



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



مجلة العلوم الاقتصادية  
السودانية

## أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية 2014م

وهيبة رمضان محمد حسين<sup>(1)</sup> و ابراهيم فضل المولى البشير<sup>(2)</sup>

1. بنك النيبين

2. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية، من حيث تحقيق الأرباح وجذب الودائع والمحافظة عليها وكذلك معرفة أثرها في رأس المال . وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الأداء المالي للمصارف التجارية المتمثل في توزيع نسب ضئيلة من الأرباح على المودعين والمساهمين وعدم مقدرة المصارف على جذب الودائع والإحتفاظ بها حيث نجد أن الكتلة النقدية الكبيرة هي خارج الجهاز المصرفي وهي بالتالي خارج دائرة السياسات والتحكم للبنك المركزي. أجريت الدراسة الميدانية من خلال إستبيان للمصارف التجارية السودانية عامه وتم إختيار عشرة مصارف تجارية سودانية مثلت مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة المتمثلة في إدارات التقنية والتخطيط والخدمات الإلكترونية. وبعد التحليل توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن تطبيق إستراتيجية التميز يؤثر إيجابا في كل من الأرباح والودائع بالمصارف التجارية، كما أنه لا يوجد تأثير في رأس مال المصارف التجارية . أوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف للتطبيق الأعمق لإستراتيجية التميز والسعي الدائم لمراجعتها وتحسينها .

### ABSTRACT:

The study aimed at identifying the impact of excellence strategy on commercial banks financial performance with regard to profits, deposits, and capital. The study problem stemmed from the weak financial performance of commercial banks as indicated by their distribution to a smaller percentage of profits to their shareholders and depositors. Moreover, the failure of banks to attract and retain deposits; whereas a large size of money were circulated outside the banking systems; thus cannot be controlled and subject to the Central Bank policies. The field study was carried out by distributing a questionnaire to ten Sudanese commercial banks as the population study. The sample of study was selected by the purposive method from the employees of technical, planning and electronic service units. The most important findings showed that the excellence strategy has a positive impact on profits and deposits of commercial banks; alternatively, it did not affect the capital of commercial banks. The study urges the commercial banks to adopt a deeper application of excellence strategy while continuing in reviewing and improving it.

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية التركيز ، إستراتيجية أقل تكلفة ، الإبداع التكنولوجي

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

**الإطار العام للدراسة:** أدت التطورات الإلكترونية الحديثة المتسارعة الى دخول العديد من الخدمات والمنتجات المصرفية والتي غيرت من أسلوب حياتنا وتعاملنا وكيفية إتصالنا اليومي مع بعضنا البعض، الى جانب تغيير أسلوب أداء أعمالنا فى مختلف المجالات خاصة في مجالات التجارة والإقتصاد والمصارف. تمثل الخدمات المالية المصرفية الإلكترونية أحد أهم النتائج الرئيسية للتطور العلمي والتكنولوجي المعاصر، فكان القطاع المصرفي من القطاعات السباقه في هذا المجال والتي تتبنى إستخدامات إلكترونية عديدة لتحسين أدائها وإكتساب ميزة تنافسية وصولاً لأهدافها .

يعتبر الأداء المالي مفهوم واسع ونشاط شمولي مستمر بالمؤسسة يهدف الى إستغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلائم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويعتبر أداة تحفيز لإنجاز القرارات الإستثمارية، وأيضاً أداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر. هذا مما جعل أن هنالك حاجة ملحة لإجراء هذه الدراسة لتعميق هذه المفهوم وصولاً لرضا العميل .

**المشكلة:** تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الأداء المالي للمصارف التجارية المتمثل في توزيع نسب ضئيلة من الأرباح على المودعين والمساهمين وعدم مقدرة المصارف على جذب الودائع والإحتفاظ بها لأن الكتلة النقدية الكبيرة هي خارج الجهاز المصرفي وهي بالتالي خارج دائرة السياسات والتحكم .

لذا هل تبنى المصارف لإستراتيجية التميز في تقديم خدماتها الإلكترونية يحسن من أدائها المالي ويكسبها ميزة تنافسية وصولاً لأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية بصورة مرضية وتنموية وإستثمارية متقدمة ومواكبة للتطور من أجل البقاء والإستمرار في ظل المنافسة الإلكترونية؟ تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :  
- هل تؤثر إستراتيجية التميز في تحسين الأداء المالي للمصارف من حيث الأرباح والودائع ورأس المال المدفوع ؟

والذى تتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية :

#### الفرضيات:

أ/ توجد علاقة بين أثر إستراتيجية التميز و ربحية المصرف .

ب/ توجد علاقة بين أثر إستراتيجية التميز و ودائع المصرف .

ج/ توجد علاقة بين أثر إستراتيجية التميز و رأس المال المصرف.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة عامة لمعرفة أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية . وتهدف الدراسة خصوصاً الى :

أ/ معرفة أثر إستراتيجية التميز في ربحية المصرف .

ب/ معرفة أثر إستراتيجية التميز في ودائع المصرف .

ج/ معرفة أثر إستراتيجية التميز في رأسمال المصرف .

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من تركيزها على معرفة أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف خاصة الأرباح، الودائع ورأس المال، والإسهام بإضافة المعرفة العلمية فيما يتعلق بالموضوع، لإفادة المصارف ذات الصلة بالجوانب بغرض تعزيز المعرفة للجهات ذات الصلة بالموضوع .

## الدراسات السابقة :

## دراسة سام عبد القادر (2012م):

هدفت الدراسة بتبنى إستراتيجية التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. إعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، الموظفين والمؤسسة. اتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة أدبيات الدراسة ، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباط قوى بين استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم بين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية، أوصلت الدراسة بتبنى إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً .

## دراسة ناهد (2008م):

دراسة بعنوان دور إستراتيجيات المنافسة في إختيار مقاييس تقييم الأداء التسويقي، اوضحت مشكلة الدراسة أن مقاييس تقييم الأداء التسويقي على المستوى التطبيقي به ضعف لقياس مساهمة الأداء التسويقي في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس غير واضحة وفي بعض الأحيان غير معترف بها وخاصة في المؤسسات التي لا تقيس الأداء التسويقي، وعلى الجانب الآخر لاحظت الباحثة بأن التسويق له التأثير والدور الرئيسي والمحوري في المؤسسات التي لديها إجراءات لقياس مساهمة الأداء التسويقي في تحقيق نتائج الأداء، أسفرت النتائج بأهمية قياس كل من الأداء المالي التسويقي وأداء العمليات التسويقية الداخلية لدى المؤسسات المتبعة لإستراتيجيات قيادة التكلفة، وأن المؤسسات المتبعة لإستراتيجيات التميز يزداد لديها أهمية قياس بعد العملاء، وأوصت بأن يجب تصميم نظم تقييم الأداء التسويقي، وأن تضع المؤسسة أهدافاً تسويقية إستراتيجية تغطي أربعة أبعاد الأداء التسويقي، الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية التسويقية لإحداث توازن للأجل القصير والأجل الطويل الذي هو أساس التنافسية .

## دراسة: عبد الجليل محمد (2007م) :

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة المصارف التجارية السودانية وذلك من خلال إستنهاض موقف إدارة المصارف التجارية من هذه التكنولوجيا والقاء الضوء على أهم المزايا و المكاسب التي تحققت في ظل تطبيق نظام تقنى حديث . والتعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق نظام تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت الدراسة الى توضيح أثر تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة المؤسسات، وقد زاد ذلك جودة وتحسن مع زيادة أرباحها وأدى ذلك لزيادة سمعتها بين المؤسسات العالمية الكبرى بالإضافة الى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في شؤونها وأنشطتها المختلفة. أوصى الباحث بأن تعمل المصارف السودانية على تهيئة وتطوير بيئة عمل آمنة لهذه التكنولوجيا، وعلى البنك المركزي أن يتبنى بالتعاون مع شركات الأنظمة المعلوماتية برامج ترويجية، وكذلك إيجاد أقسام وإدارات مختصة لإدارة وادامة تكنولوجيا معلومات تستهدف جلب مزيد من التقنيات الحديثة .

## دراسة: عبد القادر صالح هريرة (2007م) :

تناولت الدراسة أثر تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية على أداء البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة ومعرفة أثر التطبيق على أعمالها. واثبتت أهمية الادارة الإستراتيجية كعلم يمكن من خلاله التنبؤ بالمستقبل

وفق أساليب علمية معاصرة بعيدة عن العشوائية والإرتجال في تنظيم أعمال المصارف والعمل به يؤدي الى وضوح الرؤيا لأعمال المؤسسات مما يجعلها القيام بتحديد رسالتها وأهدافها وأيضاً اتخاذ القرارات السليمة ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية ودراسة السوق الذي تعمل فيه لمواجهة التحديات الناتجة عن المنافسة الشديدة التي أصبحت تميز عمل المصارف . تتلخص مشكلة الدراسة في أن هناك ضعف في ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الإماراتية بأنها لاتستقطب الكفاءة المؤهلة وعدم الإهتمام بتدريب الكوادر الإدارية في مجال التخطيط الإستراتيجي وايضا لاتشتمل على مقومات خاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية. أوصى الباحث بدراسة خطط المنافسة لتحديد نقاط قوة وضعف المصارف والتعامل مع المتغيرات البيئية. وكذلك تبين أن لابد من إثارة حماس المسؤولين في كافة المستويات الإدارية بوضع نظام الحوافز مرتبطاً بتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

#### دراسة صالح ابراهيم (2005م):

تناول الباحث دور معلومات نظام التكلفة المتكامل في دعم الاسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية، أثبتت الدراسة تصنيف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة الى معلومات كلفية ومعلومات اخرى لا تتوفر الا بوجود نظام متكامل يوفر الأنواع المختلفة، منها مدخل الأنشطة الذي يجمع بين صفتين هما التحكم بالأسعار، ومعلومات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وفي ظل هذا النظام أصبح التحول من تقاطع في العلاقة بين الاسبقيات التنافسية الى علاقة تكامل الاسبقيات داخل المؤسسات المطبقة وبالتالي إعادة رسم خارطة الأرباح والأداء على ضوء معلومات ذلك النظام. أوصت الدراسة بضرورة بناء نظام متكامل لإدارة التكلفة يعمل على القيادة وضبط الأنشطة والعمليات بالإتجاه السليم.

#### دراسة مهدي عطية (2003):

بعنوان مؤشرات الأداء المالي الإستراتيجي - دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري العراقي، بإستخدام مؤشرات تحليل الأداء الشامل ومقارنة أداء المصرفين ويقود هذا التحليل على فرضية هي. تسهم مؤشرات الأداء الإستراتيجي الشاملة والكلية في تحديد الموقف الإستراتيجي لمصرف الرافدين والتجاري العراقي، وأظهرت نتائج التحليل دلائل دعم هذه الفرضية إذ أن تحديد الموقف الإستراتيجي يتم من خلال مجموعة المؤشرات المهمة والمتبعة على الأهداف العامة التي تسعى إليها هذه المصارف والمتمثلة بالربحية والسيولة والملاءة والمخاطر وعلى صيغة هذه المؤشرات تميز المصرف التجاري في الإستحواذ على المرتبة الأولى في أغلب هذه المؤشرات. إستنتجت الدراسة بأن يعد الأداء المالي الإستراتيجي عاملاً أساسياً وجوهرياً في تطوير النشاط المصرفي وبناء الميزة التنافسية ، وأوصت الدراسة بضرورة إعتداد مؤشرات الأداء المالي الإستراتيجي الشامل وبصورة مستمرة من قبل المصارف كأساس سليم لتقويم الأداء للموازنة بين الأهداف الإستراتيجية .

#### دراسة كيلين (2002م):

بعنوان: العلاقات الإلكترونية في الإقتصادات التحويلية - تطبيقها وتطويرها في نظام الصيرفة الإلكترونية برومانيا، قام الباحث بتطبيق الدراسة على 41 مصرف عامل في رومانيا للتعرف على شروط نجاحها ومستوى الخدمات الإلكترونية والإستراتيجيات التي يجب إتباعها من قبل المصارف لتطوير الصيرفة

الإلكترونية . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج، من أهمها أن هناك عدة عوامل " نوعية الخدمات، المعرفة، الأمان، الثقة " مرتبطة ببعضها لتطوير الصيرفة الإلكترونية، وأوصى الباحث بضرورة تشجيع العملاء وتطوير قدراتهم وتوفير الأمان وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية الإلكترونية .

### الفجوة العلمية :

ركزت الدراسات السابقة على الخدمات المصرفية الإلكترونية ومن ثم معرفة أثرها في التنافسية والعوامل التي تؤثر في تبني الصيرفة الإلكترونية ، وتناولت إستراتيجيات المنافسة وأثرها وإختيار مقاييس تقييم الأداء التسويقي ولم تتطرق للأداء المالي للمصرف. مساهمة هذه الدراسة تأتي من تناولها العلاقة بين إستراتيجية التميز والأداء المالي كما أن الأداء المالي تم تناوله كمغزير تابع مشتمل على الأرباح، الودائع ورأس المال .

### ثانياً: الإطار النظري: إستراتيجية التميز والأداء المالي المصرفي

#### أ/ إستراتيجية التميز :

في هذه الإستراتيجية المؤسسة تقدم منتجات أو خدمات متميزة وذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن تلك المقدمة من مؤسسة منافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، وفيها يتم تطوير المنتج أو الخدمة بحيث ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة ومتميزة. يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم، العلامات التجارية، التقنية، الخصائص أو شبكة خدمات العملاء والموزعين. يمثل تميز المنتجات إستراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في المجال المعين لأن ولاء العملاء للمجال المعين يقلل حساسيتهم للسعر. ويمكن تحقيق تميز المنتج بإستخدام ثلاث طرق وهي الجودة والتحديث والإستجابة للعميل. ويعتبر التحديث والتطوير عاملاً رئيسياً بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد الفني حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدر للتميز. وعندما يركز التميز على هذه العناصر والإستجابة للعملاء ، فإن على المؤسسة في هذه الحالة أن تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج بالتالي تصبح جاذبية للطلبات النفسية للعملاء ومصدراً للتميز يرتبط بالقيمة والنقود. وكذلك على المؤسسة التي تفضل خيار التميز أن تكون معدة لخدمة أسواق كثيرة عند طرح الخدمة بالتصميم لكل شريحة من شرائح السوق التي تختص بالتميز. وتمتاز إستراتيجية التميز بحماية المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل الى خلق الولاء لها من قبل العملاء حيال منتجاتها وهذا الولاء يعتبر مصدر قوة المؤسسة وذا قيمة كبيرة لحمايتها في الأسواق. وتستطيع المؤسسة بالتفرد والتميز فرض زيادة على أسعار منتجاتها وذلك لأن العملاء لديهم الإستعداد لدفع أسعار إستثنائية عالية. ويتوقف تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء بإحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المؤسسة المتميزة. ومن هنا فإن إستراتيجية التميز تتطلب من المؤسسة أن تتجه الى تطوير المزايا التنافسية المختلفة التي تتمتع بها في منتجاتها وأسواقها وكفاءتها المتميزة. بالتالي تحقيق أرباح أكبر ترتبط بالتحكم في التكاليف وتعظيم الإيرادات بتقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد والتميز.

ومن هنا يمكن القول أن على المؤسسة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من مؤسسة أو مؤسسة منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد.

وتهدف هذه الإستراتيجية الى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب ورغبات وإحتياجات المستهلك الذى يهتم بالتميز والجودة أكثر من إهتمامه بالسعر. وتهدف أيضاً الى تحقيق التميز فى المنتجات أو السعر أو كلاهما، وهى تبحث عن التميز والفرادة .

ويمكن للمؤسسة ان تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة ، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، السمعة الجيدة، وتزداد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءة التى يصعب على المنافسين تقليدها . (أحمد ماهر 2011 - ص 316).

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياز على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها ، وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يستند على عوامل التفرد مما يجعل المؤسسة تقوم بامتلاك شامل يؤدي الى تميز متواصل

الا أن عيبها يكمن فى سهولة قيام المنافسين بإنتاج منتجات مماثلة لمنتجاتها ، وكذلك صعوبة الحفاظ على السعر العالي، والمشكلة الرئيسية التى تواجه إستراتيجية التميز قدرة المؤسسة على المدى الطويل فى الإحتفاظ بتميزها فى أعين العملاء . ([www.hrm-group.net](http://www.hrm-group.net) بتاريخ : 2013/04/14م).

#### ب/ الأداء المالي

المعلومات المالية عبارة عن معطيات تعبر عن الوضع المالي للمؤسسة، والوسيلة المستخدمة لترتيب وتوصيل هذه المعلومات هي التقارير المالية بصفة عامة والقوائم المالية بصفة خاصة، والمتمثلة أساساً فى قائمة الدخل والميزانيات العامة وبعض الجداول الملحقة والتى يجب أن تكون ملائمة وموثقة حتى يمكن الإعتماد عليها فى إتخاذ القرارات المناسبة .

**مفهوم الأداء المالي :** يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الجوهرية من مؤسسات الأعمال بصورة عامة والمنشآت المصرفية بصورة خاصة لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة كاملة وشاملة عن سير أنشطتها وأعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. ويعني الأداء المالي المخرجات أو الأهداف التى يسعى النظام الى تحقيقها

1- وهو مدى نجاح المؤسسة فى إستغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل إستغلال وتحقيق الأهداف المسيطرة من طرف الإدارة.

2- وهو التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول فى ذلك التنفيذ.

3- كما يمكن تعريفه أنه تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال إعتادها على الميزانيات ، مع الأخذ فى الإعتبار الظروف الإقتصادية والقطاع الذى تنتمي اليه المؤسسة بالإضافة لمعاينة المردودية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح (عبد المحسن توفيق ، 1998م " ص 03" ) .

4- ويعرف أيضاً بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بالصورة التى تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "ميليير وبروميلي 1990 " .

5- يعرف الأداء بأنه إنعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها "كليس 1991 " .

6- وكذلك عرف بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد "روبين وويرسيمال 1995 " .

7- وعرف أيضاً الأداء المالي بأنه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها "ويلين وهانقر 2000".

8- كما يعرف الأداء المالي بأنه يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها في الإستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة .

ومما سبق فإن الأداء المالي يعتبر أداة تحفيز لإنجاز القرارات الإستثمارية، وأيضاً أداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر. ومن العوامل المؤثرة في المردودية المالية أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على الأموال الخاصة، مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاز السياسات المالية وتحقيق فوائض من الأرباح، مدى تغطية مستوى النشاط للمؤسسات العامة، وهو مفهوم واسع ونشاط شمولى مستمر بالمؤسسة يهدف الى إستغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلائم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية وكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

**تقييم الأداء المالي المفهوم، الأهمية، الوظائف الأقسام، ومفهوم التحليل المالي :** تقييم الأداء يعد مدخلاً أساسياً للقرارات المتعلقة بنظام الحوافز والمكافآت ونظام التدريب وتنمية العاملين وتقرير مدى صلاحية وملائمة إختيار العاملين في المصارف وفروعها والقرارات المتعلقة بترقية العاملين والنقل وإنهاء الخدمة أو مدها والتخطيط التنظيمي الشامل. وهو مقياساً أو حكماً على نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها وهو من العناصر الأساسية فى عمليات الإدارة إذ أنه يوفر المعلومات الضرورية عن الأنشطة المختلفة فى المنظمة وبيان نقاط القوة والضعف فيها لتمكن الإدارة العليا من إتخاذ القرارات المناسبة بخصوص تحديد الأهداف المستقبلية.

وتطورت أساليب تقييم الأداء فى المصارف تطوراً ملحوظاً مما يستلزم ضرورة تطوير الأساليب الإدارية حتى يمكن تحقيق التوازن بين التنمية الفنية والتنمية الإدارية. وللإرتقاء بمستوى التنمية الإدارية فإن الأمر يستلزم إستخدام جميع الأدوات العلمية التى تمكن الإدارة من إتقان التخطيط العلمي والرقابة العملية وتقييم الأداء.

**1- مفهوم تقييم الأداء:** هو قياس ومراجعة النتائج التى تحققت مقارنة بالأهداف وتحليل للعوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤوليات الإدارية وعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقييم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء للمؤسسة قياساً للنتائج المختلفة أو المنتظرة فى معايير محددة مسبقاً . (السعد فرحان جمعة ، 2000م "ص.38")

- ويعرف تقييم الأداء بأنه تلك المرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية التى يحاول فيها المديرون أن يعرفوا أن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة . "جلوك" وجوش 1988 .

- و يعرف تقييم الأداء بأنه قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً لإكتشاف نقاط القوة والضعف "عبان 1994"

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة عملية بالغة الأهمية وذلك لما يخدم مختلف الأطراف التى لها علاقة بالمؤسسة وذلك لتحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفاعلية، وأيضاً لتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة .

حيث أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة وفقاً للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي تقوم على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول للأهداف المسطرة .

ومن ذلك يتضح أن مفهوم تقييم الأداء هو تقييم النتائج للحكم على نشاط المنشأة وعن طريق قياس النجاح الذي حققته في سبيل بلوغ أهدافها مع تشخيص أسباب القصور ومعالجتها، لذا فهو يمثل حلقة من حلقات العملية الإدارية. وهو مفهوم شامل وموضوعي تحدد فيه الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات لفحص النتائج للأنشطة والفعاليات ومقارنة ذلك بالخطط والقواعد المحددة بقصد كشف الإنحرافات السلبية والإيجابية وبيان أسبابها والتأكد من إدارة الموارد الإقتصادية بكفاءة وأقل تكلفة ووضع المقترحات والحلول اللازمة لمعالجة الإنحرافات .

2- أهمية تقييم الأداء المالي: يحتل تقويم الأداء أهمية خاصة في كل المجتمعات والنظم الإقتصادية نظراً لندرة الموارد وعدم كفايتها لمقابلة الإحتياجات الكبيرة المتنافس عليها لغرض الحصول على أقصى العوائد من هذه الموارد لذا أصبح مسألة ضرورية وملحة في الجوانب المختلفة في الحياة الإقتصادية. وتتمثل أهميته في :

- أنه يساعد توجيه الإدارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي الى تحسين أدائها. ومساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم .
- ويوفر قياساً لمدى نجاح المؤسسة فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفالية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والإستمرار .
- يوفر نظام تقويم الأداء المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات .
- يساعد على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم للحوافز والمكافآت .

3- وظائف تقييم الأداء المالي: الوظائف الأساسية لعملية تقييم الأداء أنها عبارة عن متابعة لمدى تحقيق المؤسسة للخطط التي رسمتها، ويمكن قياسها بإستعمال عدة أساليب ذلك لتمكين المسيرين من الإشراف على تنفيذ تلك الخطط ومراقبتها، وبالتالي يمكن متابعة تنفيذ الأهداف الإقتصادية للمؤسسة وذلك بالتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقاً وللفترة المحددة اعتماداً على البيانات والإحصائيات التي توفرها مختلف أقسام المؤسسة، لذلك يجب على المسيرين تحديد الأهداف مسبقاً بدقة ووضوح، وأيضاً متابعة الرقابة على كفاءة الأداء للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطها وتنفيذ خططها بأعلى درجة من الكفاءة الممكنة التي تدر أكبر قدر من الأرباح وتزيد من نسبة الودائع وبالتالي المحافظة رأس المال وزيادته، كما يجب أن تحدد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن الإنحرافات التي تحدث، وكذلك البحث عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الإنحرافات مع ضرورة إختيار البديل الأفضل .

4- أقسام تقييم الأداء : تعتبر عملية تقييم الأداء في المؤسسة عملية شاملة للنشاطات الموجودة داخل المؤسسة، فيمكن قياس كفاءة إستخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أقسام تقييم الأداء بالآتي:

-تقييم الأداء المخطط: ويتمثل هذا النوع في تحقيق مدى الوصول للأهداف المسطرة ، وذلك من خلال مقارنة المؤشرات الواردة في الخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية وهذا بهدف إظهار الإنحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسميات والمعالجات اللازمة لها .

-تقييم الأداء الفعلي: ويقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها البشرية، وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الإخلالات التي تحدثت وقياس درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية ودراسة تطوراتها عبر عدة فترات، وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب المالية التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة، إضافة الى مقارنتها مع ما حققته من نتائج مع السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضاً .

-تقييم الأداء العام الشامل" : يتطرق هذا النوع من التقييم الى كافة الجوانب في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية في عملية القياس والتقييم، وللتمييز بين أهمية نشاط وآخر وهذا بإعطاء معيار لأنشطة المؤسسة كل معيار يشير الى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا من أجل الوصول الى درجة تقييم عام للمؤسسة .

-تقييم الأداء المالي المصرفي : نجد أن أهمية تقييم الأداء المالي المصرفي ناتجة من أهمية المصرف ودوره في التنمية الاقتصادية، فهي تعمل كإوعية تتجمع فيها المدخرات وأيضاً إستثمارات ، ولذلك ينبغي أن تكون أنظمة تقييم الأداء شاملة لكل مقاييس الإستراتيجية، وأزدادت أهمية تقييم الأداء في المصارف في السنوات الأخيرة لخصوصية نشاط هذه المصارف ولضخامة الأموال التي تتعامل بها وسرعة دوران الأموال الخاصة والأموال المودعة مما يتطلب من متخذي القرارات التحقق من كفاءة أداء هذه المنشآت في إستغلال هذه الموارد وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. والخطوة الأولى لتحليل الموقف وتقييم الأداء هو إتخاذ القرار بشأن الأهداف التي على المصرف تحقيقها ، إذاً تقييم الأداء يوجه نحو هذه الأهداف المحددة وأن أى تقييم عادل شامل للأداء المصرفي يبدأ من تقييم مدى تحقيقه للأهداف التي وضعتها الإدارة العليا وحملة الأسهم ومن أهم الأهداف التي تسعى المصارف لتحقيقها، سمعة المصرف ، الأهداف المالية، هدف التوظيف، أهداف الإبتكار، وكفاءة وفاعلية الجهاز الإداري .

5/ مفهوم التحليل المالي : يعرف التحليل المالي التاريخي بأنه تحويل الكم الهائل من البيانات والمعلومات المالية التاريخية التي تحتويها القوائم المالية الى كم أقل وأكثر فائدة في عملية إتخاذ القرارات " الو ندأوى 2002" .

ويمكن أن يعرف بأنه سلسلة الأساليب المالية التي يمكن إستخدامها لتحديد مدى قوة أداء المؤسسة أضعفها "ميلر و تيلر 1988".

والتحليل المالي يقدم معلومات عن المركز المالي للمصرف وقياس مدى كفاءة أنشطته وتقييم كفاءة أداء الإدارة في المصرف وتحديد مدى كفاءة الحصول على عائد مناسب من الأموال المتاحة " الخلايلة، 1995" ، وطبيعة التحليل المالي هي عبارة عن دراسة تفصيلية للبيانات والقوائم المالية لمعرفة مدلولاتها وأسباب ظهورها وتفسير ذلك للعمل على إيجاد نقاط القوة والضعف للإستراتيجيات التي تنتجها المؤسسة ومثانة أو

ضعف مركزها المالي لتعزيز وإستغلال ما تتميز به من نقاط قوة والتخلص من نقاط الضعف ومسبباتها وتستفيد معظم المؤسسات من عملية التحليل المالي في رسم سياساتها المستقبلية في الائتمان والإستثمار وفي الرقابة على كفاءة الإدارات الفرعية ذات العلاقة بوظائف المؤسسة الإنتاجية والتسويقية والبيعية والإستثمارية (الراوى وسعاد، 2006) ويعتمد التحليل المالي على دقة البيانات والمعلومات المناسبة وملئمة لعملية التحليل وأن يكون توقيتها مناسباً وأن يكون التحليل موضوعياً . وتحتاج الى المحلل الناجح والمؤهل عملياً أن يكون قيادياً دون تحيز ([www.iasj.net](http://www.iasj.net) موقع بتاريخ: 2014/01/20م).

### ثالثاً: الإطار العملي " الدراسة الميدانية"

1/ مجتمع وعينة الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم . أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة متمثلة في إدارات التقنية والتخطيط والخدمات الإلكترونية تم توزيع عدد 115 إستمارة وقد تم إستبعاد عدد 38 إستمارة معيبة وإعتمدت 77 إستمارة بنسبة 86.9% فيما يتعلق بإستراتيجية التميز ، أما الأداء المالي فقد تم الإعتماد على بيانات التقارير السنوية للمصارف لعينة الدراسة للفترة من "2008-2013م"

2/ مقياس و أداة الدراسة: أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد إعتمدت هذه الدراسة على إعداد إستمارة خاصة لإجراء الدراسة الميدانية وتم توضيح العبارات التي تقيس العلاقة بين إستراتيجية التميز والأداء المصرفي . وتشتمل الاستمارة على قسمين:

أ/ القسم الاول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي:

1/ العمر. 2/ النوع . 3/ المؤهل العلمي. 4/الخبرة العملية .

ب/ القسم الثاني: وشمل متغيرات الدراسة الأساسية: وهي التي من خلالها يتم التعرف على إستراتيجية التميز حسب النموذج المقترح للدراسة. ويشتمل هذا القسم على عدد (6) عبارة هي عبارات المتغير المستقل (إستراتيجية التميز) وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح بين ( موافق جداً – غير موافق جداً ) ، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالتالي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.

- إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالتالي: أوافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

بناءً عليه كلما ارتفع الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك موافقة وكلما قلَّ الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك عدم موافقة.

3/ أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

أ/ إجراء اختبار الثبات: لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " معامل الفا كرونباخ" .

ب/ أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل المتوسط والذى يعكس الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل مقاييس الدراسة، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك تحديد الأهمية النسبية لكل مقاييس الدراسة وترتيبها حسب أهمية العبارات داخل المقياس.

#### ج/ أساليب تحليل الإحدار:

تم استخدام هذا الإختبار لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% وذلك من خلال استخدام كل من معامل الارتباط (R) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات فروض الدراسة. ومعامل التحديد (R2) لتحديد القوة التفسيرية لمتغيرات الدراسة. بالإضافة الى إختبار (T) لتحديد الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة.

#### 4/ إختبار الصدق والإتساق الداخلى لمقاييس الدراسة :

##### أ/ تقييم أدوات القياس:

ويتم تقييم وإختبار أدوات القياس من خلال المقاييس التالية:

##### ب/ ثبات المقياس " الاستباتة":

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة) ( عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560 ). ويستخدم لقياس الثبات "معامل الفا كرونباخ" ، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

وقد أخذ الباحث في إعتبره التأكد من ثبات المقياس الذي قام ببنائه قبل استخدامه في الدراسة بإعادة إختباره على عينة من مفردات المجتمع موضع الدراسة معامل الفا كرونباخ" ، عن عبارات الدراسة والتي تمثل الفرضيات الثلاثة، وقد بلغت قيمته (0.91) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي إعتدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات فى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

##### ج/ صدق القياس:

تم إجراء إختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما الى إختلاف المعانى وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة الى أخرى حيث قام الباحث بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين فى مجال الإدارة والبالغ عددهم (5) محكمين، لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد إستعادة الإستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الإستبيان فى صورته النهائية .

5/ تصميم نموذج الدراسة : في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس أثر استراتيجية التميز على الأداء المصرفي. ولقد استند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغير المستقل أو التابعة على آراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية:

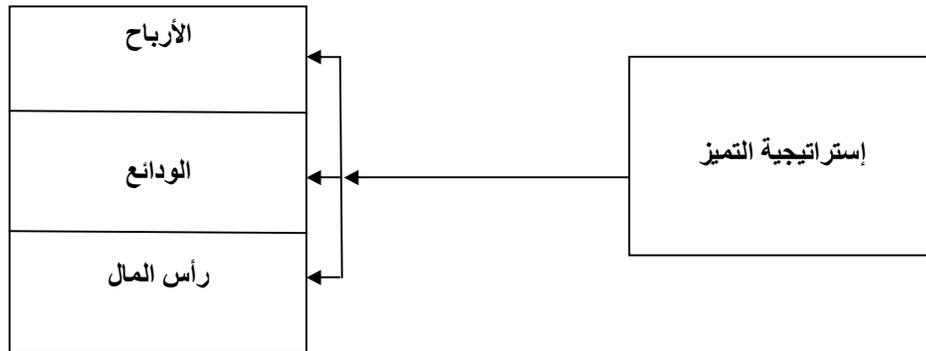
أ/ البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.

ب/ تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال تخصص الدراسة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (6) محكمًا للتحقق من بناء النموذج.

ج/ تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها. والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المقترح:

### نموذج الدراسة

الأداء المصرفي



\* المتغير المستقل: وهو يمثل استراتيجية التميز حيث تم قياسها بعدد (6) عبارة.

\* المتغير التابع: وهو يمثل الأداء المصرفي وتم قياسه مؤشرات الأداء والمتمثلة في الأرباح والودائع ورأس مال المصارف التجارية.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المالي المصرفي .

تم تقسيم فرض الدراسة الاصلى الى ثلاث فروض فرعية هي:

أ/ لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية.

الجدول التالي يوضح توزيعات الأرباح للمصارف عنية الدراسة:

جدول رقم 1: يوضح توزيع الأرباح للمصارف موضوع الدراسة

البيان	2008	2009	2010	2011	2012
الربحية لبنك	46.899	72.880	107.996	172.001	198.325

33.1%	28.8%	18.1%	12.2%	7.8%	فيصل
10.2331	91.465	70.59	50.877	45.677	النسبة
					الربحية لبنك
					امدرمان
%3.81	%34.02	%26.26	%18.92	%16.99	النسبة
7.77	6.221	12.180	3.468	3.418	الربحية لبنك
					الشمال
23.5%	18.8%	36.8%	10.5%	10.3%	النسبة

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2014م

ب/ لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية .  
الجدول التالي يوضح توزيعات الودائع بالمصارف عنية الدراسة:

### جدول رقم 2: يوضح توزيعات الودائع للمصارف موضوع الدراسة

2012	2011	2010	2009	2008	البيان
					الودائع لبنك
3578275	2621314	2011662	1481982	987933	فيصل
33.6%	24.6%	18.8%	13.8%	9.2%	النسبة
4052973	4172556	4685548	4853896	1141697	الودائع لبنك
					امدرمان
%21.43	%22.06	%24.8	%25.7	%6.03	النسبة
842627	583400	560547	417720	339053	الودائع لبنك
					الشمال
30.7%	21.3%	20.4%	15.2%	12.4%	النسبة

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2014م

ج/ لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية.  
الجدول التالي يوضح توزيعات رأس المال للمصارف عنية الدراسة:

### جدول رقم 3: يوضح توزيعات رأس المال للمصارف موضوع الدراسة

2012	2011	2010	2009	2008	البيان
479122	200000	140000	191329	137150	الملكية لبنك
					فيصل
41.7%	17.5%	12.2%	16.7%	11.9%	النسبة
1121817	800000	523319	691120	669147	الملكية لبنك
					امدرمان
%29.48	%21.03	%13.75	%18.16	%17.58	النسبة
116182	100000	90000	93266	64727	الملكية لبنك
					الشمال
30.3%	26.1%	23.4%	24.3%	16.9%	النسبة

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2014م

## 6/ الإحصاءات الوصفية لفروض الدراسة :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات استراتيجية التميز .

جدول رقم (4) الاحصاء الوصفي لعبارات استراتيجية التميز

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	أوافق	4.03	1.08	1/ يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة عن منافسيه لكسب ثقة ورضا عملائه
5	أوافق	3.76	1.12	2/ يعمل المصرف علي تصميم منتجات وخدمات عالية الجودة مقارنة بالمصارف الأخرى
4	محايد	3.91	1.02	3/ يقدم المصرف الأفضل والأنسب من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تمتاز بالتجديد والحدثة من بين المصارف التنافسية إتجاه العملاء
3	أوافق	4.00	1.01	4/ يعمل المصرف علي التقرد بمنتجاته والإستجابة لما لها من تأثيرات واضحة علي طلب عملائه
6	أوافق	3.70	1.01	5/ يعمل المصرف وبشكل مستمر في القيادة بالتميز بتنفيذ خدمات ما بعد البيع بالمرونة إتجاه عملائه
1	أوافق بشدة	4.32	0.768	6/ يقوم المصرف بالتحسين المستمر لخدماته لاستمرارية التعامل وكسب ولاء العميل
	أوافق	3.96	1.01	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم ( 1 ) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (إستراتيجية التميز) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات استراتيجية التميز .
- 2/ أهم عبارة من حيث مستوى الموافقة من عبارات محور (إستراتيجية التميز) هي العبارة (يقوم المصرف بالتحسين المستمر لخدماته لإستمرارية التعامل وكسب ولاء العميل) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.32) بأنحراف معياري (1.08) تليها في المرتبة الثانية من حيث الموافقة العبارة (يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة عن منافسيه لكسب ثقة ورضا عملائه) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.03) وبأنحراف معياري (1.08).
- 3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات الفرضية الاولى هي العبارة (يعمل المصرف وبشكل مستمر في القيادة بالتميز بتنفيذ خدمات ما بعد البيع بالمرونة إتجاه عملائه) حيث بلغ متوسط العبارة (3.10) بأنحراف معياري (1.24) .
- 4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.96) بأنحراف معياري (1.01) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور استراتيجية التميز .

## 7/ إختبار فرض الدراسة الرئيسي:

لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المالي المصرفي .

يتم اختبار فرض الدراسة الرئيسي عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن الفرض الأداء المصرفي دالة في

تطبيق استراتيجيات المنافسة ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائياً تم تقسيم فرض الدراسة الاصيلي الى ثلاث فروض فرعية هي:

- الأول: لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية.  
 الثاني: لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية .  
 الثالث: لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية.  
 أ/ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول

لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية تم صياغة هذا الفرض كما يلي :  
 الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية.  
 الفرضية البديلة: يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية.  
 ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية التميز) والمتغير التابع ويمثلة (أرباح المصارف التجارية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 5: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجية التميز وأرباح المصارف

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين استراتيجية التميز وأرباح المصارف	0.89	0.79	0.54	3.31	0.045	قبول

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل - برنامج E.Views

يتضح من الجدول رقم ( 2 ):

1/ هنالك ارتباط طردى قوى بين استراتيجية التميز وارباح المصارف ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.89) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوى بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف .

\* وقيمة معامل الانحدار (0.24) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين تطبيق استراتيجية التميز وأرباح المصارف.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (3) الى وجود تأثير للمتغير المستقل (إستراتيجية التميز) على المتغير التابع (أرباح المصارف) حيث بلغ معامل التحديد (0.79) % . وهذه النتيجة تدل على أن متغير إستراتيجية التميز يفسر التغيرات فى أرباح المصارف بنسبة (79%) . وهذه دلالة على جوده توفيق العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز وربحية المصارف التجارية.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أرباح المصارف) والمتغير المستقل ( استراتيجية التميز) وفقا لإختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل (3.31) بمستوى دلالة معنوية (0.045) . وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5% .

وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وأرباح المصارف.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الاولى والتي نصت: (لا توجد علاقة بين تطبيق استراتيجية التميز وأرباح المصارف) يعتبر فرض غير مقبول وعليه يمكننا القول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف.

#### ب/ نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني

لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (إستراتيجية التميز) والمتغير التابع ويمثلة (ودائع المصارف التجارية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم 6: نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين استراتيجية التميز وودائع المصارف

الفرضية الفرعية الاولى	معامل	معامل	معامل	إختبار	مستوى	نتيجة العلاقة
	الإرتباط	التحديد	الانحدار	(T)	المعنوية	
	(R)	(R2)	(B)			
العلاقة بين استراتيجية التميز وودائع المصارف	0.84	0.71	0.45	2.71	0.049	قبول

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج التحليل 2014

يتضح من الجدول رقم (6):

1/ هنالك ارتباط طردى قوى بين إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوى بين تطبيق استراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية .

\* وقيمة معامل الانحدار (0.45) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف..

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (3) الى وجود تأثير للمتغير المستقل (استراتيجية التميز) على المتغير التابع (ودائع المصارف) حيث بلغ معامل التحديد (0.71) % . وهذه النتيجة تدل على أن متغير استراتيجية التميز يفسر التغيرات فى ودائع المصارف بنسبة (71%) . وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (ودائع المصارف) والمتغير المستقل ( إستراتيجية التميز) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل (2.71) بمستوى دلالة معنوية (0.049) . وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وودائع المصارف.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (لا توجد علاقة بين تطبيق استراتيجية التميز وودائع المصارف) يعتبر فرض غير مقبول وعليه يمكننا القول بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية .

#### ج/ نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث:

لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية  
تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية.

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية التميز) والمتغير التابع ويمثلة (رأس مال المصارف التجارية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم 7: نتائج تحليل الإندار للعلاقة بين استراتيجية التميز ورأس مال المصارف

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	مستوى	نتيجة العلاقة
	(R)	(R2)	(B)	المعنوية	
العلاقة بين استراتيجية التميز ورأس مال المصارف	0.51	0.26	0.36	1.03	0.378
					رفض

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج التحليل - برنامج E.Views

يتضح من الجدول رقم (7):

1/ هنالك ارتباط طردى وسط بين إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الإندار (B) وذلك على النحو التالي

\* بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.51) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوى بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية .

\* وقيمة معامل الإندار (0.36) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف ..

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4) الى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (إستراتيجية التميز) على المتغير التابع (رأس مال المصارف) حيث بلغ معامل التحديد (0.26) % . وهذه النتيجة تدل على أن متغير إستراتيجية التميز يفسر التغيرات في ودائع المصارف بنسبة (26%) . وهذه دلالة على عدم جوده توفيق العلاقة بين المتغيرين .

3. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (ودائع المصارف) والمتغير المستقل ( إستراتيجية التميز) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t)

المحسوبة لمعامل (1.03) بمستوى دلالة معنوية (0.378) . وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز ورأس مال المصارف. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: (لا توجد علاقة بين تطبيق استراتيجية التميز ورأس مال المصارف) يعتبر فرض مقبول وعلية يمكننا القول بعدم وجود علاقة بين تطبيق استراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية .

#### د/ نتائج اختبار الفرض الرئيسي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المصرفي بعد الإنتهاء من اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث بأستخدام نموذج الإنحدار البسيط والذي يعكس العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز كمتغير مستقل والأداء المصرفي (أرباح المصارف, الودائع , رأس مال المصارف) كمتغيرات تابعة وتوصلت الدراسة من خلال نتائج التقدير للفروض الفرعية الثلاثة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز وكل من أرباح المصارف وودائع المصارف بينما لا توجد علاقة بين تطبيق استراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية. مما يجعلنا نستنتج بأن فرضية الدراسة الاولى والتي نصت: (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المصرفي) تعتبر فرض مقبول فقط في رأس مال المصارف التجارية بينما لايعتبر مقبول في كل من الودائع والربحية. وعلية يمكننا القول بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز والأداء المصرفي للبنوك التجارية (الودائع والربحية).

#### النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة الى أن تطبيق إستراتيجية التميز يؤثر إيجاباً في الأرباح والودائع بالمصارف التجارية. ولا يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز في رأس مال المصارف التجارية. توصي الدراسة بضرورة تطبيق إستراتيجية التميز مع التحسين المستمر بالتطوير لمواكبة العالمية والمنافسة بالمصارف السودانية . يجب على المصارف أن تختار توجهاً لإستراتيجيات طويلة الأجل، وأن تعمل على دعم التوجه بتصميم إستراتيجيات تنافسية تساعد على خلق أداء مالي مصرفي مستقرة ومتطور. أن تضع المصارف أهدافاً إستراتيجية تغطي أبعاد الأداء المصرفي وتقود نحو ميزة تنافسية طويلة الأجل. على المصارف أن تعمل على تصميم نظام تقديم الخدمات المصرفية بحيث تتسق تماماً مع كل إستراتيجيات المنافسة والإستراتيجيات التسويقية تنفيذاً وتقيماً على جميع المستويات الإدارية والأفراد. أن تستخدم المصارف مقاييس الأداء المالي المصرفي لتقييم الخدمات المصرفية لقياس رضا العميل والإحتفاظ به. أن يلتزم مديري التسويق، التقنية، الخدمات الإلكترونية، والتخطيط بأن تتضمن تقارير تقديم الخدمات المصرفية تصوراً عن نتائج مستقبلية للنشاط المصرفي الذي يسهم في إتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بدعم الميزة التنافسية .

## المراجع :

1. أحمد ماهر الإدارة الإستراتيجية الدليل العملي للمديرين،(2011م ) ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر .
2. عبد المحسن توفيق،(1998م ) ، تقييم الإداء، دار النهضة العربية، مطبعة الأشقاء للطباعة، مصر، ص 03 .
3. السعد فرحان جمعة، (2000م) ، الإداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. علي ماهر خطاب ، ( 2008م ) ، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: الأنجلو المصرية) ص 399.
5. أحمد حسين الرفاعي، ( 1999م ) ، مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر) ص 192.
6. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560 . 0.84
7. عبد القادر الفقهاء (2012م): بعنوان: تبني إستراتيجيات التميز في التعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي جامعة النجاح الوطنية، المؤتمر العربي الأول، إستراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، الجامعة الهاشمية، جامعة القاهرة 2012 الأردن
8. ناهد محمد مطايرد (2008م): دور إستراتيجيات المنافسة في إختيار مقاييس تقييم الإداء التسويقي. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين العدد 71، كلية التجارة ، جامعة القاهرة 2008
9. عبد الجليل محمد حسين، (2007م): اثر تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة البنوك التجارية السودانية بالتركيز على بعض البنوك التجارية - جامعة السودان 2007م .
10. عبد القادر هررة، (2007م): أثر تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في أداء البنك التجارية بدولة الإمارات العربية، جامعة السودان، 2007م .
11. صالح إبراهيم يونس (2005م): بعنوان معلومات نظام إدارة التكلفة المتكامل في دعم الاسابقات التنافسية داخل الشركات وعادة رسم خارطة الإداء والربحية - كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل [www.iasj.net](http://www.iasj.net) 2005م .
12. مهدى عطية موحى (2003م): بعنوان مؤشرات الإداء المالي الإستراتيجي- دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري 2003م .
13. كلين (2002م): international journal of bank management pp 285-296

## التقارير :

- 1- التقرير السنوي لبنك فيصل الإسلامي السوداني للعام 2012م
- 2- التقرير السنوي لبنك الشمال الاسلامي السوداني للعام 2012م
- 3- التقرير السنوي لبنك امدرمان الوطني للعام 2012م

## المواقع الإلكترونية :

- 1- [www.isegs.com](http://www.isegs.com) موقع بتاريخ 2014/3/8
- 2- [bu.univ-ouargla.dz](http://bu.univ-ouargla.dz) موقع بتاريخ 2014/3/8م
- 3- [www.iasj.net](http://www.iasj.net) موقع بتاريخ 2014/01/20م

- 4 [www.fibsudan.com](http://www.fibsudan.com) موقع بتاريخ 2013/12/29م
- 5 [www.shib.sd](http://www.shib.sd) ، موقع بتاريخ 2013/12/29م
- 6 [www.onm.sd](http://www.onm.sd) موقع بتاريخ 2013/12/29م
- 7 [www.hrm-group.net](http://www.hrm-group.net) بتاريخ : 2013/04/14م