342. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=5.276, p<0.05) والتركيز على العملاء حيث بلغت قيمة بيتا 111. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=2.028, p<0.05) والأمن والحماية حيث بلغت قيمة بيتا 156. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=2.088, p<0.05). وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لمتغير تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا -331. وهذه دالة إحصائياً نظراً لأن (t=-5.508, p<0.05).

وتبين المعادلة التالية أمودجاً لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

$$Y = -.250 + .331X_1 + .452X_2 + .258X_3 + .287X_4 + .227X_5 + .342X_6 + .111X_7 + .156X_8$$

حيث :

$Y$  = القدرة على منافسة المصارف في الأسواق المحلية والإقليمية

$X_1$ : تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية

$X_2$ : البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

$X_3$ : دعم الإدارة العليا

$X_4$ : التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية

$X_5$ : ضغوط المنافسين

$X_6$ : الجدارات للموظفين

$X_7$ : التركيز على العملاء

$X_8$ : أمن وحماية المعلومات

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

### مناقشة النتائج :

بعد أن انتهى الفصل الرابع من تحليل إجابة المديرين المبحوثين (مدراء تكنولوجيا المعلومات، ومدراء تطوير الأعمال (تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها)، ومساعدى المدراء العاميين المشرفين على هذه الدوائر ومدراء الفروع الرئيسية في المصارف العاملة في الأردن حول فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج، من خلال تحديد أثر عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تحسين التنافسية للمصارف فإن الباحث سعى خلال الصفحات التالية إلى مناقشة أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها.

1. توصل الباحث إلى تحديد عدد من عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في بيئة المصارف والتي تمثّلت بـ ( تبني استراتيجيات الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات) وقد اقترح الباحث نموذجاً لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية تضمن المتغيرات سالفه الذكر وجاء هذا متفقاً مع العديد من الدراسات منها دراسة Robinson 1999: Kalakota and 2002: Rodgers et al. ودراسة Wu et 2005: Dubelaar et al. ودراسة 2011: al.

توصلت الدراسة إلى أهم المتغيرات التي تسهم في تحسين التنافسية للمصارف تمثّلت بـ : مستوى الابتكار، وتنشيط دور البحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دور الموارد البشرية، وريادية الأعمال، والرّبحية، والحصة السوقية والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية. وهذا ما يتفق مع دراسة Castellacci 2008: ودراسة Chiesa 1996: ودراسة Zhao et al. 2008: ودراسة Akhtar et al. 2011:.

توصلت الدراسة إلى أهمية دور عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية للمصارف، وأن المصارف مكوّن أساسي من مكونات الاقتصاد الأردني ولها دور في تطبيق هذه العوامل من خلال تبني استراتيجيات للأعمال الإلكترونية، وتوفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ودعم الإدارة العليا.

4. جاءت النتيجة الأولى في الاستبيان معبرة عن قبول الفرضية الأولى البديلة القائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ( تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين ، والتركيز على العملاء وأمن وحماية المعلومات) على تحسين التنافسية في المصارف الأردنية، حيث تبين نتائج التحليل أنّ المتغير المستقل يفسر ما نسبته 82.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تحسين التنافسية) ونظراً لأنّ قيمة ( $F=169.245, P<0.05$ ) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل ويؤكد هذا أنّ المديرين في المصارف الأردنية يرون أنّ عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ذات أهمية وهذا ما يتفق مع دراسة كلّ من

Viehland: 2000 ودراسة Wee: 2003 ودراسة Markovics: 2005 :

إلا أنّ نتائج الدراسات ترى أنّ البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات أهم عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في حين دلّت الدراسة وجود أثر إيجابي لمتغير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة بيتا 173. وهذه دالة إحصائية نظراً لأنّ ( $t=4.028, p<.05$ ) ودعم الإدارة العليا حيث بلغت قيمة بيتا 214. وهذه دالة إحصائية نظراً لأنّ ( $t=4.017, p<.05$ ) و التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية حيث بلغت قيمة بيتا 208. وهذه دالة إحصائية نظراً لأنّ ( $t=6.865, p<.05$ ) وضغوط المنافسين حيث بلغت قيمة بيتا 144. وهذه دالة إحصائية نظراً لأنّ ( $t=5.168, p<.05$ ) والجدارات للموظفين حيث بلغت قيمة بيتا 338. وهذه دالة إحصائية نظراً لأنّ ( $t=7.930, p<.05$ ) والتركيز على العملاء حيث بلغت قيمة بيتا 166. وهذه دالة إحصائية نظراً لأنّ ( $t=4.601, p<.05$ ) والأمن والحماية حيث بلغت قيمة بيتا 132. وهذه دالة إحصائية نظراً لأنّ ( $t=2.680, p<.05$ ). في حين أظهرت النتائج وجود أثر سلبي لمتغير تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية،

حيث بلغت قيمة بيتا 140-. (t=-3.548, p>.05). كما أنّ قيمة Variance Inflation Factor (VIF) أقل من 5 مما يعكس قوة النموذج. ويستنتج الباحث من ذلك أنّ عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية بأبعادها المتعددة ذات أهمية وتأثير على تحسين التنافسية للمصارف، من خلال التفاعل مع العملاء وتقديم الخدمات الإلكترونية

5. أما فيما يتعلق بالنتيجة التي أدت إلى قبول الفرضية الثانية القائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على مستوى الابتكار في المصارف الأردنية فقد فسّر المتغير المستقل ما نسبته 64.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (مستوى الابتكار) وقد بين تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي لمتغير دعم الإدارة العليا، وضغوط المنافسين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية. وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لمتغير تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية والجدارات للموظفين. وهذا ما يتفق مع دراسة Tyagi & Srinivasan: 2011 ودراسة Velmurugan: 2009 في معالجة قضايا الأمن للأعمال الإلكترونية . وبناءً على ما سبق يستنتج الباحث أن عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وبالأخص دعم الإدارة العليا والتركيز على العملاء تؤثر على مستوى الابتكار من خلال تقديم الخدمات الإلكترونية الجديدة للوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء مما يعزز الموقع التنافسي للمصارف.

6. أما فيما يتعلق بالنتيجة التي أدت إلى قبول الفرضية الثالثة القائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على تنشيط دور البحث والتطوير في المصارف الأردنية " حيث فسّر المتغير المستقل ما نسبته 42.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنشيط دور البحث والتطوير) وقد بين تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي لكل من متغير دعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين والتركيز على العملاء. وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لكل من متغير تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية والأمن والحماية. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لمتغير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات. وهذا ما يتفق مع دراسة Chiesa & Masella: 1996 ودراسة Huang & Yu: 2011 .

وقد تبين للباحث مما سبق أنّ دعم الإدارة العليا وضغوط المنافسين تؤثر على تنشيط دور البحث والتطوير الذي يقود إلى توليد معرفة إضافية تساعد في إيجاد منتجات وخدمات جديدة في المصارف.

7. أما فيما يتعلق بالنتيجة التي أدت إلى قبول الفرضية الرابعة القائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف الأردنية " حيث فسر المتغير المستقل ما نسبته 75.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) وقد بين تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي لكل من متغير البنية الأساسية لتكنولوجيا، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية. وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لكل من متغير تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية وضغوط المنافسين. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من متغير دعم الإدارة العليا والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية.

8. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعث تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية كعامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية يسهم في تحسين التنافسية للمصارف يعزى إلى تبني المصارف استراتيجية الأعمال الإلكترونية مكمله للاستراتيجيات القائمة تكفل ربط مشاريع الأعمال الإلكترونية بأهداف الاعمال وامتلاك المصارف توجهاً في إعادة تصميم العمليات لاستثمار قدرات الأعمال الإلكترونية.

ويرى الباحث أنّ المصارف وبسبب بيئة عملها تعتبر تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية عامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية. وهذا ما يتفق مع دراسة Oliveira & Martins 2009: Caniato et al. ودراسة Hoof & Stegwee 2001: وغيرها من الدراسات .

9. تبين نتائج التحليل الإحصائي لبعث البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات إلى وجود نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات التي تعتبر من بين عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية تسهم في تحسين التنافسية للمصارف تعزى وبحسب مديري المصارف إلى أن تطبيق الأعمال الإلكترونية يوفر اتصالات أسرع تساعد في الوصول إلى العملاء المحتملين من خلال بنية تكنولوجية تحقق التكامل بين النظم القديمة والتكنولوجيا الجديدة مما يساهم في تحسين التنافسية. وهذا ما يتفق مع دراسة Lin & Lin 2008: ودراسة Salhieh et al. 2011 .

ويستنتج الباحث من ذلك أنّ البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، بما تتضمن من أدوات وعمليات ومنهجيات ومعدات تعتبر عاملاً نجاحاً حرجاً للأعمال الإلكترونية يحقق التكامل بين النظم القديمة والتكنولوجيا الجديدة.

10. تبين نتائج التحليل الإحصائي لبعدهم الإدارة العليا إلى وجود نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدعم الإدارة العليا الذي يعتبر عاملاً نجاحاً حرجاً ومهماً للأعمال الإلكترونية يساهم في تحسين التنافسية للمصارف، و يعزى وبحسب مديري المصارف إلى اهتمام الإدارات العليا بقرارات اعتماد الأعمال الإلكترونية، وتخصيص موارد ملائمة، والتزامها بتعزيز الدور القيادي للأعمال الإلكترونية من خلال توفير برامج التعلم المستمر للأعمال الإلكترونية للمعنيين بذلك. وهذا ما يتفق مع دراسة Horner & Ssoenberg: 2002 ودراسة Lin et al. 2005 وغيرها. وقد تبين للباحث مما سبق أن ترجمة السياسات إلى أهداف واستراتيجيات ورؤية مستقبلية واتخاذ قرارات لاعتماد الأعمال الإلكترونية من قبل الإدارة العليا يعتبر أحد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية ويؤثر في تحسين تنافسية المصارف ونجاحها.

11. تبين نتائج التحليل الإحصائي لبعدهم ضغوط المنافسين إلى وجود نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لضغوط المنافسين التي تعتبر كعامل نجاح حرج للأعمال الإلكترونية يساهم في تحسين التنافسية للمصارف يعزى وبحسب مديري المصارف ومن خلال المقابلات ونتائج الاستبيان إلى أنّ المصارف تواجه ضغوطاً تنافسية بفعل تحرير التجارة، ونتيجة استجابتها للتغيرات التكنولوجية، ومن أبرز الضغوط التي تواجهها المصارف لتبني الأعمال الإلكترونية ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة لمواكبة التطورات في الصناعة المصرفية. وهذا ما يتفق مع دراسة وأتمودج كل من Zhu & Kraemer 2005 ودراسة Gilmore: 2001 et al. ودراسة Simmons et al. 2008 وغيرها.

## التوصيات:

يوصي الباحث في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج بعدة توصيات يتوقع أن يؤدي توظيفها إلى تحسين مجالات استخدام عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وتحسين التنافسية كما ويوصي الباحث بما يلي:

نظراً للارتباط الوثيق بين عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وتحسين التنافسية فإنَّ الباحث يوصي بأن تتحرى إدارة المصارف الأردنية توفير متطلبات هذا النموذج (تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين، والتركيز على العملاء والأمن والحماية) وأنَّ تتبنى المصارف هذا النظام للإفادة من مخرجاته لتحسين تنافسية المصارف.

العمل على تعزيز اعتماد المصارف على الأعمال الإلكترونية وخاصة اعتماد عوامل نجاح حرجة لأعمالها الإلكترونية تمكن من تقديم خدمات متعدّدة للعملاء اعتماداً على استخدام نظام مصرفي سهل ومرن وبأقل كلفة ممكنة. وأنَّ يتبنى كلُّ مصرفٍ عوامل نجاح حرجة خاصة به تساعد على استثمار الفرص الجديدة، لادخال تحسينات على الخدمات المقدمه للعملاء، والتعاون مع مراكز البحث المتخصصة في الجامعات لتحسين الخدمات المصرفية. وأنَّ تضع المصارف في سلم أولوياتها دمج توفُّعات العملاء مع سياساتها الهادفه لتحسين جودة الخدمات المقدمة. وأنَّ تتبنى المصارف سياسة استقطاب المتخصصين بالأعمال الإلكترونية، والتعرف على الفرص الجديدة للأعمال الإلكترونية في السوق المصرفية لاقتناصها، واشتراك المصارف فيما بينها في عملية التبادل الإلكتروني للمعرفة، وأنَّ تعتبر المصارف استخدام الأعمال الإلكترونية عاملاً مهماً في زيادة الأرباح والحصة السوقية، وضرورة إدارة تحالفات مصرفية لدعم القدرات التنافسية في الأسواق الإقليمية، وامتلاك قدرات ابتكارية تعزّز الموقف التنافسي مع المؤسسات المالية الدولية وبما يضمن تحسين التنافسية .

ينبغي أن يُمنَح مدراء تكنولوجيا المعلومات، ومدراء تطوير الأعمال (تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها)، ومساعدى المدراء العامين المشرفين على هذه الدوائر ومدراء الفروع الرئيسية في المصارف العاملة في الأردن أهمية أكبر لاستخدام عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية كونها وسيلة مناسبة لتحسين عمليات المصارف، وجودة الخدمات المقدمة وعاملاً مهماً في زيادة الحصة السوقية والربحية، وتعزيز الموقف التنافسي مع المؤسسات المالية الدولية وبالتالي تحسين التنافسية للمصارف.

تعزيز استخدام الأعمال الإلكترونية يتم من خلال توفير استراتيجيات لدى المصارف تكفل ربط مشاريع الأعمال الإلكترونية بأهداف الأعمال، وامتلاك المصارف أقساماً للأعمال الإلكترونية كوحدات مستقلة لتزويد العملاء بالمعلومات الضرورية.

ضرورة استخدام الأعمال الإلكترونية لزيادة تركيز المصارف على الالتزام ببناء علاقات بعيدة الأمد مع العملاء، وتبني المصارف لسياسات أمنية فعالة، وتعزيز الوعي الأمني للموظفين وتبني أنظمة أمن معلومات متطورة لمنع حالات الاختراق للعمليات الإلكترونية.

أهمية تعاون إدارة المصارف مع مراكز البحث المتخصصة لتحسين الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتطوير الشراكة مع الجامعات للاستفادة من نتائج البحث والتطوير لدعم العمليات المصرفية الإلكترونية.

العمل على إنشاء أقسام متخصصة بتطوير الخدمات المصرفية وتسويقها لتزويد العملاء بخدمات مصرفية إلكترونية ذات جودة عالية، وأن تضع المصارف في سلم أولوياتها دمج توقعات العملاء مع السياسات الهادفة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ضرورة قيام المصارف بمراجعة استراتيجياتها وأهدافها لتقييم أعمالها الإلكترونية وتحديد جوانب القوة والضعف لديها بما يمكن من تحديد الحاجات والبرامج التدريبية للأعمال الإلكترونية.

تفعيل دور الإدارة العليا في المصارف بقرارات اعتماد الأعمال الإلكترونية، وتخصيص الموارد الملائمة لذلك وتوفير برامج التعلم المستمر لاستخدام الأعمال الإلكترونية.

ضرورة الاستفادة من تجارب المصارف العالمية في مواجهة الضغوط التنافسية، كون المصارف الأردنية تواجه ضغوطاً بفعل تحرير التجارة ونتيجة استجابتها للتغيرات التكنولوجية بهدف مواكبة التطورات في الصناعة المصرفية.

يقترح الباحث على الباحثين مجموعة من الدراسات المستقبلية حيث يمكن إجراء دراسة مقارنة لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية بين المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية العاملة في الأردن، كما ويمكن دراسة عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية لأحد المصارف في فترة زمنية محددة وقياس أثرها في تحسين تنافسيته بعد فترة زمنية معينة، كما ويمكن دراسة عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية بين قطاعين اقتصاديين مختلفين.

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- إسماعيل؛ تري، (2007) التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية "إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض" ، المؤتمر العلمي الخامس بعنوان نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية والمنعقد في جامعة فيلادلفيا ، عمان، الأردن.

- الجداية؛ صالح،(2004)المنظمة الإلكترونية مع التركيز على عمليات الاعمال:دراسة تحليلية للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- السعدي؛ أمين، (2011) اثر التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية على أداء المصارف العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

قدومي؛عدنان،(2010) الصيرفة الإلكترونية في المصارف التجارية الأردنية "دراسة تطبيقية لدور الخصائص الشخصية:المعوقات ومقومات النجاح" ،المجلة العربية للإدارة، مجلد30،العدد1،113-142.

(الملتقى الاقتصادي الوطني الثالث: استراتيجيات التنافسية من خلال البحث والتطوير، البحث والتطوير: أهميته ودوره في تحسين المقدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، العقبة. تشرين الأول 2002).

ياسين، سعد، العلاق، بشر (2006) الأعمال الإلكترونية، عمان، دار المناهج.

- Abd, Ghani, Nayan, Surina, Ghazali, Mohd Sheikh Izaddin Ahmad Sheikh, Shafie, Asmaak Latisha and Nayan, Suhaimi.(2010).Critical Internal and External Factors that affect Firms Strategic Planning,International Research Journal of Finance and Economics, Issue 51,pp.50-58.
- Agbolade,Kehinde Obasan(2011).Information And Communication Technology And Banks Profitability In Nigeria,Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.4,pp.102-107.
- Akhtar, Farhan Muhammad Ali Khizer and Sadaqat, Shama. (2011). Factors Influencing the Profitability of Conventional Banks of Pakistan, International Research Journal of Finance and Economics, Issue 66,pp.117-124.
- Alawneh, A and Hattab, E ,(2009), An Empirical Study of Sources Affecting E-Business Value Creation in Jordanian Banking Services Sector, International Arab Journal of e-Technology,Vol.1,No.2, pp.1-8.
- Ali Khizer, Akhtar Farhan Muhammad and Ahmed Zafar Hafiz. (2011).Bank-Specific and Macroeconomic Indicators of Profitability – Empirical Evidence from the Commercial Banks of Pakistan, International Journal of Business and Social Science,Vol.2,No.6, pp.235-242.

- Al-Mudimigh, A ,(2007) , E-Business Strategy in an Online Banking Services:A Case Study, Journal of Internet Banking and Commerce,Vol.12,No.1,pp.1-8.
  
- Amit, R and Zott ,C,(2001),Value Creation In E-Business,Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., No.22,pp.493–520.
  
- Ariyachandra, R.Thilini and Frolick, N. Mark.,Critical Success Factors in Business Performance Management-Striving for Success,Information Systems Management,Vol.25,No.2,pp.113–120.
  
- Auta, Menson Elisha ,(2010),E-Banking In Developing Economy: Empirical Evidence From Nigeria,Journal of applied quantitative methods (JAQM),Vol.5,No.2,pp.212-222.
  
- Belwal, Rakesh and Al-Zoubi, Khalid.(2008).Public centric e-governance in Jordan,A field study of people’s perception of e-governance awareness, corruption, and trust, Journal of Information, Communication & Ethics in Society ,Vol.6, Iss.4, pp. 317-333.
  
- Berger, N. Allen and Dick, A. Astrid.(2007).Entry into Banking Markets and the Early-Mover Advantage, Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 39, No. 4,pp. 775-807.
  
- Blount, Yvette Castleman Tanya and Swatman, M.C. Paula.(2003).A Case Study in a Large Australian Retail Bank,16th Bled e-Commerce Conference eTransformation ,Bled, Slovenia, June 9 – 11, pp.1-14.
  
- Bos, J.W.B. and Kool, C.J.M.(2006).Bank efficiency: The role of bank strategy and local market conditions, Journal of Banking & Finance,Vol.30,Iss.7,pp. 1953–1974.

- Boselie, Paul and Paauwe, Jaap .(2005).Human resource function competencies in European companies,Personnel Review,Vol.34, Iss.5, pp. 550 – 566.
  
- Calcagnini,Giorgio De Bonis Riccardo and Hester,D. Donald.(1999). Determinants of Bank Branch Expansion in Italy, This paper has been prepared for the 40th Società Italiana degli Economisti meeting to be held at the University of Ancona on October,pp. 29-30.
  
- Caniato, Federico, Cagliano, Raffaella, Kalchschmidt, Matteo and Golini, Ruggero and Spina, Gianluca .(2009).Evolutionary patterns in e-business strategy,International Journal of Operations & Production Management,Vol. 29, No. 9, pp. 921-945.
  
- Castellacci, Fulvio .(2008).Innovation and the competitiveness of industries:Comparing the mainstream and the evolutionary approaches,Technological Forecasting & Social Change,Vol.75,pp.984–1006.
  
- Chang Shu-Hao, Wang Kai-Yu, Chih Wen-Hai and Tsai Wen-Hsin.(2011).Building customer commitment in business-to-business markets,Industrial Marketing Management, pp1-11.
  
- Chawla, K. Sudhir and Khanna, Dan and Chen, Jin.(2010). Are Small Business Critical Success Factors Same in Different Countries?, SIES Journal of Management,Vol.7,Iss.1,pp.1-12.
  
- Chen,Tser-yieth.(1999).Critical success factors for various strategies in the banking industry,International Journal of Bank Marketing,Vol.17,Iss.2,pp.83-91.
  
- Chiesa,Vittorio.(1996).Evolutionary patterns in international research and development ,Integrated Manufacturing Systems,Vol. 7,Iss.2, pp.5 – 15.

- Chiesa, Vittorio and Masella, Cristina.(1996).Searching for an effective measure of R&D performance,Management Decision, Vol.34,Iss.7,pp. 49 – 57.
  
- Chong,Kian Woon, Shafaghi, Mathew and Tan, Leing Boon .(2011).Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs,Marketing Intelligence & Planning,Vol. 29,Iss.5, pp. 517-533.
  
- Csaba,N,(2010),Competitiveness And Innovation Of The Romanian Companies,The Journal of the Faculty of Economics – Economic, Vol.1,Iss.2,119-125.
  
- De`elak, Z & Sternad, S & Bobek, S,(2006),Comparative Analysis of E-Business Implementation Critical Success Factors,Organizacija,Vol.39,No.3,pp.169 – 175.
  
- Doinea,Mihai.(2009),E-Business Security Architectures, Informatica Economica,Vol.13,No.1.pp.137-145.
  
- Dubelaar,Chris and Sohal,Amrik and Savic,Vedrana.(2005). Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption,Technovation, Vol.25,No.1,pp.1251–1262.
  
- Feurer,Rainer and Chaharbaghi,Kazem.(1994).Defining Competitiveness:A Holistic Approach,Management Decision, Vol.32,Iss.2,pp.49 – 58.
  
- Gale, Jeffrey and Abraham, Dolphy.(2005). Introduction: toward understanding e-business transformation,Journal of Organizational Change Management,Vol.18,No.2, pp.113-116.

- Guan,Cheng Jian, Yam,C.M. Richard, Mok, Kam Chiu and Ma, Ning.(2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models, European Journal of Operational Research,Vol.170,No.3,pp.971- 986.
  
- Hallowell,Roger.(1996).The relationships of customer satisfaction, customer loyalty,and profitability: an empirical study,International Journal of Service Industry Management,Vol.7,No. 4, pp.27- 42.
  
- Hasan,M. and Harris,E.(2009).Entrepreneurship and innovation in e-commerce,Journal of Achievements in Materials and Manufacturing, Engineering(JAMME),Vol.32,No.1,pp92-97.
  
- Hooft,van P.C. Floris and Stegwee,A. Robert.(2001).E-business strategy:how to benefit from a hype,Logistics Information Management,Vol.14,No.1,pp.44-53.
  
- Horner-Long Penny and Schoenberg, Richard.(2002),Does e-Business Require Different Leadership Characteristics? An Empirical Investigation, European Management Journal,Vol. 20, No.6, pp. 611–619.
  
- Huang, Kuo-Feng and Yu, Joseph Chwo-Ming.(2011). The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation,The Journal of Technology Transfer,Vol.36,No.4,pp.383–403.
  
- Javalgi,G. Rajshekhar,Martin,L. Charles and Todd, R. Patricia .(2004).The export of e-services in the age of technology transformation:challenges and implications for international service providers,Journal of Services Marketing,Vol.18,No.7,pp.560-573.

- Jeon, B & Han, K & Lee, M ,(2006) , Determining Factors For The Adoption Of E-Business:The Case Of SMEs In Korea,Applied Economics,Vol.38,pp.1905–1916
  
- Kamel,Sherif and Hussein,Maha.(2002).the emergence of e-commerce in developing nation Case of Egypt, Benchmarking: An International Journal,Vol.9,No.2, pp.146-153.
  
- Karaev,Aleksandar,Koh,Lenny S.C. and Szamosi,T.Leslie. (2007).The cluster approach and SME competitiveness:a review,Journal of Manufacturing Technology Management,Vol.18,No.7,pp.818– 835.
  
- Khandekar,Aradhana and Sharma,Anuradha.(2005).Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage ,An empirical analysis from Indian global organizations, Education + Training,Vol.47,No.8, pp.628 – 639.
  
- Kheng, Liang Lo, Mahamad, Osman, Ramayah, T. and Mosahab, Rahim.(2010).The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia,International Journal of Marketing Studies,Vol.2, No.2,pp.57-66.
  
- Kiani, Behdad, Gholamian, Reza Mohammad, Hamzehei, Asso and Hosseini, Hossein Seyed.(2009).Using Causal Loop Diagram To Achieve A Better Understanding Of E-Business Models, International Journal of Electronic Business Management,Vol. 7,No.3,pp.159-167.
  
- Krell,Terence and Gale,Jeffrey.(2005).E-business migration:a process model,Journal of Organizational Change Management,Vol.18, No.2, pp.117-131.

- Kumar, Ashok, Motwani, Jaideep, Douglas, Ceasar and Das, Narayan. (1999). A quality competitiveness index for benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.6, No.1, pp.12 – 21.
  
- Lee-Kelley Liz, Gilbert, David and Mannicom, Robin. (2003). How e-CRM can enhance customer loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.21, No.4, pp.239-248.
  
- Lin, H. C Koong, Lin, Chad and Tsao, Hsiu-Yuan. (2005). IS/IT Investment Evaluation and Benefit Realization Practices in Taiwanese SMEs, *Journal of Information Science and Technology JIST*, Vol.2, No.4, pp.45-71.
  
- Lin, Hsiu-Fen and Lin, Szu-Mei. (2008). Determinants of e-business diffusion: A test of the technology diffusion perspective, *Technovation*, Vol.28, No3, pp.135–145.
  
- Lin, Li-Min and Hsia, Tzyh-Lih. (2011). Core capabilities for practitioners in achieving e-business innovation, *Computers in Human Behavior*, Vol.27, No.5, pp.1884–1891.
  
- Maiyaki, Audu Ahmed and Mokhtar, Mohd. Sanuri Sany . (2010). Effects of Electronic Banking Facilities, Employment Sector and Age-Group on Customers' Choice of Banks in Nigeria, *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol.15, No.1, pp.1-8.
  
- Markovics, K , (2005) , Competitiveness Of Domestic Small And Medium Enterprises In The European Union, *European Integration Studies*, Vol.4, No.1, pp.13-24.
  
- Musara, M. and Fatoki, O. (2010). Has technological innovations resulted in increased efficiency and cost savings for banks' customers?, *African Journal of Business Management*, Vol.4, No.9, pp.1813-1821.

- Nastase, Floarea, Nastase, Pavel and Sova, Robert .(2007).Information Security Audit in e-business applications, Informatica Economică, Vol.1, No.41, pp.79-87.
  
- Oliveira, Tiago and Martins, F. Maria.(2010).Understanding e-business adoption across industries in European countries, Industrial Management & Data Systems Vol. 110, No. 9, pp. 1337-1354 .
  
- Ombati, Ogoro Thomas, Magutu, Obara Peterson, Nyamwange, Onserio Stephen and Nyaoga, Bitange Richard.(2010).Technology And Service Quality In The Banking Industry Importance and Performance of Various Factors Considered In the Electronic Banking Services, African Journal of Business & Management (AJBUMA), Vol.1, pp.151-164.
  
- Phan, D Dien. (2003), E-business development for competitive advantages: a case study, Information & Management, Vol. 40, pp.581–590.
  
- Phillips, .A Paul and Wright, Claire.(2009).E-business's impact on organizational flexibility, Journal of Business Research, Vol. 62, No.11, pp.1071–1080.
  
- Porter, E. Michael.(2012).Entrepreneurship and Competitiveness: Implications for Saudi Arabia, Global Competitiveness Forum, Riyadh, Saudi Arabia, January 24, www.ISC.hbs.edu.
  
- Rapp, Adam and Rapp, Tammy and Schillewaert, Niels .(2008). An empirical analysis of e-service implementation: antecedents and the resulting value creation, Journal of Services Marketing, Vol. 22, No.1, pp.24–36.
  
- Salhieh, Loay, Abu-Doleh, Jamal and Hijazi, Nada.(2011).The assessment of e-banking readiness in Jordan, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol.4, No.4, pp.325-342.

- Sarkar, Minna E and El Sawy, A. Omar. (2003). The Four Tigers Of Global E-Business Infrastructure: Strategies And Implications For Emerging Economies, Communications of the Association for Information Systems, Vol.12, pp.1-22.

- Sawhney, Mohanbir, Wolcott, C. Robert and Arroniz Inigo . (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate, MIT Sloan Management Review, Vol.47, No.3, pp.75-81.

- Schmuck, R. (2008), Measuring Company Competitiveness, Business Sciences, Vol.15, No.1, pp.199-208.

- Sebora, C. Terrence, Theerapatvong, Titikorn and Lee, M. Sang. (2010). Corporate entrepreneurship in the face of changing competition, A case analysis of six Thai manufacturing firms, Journal of Organizational Change Management , Vol.23, No.4, pp.453-470.

and Siddiqui, A Feroz. (2006). Organisational critical success factors in adoption of e-banking at the Woolwich bank, International Journal of Information management, Vol.26, No.6, pp.442–456.

- Simmons, Geoff, Armstrong, A. Gillian and Durkin, G. Mark. (2008). A Conceptualization of the Determinants of Small Business Website Adoption, International Small Business Journal, Vol.26, No.3, pp.351-389.

- Sivaraks, Phavaphan, Krairit, Donyaprueth and Tang, C. S. John. (2011), Effects of e-CRM on customer–bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand, The Journal of High Technology Management Research, Vol.22, No.2, pp.141–157.

- Sohail,Sadiq M. and Shaikh,M. Nassar.(2008).Internet banking and quality of service Perspectives from a developing nation in the Middle East,Online Information Review,Vol.32,No.1,pp.58 – 72.
  
- Som,Ashok.(2008).Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization inIndia,The International Journal of Human Resource Management,Vol.19,No.7,pp.1278–1297.
  
- Spremić, Mario,(2003).Moving to e-business: exploratory study on e-business readiness in Croatian large Companies,Zagreb International Review of Economics & Business,Vol.6,No.1, pp.103-119.
  
- Srikanth, .V and Dhanapal, .R,(2011).A Business Review of E-Retailing in India,International Journal of Business Research and Management (IJBRM),Vol.1,No.3,pp.105-121.
  
- Travkina, I ,and Tvaronavicien,M,(2010).An Investigation Into Relative Competitiveness Of International Trade: The Case Of Lithuania , 6th International Scientific Conference,May 13–14, 2010,Vilnius,Lithuania,BusinessAnd Management,Vol.1,No.2,pp.504-510.
  
- Trkman,Peter.(2010).The critical success factors of business process management,International Journal of Information Management,Vol.30,No.2,pp.125–134.
  
- Tyagi,Kumar Narendra and Srinivasan, .S.(2011).Ten-Stage Security Management Strategy Model for the Impacts of Security Threats on E–Business,International Journal of Computer Applications,Vol.21,No.5,pp.197–200.

- Vaithilingam,Santha,Nair,Mahendhiran and Samudra, Muthi.(2006).Key Drivers For Soundness Of The Banking Sector: Lessons For Developing Countries,Journal of Global Business and Technology,Vol.2,No.1,pp.1-11.
  
- Velmurugan, Senthil Manivannan .(2009).Security And Trust In E-Business:Problems And Prospects,International Journal of Electronic Business Management,Vol.7,No.3,pp.151-158.
  
- Viehland, D.(2000).Critical Success Factors for Developing an E-Business Strategy,Res.Lett.Inf.Math.Sci,R.L.I.M.S,Vol.1,pp.1-7.
  
- Vowles,Nicole, Thirkell,Peter and Sinha,Ashish.(2011).Different determinants at different times: B2B adoption of a radical innovation, Journal of Business Research,Vol.64,No.1,pp.1162–1168.
  
- Wee, V. D ,(2003),Vision 2020 And Enhancing Competitiveness , Prime Leadership And Management Course,(JUSA),Series 28,No. 2,pp.1-7.
  
- Wu, Jin-Nan, Zhong,Wei-Jun and Mei, E. Shu .(2011).Application capability of e-business, e-business success, and organizational performance:Empirical evidence from China,Technological Forecasting & Social Change,Vol.78,No.8,pp.1412–1425.
  
- Yasin,M Mahmoud and Yavas,Ugur.(2007).An analysis of E-business practices in the Arab culture Current inhibitors and future strategies,Cross Cultural Management:An International Journal, Vol.14 No.1,pp.68-73.
  
- Zabasta, A.(2010).Acquisition Of Ict By Business Is A Tool For Improvement Of Competitiveness,Journal of Business Management,Vol.3,pp.14-22.

- Zhao, Jing, Huang, Vincent Wilfred and Zhu, Zhen.(2008).An Empirical Study of E-Business Implementation Process in China,Transactions On Engineering Management,Vol.55,No. 1,pp.134-147.
  
- Zhu,Dan.(2002).Security Control In Inter-Bank Fund Transfer, Journal of Electronic Commerce Research,Vol.3,No.1,pp15-22.
  
- Zhu,Kevin and Kraemer,L. Kenneth.(2005).Post-Adoption Variations in Usage and Value of E-Business by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry,Information Systems Research,Vol.16,No.1,pp.61–84.
  
- Zott,Christoph and Amit,Raphael and Massa, Lorenzo.(2011).The Business Model:Recent Developments and Future Research,Journal of Management,J.O.M,Vol.37,No.4,pp.1019-1042

## المواقع الإلكترونية:

www.kingabdullah.jo الموقع الرسمي لجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين

www.muflehakel.com موقع مفلح عقل.

www.petra.gov.jo موقع وكالة الأنباء الأردنية

الملاحق

ملحق ( أ ) المحكمون

الإسم	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	إدارة عامة	الأردنية
الدكتور رفعت الشناق	نظم معلومات إدارية	الأردنية
الأستاذ الدكتور محمد ابوصالح	احصاء	عمان العربية
الأستاذ الدكتور علاء الحمامي	تكنولوجيا معلومات	عمان العربية
الأستاذ الدكتور قحطان السامرائي	اقتصاد	عمان العربية
الأستاذ الدكتور شوقي جواد	إدارة	عمان العربية
الأستاذ الدكتور عبدالعزيز ابونبعه	تسويق	عمان العربية
الأستاذ الدكتور شاعر جارالله الخشالي	إدارة أعمال	العلوم التطبيقية
الدكتور محي الدين قطب	إدارة أعمال	العلوم التطبيقية
الأستاذ الدكتور مؤيد الدوري	مالية	عمان الأهلية
الأستاذ الدكتور خالد الجبوري	نظم معلومات محوسبة	عمان الأهلية
الدكتور عصام الدباغ	إدارة	عمان الأهلية
الدكتور ماجد ابوصفية	علم حاسوب	عمان الأهلية
الاستاذ الدكتور جمال داوود ابو دوله	إدارة أعمال	اليرموك
الاستاذ الدكتور منى ممدوح المولا	علوم مالية ومصرفية	اليرموك

اليرموك	علوم مالية ومصرفية	الدكتور زياد محمد زريقات
البلقاء التطبيقية	إدارة	الدكتور بلال هاشم النسور
عمان العربية	نظم معلومات إدارية	الدكتور أكرم المشايخي
عمان العربية	تسويق	الدكتور عماد مسعود
عمان العربية	نظم معلومات إدارية	الدكتور احمد السكر
عمان العربية	إدارة	الدكتور غسان العمري
البنك العربي الاسلامي الدولي	إدارة أعمال	الدكتور محسن ابو عوض
البنك العربي الاسلامي الدولي	ماجستير إدارة أعمال	السيد سعيد مريش
وزارة التربية والتعليم	لغة عربية	الدكتور محمد عبدالغني

ملحق(ب) أداة الدراسة

الاستبانة

السادة :

مدراء تكنولوجيا المعلومات

مدراء تطوير الأعمال (تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها)

مساعدى المدراء العامىن المشرفىن على هذه الدوائر

مدراء الفروع الرئيسية فى المصارف العاملة فى الأردن المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها فى تحسين التنافسية للمصارف " والبيانات التى يرغب الباحث الحصول عليها، تتعلق بوجهة نظركم حول فقرات الاستبانة.

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة ، علماً بأن النتائج التى ستخلص إليها الدراسة متوقفة على مصداقية الإجابة عن تلك الفقرات ، وستعامل البيانات بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمى فقط، شاكراً حسن تعاونكم، وسنزودكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

الباحث: فادى حامد محمد القضاة

طالب دكتوراة ادارة اعمال

المشرف: الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجى

موبايل 0795643867

البريد الإلكتروني [fadiqodah@yahoo.com](mailto:fadiqodah@yahoo.com)

الجزء الأول - البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر: 34-25 سنة  44-35 س

54-45 سنة  55 سنة فأكثر

3. المؤهل التعليمي : التوجيهي  دبلوم كلية مجتمع  البكالوريوس

دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراة)

4. التخصص العلمي: علوم إدارية  إنسانية واجتماعية  نظم معلومات

علوم مالية ومصرفية  علوم هندسية

5-1 سنة  10-6 سنة  15-11 سنة  5. عدد سنوات الخبرة:

الجزء الثاني - عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية:

الفقرات التالية متعلقة بعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية والتي تتألف من : تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين ، والتركيز على العملاء، وأمن وحماية المعلومات.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) على الخيار الذي يعبر عن عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في المصرف.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة
أولاً - تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية:						
1.	يتبنى المصرف استراتيجية للأعمال الإلكترونية مكملة للاستراتيجيات القائمة.					
2.	لدى المصرف استراتيجية تكفل ربط مشاريع الأعمال الإلكترونية بأهداف الأعمال.					
3.	يولي المصرف أهمية لقضايا تخطيط التمويل للأعمال الإلكترونية.					
4.	يمتلك المصرف توجه في إعادة تصميم العمليات لاستثمار قدرات الأعمال الإلكترونية.					
ثانياً- البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات :						
5.	يمتلك المصرف بنية تحتية تكنولوجية تحقق التكامل بين النظم القديمة والتكنولوجيا الجديدة.					
6.	يوفر تطبيق المصرف للأعمال الإلكترونية اتصالات أسرع تساعد في الوصول إلى العملاء المحتملين.					

					7. يمتلك المصرف قسم للأعمال الإلكترونية كوحدة مستقلة.
					8. تمكن نظم الأعمال الإلكترونية المصرف من تزويد العملاء بالمعلومات.
					ثالثا- دعم الإدارة العليا:
					9. تهتم الإدارة العليا بقرارات اعتماد الأعمال الإلكترونية.
					10. تخصص الإدارة العليا موارد ملائمة لدعم الأعمال الإلكترونية.
					11. تلتزم الإدارة العليا للمصرف بتعزيز الدور القيادي للأعمال الإلكترونية.
					12. توفر الإدارة العليا برامج التعلم المستمر للأعمال الإلكترونية لجميع الأطراف ذات العلاقة .

رابعاً- التسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية:					
					13. تقدم الحكومة دعم التعليم المهني للأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي.
					14. يعزز الدعم المالي للحكومة من استخدام الأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي
					15. تحفز الاجراءات الحكومية من عملية استخدام الأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي.
					16. يقدم البنك المركزي الخدمات الاستشارية المتعلقة بتطبيق برمجيات الأعمال الإلكترونية في المصارف.
خامساً- ضغوط المنافسين(التحديات):					
					17. يواجه المصرف ضغوطاً من المصارف المنافسه بفعل تحرير التجارة.

					18. يواجه المصرف ضغوطاً من المصارف المنافسة نتيجة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
					19. يواجه المصرف منافسة حادة من قبل المصارف المنافسة باستمرار.
					20. ان أبرز الضغوط التي يواجهها المصرف لتبني الأعمال الإلكترونية ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة لمواكبة المصارف المنافسة.
سادسا- الجدارات للمستخدمين:					
					21. يساهم المصرف بتحديد الاتجاهات المستقبلية الرئيسية في القطاع المصرفي .
					22. يجري المصرف تحليل متعمق للقدرات الأساسية لتحديد مكانته في القطاع المصرفي .
					23. يجري المصرف تحليل متعمق للأهداف الاستراتيجية لتطوير جدارات المستخدمين.
					24. ينفذ المصرف برامج تدريبية لموظفيه لتطوير قدراتهم في استخدام الأعمال الإلكترونية.

سابعاً- التركيز على العملاء :					
					25. يقدم المصرف خدمات متعددة للعملاء من خلال استخدام نظام مصرفي مرن.
					26. يقدم المصرف خدمات متعددة للعملاء من خلال نظام مصرفي يتميز بسهولة الاستخدام.
					27. يقدم المصرف خدمات متعددة للعملاء باقل كلفة ممكنة
					28. يركز المصرف على تطوير علاقات مستمرة مع العملاء.

ثامنا- أمن وحماية المعلومات :					
					29. يركز المصرف على الالتزام بمبادئ بناء علاقة طويلة الأجل ناجحة عند استخدام الأعمال الإلكترونية.
					30. يقوم المصرف بتعزيز الوعي الأمني ابتداءً من الإدارة التنفيذية وصولاً إلى كافة المستويات.
					31. يقوم المصرف بتبني سياسات أمنية فعالة.
					32. يتكبد المصرف خسائر مالية جراء تعرضه للاحتيال المالي.

#### الجزء الثالث - تحسين التنافسية :

الفقرات التالية تتعلق بتحسين التنافسية للمصارف والذي يشمل على : مستوى الابتكار، وتنشيط دورالبحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دورالموارد البشرية، وريادية الأعمال، والرّبحية، والحصة السوقية، والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية. ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) على الخيار المعبر عن أبعاد تحسين التنافسية للمصرف .

الرقم	الفقرات	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
أولاً - مستوى الابتكار:						
33.	يمتلك المصرف شبكة مركزية تقدم عروض ذكية متكاملة.					
34.	يقوم المصرف بالتفكير بإعادة تصميم العمليات.					
35.	يقوم المصرف بتحديد الفرص الجديدة لادخال تحسينات على الخدمات المقدمة.					

					36. ساهمت الابتكارات التكنولوجية في تحسين عمليات المصرف.
					037 ساهمت الابتكارات التكنولوجية في خفض تكاليف العمليات المصرفية.
ثانيا- تنشيط دور البحث والتطوير:					
					38. يشجع المصرف الانفاق على البحث والتطوير لتحسين عملياته .
					39. يتعاون المصرف مع مراكز البحث في الجامعات لتحسين الخدمات المصرفية.
					40. يستخدم المصرف دائرة متخصصة بالأبحاث لدعم الخدمات المصرفية .
					41. يستخدم المصرف الشراكة مع الجامعات لدعم نتائج البحث والتطوير للعمل المصرفي.
ثالثا- جودة الخدمات المصرفية:					
					42. يزود المصرف العملاء بخدمات ذات جودة عالية لتحسين قدراته التنافسية.
					43. يضع المصرف أولويات دمج توقعات الخدمة مع عملياته الهادفة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
					44. يقدم المصرف خدماته على مدار الساعة لتلبية جميع الاحتياجات المصرفية بمعالجة العمليات بكفاءة .
					45. يمتلك المصرف قدرات أداء الخدمات المصرفية باعتمادية عالية.

رابعاً- تفعيل دورالموارد البشرية:						
					يستقطب المصرف موارد بشرية متمكّنة لتحسين قدراته التنافسية.	46.
					يتبنى المصرف سياسة استقطاب كفاءات متخصصة بالعمل المصرفي .	47.
					يعتمد المصرف استراتيجيات للموارد البشرية تعزز التعامل الإلكتروني.	48.
					يعزز المصرف معرفة الموارد البشرية للتعامل مع البرمجيات في مجال الأعمال الإلكترونية.	49.
خامساً- ريادة الأعمال:						
					يحول المصرف الأفكار الجديدة إلى خدمات مميزة في السوق.	50.
					يعتمد المصرف توجه الابتكار في خدمة العملاء.	51.
					يتعرف المصرف على الفرص الجديدة للأعمال في السوق المصرفية لاقتناصها.	52.
					يتشارك المصرف مع المصارف الأخرى في عملية تبادل المعرفة إلكترونياً.	53.
سادساً- الربحية:						
					يشكل رضا العملاء أحد مصادر ربحية المصرف.	54.
					تساهم الأعمال الإلكترونية في زيادة ودائع المصرف.	55.
					تساعد الأعمال الإلكترونية في الحد من خسائر المصرف .	56.
					يعتبر المصرف أن استخدام الأعمال الإلكترونية عاملاً مهماً في زيادة الأرباح.	57.

سابعاً- الحصة السوقية:				
				58. يقوم المصرف بتمويل مشاريع أعمال الحكومة مما يزيد من حصته السوقية.
				59. زادت أجهزة الصراف الآلي للمصرف من انتشاره على مساحه أوسع .
				60. ساهم استخدام المصرف للأعمال الإلكترونية في زيادة الحصة السوقية للمصرف .
				61. إنَّ زيادة الحصة السوقية للمصرف مؤشر على تحسين تنافسيته.
ثامناً- القدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية:				
				62. يدير المصرف تحالفات مصرفية لدعم قدراته التنافسية في الأسواق الإقليمية.
				63. تحتل المصارف الأجنبية موقع تنافسي أفضل من المصارف المحلية نتيجة ما تملكه من منظومات أعمال إلكترونية.
				64. يمتلك المصرف معرفة عن احتياجات السوق المصرفية تمكنه من مواجهة القوى التنافسية في السوق المصرفي.
				65. يمتلك المصرف قدرات كافية للمنافسة في الأسواق الخارجية المستهدفة.

## ملحق (ج) أسئلة المقابلة

الجزء الأول: أسئلة تتعلق بعوامل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية :

ما مدى استخدام المصرف للأعمال الإلكترونية في تقديم الخدمات المصرفية إلكترونياً؟

ما هو نوع الأعمال المصرفية التي تستخدم فيها الأعمال الإلكترونية؟

ما هو مستوى اهتمام المصرف بعوامل عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية، وما هي أبرز هذه العوامل؟

4- هل هنالك خطط أو برامج تدريبية أو ورش عمل يتبناها المصرف لتشجيع تبني واستخدام الأعمال؟

5- ما مستوى اهتمام المصرف بعوامل النجاح الحرجة الآتية: تبني استراتيجية الأعمال الإلكترونية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع الأعمال الإلكترونية، وضغوط المنافسين، والجدارات للموظفين ، والتركيز على العملاء، وأمن وحماية المعلومات؟

الجزء الثاني: أسئلة تتعلق بتحسين التنافسية للمصرف :

6- برأيكم، ما هو مستوى تنافسية المصرف بين المصارف الأردنية؟

7- ما هي أبرز المجالات التي تساهم في تحسين تنافسية المصرف؟

8- ما مستوى اهتمام المصرف بمجالات التنافسية الآتية: مستوى الابتكار، وتنشيط دور البحث والتطوير، وجودة الخدمات المصرفية، وتفعيل دور الموارد البشرية، وريادية الأعمال، والرُّبحية، والحصة السوقية، والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والإقليمية؟

ملحق (د) تسهيل مهمة

جامعة عمان العربية  
Amman Arab University



إلى من يهمه الأمر

التاريخ: ٢٠١٢/٣/٢٤

نود إعلامكم أن الطالب فادي حامد القضاة يقوم بإعداد أطروحة الدكتوراه في الإدارة بعنوان:  
" عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف "  
بإشراف الأستاذ الدكتور نعمه عباس الخفاجي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الدكتوراه.  
يرجى التقاضل بتقديم المساعدة الممكنة وتسهيل مهمة الطالب قدر الإمكان.

عميد كلية الأعمال  
أ. د. مهند الروسان



عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥٤٠٠٤٠ (٩٦٢ ٦) - فاكس: ٥٥١٠٨١٩ (٩٦٢ ٦) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)  
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5540040 - FAX: (962 6) 5510819 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)