



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

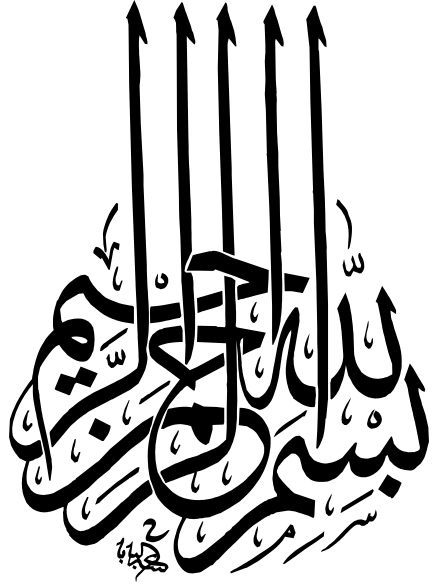
أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية:
جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط
(2014-2004)

دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في نظم المعلومات الإدارية

**Impact Of Excellence Strategy On Financial Performance
Of Commercial Banks: Banking Services Quality As a
Mediator
(2004-2014)**

**Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The
Requirement For The Award Of Philosophy Doctorate In
Management Information System**

إعداد الدارسة : وهيبة رمضان محمد حسين
إشراف الدكتور: ابراهيم فضل المولى البشير



الإستهلال

قال تعالى:

"وقل رب زدني علماً"

صدق الله العظيم

"طه ص 114"

الحديث

عن أبي هريرة رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال:

"من سلك طريقاً يلتمس فيه غمماً سهل الله له طريقاً الى الجنة"

رواه مسلم

الإهداء

إلى

معلم البشرية ومنبع العلم نبينا وسيدنا محمد " صلى الله عليه وسلم "

إلى

من علمنى النجاح والصبر النبع الطاهر الذى استمددت منه حياتي ووجودي

إلى

أبي رحمة الله تعالى عليه

إلى

الشمس التي أضاءت سماء روجي، تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها بحر

الحنان

إلى

أمي رحمة الله تعالى عليها

إلى

أخوتي وأخواتي وفقهم الله

أهدي هذا الجهد

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد " صلى الله عليه وسلم"

الحمد لله والشكر لله أولاً وأخيراً على فضله وكرمه وبركته بالتوفيق بإنجاز هذه العمل ليضاف الى ميادين البحث العلمي .

يطيب لى عرفانا بالجميل أن أتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر لجامعتنا الحبيبة "جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا " والشكر لكل الذين وقفوا بجانبى طول فترة إعداد هذه الدراسة ولم يبخلوا

علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه في العلم والمعرفة، وأختص بالشكر أستاذى المشرف

الدكتور الفاضل / إبراهيم فضل المولى البشير الذى قدم الدعم والإرشاد طول فترة إعداد هذه

الدراسة مما دفع بها الى النور .

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الإمتنان للأساتذة الفضلاء المناقِشِن للرسالة على تكريمهم قبول

مناقشة هذه الرسالة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة المحكمين اللذين ساهموا في تحكيم وتنقيح الإستبيان .

فجزا الله الجميع خير الجزاء والعطاء

المستخلص

أدى عصر المعلومات وعولمة الإقتصاد، وتقدم التكنولوجيا، وتعدد إحتياجات العملاء الى إشتداد المنافسة المباشرة، مما أدى لزيادة إهتمام مؤسسات الأعمال بصياغة إستراتيجيات لمواجهة المنافسة التي تمثل إختيارات يصنعها المديرون للتعامل مع الأسواق، من خلال العمليات التي تقوم بها وحدات الأعمال الإستراتيجية .

هدفت الدراسة لمعرفة أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية، من حيث تحقيق الأرباح وجذب الودائع والمحافظة عليها وكذلك معرفة أثرها في رأس المال معتمدة على جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط . 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. لذا هل تؤثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي المصرفي من حيث الودائع، رأس المال والأرباح في وجود جودة الخدمات المصرفية ؟

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإختبار صحة الفرضيات المتمثلة في " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المالي المصرفي في وجود جودة الخدمات المصرفية". واجريت الدراسة الميدانية من خلال إستبيان عشرة مصارف تجارية سودانية مثلت مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة قصدية لكل من إدارات التقنية المصرفية ، التسويق، التخطيط والبحوث ، والخدمات الإلكترونية.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق إستراتيجية التميز في الأداء المالي المصرفي تؤثر إيجاباً في كل من الودائع والأرباح بالمصارف التجارية، كما أنه لا يوجد تأثير لتطبيق إستراتيجية التميز في رأس مال المصارف التجارية. بينما تؤثر جودة الخدمات المصرفية ايجاباً في الأداء المالي المصرفي في كل من الودائع ورأس المال، الأرباح . أوصت الدراسة بضرورة تركيز المصارف على إستراتيجية التميز لتأثيرها في الأداء المالي. يجب على المصارف أن تختار توجهاً لإستراتيجيات طويلة الأجل، وأن تعمل على دعم التوجه بتصميم إستراتيجيات تنافسية تساعد في كفاءة الأداء المالي المصرفي .

Abstract

The information era, economic globalization, fast development technology and short life cycle of product, various customers' needs led to increase direct competitiveness, and so business organizations showed greater interest in preparing strategies to face competition. The competition indicates options which are created by managers to deal with markets in terms of operations conducted by the strategic business unit.

The study was aimed at identifying the impact of excellence strategy in financial performance of commercial banks with respect to achieve profits, attract and preserve deposits as well as its impact on capital. The problem of the study steamed from the weak financial performance of commercial banks represented by small percentage of profits distributed to shareholders and depositors. Due to the inability of banks to attract and preserve deposits, a large size of money is circulated outside the banking systems and the policy control system. The question is : would the excellence strategy have impact on financial performance of commercial banks with to profits, deposits and capital?

The field study was carried out by distributing questionnaire to 10 Sudanese commercial banks as a population. The sample of study was selected by the purposive method including technical, planning and electronic service departments.

The most important findings showed that the excellence strategy had positive impact on financial performance for profits and deposits of commercial banks and there was no effect on capital related to commercial banks.

The study recommended that the application of excellence strategy would increase profits and attract more deposits and there is no effect on capital. The commercial banks should adopt a long-term strategic policy and support competitive strategies towards the efficiency of financial performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال الآية - الحديث
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
1	ولاً: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	منهجية الدراسة
4	حدود الدراسة
5	هيكل الدراسة
6	نموذج الدراسة
7	ثانياً: الدراسات السابقة
	الفصل الأول: إستراتيجيات المؤسسة للمنافسة
15	المبحث الأول : نشأة المفهوم، مستويات، وسائل وأهداف الإستراتيجية

27	المبحث الثاني: إستراتيجيات المنافسة لمايكل بورتر
35	المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة، ولستراتيجيات إدارة المعرفة ولستراتيجية التسويق
	الفصل الثاني: جودة الخدمات المصرفية
46	المبحث الأول: مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية
52	المبحث الثاني : عناصر المزيج التسويقي المصرفي، تطوير الخدمة المصرفية ودورة حياة المنتجات والخدمات المصرفية الإلكترونية
66	المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية ، الأبعاد ونماذج تقييم جودة الخدمة
79	المبحث الرابع : جودة الخدمة المصرفية كمدخل لإكتساب وتعزيز القدرة التنافسية
	الفصل الثالث: الأداء المالي وتقييم الأداء المالي
83	المبحث الأول: الأداء المالي وتقييم الأداء
93	المبحث الثاني: الأداء في المصارف السودانية
103	المبحث الثالث: الجهاز المصرفي والخدمات المصرفية الإلكترونية في السوداني
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
117	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
124	المبحث الثاني: عرض وتحليل عينة الدراسة الميدانية
160	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
182	ولاً : النتائج
183	ثانياً: التوصيات
185	ثالثاً: المصادر والمراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
96	توزيعات الودائع، الأرباح ورأس المال " مصرف فيصل الإسلامي "	1
100	توزيعات الودائع، الأرباح ورأس المال مصرف الشمال الإسلامي	2
103	توزيعات الودائع، الأرباح ورأس المال مصرف إدرمان الوطني	3
119	مقياس درجة الموافقة	4
120	الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة	5
124	توزيع العينة حسب إسم المصرف	6
125	توزيع العينة حسب النوع	7
125	توزيع العينة حسب العمر	8
126	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	9
127	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	10
128	توزيع العينة حسب المؤهل المهني	11
129	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	12
130	توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية	13
131	توزيع العينة حسب اسم المصرف	14
132	توزيع العينة حسب النوع	15
132	توزيع العينة حسب العمر	16
133	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	17
134	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	18
135	توزيع العينة حسب سنوات التعامل المصرف	19
136	سنوات التعامل مع الخدمات الالكترونية	20

137	التوزيع التكراري لعبارات محور استراتيجية التميز	21
140	الإحصاء الوصفي لعبارات استراتيجية التميز	22
142	نتائج اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لإجابات إستراتيجية التميز	23
146	التوزيع التكراري لعبارات محور جودة الخدمات	24
149	الإحصاء الوصفي لعبارات جودة الخدمات المصرفية	25
151	نتائج اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لإجابات جودة الخدمات المصرفية	26
155	نتائج التحليل العاملي التاكيدي لمقياس عبارات إستراتيجية التميز	27
156	نتائج التحليل العاملي التاكيدي لمقياس جودة الخدمات المصرفية	28
158	نتائج الفأكرنباخ لمقياس عبارات إستراتيجية التميز	29
159	نتائج الفأكرنباخ لمقياس عبارات جودة الخدمات المصرفية	30
162	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجية التميز وودائع المصارف	31
164	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجية التميز ورأس مال المصارف	32
165	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجية التميز وأرباح المصارف	33
168	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق إستراتيجية التميز وجودة الخدمات	34
170	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف	35
172	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف	36
174	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وإرباح المصارف	37
177	تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية	38
178	تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية	39
180	تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية	40

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الأشكال
21	مستويات وضع الإستراتيجية	1
27	خطوات تحليل المنافسة	2
55	عناصر المزيج التسويقي المصرفي	3
72	مؤشرات أبعاد جودة الخدمة المصرفية	4
78	نموذج الفجوة كما يراه سيبيرف	5

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

أولاً : الإطار العام:

المقدمة: أدت التطورات الإلكترونية الحديثة المتسارعة الى دخول العديد من الخدمات والمنتجات المصرفية في عالم اليوم، حيث غيرت هذه التطورات الإلكترونية من أسلوب حياتنا وتعاملنا وكيفية إتصالنا اليومي مع بعضنا البعض، الى جانب تغيير أسلوب أداء أعمالنا في مختلف المجالات خاصة في مجالات التجارة والإقتصاد.

تمثل الخدمات المالية المصرفية الإلكترونية أحد أهم النتائج الرئيسية للتطور العلمي والتكنولوجي المعاصر، إذ أنها تعد أحد ملامح النهضة الإقتصادية. ونتيجة للثورة التكنولوجية المعاصرة، وما صاحبها من إنتشار في إستخدام الإنترنت. شهد العالم تحولات عميقة ومتسارعة نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والنمو المضطرد لحجم المعلومات، مما أدى الى ظهور أنماط جديدة لتطبيقات إلكترونية تنفيذاً للنشاطات المختلفة المجالات لجميع الصناعات والأعمال وبمعدلات سريعة في أرجاء العالم. وهذا دفع الكثير من المؤسسات المالية والمصرفية الى تبني تكنولوجيا المعلومات في تسيير أعمالها، فكان القطاع المصرفي من القطاعات السبابة في هذا المجال والتي تتبنى إستخدامات إلكترونية عديدة لتحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية وصولاً لأهدافها .

لهذا كان لابد للمصارف من تغيير مفهوم الخدمات المصرفية التقليدية الى الخدمات المصرفية الإلكترونية بسبب النمو المتسارع على الخدمة المصرفية الإلكترونية من قبل العملاء وزيادة المنافسة بين المصارف بسبب زيادة توقعات العملاء، ورغبة المصرف في تخفيض التكاليف ورفع مستوى الفاعلية والرغبة في التوسع وتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، وإحداث تغيير أساسي في صناعة الخدمات المالية والمصرفية والدخول ساحة المنافسة واستقطاب أكبر قدر من الأسواق والعملاء، حيث تمتاز أنشطة المصارف بأنها ذات صبغة إستثمارية، تنموية ولجتماعية، ويتطلب ذلك تطبيق إستراتيجيات المنافسة للعمل على تغيير أسلوب أداء

الأعمال فيه. أجريت الدراسة الميدانية من خلال إستبيان لعدد عشرة مصارف تجارية سودانية مثلت مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة المتمثلة في إدارة التقنية المصرفية، إدارة التسويق، إدارة التخطيط والبحوث وإدارة الخدمات المصرفية الإلكترونية بهذه المصارف .

واليوم المصارف التجارية بالسودان تقدم لعملائها مختلف أنواع الخدمات والمنتجات المصرفية التي توازي وتتافس مثيلاتها في مختلف دول العالم .

1/ مشكلة الدراسة: تسعى الدراسة لمعرفة أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية، من حيث جذب الودائع وتحقيق الأرباح والمحافظة عليها وكذلك معرفة أثرها على رأس المال معتمدة على جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط، 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. كما أن رؤوس أموال المصارف ضئيلة مقارنة برؤوس أموال المصارف الأجنبية وذلك لأن الإستثمار في الأسهم لم يكن جاذباً لمزيد من المساهمين. لذا هل تبني المصارف لتطبيق إستراتيجيات في تقديم الخدمات 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 الأسئلة الآتية :

أ/ هل يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز في تحسين الأداء المالي للمصارف من حيث الودائع ورأس المال الأرباح ؟

ب/ هل يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز في جودة الخدمات المصرفية المقدمة مما يساهم في رضا العميل ؟

ج/ هل يؤثر علاقة بين جودة الخدمات المصرفية والأداء المالي للمصارف ؟

د/ هل يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز في وجود جودة الخدمات المصرفية في الأداء المالي المصرفي من حيث رأس المال والأرباح مما يساهم في جذب المزيد من الودائع أو المحافظة عليها ؟

2/ أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

أ- الأهمية العلمية :

1- هذه الدراسة ليست الوحيدة التي ركزت على أثر الإستراتيجيات على الأداء المالي للمصارف ولكنها الأولى التي تناولت أثر إستراتيجية التميز خاصة مع الأخذ في الإعتبار جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط.

2- تعمل الدراسة على المساهمة في إثراء المكتبة وإفادة الدارسين بالمعلومات التي تختص بتطبيق إستراتيجيات المنافسة في المصارف التجارية السودانية.

ب- الأهمية العملية :

1- لأهمية النتائج المتحصل عليها تتبنى المصارف تطبيقها والتي تؤدي الى تحسين أدائها المالي .

2- تبنى تطبيق نتائج الدراسة يحسن من الأداء المالي، ويزيد ثقة المساهمين والمتعاملين في المصارف.

3/ أهداف الدراسة : تهدف الدراسة عامة لمعرفة أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية في وجود جودة الخدمات المصرفية .

وتهدف الدراسة خصوصاً الى :

أ- معرفة أثر إستراتيجية التميز خاصة على الأداء المالي للمصارف .

ب- معرفة أثر إستراتيجية التميز على جودة الخدمات المصرفية مما يؤدي الى رضا العميل و بالتالي المحافظة عليه أو جذب عملاء جدد للمصرف.

ج- معرفة أثر جودة الخدمة المصرفية المقدمة على الأداء المالي للمصرف من حيث جذب الودائع وتحقيق الأرباح والمحافظة عليها وكذلك معرفة أثرها على رأس المال .

4/ **فرضيات الدراسة:** تعمل الدراسة على إختبار صحة الفرضيات الآتية:
الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز والأداء المالي المصرفي .

وتتفرع منه الفرضيات الآتية :

أ- لا يوجد تأثير بين إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية.

ب- لا يوجد تأثير بين إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية.

ج- لا يوجد تأثير بين إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية.

الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز وجودة الخدمات المصرفية .

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والأداء المالي المصرفي . تتفرع منه الفرضيات الآتية :

أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف التجارية .

ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية ورأس المال المصارف التجارية .

ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية وأرباح المصارف التجارية .

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز والأداء المالي المصرفي في وجود جودة الخدمات المصرفية .

15 منهجية الدراسة:

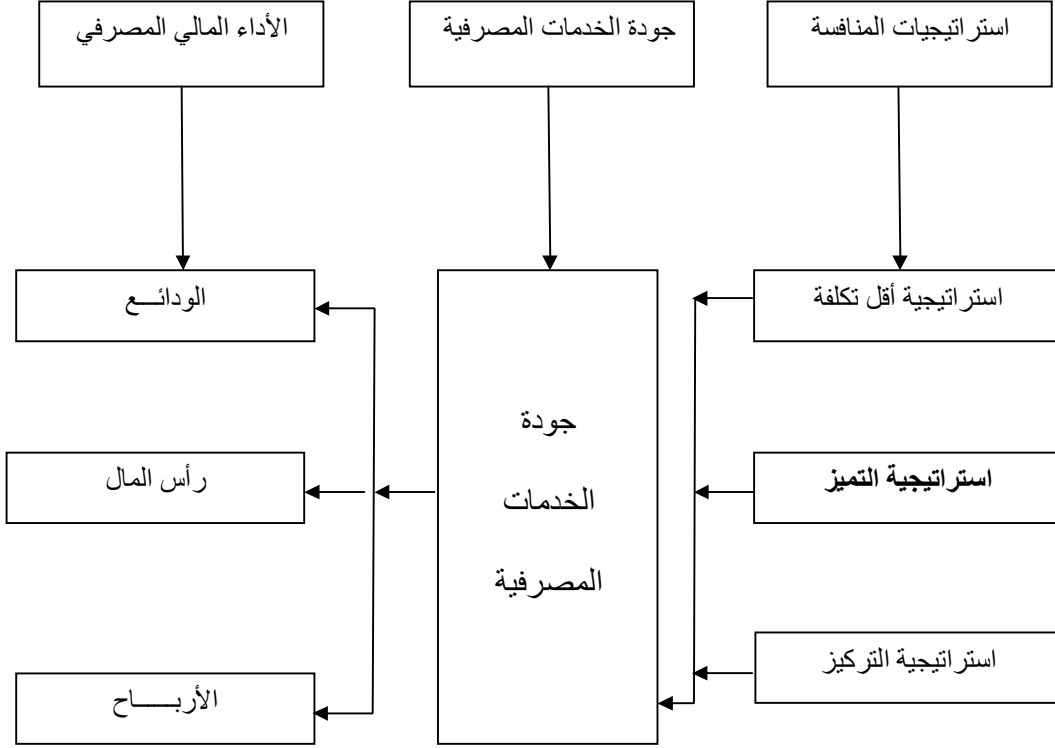
إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الإستبيان وكذلك إستخدم برنامج التحليل الإحصائي من أجل إختبار صحة الفرضيات.

16/ حدود الدراسة: المكانية و الزمانية :

عينة من المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم - عام 2004م - 2014م.

17 / هيكل الدراسة : تتكون الدراسة من أربعة فصول، الفصل التمهيدي والذي شمل الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة أما الفصل الأول عنوانه إستراتيجيات المؤسسة للمنافسة ويشتمل على ثلاثة مباحث المبحث الأول، عن النشأة المفهوم، المستويات، والوسائل والأهداف المتعلقة بالإستراتيجية، تناول المبحث الثاني، إستراتيجيات المنافسة الرئيسية لمايكل بورتر، والمبحث الثالث عن الإستراتيجيات العامة، إستراتيجيات إدارة المعرفة وإستراتيجية التسويق، إشتمل الفصل الثاني والذي عنوانه جودة الخدمات المصرفية على أربعة مباحث، المبحث الأول تطرق الى مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية، أما المبحث الثاني خاص بعناصر المزيج التسويقي المصرفي وأهمية تطوير الخدمة المصرفية ومفهوم، أنواع ودورة حياة المنتجات والخدمات المصرفية الإلكترونية، المبحث الثالث تناول جودة الخدمات المصرفية مركزاً على المفهوم، الأبعاد ونماذج تقييم جودة الخدمة، المبحث الرابع والأخير عن جودة الخدمة المصرفية كمدخل لإكتساب وتعزيز للقدرة التنافسية للمصرف. الفصل الثالث عنوانه الأداء المالي وتقييم الأداء المالي، إشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول عن الأداء المالي وتقييم الأداء، والمبحث الثاني عن الأداء في المصارف السودانية الخدمات المصرفية، والمبحث الثالث التقنية والجهاز المصرفي السوداني، والفصل الرابع تناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات. أما الخاتمة فهي عن النتائج والتوصيات .

نموذج الدراسة



المتغير المستقل: وهو يمثل إستراتيجية التميز .

المتغير الوسيط: وهو يمثل جودة الخدمات المصرفية .

المتغير التابع: وهو يمثل الأداء المالي المصرفي لقياس مؤشرات الأداء

والمتمثلة في الودائع، رأس مال والأرباح للمصارف التجارية

السودانية .

يقصد بالأداء المالي: الودائع، رأس المال والأرباح .

ثانياً: الدراسات السابقة :

1/ دراسة جون وكاي 2001م⁽¹⁾: ركز الباحثان على القضايا المرتبطة بجودة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وقد توصل الباحثان الى الدقة وسهولة الإستخدام والأمان هي من الأمور التي يبحث عنها المستخدم بتبني الخدمات الإلكترونية، مع ضرورة توفر خدمات مصرفية متنوعة عبر الإنترنت، فضلاً عن توفر السهولة والإعتمادية للشبكة الحاسوبية للحصول على الخدمات المصرفية الإلكترونية .

2/ دراسة كلين 2002م⁽²⁾: أوضح الباحث ما قامت به الدراسة بالتطبيق 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، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع العملاء وتطوير قدراتهم وتوفير الأمان وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية الإلكترونية .

3/ دراسة مهدي عطية موحى الجبوري 2003م⁽³⁾ هدفت الدراسة التعرف على الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الحكومية الأهلية، بإستخدام مؤشرات تحليل الأداء الشامل ومقارنة أداء المصرفين ويقود هذا التحليل على فرضية هي : تسهم مؤشرات الأداء المالي 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 والمتبعه 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

(1) مقال أكاديمي: دراسة بعنوان: المحددات الأساسية لجودة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت "تحليل المحتوى" international journal of bank marketing pp 276-291

(2) مقال أكاديمي: دراسة بعنوان: العلاقات الإلكترونية في الإقتصاديات التحويلية، تطبيقها وتطويرها في نظام الصيرفة الإلكترونية في رومانيا international journal of bank management pp 285-296

(3) دراسة بعنوان: مؤشرات الأداء المالي الإستراتيجي - دراسة تمثورية، تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري www.arabtexts.com موقع بتاريخ: 2014/06/15م

التنافسية، تشكل الأساليب الإحصائية الكمية والنوعية الشاملة عنصراً أساسياً ومهماً في تقييم الأداء المالي الإستراتيجي، تعمل إستمرارية عملية تقييم الأداء على تفعيل وتحسين أداء المؤسسات المصرفية لما تتميز به تشخيص الإيجابيات والسلبيات من نشاط المصرف وصولاً للأهداف، وأوصت الدراسة بضرورة إعتداد مؤشرات الأداء المالي الإستراتيجي الشامل وبصورة مستمرة من قبل المصارف كأساس سليم لتقييم الأداء للموازنة بين الأهداف الإستراتيجية، العمل على تقوية المركز التنافسي للمصرف من خلال معالجة نقاط الضعف وتسويق الخدمات الحديثة وتشجيع حالات الإبتكار والإبداع وإعداد البرامج التطويرية للعاملين.

15/ دراسة ثامر محمد محارمة⁽¹⁾ الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس مستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية القطرية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية بإستخدام سيبيرف، تم تطوير إستبيان وزع على عينة عشوائية بسيطة حجمها "250" عميل ، بعد المتابعة تم إسترجاع "173" إستبيان تم تحليله بإستخدام البرنامج الإحصائي. كشفت نتائج التحليل عن إرتفاع مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية القطرية من وجهة نظر عملائها، كما تبين وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الوطنية القطرية ومجالات جودة الخدمات المصرفية المتمثلة في "الجوانب الملموسية، الإعتيادية، الأمان، الإستجابة، التعاطف". كشفت النتائج أن الفروق الموجودة في تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية ككل ولكل مجال من مجالاتها لم تكن دالة إحصائياً لمتغيرات جنسية العميل ومدة تعامله مع المصرف، في حين كانت ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي للعميل. أوصت الدراسة بإستمرارية المصارف القطرية بإجراءات التطوير لخدماتها المصرفية، عمل دراسات وبحوث لتطوير إحتياجات العملاء، تنمية مهارات العاملين وكذلك تشجيع الأفكار التي تؤدي للحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية .

(1) دراسة بعنوان: قياس جودة الخدمات المصرفية للمصارف الوطنية التجارية القطرية-دراسة ميدانية، دورية علمية متخصصة ومحكمة عدد 3 (السعودية: الرياض ، معهد الإدارة العامة) مجلد 45

16 / دراسة: عبد القادر صالح هريرة 2007م: (1) تناولت الدراسة أثر تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية على أداء المصارف بدولة الامارات 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 فى تنظيم أعمال المصارف والعمل به يؤدي الى وضوح الرؤيا لأعمال المؤسسات مما يمكنها من تحديد رسالتها، أهدافها، إتخاذ القرارات السليمة، دراسة بيئتها الداخلية والخارجية ودراسة السوق الذى تعمل فيه لمواجهة التحديات الناتجة عن المنافسة الشديدة التى أصبحت تميز عمل المصارف. لخصت المشكلة أن هناك ضعف في ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأماراتية بأنها لاتستقطب الكفاءة المؤهلة وعدم الإهتمام بتدريب الكوادر الإدارية فى مجال التخطيط الإستراتيجي وايضا لاتشتمل على مقومات خاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية. وكانت النتائج بعد التحليل الإحصائي أن يتم إعتقاد الإدارة الإستراتيجية فى كل أعمال المصارف مع الإهتمام بتدريب القيادات الإدارية على عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن تحدد الأهداف سنويا لأعمالها مع القيام بمراقبتها بصورة مستمرة. أوصى الباحث بدراسة خطط المنافسة لتحديد نقاط قوة وضعف المصارف والتعامل مع المتغيرات البيئية على أن تكون هنالك مرونة عالية لمقابلة التكيف معها. وكذلك تبين أن لابد من إثارة حماس المسؤولين فى كافة المستويات الادارية بوضع نظام الحوافز مرتبطاً بتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

17 / بريش عبد القادر 2007م (2): جودة الخدمات كمدخل لزيادة القدر التنافسية: تبنت الدراسة الإستفادة من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية من أجل الوصول الى تقديم خدمات عالية الجودة وتلبي إحتياجات العملاء وتحقق رضاهم، هدفت الدراسة الى التعرف على خصائص أبعاد جودة الخدمات المصرفية، وإبراز أهمية ودور جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للمصارف، توصلت الدراسة لأهم النتائج منها تدعيم القواعد الرأسمالية

(1) دراسة عبد القادر هريرة، بعنوان: أثر تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في أداء البنوك التجارية بدولة الامارات العربية، إشراف أ.د.محمد حسن حافظ، جامعة السودان، 2007م
(2) أبريش عبد القادر ، دراسة بعنوان جودة الخدمات كمدخل لزيادة القدر التنافسية، جامعة الشلف، مجلة إقتصاديات أفريقيا عدد "3"

لمواجهة الصدمات والأزمات، تطوير السياسات الائتمانية بالمصارف بتوضيح قواعد منح الائتمان، الإهتمام بإدارة المخاطر فضلاً عن تنامي استخدام الابتكارات المالية في الصناعة المصرفية. أوصت الدراسة بضرورة زيادة الإنفاق الإستثماري في مجالي تكنولوجيا المعلومات لتقديم خدمات مصرفية متطورة.

وضرورة التوسع في مجال الشبكات والصرافات والبطاقات المصرفية والذكية. توصلت الدراسة أن تعدد الإستراتيجيات التنافسية مثل خفض التكلفة والتميز والتحالف الاستراتيجي والاندماج المصرفي وتعد استراتيجية القيادة بالجودة من أهم المتغيرات الاقتصادية الراهنة ، وأن جودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة العميل.

9/ دراسة: ثائر عدنان قديمى 2008م⁽¹⁾ هدفت الدراسة التعرف على ماهية وطبيعة الخدمات المصرفية الإلكترونية التي توفرها المصارف التجارية الأردنية وتحليل أهم معوقات ومزاياها ومخاطرها ومقومات نجاحها. لتحقيق هذا الهدف ، قام الباحث بعمل دراسة ميدانية من خلال إستبيان موجه الى مدراء وموظفي

دائرة الخدمات الإلكترونية في جميع المصارف التجارية الأردنية للتعرف على آرائهم فيها فيما يتعلق بالصيرفة الإلكترونية في الأردن. توصلت الدراسة الى مجموعة النتائج أهمها وجود معوقات، منها غياب التشريعات ونقص الوعي وارتفاع أسعار خدمة الإنترنت تحد من إنتشار الصيرفة الإلكترونية بالرغم من تمتعها بإنخفاض حجم المخاطر وتمتعها بمزايا عدة منها السهولة والسرعة وإنخفاض التكاليف. أوصت الدراسة بضرورة قيام المصارف التجارية بدورها الهام في بذل المزيد من الجهود لنشر استخدام الصيرفة الإلكترونية بين عملاء المصارف التجارية الأردنية توفير بنية تحتية، ونشر الوعي بين العملاء، وإعفاء الخدمات الإلكترونية من أي رسوم والقيام بتحديث وتطوير موقع المصرف الإلكتروني وتخفيض تكلفة استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت لضمان إنتشارها.

10/ دراسة: د. ناهد محمد مطايرد 2008م⁽¹⁾: تمثلت مشكلة الدراسة في أن مقاييس تقييم الأداء التسويقي على المستوى التطبيقي به ضعف لقياس مساهمة

(1) دراسة ثائر عدنان قديمى. بعنوان:العوامل المؤثرة في إنتشار الصيرفة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية المجلد 11 عدد 2 (الأردن: الناشر المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية) ص 293
(1) دراسة بعنوان: دور إستراتيجيات المنافسة في إختيار مقاييس تقييم الأداء التسويقي ، الجزء الأول، عدد 71 (مصر: الناشر كلية التجارة جامعة القاهرة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين)

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 نتائج الدراسة أهمية قياس كل من الأداء المالي التسويقي وأداء العمليات التسويقية الداخلية لدى المؤسسات المتبعة للإستراتيجيات، وأن المؤسسات المتبعة لإستراتيجيات التمييز تزداد لديها أهمية قياس بعد العملاء، وأوضحت الدراسة وجود إرتباط عكسي بين تطبيق مقاييس البعد المالي وبعد العملاء، في حين يوجد ارتباط بين تطبيق بقية المقاييس، وأسفرت أيضاً قبول صحة وجود علاقة بين تطبيق نظام تقييم الأداء التسويقي وتطبيق مقاييس بعدي العملاء، التجديد والتعليم، في حين لا توجد علاقة مماثلة مع العمليات الداخلية التسويقية. مما يوضح أنه كلما كان هناك نظام مطبق لتقييم الأداء التسويقي زاد تطبيق مقاييس بعدي العملاء والتجديد والتعليم . أوصت بأن يجب تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن التي ترتبط مباشرة بين الإستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها على جميع المستويات الإدارية والأفراد، 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 .

11/ دراسة د. يونس عبد العزيز مقدادى 2009م:(2) ركزت الدراسة على معرفة أثر تطبيق مقاييس الجودة للخدمات المصرفية على إتجاهات عملاء المصارف التجارية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر العملاء كمحاولة للكشف عن حقيقة تطبيق مقاييس الجودة من ناحية، ومدى الإستفادة منها وبشكل خاص لمعرفة أثر هذه المقاييس على إتجاهات العملاء وقناعتهم ودوافعهم تجاه الخدمات المصرفية المقدمة من المؤسسات المصرفية السعودية في ضوء التحديات الراهنة من ناحية أخرى.

(2) دراسة بعنوان: أثر تطبيق مقاييس الجودة للخدمات المصرفية على إتجاهات عملاء البنوك التجارية الأردنية ، دراسة ميدانية، عدد 74 (الاردن : الناشر، مجلة جامعة الشرق الأوسط للدراسات التجارية، إدارة الأعمال)

ولتحقيق أغراض الدراسة وأهدافها، فقد أعتمد الباحث مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة والمترابطة بجودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى المصارف التجارية السعودية في محافظة الأحساء من وجهة نظر عملائها وتتمثل في مقاييس الجودة، مقاييس الإدارة والسلوك الوظيفي، مقاييس العمليات التسويقية. كانت على عدد "18" مصرف وشكلت عينة الدراسة من "600" أختيرت بشكل عشوائي. أظهرت نتائج الدراسة إيجابية تجاه تطبيق مقاييس الجودة للخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف التجارية وبأداء فعلي وسلوك مهني بصورة عالية وبأقل تكلفة. أوصت الدراسة بأن على المصارف التجارية الأردنية تدرك أن الميزة التنافسية للخدمات المصرفية تكمن بجودة الخدمات المقدمة لمختلف القطاعات المستهدفة، وأن تلتزم بجهود التحسين المستمر على جودة الخدمات المقدمة لدى العملاء .

12/ دراسة محمد غنيمي شندي 2010م⁽¹⁾: نتيجة للتغيير في أنماط العمل المصرفي حيث ساهمت في تطوير الأعمال والخدمات المصرفية، تمثلة مشكلة الدراسة في كيفية معالجة الفجوة في الوضع الحالي بين تحديات الصيرفة الإلكترونية ممثلة في الكم الهائل من المخاطر التي تعوق تقييم الخدمات المصرفية الإلكترونية، وبين إمكانية تحقيق الربحية في ظل المخاطر. هدفت الدراسة الى التعرف على الخدمات المصرفية الإلكترونية " الصيرفة الإلكترونية " وما صاحبها من تغيير وتطورات شاملة في مجال العمل المصرفي، ومدى تحقيق الربحية. استنتجت الدراسة أن التغيير السريع في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات انعكس على البيئة المصرفية وأصبحت متغيره إقتصادياً ومصرفياً بمفاهيم جديدة تلائم التقنيات التي تحدث في بيئة الأعمال. أوصت الدراسة بوضع خطط وبرامج بإدارة الصيرفة الإلكترونية، ولمكانية تحقيق أرباح في ظل المخاطر .

13/ دراسة خير الدين محمد على 2011م⁽¹⁾: ركزت الدراسة على قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية من قبل هذه المصارف بشكل عام والمصرف الإسلامي في الموصل بشكل خاص حتى تتمكن إدارتها من معرفة موقعها التنافسي في السوق

(1) دراسة بعنوان: مستقبل الخدمات المصرفية الإلكترونية بين المخاطر وتحقيق الربحية، دراسة تطبيقية على الواقع الجديد للجهاز المصرفي المصري عدد 2 (مصر : مجلة البحوث التجارية دورية نصف سنوية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق) مجلد 32 " (1) دراسة بعنوان: دور أبعاد الخدمات المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون. دراسة ميدانية تحليلية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى عدد 23 (العراق: مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية) مجلد ، 7، عدد

بهدف مستوى الخدمات التي تقدمها بهدف زيادة حصتها السوقية ولكي تكون منافساً قوياً للمصارف التجارية الأخرى وبما يلائم رغبات وتطلعات عملائها. ولتنفيذ هذه الدراسة فقد تم إجراء أستيبيان تم من خلاله توزيع "100" إستمارة على عملاء المصرف الإسلامي في الموصل ومن خلال آراء العملاء توصلت الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات أهمها إن مستوى رضا عملاء المصرف الإسلامي كان منخفضاً بالرغم من تمتعه بصفات متميزة تؤهله لتقديم خدمات مصرفية متنوعة، وفي ضوءها قدمت عدد من التوصيات التي تساعد إدارة المصرف الإسلامي في الموصل الى تحسين جودة خدماته المصرفية وبما يحقق الوفاء برغبات وتوقعات عملائه بتوفير خدمات مصرفية حديثة ومتطورة ومتكاملة، وأن تركز الجهود التسويقية على الفئات العمرية الشابه في السوق، وأوصت أيضاً بضرورة تقييم الأداء ومقارنته بمعايير الخدمات المصرفية لتصحيح النشاطات عند الحاجة لكسب العملاء.

14/ دراسة د.أمجد ابراهيم آدم 2011م⁽²⁾: يهدف البحث الى دراسة إتجاهات العملاء في السودان نحو إستخدام الصراف الآلي لسحب النقود، وقد تم التطبيق على عملاء مصرف فيصل الإسلامي السودان الذين يستخدمون ماكينات الصراف الآلي بمدينة أمدرمان في السودان، وأجريت الدراسة في العام 2011م. تم الإعتماد على إستمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات ولستخدام برنامج التحليل الإحصائي من خلال عدد من الأساليب الإحصائية وهي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، إختيار t وتحليل التباين الأحادي لإختبار فروض البحث، وبعد الدراسة والتحليل تم قبول جميع فروض البحث. وأهم نتائج الدراسة أن عملاء المصارف في السودان لديهم إتجاه إيجابي نحو إستخدام الصراف الآلي والتقنية عموماً . وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في إستخدام تقنية الصراف الآلي من قبل المصارف ، وتنقيف وتدريب العملاء على إستخدام الصراف الآلي وللاستفادة من مزاياه المتعددة ومعالجة جميع المشاكل الخاصة بالصيانة والشبكات .

(2) دراسة بعنوان: إتجاهات العملاء نحو إستخدام الصراف الآلي بالتطبيق على عملاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بمدينة أمدرمان عدد 1 (السودان: مجلة جامعة أمدرمان الإسلامية للدراسات الإقتصادية) مجلد 21، ص 261

15/ دراسة سام عبد القادر الفقهاء 2012م⁽¹⁾ هدفت الدراسة لتحديد أثر إستراتيجية التمييز 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 استراتيجية التمييز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية، أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات التمييز في التعلم والتعليم ومكافأة التمييز على المستوي الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً .
الفجوة العلمية :

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

¹ www.staff.najah.edu موقع بتاريخ 2014/06/01م

الفصل الأول

إستراتيجيات المؤسسة للمنافسة

تمهيد :

يحتوي الفصل الأول على ثلاث مباحث تتضمن الملامح الأساسية لإستراتيجيات المنافسة. توضح المباحث إهتمام كثير من المفكرين والدارسين الذين حاولوا الوصول لإستنتاجات ومبادئ وقوانين عامة لهذه الظاهرة المعقدة من خلال الدراسة المقارنه لتجارب الحروب الإنسانية على مختلف أنماطها، وصولاً لأهداف وغايات المؤسسة. يتضمن المبحث الأول، نشأة المفهوم، مستويات، وسائل، وأهداف الاستراتيجية المبحث الثاني، إستراتيجيات المنافسة لمايكل بورتر، المبحث الثالث تناول الإستراتيجيات العامة، إستراتيجيات التسويق، و إستراتيجيات إدارة المعرفة .

المبحث الأول : نشأة المفهوم، مستويات، وسائل وأهداف الإستراتيجية :

أولاً : نشأة مفهوم الإستراتيجية : تعتبر الحروب واحدة من الظواهر الحتمية في حياة الإنسان واكبت مسيرته على هذه الأرض وكانت معلماً بارزاً في تاريخه الطويل . ظهرت بواكير المؤلفات في هذا المجال قبل أكثر من عشرين قرناً على يد بعض العسكريين الصينيين تلتها مؤلفات أخرى لعسكريين ومفكرين اغريق ورومان وعرب واوربيين تناولت جميعها بعض المفاهيم والمبادئ الأساسية والتفصيلية للحرب. مما نتج عنه نشوؤ فرع جديد من فروع المعرفة الإنسانية إصطلح على تسميته الفن العسكري، أو الفن الحربي . (1)

الإستراتيجية مصطلح جمع بين الماضي والحاضر ، قديم وحديث فى نفس الوقت استخدم في مختلف أوجه الحياة وتطلق على الأشخاص والأسلحة والمعدات والقرارات والأماكن وغيرها. وتاريخياً أشتق هذا المصطلح من اللفظ اليوناني إستراتيجية وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش وتعني أيضاً ، كيفية قيادة الجنرال للحرب .

(1) <http://fashion.azyya.com/> موقع بتاريخ: 2013/11/01م

كما هي علم وذلك أثناء تطبيقها وممارستها عملياً ، الجانب النظري والجانب العملي وفقاً للقوانين والطرئق لتحقيق الهدف. (1)

تطور المفهوم عبر التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتعددها ولطالماً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية تعرف بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية، كما تعرف بأنها، علم الحرب الذى يهدف الى مواجهة العدو لإنجاز نهاية معينة خاصة بها تتوقف على العوامل الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتقنية والإدارية، وإن كل إستراتيجية فعالة يجب ان تتبنى الخبرة والإستفادة من الماضي وأن تصاغ فى إطار مناسب للمستقبل . (2)

وفى منتصف القرن الثامن عشر تم تنظيم بعض الأسس الإستراتيجية والتي كان يعبر عنها فى ذلك الوقت بأنها أسلوب يتضمن كل الأفكار العامة عن الحرب . وفى نهاية القرن الثامن عشر كان مصطلح الإستراتيجية يعنى العمليات التى يلجأ إليها القادة لخداع العدو، ثم تغيرت بعد ذلك نظرة القادة للحرب وتم إعتبار الإستراتيجية أنها، فن إدارة المعارك لكسب الحرب وتدمير العدو وفق الخطة الكاملة للحرب والتي ترسم المسارات المختلفة للحملة وتنظيم المعارك . (3)

فقد قسمت المدارس الشرقية الفن العسكري الى إستراتيجية وفن عمليات وتخطيط، ومن ناحية أخرى قسمت الى إستراتيجية وتخطيط وشؤون إدارية. وعرفت بأنها فن إستخدام المعارك كوسيلة للوصول الى هدف الحرب، وهى الإجراءات الملائمة والعملية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد للوصول الى الهدف المطلوب “ بينما عرفها ليدل هارت بأنها “ فن توزيع و إستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة لتعبئة وتوجيه موارد الأمة أو مجموعة من الأمم بما فيه مصالحها من أعداءه “ أما الجنرال بالت فقد " عرفها بأنها فن القوات المسلحة للدفاع وحماية الفعلين أو المحتملين “

(1) www.arabic-military.com موقع بتاريخ: 2013/11/30م

(2) د.على كرى. مقال نشر بتاريخ 2013/11/30

(3) http://ejabat.google.com موقع بتاريخ: 2013/02/03م

وتعكس هذه التعريفات المختلفة الإختلاف بين مفاهيم أصحابها لمعنى الإستراتيجية ومبادئها ووسائلها مما يوحي بأن مفهوم هذه الكلمة أو الإصطلاح لم يتبلور بعد .

والحقيقة أن حداثة فن الإستراتيجية والتطور السريع الذى لحق مفهوم هذا الفن كنتيجة حتمية للتطور الهائل الذى شهدته المعارف التقنية العسكرية قد وسع مجاله، ومداه بحيث أصبح لكل وضع أو مجال سياسي ، إقتصادي ، عسكري أو إجماعي، إستراتيجية خاصة به مما يجعل من العسير إيضاح معنى الإستراتيجية بكلمة أو ببعض كلمات. تطور مفهوم وتعريف كلمة إستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ العسكرى وفقاً لإختلاف وتطوير التقنية العسكرية فى كل عصر عن الآخر ، وفقاً لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر ومن هنا تتبع الصعوبة لتقديم تعريف جامع لكلمة إستراتيجية، لانه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، لأن الإستراتيجية تتطور تبعاً لتطور الإقتصاد والسياسة والعلوم ، وتستفيد من أحدث ما توصلت اليه العلوم والتكنولوجيا .

ومن خلال إستقراء التعريفات السابقة يمكن الوقوف على الفروق بين إصطلاح الإستراتيجية وسواه من الإصطلاحات المقترنة به كالسياسة والتخطيط والشؤون الإدارية. وأيضاً تعني القائد العسكري وتتكون من كلمتين الاولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة، فن عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة.

1- الإستراتيجية هي خطة أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد إعتياداً على التكتيكات والإجراءات الأمنية في إستخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير . (1)

2- الإستراتيجية هي المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذى تعتمد على توقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم .

3- هي إختيار يلزم المؤسسة لمدى طويل يأخذ بعين الإعتبار معطيات السوق والمؤسسة .

(1) www.ejabat.google.com موقع بتارخ:2013/02/03

- 4- وهى تحديد تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم إختيار البديل المناسب .
- 5- هى خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة .
- 6- هى إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ، وإختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات .⁽¹⁾
- 7- هى الأنشطة والخطط التى تقرها المؤسسة على المدى البعيد ، بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها ، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية فى ذات الوقت .⁽²⁾
- 8- هى الوسائل المستخدمة فى تحقيق الأهداف وترابط جميع أجزاء المؤسسة وتغطي كافة مجالاتها وتحقق التكامل بين جميع الأجزاء فيها .
- 10- هى برنامج عام يحتوى على عدد من المسالك ، وكذلك التصرفات التى توجه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف .
- هى تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه فى المستقبل ، وليس كيفية وصول المؤسسة الى هذا الوضع .
- 11- وتعرف الإستراتيجية على أنها الإطار المرشد للإختيارات التى تحدد طبيعة مؤسسة ما واتجاهها. وتتصل هذه الإختيارات بمجال المنتجات ،الخدمات، الأسواق ،القدرات الهامة، النمو، العائد وتخصيص الموارد فى المؤسسة .
- 12- هى رؤية بعيدة المدى لما يجب أن تكون عليه المؤسسة فى المستقبل مع حشد الموارد اللازمة وذلك فى إطار بيئي .
- 13- هى تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة

(1) د. عبد السلام ابوقحف. سياسات واستراتيجيات الأعمال، (مصر: ش. زكريا غنيم تانيس سابقاً، الدار الجامعية، 2004م)، ص 155
(2) أ. د. ثابت عبد الرحمن ادريس . أ. د. جال الدين محمد المرسي. الادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية (مصر: ش. زكريا غنيم تانيس سابقاً، الدار الجامعية، 2006)، ص 22

أو الوحدات الإنتاجية وتتويج أو إنشاء خطط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف .⁽¹⁾

15- هي مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء، تدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية وتحقيق أهدافها التنظيمية. وهي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه واستقراره في الأجل الطويل. وهي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمؤسسة تحقيق رسالتها وأهدافها. ويمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة والحد من نقاط الضعف التنافسية .⁽²⁾

16- هي طريقة منافسة الخصوم الحاليين أو المتوقعين. وتستخدم ثلاث محاور وهي " العمل الذي تقوم به الإدارة العليا وهو ذو أهمية بالغة للمؤسسة، القرارات الرئيسية التي تحقق المهمة أو الغرض من المؤسسة، الأعمال الرئيسية التي تحقق توجهات المؤسسة .

17- وهي الخطة "الكيفية" أو الوسيلة التي تمكننا من الانتقال من الوضع الراهن الى الوضع المرغوب ، وهي مجموعة الأعمال التي تنتهجها المؤسسة عبر وقت طويل من الزمن ، وهي المستقبل والرؤية والإتجاه .⁽³⁾

18- هي فن خطة الحرب وتوجيه الجيش في المناطق الحاسمة والتعرف على النقاط التي يجب تحشد أكبر عدد من القطاعات فيها لضمان النجاح في المعارك .

19- الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية والتي وتسعي نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف .⁽⁴⁾

20- هي وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل والبرامج ، وأولويات تخصيص الموارد .

21- هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة .

⁽¹⁾ مصطفى خليل . مقال بتاريخ 2014/03/23م <http://sentrees.banouta.net>

⁽²⁾ د. مصطفى محمود أبو بكر وآخرون . التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، (مصر: ش. زكريا غنيم ، الإبراهيمية، لدار الجامعية ، 2007م) ص44

⁽³⁾ مقال ، عنوان الخطة الاستراتيجية لوكالة الجامعة لشئون الطالبات (السعودية : جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية)

، www.imamu.edu موقع بتاريخ: 2013/02/03م

⁽⁴⁾ www.sentrees.banouta.net موقع بتاريخ: 2013/11/25م

22- هي إستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة ، والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية .

23- هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمؤسسة .

24- هي تعريف لكافة الأطراف المترابطة بالمؤسسة . (1)

مصطلح إستراتيجية يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضاء للعملاء ، تدعم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية ، وتحقيق أهدافها التنظيمية. والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ومن ثم بقاء التنظيم ونموه وإسقراره في الأجل الطويل.

إذاً الإستراتيجية هي أسلوب التحريك لتحقيق الميزة التنافسية طويلة الأجل لتفوق المؤسسة على منافسيها في كل الأنشطة، وهذه الميزة التنافسية هي النتيجة النهائية للمقابلة بين الفرص الخارجية والقدرات الداخلية سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة .

والتعريف الأشمل أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة . (2)

رأي الباحث أن الإستراتيجية هي المسارات التي تقود للإستخدام الموارد المتاحة مادية وبشرية لتحديد إتجاه المؤسسة نحو المنتجات والأسواق من مختلف أنشطتها ووظائفها وصولاً لأهدافها وغاياتها .

ثانياً: مستويات الإستراتيجية :

تعمل الإدارة العليا وبمشاركة كل الإداريين في المستويات الإدارية على وضع جميع أجزاء المؤسسة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه ناحية تحقيق هدف رئيسي وهو الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء .

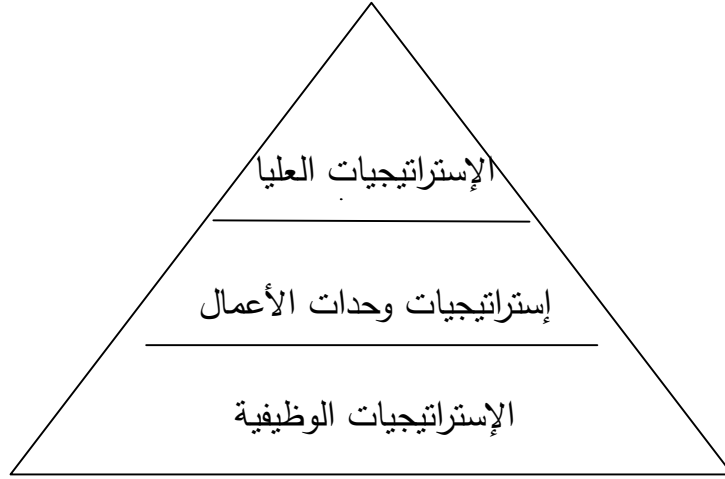
فالقيادة السياسية العسكرية العليا في الدولة هي التي تتولى الإستراتيجية العليا في حين تعتبر الإستراتيجية العسكرية ضمن نطاق النشاط العلمي للقيادة العسكرية

¹ د. أحمد ماهر. الدليل العلمي للمديرين في: الإدارة الاستراتيجية، ط4 (مصر: ش زكريا غنيم، نانيس سابقاً، الدار الجامعية، 2011م) ، ص 21
(² <http://fashion.azyya.com> موقع بتاريخ : 2013/11/01م)

العليا وهى التى تحدد كافة المهام والأدوار لمختلف الإستراتيجيات العامة من سياسية واقتصادية واجماعية ودبلوماسية وعسكرية، وتؤمن توافقها واتسجامها. وهى تتولى وتعالج كافة مراحل الصراع نحو المواقبة والملاحقة للحروب وتؤمن التوافق بين شتى وسائط وأسلحة الصراع وتنظم إستخدامها وتوجيهها. أما مستويات الاستراتيجية.⁽¹⁾ فيما يلي الشكل رقم "1" يوضح مستويات وضع الإستراتيجية .

شكل رقم "1"

مستويات وضع الإستراتيجية



المصدر: د. أحمد ماهر. الدليل العلمي في الادارة الإستراتيجية 2011م⁽²⁾

1- إستراتيجيات الإدارة العليا: وهى الإستراتيجية الكلية وتعرف بإستراتيجية المؤسسة وهى توضع بواسطة الإدارة العليا مجلس الإدارة، وهى توضح الأعمال وميادين النشاط التى يجب أن تكون فية المؤسسة وهى إستراتيجيات طويلة الأجل تؤثر على وحدات المؤسسة ككل وتحدد طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين وتحدد إتجاهات المؤسسة فى التعامل مع البيئة الخارجية وصولاً لأهدافها. وتتيح الأدارة العليا الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة فى وضع الإستراتيجية للمؤسسة ككل.⁽¹⁾ والمسؤلية الأساسية

⁽¹⁾ www.dr-al-adakee.com موقع بتاريخ: 2013/11/01م

⁽²⁾ د. أحمد ماهر . الدليل العلمي في: الإدارة الإستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص 29

⁽¹⁾ د. عبد السلام أبوقحف. سياسات وإستراتيجيات الأعمال ، ا مرجع سبق ذكره، ص 169

لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة ككل في إتخاذ قرارات إستراتيجية عامة ، مثل الإندماج والمشروعات المشتركة وتغيير نوع النشاط الرئيسي للمؤسسة، الدخول في نشاط جديد تماماً ، الإنكماش، تصفية احدى الأنشطة، أو تصفية المؤسسة كلها، بالإضافة الى الإستراتيجيات التطويرية التي تتعلق بتعيين الميزانيات ويوضع الإختيار بين التركيز أو التنوع، أو النمو الداخلي أو الخارجي. وتتميز هذه الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها إستراتيجيات طويلة الأجل ويستغرق تنفيذها وقت طويل حتى تظهر نتائجها.⁽²⁾ وأن أثرها عام على المؤسسة. وتمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة وتحدد دورها في تقنية المعلومات الفرعية والتنسيق فيما بينها بالإضافة الى إهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة وتهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية وبيان منهج الموارد والأموال وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة. تصف إستراتيجية المؤسسة الكلية بما يعكس إتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها ، وتعتبر محدد للقرارات التي تؤثر على نوعية المشاريع، تحدد نوع الأعمال التي يجب ان ترتبط بها المؤسسة والعمل على ربط الرؤية بالرسالة.⁽³⁾

2- إستراتيجية وحدات الأعمال: يشير مفهوم وحدات الأعمال الى قطاع أو خط إنتاج معين أو مركز ربحية، توضع للمؤسسة ذات الوحدات التي تتميز بالإستقلالية في الموارد أو الأهداف وتعرف هذه الوحدات بوحدات الأعمال الإستراتيجية. ولكل وحدة أن تتخذ الإستراتيجيات المناسبة لظرفها عن المنافسين، الأسواق ، المنتجات ، الإستثمار.⁽⁴⁾ وغيرها وهذه الإستراتيجيات تعطي المؤسسة قدرات عالية على التنافس، الإبتكار، إختراق السوق والربح. ويظهر هذا المستوى أيضاً في المؤسسات متعددة الأغراض أو المؤسسات التي تسيطر على عدد من المؤسسات الأصغر التي تصل كل منها حجم يمكن إعتباره وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها ولها خصائصها وميزاتها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمؤسسة. ويشترك في وضع هذه

⁽²⁾ www.dr-al-adakee.com موقع بتاريخ 2013/11/21م

⁽³⁾ www.abahe.co.uk موقع بتاريخ: 2014/03/25م

⁽⁴⁾ www.imamu.edu.sa وقع بتاريخ 2014/05/23م

الإستراتيجية رؤساء وحدات الأعمال ورؤساء الأنشطة الرئيسية ، ويشترط تتسق هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. وتتمثل القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة ونواحي التطور الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات و فتح منافذ توزيع جديدة ، بالإعلان أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء. (1) ، ويطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية وعادةً ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين. (2)

3- الإستراتيجيات الوظيفية: وتشمل مجالات الوظائف الرئيسية مثل الإنتاج ، التسويق، التمويل، الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية. وفيها يحدد مساهمة المجال في تحقيق الإستراتيجية. وتعرف أيضاً بالإستراتيجيات الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات إستراتيجية، وتعتمد المؤسسة على نشاط رئيسي واحد. وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل وتستمر لفترة قصيرة. منها قرارات إختيار الموردين، طرق البيع، الإعلان والعلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفي، الرقابة، توزيع الإستهلاك، طرق الدفع ومنح الائتمان وإمكانية تقديم الخدمات. (3) والإستراتيجيات التشغيلية وهي إستراتيجيات تنفيذية للإستراتيجيات الوظيفية وتحدد تنفيذ سريع وعاجل بقرار قوى وسريع ومرحلي. وتوضع لمواجهة تهديدات ووجود مشاكل طارئة أو فرص ساخنة. (4)

ثالثاً: وسائل وأهداف الإستراتيجية :

(1) www.islammemo.com موقع بتاريخ: 2013/05/08م

(2) www.kantakji.com موق بتاريخ : 2013/06/29م

(3) د. هشام مصطفى عبد العزيز . مقال بعنوان ، مستويات التخطيط الاستراتيجي ، <http://www.islammemo.cc/fan> موقع،

بتاريخ: 2013/05/08م

(4) د. أحمد ماهر . الدليل العلمي في: الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

1- وسائل الإستراتيجية : تتباين الوسائل التي تستخدمها الإستراتيجية لتحقيق هدفها تبعاً للتباين في طبيعة وأهمية ذلك الهدف وتبعاً للأماكن والقدرات المتاحة والأجواء المحلية والدولية السائدة .

نجد أن الوسيلة العسكرية هي الوسيلة الوحيدة الحاسمة للوصول للهدف في حين يرى المحدثون منهم أن الحل العسكري أو القوة العسكرية هي واحدة من الوسائل وأن الأفضل عدم اللجوء إليها فعلاً إلا بعد إستنفاد وعجز الوسائل الأخرى من دبلوماسية وسياسية واقتصادية ونفسية عن تحقيق الهدف، ويجب العمل بالوسائل الأخرى لخلق وضع مسار مناسب يؤدي بذاته الى الهدف دون اللجوء الى القوة العسكرية أو يؤدي الى خلق ظروف للمعركة يمكن إنتزاع النصر والوصول الى الهدف باستطاعتها بسهولة. والإستراتيجية الناجحة هي التي توفق الى إختيار الوسيلة أو الوسائل الأجدى بين كافة الوسائل المتاحة للوصول الى هدفها . وبالتالي تتجح في تحقيق وتأمين التوافق والتلائم بين الوسيلة والهدف في خلق التأثير النفسى الكافي لزعزعة ثقة الخصم بنفسه وتفتيت إرادته وعزيمته وحرمانه من حرية العمل مما سيؤدى حتما الى قبوله بالشروط المفروضة عليه. يعبر " اندريه بوفر " عن ذلك بقوله " ان القانون العام هو أن يتم الوصول الى النتيجة الحاسمة بخلق وإستغلال وضع يؤدي الى تفتيت معنويات الخصم بشكل كاف يجبره على قبول الشروط المفروضة عليه وهنا تكمن الفكرة الأساسية لحوار الإرادات "

ولكي يكون إختيار الوسيلة ناجحاً فمن الضروري عمل دراسة واعية للموقف بشتى جوانبه لمعرفة العدو المطلوب قهره وتمييز نقاط ضعفه الأكثر حساسية مع تحليل عميق للتأثيرات الحاسمة التي يمكن ان تحدثها السياسة المختارة على معنويات الخصم وهذا يقتضي إنشاء مخطط يتضمن كافة الأعمال الممكنة وردود الأفعال المتوقعة عليها محلياً ودولياً لوضع الحلول المناسبة كي يكون المخطط مترابط الاجزاء قادراً على مواجهة أى مفاجآت أو ردود فعل غير ملائمة أو سيئة التأثير لضمان حرية العمل للخطة الإستراتيجية، نجد أن إستراتيجية المؤسسة وهي أن تعمل المؤسسة على تحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمى إليها وهي

إستراتيجية تركز على كيفية المنافسة على صناعة معينة ، أو قطاع منتج أو سوق معين (1) . كما أن إستراتيجية الوظائف تركز على تنظيم إنتاجية الموارد المتاحة. وبالرغم من إختلاف هذه الأنواع من الإستراتيجيات تبعاً لمستويات التنظيم المعتمدة لها ، يجب ان تتسجم مع بعضها البعض بطرق متماسكة ومتلائمة لتحقيق نجاح المؤسسة.

2- أهداف الإستراتيجية : تهدف الإستراتيجية الى تحقيق السياسة عن طريق الإستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة. وتختلف الأهداف من سياسة لأخرى ومن فرض شروط معينة عليه أو باتباع أسلوب دفاعي لحماية أرض الوطن ومصالح وقيم الأمة. وقد يكون الهدف سياسيا ، اقتصاديا ، عسكريا أو معنويا وقد يكون صغيراً محدوداً أو كبيراً، و الأهداف جميعاً تشترك في كونها الهدف النهائي الذي عين وحدد سلفا من قبل الادارة السياسية العليا الطرق والوسائل المؤدية اليه . الأهداف عموماً تصنف وفقاً لمجالات النتائج لنوعين أساسيين هما، أهداف تتعلق بالأداء المالي وأهداف تتعلق بالأداء الإستراتيجي. وتحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرضا للمستثمرين والمقرضين وتنمية الأعمال لمواجهة تهديدات البقاء والإستمرار في السوق. أما تحقيق الأهداف الإستراتيجية يعتبر ضرورياً للحفاظ على تحسين الوضع السوقي والقدرة التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل. ومنها زيادة الحصة السوقية، تحسين القدرة التنافسية، سرعة تقديم المنتجات الجديدة، تحسين جودة المنتجات، تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحقيق الريادة في التكنولوجيا، تحقيق الإنتشار الجغرافي، تحقيق رضا العملاء. (2)

1- الأهداف تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين. ويؤدي تحقيقها بطريقة متكاملة ومتابعة الى تحقيق غايات المؤسسة .

(1) www.fashion.azyya.com موقع بتاريخ 2013/11/01م
(2) دورية تعنى بالاتجاهات العلمية الحديثة ، (مصر: المكتبة الاكاديمية ، القاهرة، 2010م) ص 60

2- والأهداف تعتبر أهم عناصر التخطيط ومرشد لإتخاذ القرارات وتساوم في تحديد الأهداف الفرعية ومراكز المسؤولية وتفويض السلطة وايضاً توضح نوعية العلاقات بالمؤسسة ووضع المعايير والمقاييس لرقابة الأهداف . (1)

3- تشير الأهداف الى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها الى واقع عملي .

4- أما الغايات تمثل النتائج المراد تحقيقها على المدى الزمني الطويل ، وهى ترتبط بالإدارة الإستراتيجية .

5- وتشير الغايات أيضاً الى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة . (2)

يرى بعض الباحثين ان الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة وأكثر إتساعاً وتتحقق في المدى البعيد كما تتحدد الأهداف الإستراتيجية التشغيلية الفرعية في المدى المتوسط ، أما المرامي فتتحقق فى المدى القصير .

من الأهداف العامة لدى المؤسسات الربحية ، النمو، الحصة السوقية، المسؤولية الإجتماعية، رفاهية العاملين، جودة الخدمات، البحوث والتطوير، التنوع، الكفاءة في إستخدام الموارد، الاستقرار المالي. وتعد الأهمية للأهداف العامة نسبية لدى كل مؤسسة حسب موقفها وظروفها. أما الأهداف في الأجل الطويل فهي البقاء، الريادة ، العالمية. الأمد المتوسط النمو، ترشيد التكاليف، التوسع. أما الأمد القصير هي الكفاءة ، الإنتاج ، البيع ، الرضا .

الأهداف العامة حسب وظائف المؤسسة. منها الإنتاج، وهو تقديم منتجات جديدة، تحسين الجودة، واستخدام تكنولوجيا متقدمة. والتسويق وهو الحصة السوقية، التوسع في المبيعات، تحسين القدرة التنافسية، التمايز التسويقي، تحسين الصورة الذهنية وتحسين خدمة العملاء، والإنتشار عالمياً ورضا العملاء والتمويل، وهو الربحية والعائد على الإستثمار، والعائد على حق الملكية، وقيمة السهم السوقية، والتدفقات النقدية، واستقرار الربح، واستقرار التدفق النقدي. الموارد البشرية، تحسين الأداء، رفع الرضا عن العميل، تحسين الدافعية، وترشيد حجم العمالة . لكي تكون

(1) د. عبد الله الحسينى . التخطيط الاستراتيجي والتسويقي والتنافسي على المستقبل ، التكنولوجيا الحيوية كنموذج ، كراسه علمية (مصر: القاهرة، المكتبة الأكاديمية ، 2010م) ص25
(2) أ.د. ثابت عبد الرحمن النريس ، أ.د. جمال الدين محمد المرسي . الادارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 123

الأهداف مهمة وفعالة لا بد أن تكون متوافقة مع عناصر التخطيط الإستراتيجي وان تبدأ بفعل وتحدد المفعول وأن تكون كمية قابلة للقياس وممكنة وقابلة للتحقيق ومقبولة ومفهومة ومرنة .

الأهداف العامة يمكن تحقيقها بواسطة الإستراتيجيات الكلية والأهداف على مستوى الأقسام يمكن تحقيقها بواسطة الإستراتيجيات الوظيفية والإستراتيجيات التشغيلية .⁽¹⁾

المبحث الثاني : إستراتيجيات المنافسة الرئيسية لمايكل بورتر:

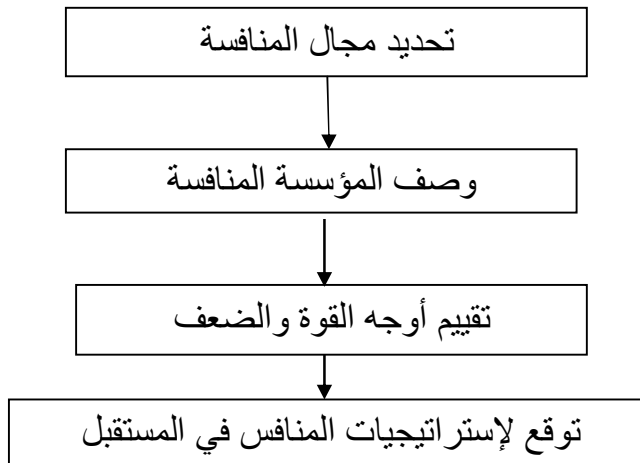
تمهيد: تتضمن كل إستراتيجية من الإستراتيجيات الأساسية لمايكل بورتر مساراً مختلفاً إختلافاً جذرياً لتحقيق الميزة التنافسية ، فالإستراتيجية تمزج الإختيار الخاص بنوع الميزة التنافسية المرجوة مع مجال السوق المستهدف إستراتيجياً .

فهي إستراتيجيات تحقق التفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة، وتوصف هذه الإستراتيجيات بالمتكاملة وذلك لإمكانية تطبيقها على أي مؤسسة بالرغم من الإختلاف فيما بين نشاط وآخر.⁽²⁾

ويرى بورتر أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية وتمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف. وقبل القيام بإعداد إستراتيجية ملائمة لمواجهة المنافسة، فإنه يجب القيام بدراسة شاملة تحليلية للمنافسين والتي تحدد الخطوات التالية : شكل رقم "2" يوضح خطوات تحليل المنافسة .

شكل رقم "2"

خطوات تحليل المنافسة



المصدر: د. عبد الله عبد المحسن . التخطيط الاستراتيجي التسويقي 2010م

(1) د. أحمد ماهر .الدليل العملي في الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 109
(2) د. عبد الله عبد المحسن . التخطيط الاستراتيجي التسويقي مرجع سبق ذكره ، ص 39

تحليل المنافسة بالخطوات الآتية:

- 1- تحديد مجال المنافسة .
 - 2- توصيف المؤسسات المنافسة .
 - 3- تقييم أجه القوة الضعف .
 - 4- تتبؤ أو توقع بإستراتيجيات المنافسة في المستقبل .⁽¹⁾
- قسم بورتر خبير الإستراتيجيات إستراتيجيات المنافسة على مستوى قطاع الأعمال الى ثلاثة إستراتيجيات نوعية للتفوق وهى :

أولاً: إستراتيجية أقل تكلفة: هى إستراتيجية تنافسية تعتمد على تخفيض ما يمكن تخفيضه بالإضافة الى تطوير المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة حتى تتمكن المؤسسة من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج أو الخدمة، وبنفس الجودة، بهدف تحقيق ميزات تنافسية تزيد من أرباحها، مع إستخدام بعض الأدوات الحديثة لإحكام الرقابة على التكاليف الصناعية ومتابعة الإنفاق على عمليات الدعاية والإعلان، وتعديل الأنشطة والعمليات المعقدة تكنولوجيا، وبهذه المجموعة من الإجراءات يمكن لوحدة الأعمال مواجهة المنافسة السوقية .⁽²⁾

وتسعى المؤسسة التى تتبنى إستراتيجية أقل تكلفة الى تحقيق التفوق على المنافسين وذلك بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين. وذلك برفع معدلات كفاءة المنتج وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بمنافسيه ويرتبط ذلك بتطوير مهارات المؤسسة وتبنى تقنيات لإنتاج الخدمات بالإضافة لتدريب العاملين . وأيضاً تتحقق بمقدرة المؤسسة في إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من مقدرة المؤسسة على تقليل التكلفة. وفيها تكون إستراتيجية تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة ، بتمائل عدد كبير من المنتجات في جودتها ولكن بسلع وخدمات أقل تكلفة تصل الى المستهلك بأسعار منافسة لغيرها. وتكون فيها

⁽¹⁾ David w.Cravents 1987 Strategic marketing,Irwin,Homewood,IIIinois.P257-264

⁽²⁾ د. عبد الله عبد المحسن . التخطيط الاستراتيجي التسويقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

المؤسسة أقل المنتجين تكلفة في القطاع المعين من خلال الإستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وبنفس الجودة بهذا تحقيق ميزات تنافسية تزيد من أرباحها، مع إستخدام بعض الأدوات الحديثة لإحكام الرقابة على التكاليف الصناعية ومتابعة الإنفاق على عمليات الدعاية والإعلان، وحتى يتحقق ذلك تعمل المؤسسة على تبسيط تصميم المنتج ، وتخفيض التكاليف التسويقية والتكاليف الإنتاجية وتتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة.⁽¹⁾

وتعني أيضا إستراتيجية القيادة بأقل تكلفة مقدره المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارناً مع المؤسسات المنافسة بما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر. وتتطلب هذه الإستراتيجية بناء إمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية والمداومة على تخفيض التكاليف بإستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف الثابتة والتكلفة وتجنب العملاء الهامشيين وتقليل النفقات الى الحد الأدنى في مجالات البحوث والتطوير والخدمات و مندوبى البيع والإعلان .⁽²⁾

تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها أنها توفير اقتصاديات الحجم، تأثير منحى التعلم والخبرة ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذلك سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر، لأنه يستخدم كأداة لمهاجمة المنافسين وخاصة الضعفاء في حالة فرض أسعار منخفضة بهدف إخراج المنافس الضعيف وغير القادر على الإستمرار والمنافسة من سوق السلعة .

تنشأ ميزة أقل تكلفة للمؤسسة اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، وللحياز عليهم يتم الإستناد الى مراقبة عوامل

(1) د. مصطفى أحمد حامد رضوان . التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، (مصر:ش زكريا غنيم، تانيس سابقاً، الدار الجامعية، 2011م) ص 33
(2) دراسة منشورة بعنوان: الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصص السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة ، اعداد الطالب عاصم فائز الزعائين . اشراف د يوسف عطية بحر . (الجامعة الاسلامية غزة 2010) .

تطور التكاليف حيث التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.⁽¹⁾

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا، حيث المنافسة على أساس السعر بأن تنتج المؤسسة بتكلفة أقل وتحظى بالمحافظة على العملاء الحاليين ولستقطاب عملاء محتملين وكذلك الموردين. أما فيما يتعلق بدخول منافسين محتملين الى السوق فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أى هجوم من المنافسين الجدد. وأيضاً تمتاز المؤسسة بتبنى هذه الإستراتيجية إيجاد وتوفير الحماية من المنافسين وذلك بخفض الأسعار لحسم المنافسة لصالحها والإحتفاظ بحصة من السوق. من مخاطرها إنخراط المؤسسة الرائدة لإستراتيجية أقل تكلفة في تحقيق رغبة في خفض التكاليف مما يؤدي الى إهمال عناصر أخرى مثل ملاحقة المتغيرات في أذواق المستهلكين مما يترتب عليه إنخفاض الطلب على منتجاتها.

ثانياً: استراتيجية التميز: هي أن تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات متميزة وذات قيمة لدى العملاء بحيث تفرد بها عن تلك المقدمة من مؤسسات 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 تمييز 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.⁽²⁾ 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 فى هذه الحالة أن تلتزم بتقديم خدمات مابعد البيع وصيانة المنتج

(1) مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، الجزء الأول، (مصر: القاهرة، الجزء الأول ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، 2008م) العدد 71
(2) www.imdbninessous.prog.fr موقع بتاريخ 2013/05/23

بالتالى تصبح مستجيبه للطلبات النفسية للعملاء ومصدراً للتميز يرتبط بالقيمة والنقود. وكذلك على المؤسسة التى تفضل خيار التميز أن تكون معدة لخدمة أسواق كثيرة بخصائص إستثنائية عند طرح الخدمة بالتصميم لكل شريحة من شرائح السوق التى تختص بالتميز. وتستند هذه الإستراتيجية على تكثيف النشاط التسويقي والعمل على إبعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير فى الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي تحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنياً على أساس التقنية، الجودة، وتقديم خدمات مساعدة أكبر للعملاء . (1)

وعلى المؤسسة التى تفضل خيار التميز أن تكون معدة لخدمة أسواق كثيرة . حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق. 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 فى الأسواق. وتستطيع المؤسسة بالتفرد والتميز فرض زيادة على أسعار منتجاتها وذلك لأن العملاء لديهم الإستعداد لدفع أسعار إستثنائية عالية.(2)

ويتوقف تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء بإحتياجات العملاء بنفس الدرجة التى تفي بها منتجات المؤسسة المتميزة.

ومن هنا فإن إستراتيجية التميز تتطلب من المؤسسة أن تتجه الى تطوير المزايا التنافسية المختلفة التى تتمتع بها فى منتجاتها وأسواقها وكفاءتها المتميزة. بالتالى تتحقق أرباح أكبر يرتبط ذلك بالتحكم فى التكاليف وتعظيم الإيرادات بعيداً عن تخفيض تكاليف لدرجة فقدان مصدر التميز. الا أن عيبتها يكمن فى سهولة قيام المنافسين بمنتجات مماثلة لمنتجاتها ، وكذلك صعوبة الحفاظ على السعر العالى والمشكلة الرئيسية التى تواجه إستراتيجية التميز قدرة المؤسسة على المدى الطويل فى الإحتفاظ بتميزها فى أعين العملاء . بالتالى على المؤسسة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من مؤسسة أو مؤسسة منافسة وفي هذه الحالة العميل يقبل أن يدفع سعر أعلى من المعتاد. وهى أن تقدم منتجات فريدة مع محاولة

(1) د. جمال الدين محمد المرسى .د. مصطفى محمود . التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 317
(2) <http://kenanaonlin.com> موقع بتاريخ: 2014/05/25م

تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد والتميز. وتهدف هذه الإستراتيجية الى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات وإحتياجات المستهلك الذى يهتم بالتميز والجودة أكثر من إهتمامه بالسعر. فان المؤسسة فى هذه الحالة تهدف الى تحقيق التميز فى المنتجات أو السعر أو كلاهما، وهى تبحث عن التميز والفرادة أو الإفراد بخصائص إستثنائية فى المجال المعين وتعتبر من أكثر الإستراتيجيات تطبيقاً وشيوعاً⁽¹⁾.

ويمكن للمؤسسة ان تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تعدد إستخدامات المنتج أو الخدمة، 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 . تتميز 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 يودى الى تميز متواصل.⁽²⁾

تسعى المؤسسات المتبعة لهذه الإستراتيجية تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد بإنتاج منتج متميز عن منتجات أفضل المنافسين ، والتعامل مع قطاعات العملاء القادرين على دفع السعر مقابل تميز منتجاتها من حيث التجديد المستمر والجودة والاسجابة للعملاء. وتوجه هذه الإستراتيجية الإهتمام الى الإبتكار من خلال البحوث والتطوير ، التسويق للمبيعات بإسم تجارى وعلامة تجارية قوية عن منافسيها.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز : تركز هذه الاستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خط إنتاج معين أو قطاع جغرافي بذاته . وتعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة⁽³⁾ . وفيها تركز المؤسسة جهودها على أن تكون أكثر قدرة على خدمة هدف إستراتيجى معين بكفاءة أكبر من منافسيها، ويتطلب ذلك المفاضلة بين عنصرى الربحية والحصة السوقية الإجمالية. ويتم خيار إستراتيجية التركيز إما بالتركيز على التكاليف أو التركيز على

(1) د. أحمد ماهر، الدليل العلمى للمديرين فى: الإدارة الإستراتيجية مرجع سبق ذكره ، ص 316

(2) www.hrm-group.net بتاريخ : 2013/04/14م

(3) www.islammemo.cc موقع بتاريخ: 2013/11/15م

التميز، وفي حالة التركيز على التكاليف على المؤسسة الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدف، أما في حالة التركيز على التميز تسعى المؤسسة على تمييز منتجاتها في السوق المستهدف. ويجب أن يتوفر في قطاعات السوق إما عملاء لهم إحتياجات غير عادية أو أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس المجال. أما التركيز على التكلفة المنخفضة فتواجه المؤسسة في هذه الحالة المؤسسات الرائدة في مجال التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة. وتبنى إستراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة في مواجهة المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة . (1)

من مزايا تبنى هذه الإستراتيجية يجعل المؤسسة تتمتع بالحماية من المنافسين الى مدى تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسين تقديمها ، بالتالي يمنحها قوة وميزة على عملائها إذ أنها المصدر الوحيد لتقديم المنتج. ومن ناحية أخرى تطور ولاء العملاء يؤدي الى تقليص التهديدات الناتجة عن المنتجات البديلة بالتالي يوفر للمؤسسة حماية تحقق لها عوائد تفوق معدل الربح المتوسط في المنتجات مما يمكنها بالبقاء قريبة عن عملائها والإستجابة لإحتياجاتهم المتغيرة. من الصعوبات التي تواجه المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز في إدارة عدد كبير من شرائح السوق ليست على درجة كبيرة من الأهمية وأنها تنتج كميات صغيرة من المنتجات تكاليفها غالباً تتجاوز التكاليف المنخفضة التكلفة بالمؤسسة. من ناحية أخرى إختفاء مفاجيء لشريحتها السوقية بسبب التغيرات التكنولوجية أو تغيرات لأذواق المستهلكين والعملاء مما يجعلها غير قادرة للإنتقال بسهولة الى شريحة أخرى. أيضاً المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز تستطيع أن تتنافس المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التركيز بطرحها منتجات تفي بحاجات عملاء تلك المؤسسات. وعموماً المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التركيز عرضة للهجوم ولذلك يتعين عليها الدفاع عن قطاعاتها السوقية. (1)

(1) د. جمال الدين محمد المرسي . د. مصطفى محمود . التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ص 320
(1) مجلة المحاسبة والإدارة التاميين . (مصر: القاهرة ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة 2008م) ، العدد 71

إستراتيجية التركيز تبني على شريحة أو شرائح محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الأثنين معاً. وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم بالتالي تعنى تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. ويتوقف النجاح فى هذه الإستراتيجية من ناحية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانيات المؤسسة ومن ناحية أخرى على وجود إحتتمالات لنمو السوق وازدهاره. يلاحظ أن الهدف من الإستراتيجيات الأساسية الثلاثة التى قدمها بورتر هو محاولة زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة. كما يلاحظ أنه يمكن تطبيق كل منها بعدة طرق. ويتوقف إختيار هذه الطرق البديلة على الإمكانيات الداخلية وطبيعة الفرص والتهديدات المرجوة فى البيئة الخارجية. وبهذا تستند على أساس إختيار مجال تنافسى محدود فى داخل قطاع معين بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي .

وفى هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وفى هذه الحالة تهدف الى تحقيق التميز فى المنتجات أو السعر أو كلاهما. وأشار بورتر الى إمكانية فهم بيئة أى حقل من حقول العمل عبر تحليل خمسة عوامل تشكل ذلك الحقل وهى المنافسون الجدد الذين يحتمل دخولهم حقل النشاط، والمنافسة القائمة بين الشركات العاملة فى نفس المجال، المشترىون أو العملاء وقدرتهم على التفاوض والضغط ، المزودين وقدرتهم على التفاوض والضغط ، والبضائع البديلة للبضائع الحالية التى قد تشكل تهديداً بسبب إحتتمال تحول العملاء اليها

تسعى المؤسسات المتبعة لهذه الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية بإشباع إحتياجات قطاع محدد من السوق، وللحصول على الميزة التنافسية قد تعتمد سواء على تمييز المنتج بالتكلفة المنخفضة والوصول الى مواقع أفضل فى السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين. أو بالتركيز على سوق جغرافى أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج لشريحة محددة من العملاء .

وتتسم المؤسسات المتبعة لهذه الإستراتيجية بالقدرة المتفوقة فى إشباعات إحتياجات عملاء القطاع المستهدف نظراً لتخصصها فى خدمته .(1)

والإستراتيجيات الثلاث لبورتر توفر لدى المؤسسة إستراتيجية تخفيض التكلفة، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز فى سوق مستهدف واسع حيث النطاق التنافسى يمكن أن نطلق عليها القيادة أو الريادة فى التكلفة، والتمايز، وعندما تركز هاتين الإستراتيجيتين على قطاع صغير من السوق وفى هذه الحالة نطلق عليها التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز .(2)

المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة، وإستراتيجية إدارة المعرفة وأستراتيجية التسويق: يتناول هذا المبحث عرض لأنواع وتصنيف الإستراتيجيات من حيث التوجه العام والإستراتيجيات البديلة لأخرى .

أولاً : الإستراتيجيات العامة:

1- **الإستراتيجيات الهجومية :** وهذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجها بالإهتمام بظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمؤسسة، وتستهدف بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق قد تأخذ أشكالاً متعددة منها التوسع ، تنمية السلعة ، تنمية السوق ، التنوع، الإبتكار والتجديد ، غزو أسواق جديدة ، تقديم سلعة ،خدمة جديدة وغيرها .

2- **الإستراتيجيات الدفاعية :** وهذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجها بالدرجة الأولى بالإهتمام بالظروف الداخلية للمؤسسة أى بالبيئة الداخلية حيث تستهدف أما علاج جوانب ضعف أو تهديدات داخلية سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمى أو تدريب وتنمية القوى العاملة. كما تستخدم هذه الإستراتيجيات لمواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة أو البيئة الخارجية الخاصة " التنافسية " مثال لذلك مواجهة حرب الأسعار، التقدم التكنولوجى السريع فى مجال تقدم الخدمة أو السلعة وغيرها .

(1) www.Imdbnimesous.prog.fr موقع بتاريخ 2013/04/14م

(2) www.islammemo.cc موقع بتاريخ 2013/04/14م

3- إستراتيجيات الإستقرار : تتطوى هذه الإستراتيجيات على قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحددة ولكنها رئيسية فى نفس الوقت. وقد تشمل هذه التغيرات تغير محدد فى السلعة أو الخدمة أو الأسواق. كما يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الموارد فى إتجاه معين. كما أن إستراتيجيات الإستقرار قد تقوم المؤسسة بتبنى الإستراتيجية أو اتجاه دافعاً إتخاذ قرار يرتبط بالسلع، الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الاسواق . (1)

ثانياً: إستراتيجية إدارة المعرفة :

تمهيد: المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يتعرف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة فى الإقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية فى الإدارة. إذ تمثل النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل. ومؤسسات المعرفة هي المؤسسات التي تعتبر المعرفة مورداً أساسياً وأصلاً رئيسياً من أصول الشركات، كما تعتمد علي المعرفة فى تحقيق ميزتها التنافسية.

أ - إستراتيجيات إدارة المعرفة : تعرف إدارة المعرفة بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، ولختيارها وتنظيمها، ولستخدمها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعليم والتخطيط الإستراتيجى. وهي العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين فى المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الإستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة فى المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة فى عقول موظفيها. لذا فان من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكرى، وتحويله الى قوة إنتاجية تسهم فى تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة. ومما

لاشك فيه أن تقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً فى برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة فى جمع

(1) د. عبد السلام ابو قحف . سياسات إستراتيجيات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 232

وتنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة. تعمل إدارة المعرفة على جعل المؤسسة تتكيف مع القضايا الحاسم، والبقاء والقدرة على مواجهة التغيير البيئي المتقطع. كما تجسد إدارة المعرفة العمليات التنظيمية التي تبحث عن دمج للبيانات، وقدرة معالجة البيانات من قبل تقنيات المعلومات وقدرة الابتكار والإبداع عند الإنسان.⁽¹⁾

إستراتيجية إدارة المعرفة : توجد إستراتيجيتان متميزتان لإدارة المعرفة :

1- إستراتيجية الترميز : ترمز إستراتيجية الترميز المعرفة بعناية ، ثم تخزن هذه المعرفة فى قواعد البيانات بحيث يمكن الوصول اليها لاحقاً وإسترجاعها . تحول هذه الاستراتيجيه المعرفة الى شكل أكثر وضوحاً ، حيث أنها تخزن على ورق فى شكل معاملات أو فى قاعدة بيانات. تنظر إستراتيجية الترميز الى المعرفة كائنات جاهزة للتوثيق ، الترتيب التخزين والإسترجاع ، والتحليل ، والمعالجة اليدوية الذكية. كل هذه العمليات تستخدم للتطبيقات المفيدة. نتيجة لذلك فإن مؤيدى هذه الإستراتيجيات هم جدد وفى نفس الوقت يشكلون مجموعة تنمو وتتطور بسرعة . تخزن فى قاعدة بيانات وأحدة يمكن الدخول اليها من طرف المستخدمين. كائنات المعرفة هذه يمكنها ان تكون على شكل مراجع لبرامج ، دراسات حالات، تستخدم إستراتيجية الترميز قواعد بيانات لإسراء المعرفة وترميزها ، والمعالجات التى تنشر المعرفة وتوزعها فى كافة أنحاء المؤسسة. إيجابيات إستراتيجية الترميز تكمن فى الوقت حيث يمكن تخفيضة. وتسعى الى توحيد معرفة المؤسسة وبالتالي تتطلب إستراتيجية الترميز الى إستثمارات كبيرة فى التقنية وستكون أكثر فاعلية عندما ينجح مجال المعرفة والثقافة التنظيمية فى رسم تصوراتها المعيارية. وتستخدمها المؤسسة فى تقديم مثل هذه الخدمات بأسرع ما يمكن، وبسعر رخيص وبشكل موثق .⁽²⁾

وهي تقديم وتنفيذ أنظمة معلومات ذات جودة عالية وممول عليها وسريعة بإستخدام المعرفة المرمزة .

(1) د. محمد بن العروسي عيسى. مقدمة فى النظم المعلوماتية المعاصرة ، ط 1 ، (السعودية: الرياض، دار النشر الدولي ، 2010م) ص 161

(2) د. محمد بن العروسي عيسى. مقدمة فى النظم المعلوماتية المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ص 162

وتعرف أيضاً بنموذج مستودع المعرفة تعمل علي تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المؤسسة وجعله متاحاً للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين : نقل المعرفة من الفد للمستودع وفيما بعد من المستودع الي الفرد، من أي إستشارة أو تجربة. وهي الإنتاج الواسع في المؤسسات الصناعية التي تنتج منتجاً واحداً ، إذ تعتبر هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق إقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرزمة يعاد إستخدامها المة تلو المرة بما يحسن رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيه.⁽¹⁾

2- إستراتيجيات إضفاء طابع الشخصية وعوامل تحديد الإستراتيجية: ترتبط هذه الإستراتيجيات بشكل وثيق بالشخص الذي عمل على تطويرها، وهي مشتركة بشكل رئيسي بالإتصال المباشر من نوع شخص لشخص، وترتكز على توزيع المعرفة بين مستخدميها في محيط إجتماعي، مما يساهم في نشر المعرفة في كافة أنحاء المؤسسة بطريقة إجتماعية. وتعمل إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية من خلال الشبكات الأدمية " شبكة عناصرها أفراد من الناس". كما يتم تقاسيم المعرفة من خلال الرسائل البريدية اللاكترونية، وعقد المؤتمرات عبر الفيديو، والمحادثات الهاتفية والتفاعل وجها لوجه. ويتطلب من المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات قاعدة بيانات إتصالات فورية وحديثة. تبحث هذه الإستراتيجية إضفاء طابع الشخصية عن زيادة التفاعل بين الأفراد وتوليد حلول إبداعية ومبتكرة للمشاكل الجديدة. وتتمحور حول التفكير خارج الصندوق، بما أنها تهدف الى إيصال الناس ببعضهم بدلاً من خزن المعلومات ، يعتمد إضفاء طابع الشخصية بشدة على الإلتزام التنظيمي في الإتصالات وتقديم النصائح المفيدة والتعاون. ويطبق هذا النوع من الإستراتيجيات في حالة المؤسسة التي تعرض الخدمات الوحيدة من نوعها، أو حسب الطلب، والتي تكمن قوتها التنافسية في مستواها العالي للخبرة ، والنوعية الملائمة، وعلاقة شخصية مع الزبون، ويجب عليها ان تطبق إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية. وذلك أن الأمر يستوجب نظرة جديدة لمناسبة طلبات وحاجات العميل.

⁽¹⁾ د. نجم عبود نجم . الإدارة الإلكترونية ، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ، (السعودية : رياض ، دار المرريخ للنشر، 2004م) ص 408 ،

أن المؤسسات التي تبتكر خدمة خبرة عالية المستوى، ومقاسة وفق حاجات معينة لعمل على مستوى شخصي، مما يسمح بقياس دقيقا لحاجات العميل. يولد ذلك تجاوبا مع حاجات العميل. (1)

وهي تقديم إستشارة خلاقية، تحليلية، صارمة دقيقة حول مشكلات إستراتيجية ذات مستوى عال من خلال تحدي الخبرة للأفراد.

وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي ، غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة.

تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات الإستشارية إذ أن الأفراد يكتسبون معرفة جديدة في دراسة حالة إستشارية فردية . لهذا فإن المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة إلا في حالة العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الإستشارات أو عقد جلسات عصف الأفكار ومحاورات الفرد للفرد . (2)

عوامل تحديد الإستراتيجية : نوع المعرفة : يجب على المؤسسة أن تعين نوع المعرفة التي سوف تستخدمها، بمعنى هل أنها سوف تستخدم معرفة جديدة ينشئها المستخدمون، أم أنها ستقتصر على بقاء المعرفة الحالية التي يمكن أن تعدل وتستخدم من جديد . نوع المنتج أو الخدمة : يحدد نوع المنتج أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة نوع المعرفة المستخدمة . إذا كانت المؤسسة تعرض منتجا قياسيا لا يتغير ، أو يتغير قليلا ، فيجب عليها تطبيق إستراتيجية المعرفة المستندة على الأستخدام وهذا يعنى إستراتيجية الترميز . اما إذا إتضح أن المؤسسة تعرض منتجات جديدة وحلولا مبتكرة ، وعندئذ يجب تطبيق إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية . نستنتج إذن أنه يستلزم لكل منتج أو خدمة ان يتوفر لها حل معين .

نضج وابتكار المنتج الصادر في المؤسسة :

(1) .د. محمد العروسي عيسى . مقدمة في النظم المعلوماتية المعاصرة مرجع سبق ذكره ، ص 165

(2) .د. نجم عبود نجم . الإدارة الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره ، ص 410

يستفيد المنتج المبتكر من إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية التي تسمح للمستخدمين من تقاسم معرفة جديدة ومبتكرة وذلك في حالة المنتجات بالغة الأهمية. المعرفة المستخدمة وأضحة وضمنية : يحدد نوع المعرفة المستخدم في المؤسسة إستراتيجية إدارة المعرفة. إن المؤسسة التي تستخدم المعرفة الضمنية التي تعتبر معرفة يصعب صياغتها تنجح الى إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية. إن المؤسسة التي تستخدم واضحة ستستفيد من إستراتيجية الترميز بما أن هذا النوع من المعرفة يمكن أن يرمز بسهولة. عندما تبدأ المؤسسة مبادرة الشركات في الاشتراك نشر المعرفة.

-عوامل تحديد الإستراتيجية : يقصد بها العوامل التي تركز عليها المؤسسة لتحديد وأحدة من الإستراتيجيتين " الترميز وإطفاء طابع الشخصية " .

1- نوع المعرفة: على المؤسسة تعيين نوع المعرفة التي سوف تستخدمها ، هل تستخدم معرفة جديدة ينشئها المستخدمون ، أم أنها تقتصر على إبقاء المعرفة الحالية التي يمكن أن تعدل وتستخدم من جديد .⁽¹⁾

2- نوع المنتج او الخدمة: يحدد نوع المنتج أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة نوع المعرفة المستخدمة. اذا كانت المؤسسة تعرض منتجاً قياسياً لا يتغير أو يتغير قليلاً فيجب عليها تطبيق إستراتيجية المعرفة المستندة على إعادة الإستهلاك وهذا يعني إستراتيجية الترميز. أما اذا كانت المؤسسة تعرض منتجات جديدة وحلولاً مبتكرة ، عندئذ يجب تطبيق إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية. نستنتج من ذلك أنه يستلزم لكل منتج أو خدمة أن يتوفر لها حل معين .

3- نضج وابتكار المنتج الصادر في المؤسسة: في حالة المؤسسة تصدر منتجات مهمة يمكنها أن تستفيد من إستراتيجية الترميز في حالة العمليات المفهومة بشكل جيد ومستخدم بصورة متكررة ، يستفيد المنتج المبتكر من إستراتيجي إضفاء طابع الشخصية التي تسمح للمستخدمين من تقاسم معرفة جديدة ومبتكرة .

4- المعرفة المستخدمة وأضحة أو ضمنية : يحدد نوع المعرفة المستخدم في المؤسسة إستراتيجية إدارة المعرفة . أن المؤسسة التي تستخدم معرفة ضمنية تتجه

⁽¹⁾ د. محمد بن العروسي عيسى . مقدمة في النظم المعلوماتية المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 168

لإستخدام إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية ، بينما التي تستخدم معرفة وأضحة ستستفيد من إستراتيجية الترميز . (1)

يجب على المؤسسات الأعمال أن تعتبر عملاءها شركاء لها وليس العمل على الإقتراب منهم للإستقطاب فقط، خاصة وأن العملاء أصبحوا على نحو متزايد، أكثر ثقافة وذكاء وهم يولدن المعرفة الشخصية الخاصة بهم لتلبية حاجاتهم بفعالية، كما يجب النظر اليهم على أنهم مبدعو قيمة . لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار ماهي القيمة التي تقدمها الى العملاء ، ولماذا يتعاملون معها، وما الذي تفعله، وما الذي بإستطاعتها أن تفعله بشكل أفضل مما يفعله المنافسون الذين يدركون أن العميل ذو قيمة . (2)

ثالثاً: إستراتيجية التسويق المفهوم والأنواع :

1- مفهوم إستراتيجية التسويق: تعني الادارة الاستراتيجية بالتسويق كأحد اهتماماتها الرئيسية، لأن لتسويق دوراً مهماً في المنظمة وفي مختلف مستوياتها . وان التسويق الاستراتيجي لم ينشأ مصادفة وانما بفعل عوامل البيئة التي مرت بها المنظمات عالمياً " في السبعينات من القرن العشرين " حيث كان لزاماً على ادارات تلك المنظمات القيام بتطوير خطط واستراتيجيات من أجل سيطرة أكثر على الموارد والاهتمام بالحصة السوقية للمؤسسة . ويعتبر التسويق ممارسة للادارة على صعيد التسويق فكراً وعملاً وفلسفة تتبناها الادارة العليا للمؤسسة .

ويمكن القول ان التسويق الذي نشأ في بادىء الامر نشأ ثانية في شكل التسويق الاستراتيجي والذي يعتبر ممارسة للادارة الاستراتيجية على صيد التسويق فكراً وعملاً وفلسفة تتبناه الادارة العليا للمؤسسة .

على مستوى الادارة العليا "المؤسسة " تهتم استراتيجية التسويق بالتوجيه نحو المستهلك وفق الامكانيات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة .

(1) د. محمد بن العروسي عيسى . مقدمة في النظم المعلوماتية المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 168
(2) سلطان كرماللي . ترجمة بتصرف، د. هيثم علي حجابي . إدارة المعرفة ، مدخل تطبيقي ، ط1(الاردن: عمان ، الأهلية للنشر والتوزيع ، 2005م) ص 87

على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية : تهتم استراتيجية التسويق بمزيج المنتجات الملائمة وبما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التوجيه نحو المستهلك .

على مستوى الوظائف "الاقسام" : والمقصود هنا وظيفة التسويق فى المؤسسة تحديداً، تهتم استراتيجية التسويق بتشكيل المزيج التسويقي الملائم الذى يسهم بتحقيق مركز مميز فى ذهن المستهلك باشباع حاجاته وغباته بشكل أفضل مما يقدمه له المنافسون .⁽¹⁾

على المستوى التشغيلي "الشعب الفرعية لادارة التسويق" : تهتم استراتيجية التسويق بجوانب اكثر تركيزاً وتخصيصاً كدراسات المنتج وسلوك المستهلك والشعب المعنية بالمنتج دراسة وتطويراً والتسعير والترويج والتوزيع وعلى مستوى الاعمال اليومية او الافق الزمنى القريب .

وهو النشاط الذى يركز على الوسائل التى تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بكشل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك . كما ان التسويق الاستراتيجي يتكون من ثلاث عوامل هى المنافسة ، المستهلك ، الشركة . وتعتمد استراتيجية التسويق على ثلاث قرارات هى مكان التنافس " تحديد السوق " وكيفية التنافس " تعديل المنتج ام تقديم آخر جديد " ووقت التنافس " توقيت الدخول الى السوق " . وهو التركيز علي إختيار المنتجات الصحيحة فى التسويق الاستراتيجي تحدد الاهداف بكشل منظم فى مستويات مختلفة بعد دراسة كاملة للمدخلات بوجهة نظر شاملة .⁽²⁾

كما أن التسويق الاستراتيجي هو كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بكشل عام وعلى وحدات العمل كل علي حدا .⁽¹⁾

(1) أنزار عبد الجيد البراورى . د. أحمد محمد فهمي البرزنجي . استراتيجيات التسويق المفاهيم ، الاسس-الوظائف ، ط 1 (الاردن : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004) ص 144

(2) أنزار عبد الجيد البراورى . د. أحمد محمد فهمي البرزنجي . استراتيجيات التسويق مرجع سبق ذكره ص 145

(1) د. محمد ابراهيم عبيدات . استراتيجية التسويق ، مدخل سلوكي ، ط 2 (الاردن : عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1997)

و يعتبر إيجاد ميزة تنافسية للسلعة او الخدمة بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون جوهر الاستراتيجية التسويقية لاية مؤسسة . ذلك ان ايجاد ميزة تنافسية يمكن المؤسسات من تحقيق مزايا تنافسية قوية فى مواجهة بعضها البعض من خلال تحقيق سيطرة ، تحيق حصة سوقية كبيرة للسلعة او الخدمة التى تقدمها ، تطوير السلعة او الخدمة من وقت لآخر وطرحها فى الاسواق الحالية او الجديدة ، بناء شبكات توزيع قوية يكون فيها الموزعون أكثر ولاء ، العمل على مواد خام جديدة ومتطورة مع التكنولوجيا معقولة بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون من تكنولوجيا بالاضافة الى دارة مالية متطورة وواعية لوحدة العمل او المؤسسة بشكل عام .

تتحقق الميزة النافسية للمؤسسة من خلال تحديد الحاجات والرغبات الواجب إشباعها لدى المستهلكين بالاضافة الى تطوير الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة المنافسين .

تعرف إستراتيجية التسويق بأنها:

- 1- هى الصلة المباشرة بالغايات والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى والتي تشكل جميعها الاستراتيجية التنافسية للمنظمة ، ويتعين ان توجه استراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية : تلبية حاجات المستهلك بشكل اكثر كفاءة مما يفعله المنافسون ، كيفية المنافسة فى نفس القطاع الصناعى ، الاتخدام الامثل للمزيج التسويقى .
- 2- وتعرف أيضاً بأنها هى خدمة إحتياجات المستهلك الفعلية وليس الحاق الهزيمة بالمنافسين .
- 3- وهى تأتى نتيجة لعمليات تخطيط التسويق فى المستويات الثلاث "الادارة العليا وحدات الاعمال والوظيفية" وينتج عن ذلك ثلاث مجموعات من الاستراتيجيات وهى استراتيجية النمو "مستوى المؤسسة" واستراتيجية مزيج المنتجات "مستوى وحدات الأعمال" واستراتيجية التسويق "المستوى الوظيفي" . ولاستراتيجية التسويق ثلاث اقسام : استراتيجية مكانة المنتج "استراتيجية القطاع السوقى" استراتيجية المزيج التسويقى . وتسنلزم استراتيجية التسوق مطابقة أنشطة المؤسسة مع مواردها .

4- وهى تطويع المتغيرات التى يستطيع مدير التسويق التحكم فيها مع المتغيرات الاخرى التى لا يستطيع التحكم بها ، اى المزيج التسويقى فى مقابل متغيرات البيئة المحيطة . (1)

5- هى التركيز على تحديد الاسواق المستهدفة وتحديد المزيج التسويقى الفعال المناسب لها .

6- إستراتيجية التسويق هى المنهج والوسيلة الذى يمكن ان يصمد أمامة المنافسون .

7- كما تعرف بأنها هى تحديد المنظمة لإجزاء السوق التى يمكن خدمتها بشكل فعال بدلاً من التنافس فى كل مكان . وتعنى استراتيجية التسويق بجازية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعاً لذلك .

2- **أنواع إستراتيجية التسويق** : أنواع استراتيجيات التسويق التى تعد بمثابة خيار تفاضل المنظمة فيما بينها ازاء بيئتها المحيطة وخاصة فى جوانب توجهها نحو المستهلك وسلوكها ازاء المنافسين . من الانواع فيما يلى :

الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقى " المنتج ، السعر، المكان ، الترويج "

فهى جوهر اى استراتيجية تسويقية تنتجها المؤسسة .

هنالك ثلاث استراتيجيات دفاعية بطبيعتها تساعد المؤسسة فى تحقيق تمركزها مقابل القوى التنافسية الخمس المحددة لدرجة المنافسة فى الصناعة "المنافسون الجدد، الموردون، لمشتررون، المنافسون التقليديون، المنتجات البديلة " ويعد الانجاز فوق المعدل نتيجة لاختيار واحدة من ثلاث استراتيجيات متوافرة . وهى : استراتيجية قيادة التكلفة ، استراتيجىة التميز "بالمنتج" ، استراتيجية التركيز

"التركيز على التكلفة ، التركيز على التميز" وهذه الاستراتيجيات الثلاث هى خيار يمكن تسميتها بالاستراتيجية العامة . (1)

الخاتمة : يستلزم العمل على تطوير وتجديد حيوية المؤسسات على إختلاف أنواعها الحكومية والخاصة، والتوجيه نحو مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة ولدارة التغيير على نحو الكفاءة والفاعلية لتلك المؤسسات ، ومن بين هذه التوجهات التوجه

(1) أ . نزار عبد المجيد البروراري . أحمد محمد فهمي . إستراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 138

(1) أ . نزار عبد المجيد ، احمد محمد فهمي إستراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 140

المعلوماتى والتوجه نحو الجودة الشاملة والربحية والتوجه نحو إدارة الأداء تتبع أهمية الحاجة الماسة التى يفرضها واقع اليوم الذى يتميز بزيادة المنافسة على الموارد البشرية ، المالية والمادية . المنافسة على الأسواق ، التسارع التكنولوجى ، زيادة الإلتزامات والتحديات . هذا الواقع الذى يفرض ضرورة وجود إستراتيجيات وأساليب إدارية للتوجه لإستخدام التقنيات الإلكترونية المصرفية المتميزة بما يحقق الإستغلال الأمثل للموارد ومن جهة أخرى فى تقديم خدمات مصرفية وتدعم ذلك بنمط إدارى مرن وأكثر إبداعاً لتطوير سوق العمل و مواكبة العالمية .

الفصل الثانى

جودة الخدمات المصرفية

تمهيد : تأتي أهمية الدراسة من الحاجة الماسة لحل مشكلة فجوة استخدام تطبيقات إستراتيجية التمييز فى وجود جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المصرف فى ظل المنافسة والمواكبة والعالمية. ويحتوى هذا الفصل على عدد من المباحث. المبحث الأول: مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية. المبحث الثانى: عناصر المزيج التسويقى المصرفى وأهمية تطوير الخدمة المصرفية، مفهوم، أنواع ودورة حياة المنتجات والخدمات المصرفية الإلكترونية. المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية المفهوم، الأبعاد ونماذج تقييم جودة الخدمة. المبحث الرابع: جودة الخدمة المصرفية كمدخل لإكتساب وتعزيز للقدرة .

المبحث الأول: مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية :

أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية : فى الأونة الأخيرة برزت أهمية كبيرة للخدمات فى الإقتصاديات العالمية والإقليمية، وبشكل خاص تسويق الخدمة المصرفية والتي أصبحت ذات أهمية كبيرة للأفراد والمؤسسات. وفيها يتم عرض الخدمات فى الأسواق مما يسهل للأفراد الحياة اليومية من صراف آلى، استلام فواتير، استخدام شبكة الإنترنت وخدمات البنك الناطق وغيرها من الخدمات الأخرى، وهذا يتطلب جهوداً تسويقية كبيرة لإقناع الجمهور بها وبفوائدها وإدخالها ضمن المزيج التسويقى وذلك للمنافسة الشديدة بين المصارف بسبب تطور التقنيات فى تقديم الخدمات والإسراع فى تحديثها وتنوعها تنوعاً غير مسبقاً من قبل المزودين، والتغيير هذا يتم بتقليل القيود ، التطور التكنولوجى واهتمامات العملاء .

و تعرف الخدمة إنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة ، والتي تتضمن بعض التفاعل مع العملاء أو مع خاصية الحياة "امتلاك" ، وليس نتيجة لإنتقالها للمالك .⁽¹⁾

من أبرز ملامح العقود الثلاثة الماضية من القرن الماضى هو النمو الهائل فى القطاع الخدمى ، وذلك فى ظل إقتصاديات الصناعة المتطورة مما أدى الى ظهور

⁽¹⁾ د. تيسير العجارمة. التسويق المصرفي، ط 1، (الاردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م) ص 19

خدمات جديدة فى العالم ومواكبة للتطورات التكنولوجية المتلاحقة فى مجال الصناعة المصرفية ، والإهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير المنافسة بين للمصارف. والخدمات المصرفية هي :

1- هي عبارة عن أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف "البائع" لطرف آخر "المشتري" وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شئ، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس .⁽¹⁾

2- وهي نشاطات إقتصادية تعمل على خلق قيمة ، وفى الوقت نفسه تقدم منفعة للمستهلكين، وذلك فى الوقت والمكان الذين يحددهما ويرغب فيها طالب الخدمة .

3- هي منتج غير ملموس يتضمن عملاً أو فعلاً أو أداء أو جهد لايمكن تملكه ، وهي تقدم من خلال الجهد البشرى أو الفنى .

4- وهي أداء وفعل يستطيع أى طرف تقديمها لطرف آخر وتكون غير مادية ولأ ينتج عنها تملكه .⁽²⁾

5- الخدمات المصرفية هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداة يقدم من طرف الى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولأ يترتب عليها نقل ملكية أى شئ كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.⁽³⁾

6- عرفها كوتلر وارمستروج، أنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف "البائع" لطرف آخر "المشتري" وهي بطبيعتها غير ملموسة ، ولأ يترتب على بيعها نقل ملكية شئ، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس .

7- الخدمات المصرفية ليست شيئاً ملموساً وإنما نحصل على درجة من الإشباع والرضى من خلالها. وبعبارة أخرى يجب على إدارة التسويق بالمصرف أن تنظر الى الخدمة المصرفية من زاوية العميل وما يمكن أن تقدمه له من منافع أو إشباعات ، أى أن المصرف يقوم فى الواقع ببيع المنافع وحلول المشاكل للعملاء .

(1) www.isegs.com موقع بتاريخ:2013/05/02م

(2) أ.د. ثامر البكرى . د. أحمد الرحومي . تسويق الخدمات المالية ، (الاردن : عمان ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، 2008م) ص 76

(3) http://hafedmark.hooxs.com موقع بتاريخ:2014/05/25م

8- وتعرف الخدمات المصرفية بأنها تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف الى إشباع حاجات المستهلك الأخير او المستعمل الصناعى مقابل دفع مبلغ معين من المال من دون أن تقترن هذه الخدمات مع بيع السلع .

9- كما عرفت بأنها اى فعل او اداء غير ملموس يقدمه طرف الى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شىء ما . كما عرفت انها منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة استخدام جهد بشرى آلى لا ينتج عن تلك المنافع حيازة شىء ملموس .

10-الخدمة هي النشاط أو المنفعة التي تعرض للبيع أو تعرض لإرتباطها بسلعة معينة " الجمعية الامريكية للتسويق" .

11-هي نشاط أو سلسلة أنشطة غير ملموسة .

12-هي نشاط أو إنجاز أو منفعة تقدم من طرف لآخر،وهى غير ملموسة، ولأ تنتج عنها ملكية ، وقد ترتبط بسلعة أو لأ ترتبط .⁽¹⁾

13- الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف للعملاء، تعتبر مكوناً من مكونات العمل المصرفى وهى أكثر الأنشطة التي تنال الإهتمام والتطوير حتى أصبحت العامل الرئيسى للتنافس فيما بين المصارف ، ويقوم الفكر المصرفى المعاصر على تطوير الخدمات المصرفية بحيث تكون وسيلة وهدفاً تهدف الى تحقيق جانب من الإيرادات نتيجة أداء الخدمة ، وأداة لجذب عدد من المتعاملين سواء فى نظم الودائع أو فى نظم التوظيف والإستثمار التي يمارسها المصرف وهو ما يؤدي بشكل غير مباشر الى تحقيق إيرادات أكبر للمصرف .⁽²⁾

ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية : إن دراسة الخدمة المصرفية تهدف أساساً الى معرفة خصائص الخدمة وتصنيفها وطبيعتها ، وتتميز الخدمات المصرفية بعدد من الخصائص منها ، الخدمات غير ملموسة ، خدمات لا يمكن تخزينها ، خدمات لا يمكن معرفة درجة جودتها قبل عملية الشراء ، خدمات لا يوجد لها نمطية ثابتة فى طريقة تقديمها ، التلازمية ، عدم الملكية .⁽¹⁾

(1) د. مصطفى محمود ابوبكر . المرجع فى تسويق الخدمات ، رؤية استراتيجية لخدمة العميل ، ط1 (مصر : ش. زكريا غنيم، تانيس سابقاً ، الدار الجامعية، 2013م) ص70

(2) www.shireshap.com موقع بتاريخ 2013/05/29م

(1) أ. سمر توفيق صبرة . التسويق الالكترونى ، ط 1 ، (الاردن: دار الاعصار العلمية للنشر والتوزيع 2010م) ص 98

طرحت خصائص عديدة للخدمات المصرفية ومن وجهات نظر متعددة إذ
أجمع الباحثين على خمس خصائص رئيسية عامة ، وإن تنوعت التقسيمات أو
السمات للخدمات وهي :

1- اللاملموسية : يعنى أنه لا يمكن رؤية الخدمة ، أو تذوقها ، أو الإحساس بها ،
أو سماعها قبل شراءها. (2) الخدمة مجال نظرى واسع وغير ملموس .

وهي ذات طبيعة غير محسوسة يمكن التعبير عنها بمعلومات هي فى الأصل فكرة
وليس سلعة مادية ، وعلى العميل معرفة ماهية الخدمة ، وما تقدمه له من المنافع
والفوائد ، وهذا يؤكد الجهود الترويجية والبيعية كمحور رئيسى فى أية إستراتيجية
لتسويق الخدمات المصرفية . فالخدمة المصرفية وثقة المصرف لا يمكن التحكم
فيهما، وعلى المصارف تقديم الخدمة بما يرتبط بما يطلبه ويتوقعة العميل من هذه
الخدمة . الخدمات المصرفية تلبى حاجات عامة ، فالمنافع منها لا تظهر للعيان
وتقديم خدمات مصرفية متميزة وجذابة للعملاء الحاليين والمحتملين، تبذل المصارف
جهوداً كبيرة لايصال رسالتها معتمدة على أساليب الإتصال الفاعلة التى تضمن
درجات عالية للإقناع ورسم صورة طيبة لأزهان العملاء ، وهذا يعتمد على قدرة
المصرف ومهارته فى شرح وتوضيح المزايا أو المنافع التى تقدمها الخدمة المصرفية
أو المنتج المصرفى للعميل . الخدمات المصرفية غير ملموسة ، ويصعب تقييمها أو
قياس جودتها من خلال وسائل القياس التقليدية ، فان هذه الخدمات المصرفية تستمد
كيانها وتثبت وجودها ، وتؤكد حضورها من خلال عنصر الثقة التى يوليها العملاء
للمصرف، وهذا العنصر يأخذ بُعاداً عديدة أهمها الأمان ، والكفاءة ، والمعرفة ،
والدراية والخبرة وغيرها من الأبعاد التى تتوافر بالمصرف وفى العاملين فيه .

الخدمة المصرفية فى الأصل هي فكرة وليس سلعة مادية ، فعلى العميل أن
يعرف ماهى الخدمة وما تقدمه له من منافع وفوائد . فالخصائص تعرض بالشرح
والتوضيح للعميل الكيفية التى يمكن الاستفادة منها . (1)

(2) أ.د. ثامر البكرى . د. أحمد الرحومى . تسويق الخدمات المالية . مرجع سبق ذكره ص 78
(1) د. ناجى معلا . اصول التسويق المصرفي ، ط 1 ، (الاردن : عمان ، نشر بدعم معهد الدراسات المصرفية ، 1994 م) ص 191

2- التلازمية "التكاملية": "التزامن" الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك فى نفس الوقت ، فالعميل لا يستطيع ان يتداول الخدمة مع طرف ثالث وعلى المصرف خلق المنفعة الزمانية والمكانية للخدمة الملائمة . " الخدمة الملائمة فى الزمان والمكان الصحيحين" .⁽²⁾

وتعنى التلازمية عدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدمها ، سواء كان المقدم شخصاً أو آلة . الخدمة تنتج وتستهلك فى آن واحد مع مشاركة العميل للعملية . لأن الخدمة المصرفية تنتج وتوزع فى آن واحد ، فعلى المصرف توفيرها فى المكان والزمان المناسبين ، وأن ينتهج سياسة البيع المباشر بإعتبارها القناة التوزيعية الأكثر ملائمة لتسويق الخدمات المصرفية . فإن المصارف تبذل جهود للتغلب على خاصية التلازمية أو التكاملية ، وذلك من خلال وسائل نقل الخدمة أو تجزئتها.ومن أبرز الوسائل المستخدمة فى مجال خدمة بطاقات الإئتمان ، التى تضمن إمكانية تحويل أو نقل الخدمة المصرفية ، وتنشيط عمليات وخدمات أخرى فى إطار مزيج المنتجات المصرفية القائم .

فالخدمة المصرفية لايمكن فصلها وتنتج وتباع على التوالى وفى نفس المكان. ويمكن الحصول عليها عن طريق الوسائل المختلفة . مع مشاركة العميل للعملية

3-تباين الخدمة: نوعية الخدمة تعتمد على من يقدمها ، وكذلك على الوقت والمكان والكيفية التى تقدم بها . متغايرة الخواص ، الخدمة هى غير معيارية ومتغيرة بشكل على .

يتعين على المصارف تقديم مجموعة واسعة النطاق من الخدمات والمنتجات المصرفية التى تلبى الإحتياجات المتنوعة والمترابطة من الإحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى للعملاء بإختلاف أنواعهم ومناطق تواجدهم. فالمصرف يواجه طلبات وإحتياجات المؤسسات المختلفة ، صناعية ، خدمية، طلبات وإحتياجات العملاء الفرد أو العائلة . فعليه فإن المصرف يحتاج لأكثر من مزيج تسويقي لمقابلة الإحتياجات المختلفة على مستوى مختلف قطاعات العملاء.

⁽²⁾ www.sondico.maktooblog.com موقع بتاريخ: 2013/11/05م

الخدمة المصرفية تمتاز بدرجة من اللاتجانس على مستوى الصنف الواحد. وذلك من مزايا التكنولوجيا التي ادخلت مجال تقديم الخدمات المصرفية مما ساعد على زيادة نمطية عملية توزيعها. (1)

4- **سرعة التلف** : يعنى عدم إمكانية تخزينها أو بيعها أو إستخدامها لاحقاً . هنالك إستحالة فى تخزينها حيث أنها تنتج وتستهلك فى آن واحد. (2) الخدمات المصرفية تنتج وتباع فى نفس الوقت وبالتالي ، فإنها لأ تخزن أو تنقل . وعدم قابلية تخزينها يفرض محدودية القدرة على إنجازها ، مما يؤدي الى ظهور صعوبات كثيرة فى الأوقات التى يشتد فيها الطلب على الخدمة . يعنى عدم إمكانية خزنها أو بيعها أو إستخدامها لاحقاً . (3)

5- **الإفتقار الى هوية خاصة** : المصرف يبحث عن طريقة لإرساء هوية متميزة له ، وترسيخ هذه الهوية ذهن العميل ، وتميز الخدمة أكبر التحديات التى تواجه المصارف ، حيث التنافس بين المصارف على أشده ، والمنتجات والخدمات المصرفية متشابهة فان تركيز المصرف ينبغى أن يكون على حزمة، مواقع الفروع وموظفى المصرف، السمعة ، الإعلان والترويج، وليس على المنتج المصرفى . بإعتبار المنافسين الرئيسيين يقدمون خدمات مصرفية متشابهة . ففى حالة حدوث خلل جوهري فى العلاقة بين المصرف والعميل تستدعى إيقاف التعامل ، والإنتقال الى مصرف آخر لتلافى هذا الخلل أو حالة عدم الإنسجام . فعليه فإن أفضل طريقة يستطيع من خلالها المصرف جذب العملاء وتوطيد علاقته بهم ، هى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات، مزيج من المنتجات والخدمات المصرفية التى تساعد على بناء هوية مميزة للمصرف فى أذهان العملاء. إن هذه الحزمة المتكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية تشكل على أرض الواقع الأساسى الفعال للجهد التسويقي الذى يضمن نجاح الخطط التسويقية للمصرف، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة والبقاء والإستمرارية فى المنافسة.

(1) د. ناجي معلا . أصول التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 192

(2) د. تيسير العجارمة . التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

(3) أ.د. ثامر البكري . د. أحمد الرحومي . تسويق الخدمات المالية ، مرجع سبق ذكره ، ص 79

المبحث الثانى : عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأهمية تطوير الخدمة المصرفية ومفهوم، أنواع ودورة حياة المنتجات والخدمات المصرفية الإلكترونية:

وَأولاً : عناصر المزيج التسويقي المصرفي: عناصر المزيج التسويقي هي المكون أو المركب الأساسي للبرامج التسويقية للمصرف، ويعد من أهم العناصر التي تمثل الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها إدارة المصرف ويشمل الخدمة المقدمة السعر والشروط المرافقة للترويج الذي يتزامن مع تسويق الخدمة المصرفية ، المكان اى التوزيع الذي يجعل خدمات المصرف ملائمة. وسيكون هذا المزيج الوسيلة الفعالة فى تحقيق أهداف المصرف وبدرجة عالية من الكفاءة والفعالية والتناسق والتوافق الشمولية لإستيعاب كل متطلبات الأداء التسويقي الفعال فى المصرف . ويتضمن المزيج العديد من الوظائف الأساسية ومن خلالها يتم تجميع المعلومات الخاصة بالعملاء الحاليين والمحتملين للمصرف، للتعرف على خصائصهم واحتياجاتهم ورغباتهم وعاداتهم المصرفية وكيفية إشباع هذه الحاجات والرغبات وتطويرها من خلال مزيج تسويقي مصرفى متكامل. وعناصر المزيج التسويقي المصرفى هي : (1)

1- الخدمة المصرفية : تعد الخدمة أو المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي الأربعة ، وتمثل الأداة التي يعتمد عليها المصرف فى إشباع ورغبات عملائه وفى تحقيق أهدافه. وأن ترتبط الخدمات المصرفية بإشباعات لرغبات واحتياجات العملاء وملائمة لقدراته وعاداته المصرفية.

وعلى المصارف الإسراع فى تحديث وتطوير وتنويع خدماتها المصرفية والزامها بالبحث عن إستراتيجيات تسويقية لخدماتها المصرفية تنوع غير مسبوق وذلك بتقليل القيود، التطور التكنولوجي، إهتمامات العميل. (2)

وأن تعمل على تصميم السلع والخدمات، إنتاجها وطرق تقديمها، بالإضافة للحصول على المعلومات الفورية وفي الوقت الحقيقي عن أوضاع المنتجات والعلامات التجارية من خلال شبكات الإتصال المتطورة. (1)

(1) درمان سليمان صادق النمر . د. نجلاء تونس محمد آل مراد. تسويق الخدمات المصرفية ، ط1 (لبنان: صيداء بيروت، الدار النموذجية للطباعة والنشر، 2011م) ص 20

(2) د. يسير العجارمة . التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره 20

(1) د. بشير العلاق . التسويق الإلكتروني ، (الأردن : عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م) ص22

2- **المكان** : يعد موقع المصرف وكيفية الوصول اليه من العوامل المهمة في تسويق الخدمة المصرفية. ليست فقط الوصول المادي بل يشمل وسائل الإتصال الشخصي والوسائط الإلكترونية الأخرى . وتتوع قنوات التوزيع للخدمة المصرفية المستخدمة تعد مهمة لإرتباطها بعملية الوصول الى مكان تقديم الخدمة المصرفية. وهى قنوات مباشرة عن طريق شبكة فروع المصرف داخل وخارج البلاد ، وإستخدام تقنيات حديثة لتوزيع الخدمات مثل شبكات التمويل الإلكترونية وبطاقات الدفع البلاستيكية ، ونظام الصيرفة الإلكترونية المكتبية والمنزلية ، المصرف الناطف، وشبكة الانترنت. وقنوات غير مباشرة. السماح لبعض المصارف أو فروع المصارف الأخرى فى المناطق التى لا يوجد فيها فرع تابع له بالقيام بتوزيع خدماتة المصرفية مثل خدمة شهادات الإستثمار وشهادات الإيداع وخدمة التحويلات.

3- **السعر**: للسعر حساسية عالية التأثير على تسويق الخدمات المصرفية من ناحية تمييزها. تتوقف سياسة التسعير على عاملين أساسيين هما، مردود سعر الخدمة المصرفية، ومعرفة تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة بمقارنة سعرها والعمولات والتي تتقاضاها حتى يكون سعر الخدمة متناسباً مع تكلفتها مع هامش ربح معقول يمكن أن يعدل حسب وضع الخدمة، والمنافسة السائدة بين المصارف .العامل الثانى حالة السوق، اذا كانت حالة السوق نشطة يصعب إثبات سعر الخدمة بأعلى من سعر بقية المصارف.⁽²⁾

لذا أسهمت تكنولوجيا المعلومات بربط التسعير بالسوق المستهدفة والمكانة التنافسية للمنتج، وذلك بداسة لإستراتيجيات التسعير البديلة للتحكم بالمتغيرات السعرية المفاجئة لتحديد التكاليف لتقدير الطلب وادارة العائد بشكل فعال .

4- **الترويج** : يعد من أهم عناصر المزيج التسويقى تأثراً بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات. ويشمل كل النشاطات المتعلقة بالتعرف بخدمات المصرف وإعلام العميل الحالى والمحتمل بها ، وتزويدة بمعلومات كافية عن الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف وخصائصها وكيفية الإستفادة منها. وتقوم سياسة الترويج على

(2) د. درمان سليمان صادق النمر وآخرين. تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سبق ذكره ص 24

تسهيل الإتصال بين المصرف مقدم الخدمة المصرفية الى العملاء الذين يطلبون الخدمة المصرفية بأساليب متعددة كالإعلان بالبريد المباشر عبر الإنترنت أو الأجهزة النقالة، الدعاية التجارية ، العلاقات العامة ، موقع المصرف، بما يتلائم مع مقتضيات التطبيق في المصرف. وتعتمد سياسة الترويج بالمصرف على عمليات التغذية العكسية الواردة من السوق ويوظفها لأغراض تكيف وتعديل الخطط والبرامج الترويجية وصولاً الى أهداف المصرف. وبما أن الترويج يضم أنشطة مختلفة تستخدم وسائل الإتصال الخاصة بالمؤسسة فإن تطور تقنية المعلومات تساهم في تحقيق جدية الإنتاج من خلال الإتصال بالعملاء عبر الوسائط المختلفة .⁽¹⁾

5- **العملاء** : ويتألف من مزودي الخدمة، متلقي الخدمة، العلامات التفاعلية بين مزودي ومتلقي الخدمة، والعلاقات مع متلقي الخدمة أنفسهم . أثر تكنولوجيا المعلومات على مزودي حيث إستبدلتهم بالأجهزة والمعدات والبرمجيات.⁽²⁾ نجد أن مقدمى الخدمة المصرفية يمثلون واجهة المصرف مع العملاء ، ايضاً العلاقات التفاعلية بين العملاء وقد أتسع نطاقها وأصبحت تتم على مسوى العالم من خلال حلقات نقاش إلكترونية وغرف المحادثة، حيث يستخدمون الإنترنت في الإتصال والتواصل فيما بينهم. بالتالى فإن سلوك العميل يؤثر على شكل الخدمة المصرفية المقدمة .

6- **تقديم الخدمة "خدمة العملاء"** : تعتبر عنصراً هاماً من عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية إذ اصبحت أحد المجالات الرئيسية التى يقدر من خلالها المصرف التنافس مع غيره من المصارف ، كما أنها تمثل ميزة جوهرية للخدمات المصرفية. وتعد فى غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة المصرفية للعملاء . كما أنها تشمل عملية نشاطات أخرى وحرية التصرف والإختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة وكيفية توجيه العملاء وتحفيزهم على المشاركة فى تقديم الخدمة المصرفية .

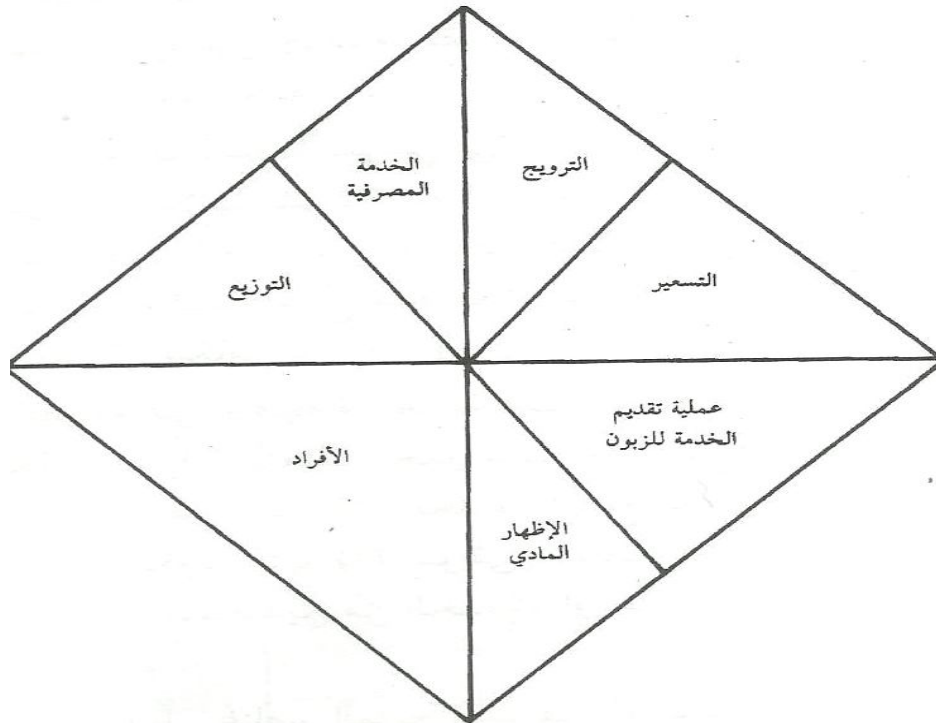
(1) د. علاء فلاح الزعبي . مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، مدخل منهجى إدارى ، ط1 (الاردن : عمان، دار المسرة ، 2010م) ص304

(2) د. بشير العلق . التسويق الإلكتروني، مرجع سبق ذكره ص 29

7- **الإظهار المادي**: ويتضمن العمليات أو الدليل المادي للإجراءات والاليات التي يمكن لإدارة المصرف من خلالها توفير الخدمات المصرفية وتوصيلها للعملاء. (1)

كما يوصف أيضاً المزيج التسويقي بأنه عبارة عن محاولة دمج أو مزج أربعة عناصر أساسية لكي تقدم للعملاء في السوق وتشمل، المنتج " الخدمة المصرفية"، الترويج، السعر، والتوزيع. (2). فيما يلي الشكل رقم "3" يوضح عناصر المزيج التسويقي المصرفي .

شكل رقم "3"
المزيج التسويقي المصرفي



المصدر: د. درمان سليمان صادق . تسويق الخدمات المصرفية 2011م (3)

ثانياً: تطور الخدمة المصرفية: تطور الخدمات المصرفية لا يتحقق الا بمزيد من الإثباتات للإحتياجات والرغبات للعملاء، وهو لا يتم بدون إحداث تطور في المعاملة البشرية، الإجراءات التكنولوجية وتوفر الوقت ، تنوع وتشكيل الخدمات المصرفية، خفض التكاليف ، زيادة العائد . وهذا يتطلب من الإدارة المصرفية أن

(1) د. درمان سليمان صادق النمر وآخرين . مرجع سبق ذكره ، ص26

(2) وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة . التسويق المصرفي ، (الأردن : عمان ، دار كنوز المعرفة ، 2011م) ص 140

(3) د. درمان سليمان صادق النمر وآخرين . مرجع سبق ذكره ، ص19

تضع برامج خاصة للخدمات المصرفية وتطبيق إستراتيجيات تسويقية للمنافسة تلائم طبيعة وظروف كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية . ومفهوم التطور هو التقدم والتواصل والإرتقاء والنمو والتنمية ، فالتطور هو جهاز مناعة الإنكماش والتأخر، بل هو أحد مقومات التواجد الرئيسية لأي مصرف من المصارف وتقتضى الطبيعة الديناميكية للسوق المصرفية على الإدارة أن تكون واعية ومدركة لطبيعة خصائص البيئة بالمصرف، وتأثير قواها ، والتفاعل بين هذه القوى فى جهود المصرف ومستقبله . وتكمن قدرة المصرف على البقاء والإستمرار فى السوق فى قدرته فى الإستجابة لمقتضيات التغير والتفاعل .(1)

يقصد بتطور الخدمة طرح خدمات معروضة حالياً فى السوق ولكنها جديدة على المصرف، منها خدمات التخطيط المالى، القرض الدوار للمنشأة الصغيرة ، الخدمات المالية الجديدة . وعملية تطوير الخدمات المصرفية عملية شاملة ومتكاملة تهدف الى تعزيز القوى التنافسية للمصرف ومن ثم زيادة ربحيته على المدى الطويل، إذ أن العملاء يميلون للتعاون مع المصارف القادرة على تطوير خدماتها المصرفية وتميزها .

عملية تطور الخدمة المصرفية تمر بالمراحل الآتى:

1- بمرحلة ولادة الفكرة: إن الأفكار الجيدة والمبتكرة تأتي من حصيلة تفاعل البيئة الداخلية والخارجية .

2- استخلاص الفكرة: وتتضمن تقليل عدد الأفكار بحذف الأفكار التى يصعب تنفيذها. وفى هذه المرحلة الوصول الى عدد من الأفكار الواعدة التى تنطوى على مضامين خدمية جذابه.

3- التحليل الإقتصادى: عن دراسة جدوى إقتصادية لإنتاج وتطوير الخدمات المصرفية التى تكون حصلت الأفكار الخاصة بها "تحليل التكلفة والعائد" . تطوير مفهوم الخدمة وفى هذه المرحلة تحديد وتصميم الخصائص والمواصفات الفنية المتعلقة بالخدمة المصرفية الجديدة التى يريد المصرف أن يقدمها .

(1) إدورد دى بونو . ترجمة ياسر العيتي . مافوق المنافسة ، ابتكار احتكارات القيمة عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط ط 1 ، (السعودية : الرياض، مكتبة العبيكان، 2006م) ص 12

- 4- إختيار مفهوم الخدمة مرحلة إتخاذ عدد القرارات المتعلقة بجوانب منها تحديد المناطق التى يجرى فيها إختيار الخدمة ، تحديد المادة التى سوف يجرى فيها إختيار الخدمة، تحديد البيانات التى ستجمع خلال فترة إختيار الخدمة .
- 5- التحليل التجارى للخدمة المصرفية تتضمن مراجعة التقديرات الخاصة بحجم التعامل بها ومقارنتها بين الإيرادات المتوقعة ومجمل التكاليف .
- 6- التطور النهائى للخدمة المصرفية وهنا تدخل الخدمة المصرفية مرحلة التنفيذ الفعلى يأخذ شكلة النهائى ، ويتحول المفهوم الخدمى الى خدمة يمكن أن يدركها العملاء .
- 7- إختيار سوق الخدمة الجديدة وهى التى لا يوجد عليها طلب ويتم إختيار السوق الى إختيار قدرة الخدمة المصرفية ، بالإضافة الى معرفة ردود أفعال العملاء تجاه الخدمة الجديدة .

مصادر تطوير الخدمات المصرفية، مصادر داخلية لتطوير الخدمة وهى:

- 1- إدارة البحوث والتطوير بالمصرف لتقديم البحوث والدراسات التى تتصل بالخدمات التى يقدمها المصرف، وبالسوق وظروف المنافسة ، بالإضافة لمقترحات الخدمات المصرفية الجديدة .⁽¹⁾
- 2- إدارة التسويق بالمصرف تعمل على تحسين وتطوير وتنمية الخدمات المصرفية ، وإدخال خدمات جديدة لتعظيم التعامل وزيادة العملاء .
- 3- مدير المصرف ورؤساء القطاعات التنفيذيين للقيام بتقديم إقتراحات لتطوير الخدمة المصرفية الخاصة .
- 4- موظفو المصرف والعاملين فيه نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفى المصرف وعملائه ومدى ملائمة الخدمة ونواحى هذا التطوير وطريقة تقديمها .
- 5- التقنيات الحديثة فى تطوير الخدمة المصرفية ، نظراً لتوسع رقعة إنتشار النشاط المصرفى وزيادة حجمة ، اولت إدارات المصارف إهتماماً متزايداً بإدخال الأتمتة فى العمل المصرفى لكى يواكب التزايد والتطور فى الخدمات المصرفية بتوفير أحدث الآلات وأجهزة الحاسب المتطورة، فالقطاع المصرفى يعد أكثر قابلية

⁽¹⁾ د. درمان سليمان صادق . تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سبق ذكره ، ص 84

للتكيف والتأقلم مع التطورات الحديثة بفضل مرونته وقدراته الخاصة على أساس النشاط وحركة المال والإستثمار، ويجب عليه مواكبة سريعة ونشطة لحركة التطور فى ظل الإنفتاح العالمى مما يضع المصارف أمام منافسة قوية ويفرض عليها تهديدات ليس بمقدورها مواجهتها بغير سلاح التحديث واستعمال التقنيات المتطورة ، واستخدام الأنشطة الآلية فى العمل المصرف أمر لأبد منه من أجل التكيف والمواكبة مع التطور ولغرض بقاء المصرف واستمرارة .

ولقد كشف الواقع العملى أن الكفاءة فى أداء الخدمات المصرفية المختلفة تتوقف على أساساً على كفاءة العاملين ويتوقف ذلك لحسن إختيارهم وتدريبهم، مما يتطلب إيجاد الإستراتيجيات المناسبة للمزيج بغية تحقيق هدف المصرف فى القدرة التنافسية. (1)

ثالثاً: مفهوم، أنواع ودورة حياة المنتجات والخدمات المصرفية الإلكترونية:

أ) مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية : شهدت الأعوام الماضية طفرة بالتكنولوجيا وتقنيات التواصل الإلكتروني ، ومن هنا دأبت المصارف على تبني أحدث التقنيات لتوفير الخدمات المصرفية الإلكترونية لعملائها . وتعتبر الخدمات المصرفية الإلكترونية من أكثر الخدمات شيوعاً عبر الشبكات حيث حققت ميزة تنافسية ، وهناك نوعان من المؤسسات المالية والمصرفية والتي تقدم خدماتها للأفراد عبر الشبكة هما:

1 - المؤسسات المالية التقليدية: وهى المؤسسات التى لها وجود على أرض الواقع وتقدم خدماتها بالأسلوب التقليدى وتطرحها أيضاً عبر الشبكة .

2- المؤسسات المالية الإلكترونية "مصارف الإنترنت": وتقدم خدماتها عبر الشبكة فقط ولا يكون لها وجود على أرض الواقع مثل مصرف اتلانطا والذى يشتهر بعدم وجود فروع له ويعمل به أكبر عدد من الموظفين ويمارسون أنشطتهم المصرفية من خلال شبكة الانترنت . (1)

إن استخدام الأنشطة الآلية فى العمل المصرفى أمر لأبد منه من أجل التكيف مع معطيات التطور ولغرض بقاء المصرف واستمرارة . ولقد اكتشف الواقع العملى

(1) د. درمان سليمان صادق النمر . تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سبق ذكره ، ص 86
(1) www.atlantabank.com موقع بتاريخ : 2013/05/24م

أن الكفاءة في أداء الخدمات المصرفية المختلفة تتوقف أساساً على كفاءة العاملين والتي تتوقف بدورها على حسن إختيارهم وتدريبهم ، مما يتطلب إيجاد الإستراتيجية المناسبة للمزيج بينهما لتحقيق أهداف المصرف في القدرة التنافسية .

في مجالات إستخدام التقنيات الحديثة ، الحاسبات الإلكترونية، الإنترنت، أنشطة التوثيق ، نظام التلكس ، الفاكس ، البريد الإلكتروني ، الفرع المؤتمت ، نظام السوفت ، الفيزا والبطاقات الذهبية والفضية ، بطاقات السحب الفوري ، ضمان الصكوك ،الصراف الآلى .

تعرف المصرفية الإلكترونية بالخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها عن بعد مصارف مصرحة أو ممثلوها عبر أجهزة تعمل تحت رقابة وإدارة مباشرة من المصرف أو بموجب إتفاقية إسناد هذه المهمة لجهة أخرى . وهى مصطلح عام لعملية يمكن بواسطتها للعميل القيام بعمليات مصرفية إلكترونية بدون زيارة الفروع ويشمل هذا المصطلح الأنظمة التي تمكن عملاء المصارف، سواء أفراد أو شركات من الوصول الى حساباتهم أو تنفيذ عملياتهم أو الحصول على معلومات تتعلق بمنتجات وخدمات مالية عبر شبكة عامة أو خاصة بما فى ذلك شبكة الإنترنت . ويقصد بالخدمة المصرفية عن بعد . وهى:

1- تعرف الخدمات المصرفية الإلكترونية بتقديم جميع الخدمات المصرفية مباشرة للعملاء من خلال التفاعل الآلى مع القنوات الإلكترونية المختلفة المتوفرة لجميع المستخدمين " أفراد ومؤسسات" على مدار الساعة .⁽²⁾

2- خدمة مصرفية خاصة قام العميل بالتسجيل بها واعتمدها بشكل صريح .

3- خدمة مقدمة بإستخدام أجهزة لا تخضع لرقابة مقدم الخدمة .

4- خدمة تحتاج الى توثيق العميل . وتعرف الخدمات بالمصرفية الإلكترونية عبر الحدود تقديم منتجات لعمليات مصرفية عبر الإنترنت من قبل مصرف دولة ما الى عميل مصرح له فى دولة أخرى .

5- وتعرف الخدمات المصرفية الإلكترونية بتقديم جميع الخدمات المصرفية مباشرة للعملاء من خلال التفاعل الآلى مع القنوات الإلكترونية المختلفة المتوفرة لجميع المستخدمين " الأفراد ، الشركات " على مدار الساعة .

⁽²⁾ www.neotech-s.com موقع بتاريخ: 2013/11/05م

6- كما تعرف بأن تقدم المصارف خدمات مصرفية تقليدية أو مبتكرة من خلال شبكات إتصال إلكترونية تقتصر صلاحية الدخول اليها على المشاركين فيها ، وفقاً لشروط العضوية التي تحددها المصارف وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة لإتصال العملاء بها .⁽¹⁾

ب) أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية : شهدت الأعوام الماضية سهولة إجراء العمليات المالية عبر فروع المصرف التي تختلف من دفع الفواتير وتحويل الأموال وشراء المنتجات وغيرها دون الذهاب الى المصرف . وإتمام معاملاتهم المالية بسرية تامة عبر الأجهزة التي يوفرها المصرف دون الحاجة للتواصل المباشر مع المصرف وإدارة حسابات العملاء من أى مكان وعلى مدار الساعة .

1-المواقع الإلكترونية : تعرف المواقع الإلكترونية بأنها تلك المواقع التي تتيح الدخول لغرض الحصول على معلومات عن التسويق بكشل عام ومعلومات أخرى متاحة للجمهور ، أو لإرسال رسائل بريدية إلكترونية غير حساسة . ويجب على المصارف ضمان تحذير العملاء من المخاطر المحتملة المرتبطة بالرسائل البريدية الإلكترونية غير المشفرة .

2-المواقع الإلكترونية لنقل المعلومات : تعد المواقع الإلكترونية لنقل المعلومات تفاعلية من حيث أنها تمكن من إرسال الرسائل أو الوثائق أو الملفات الحساسة بين مجموعة من المستخدمين ، مثل موقع إلكترونى لمصرف يتيح للعميل تقديم طلب الحصول على قرض أو حساب إيداع عن طريق الإنترنت . وبما أن المخاطر الأمنية المتعلقة بالإتصال والأنظمة تشمل خصوصية وسرية البيانات وسلامة البيانات و التوثيق وعدم الإنكار وتصميم نظام الدخول ، لذا من الضروري وضع بعض الطرق للتخفيف من حدة المخاطر .⁽¹⁾

3-المواقع الإلكترونية لإتمام تنفيذ العمليات : تمثل المواقع الإلكترونية لإتمام تنفيذ العمليات أعلى درجة للطاقة التشغيلية ، كما أنها تتطوي مستويات مرتفعة من المخاطر المحتملة. فهذه الأنظمة توفر الإمكانيات اللازمة للتقدم بطلب للحصول

⁽¹⁾ دورية علمية نصف سنوية تصدر عن كلية التجارة . (مصر : جامعة الزقازيق ، 2010م) العدد 2
⁽¹⁾ www.mosgcc.com موقع بتاريخ/29/05/2013م

علي معلومات فقط وأنظمة تحويل المعلومات إلكترونياً ، بالإضافة الي الحصول علي الخدمات المصرفية لتنفيذ العمليات عبر الإنترنت .
للخدمات المصرفية تحديات جديدة ، ومن المخاطر التي ترتبط الخدمات المصرفية الإلكترونية هي مخاطر إستراتيجية وتشغيلية، مخاطر عمليات ، تقنية ، أعمال إحتيال عبر الإنترنت ومخاطر سمعة ومخاطر قانونية .

4-تقديم الخدمة المصرفية عبر شبكات الإنترنت : تقليدياً التفاعل ما بين المصرف والعميل تفاعل وثيق وأنه لأسباب تتعلق بكفاءة وفاعلية التشغيل وبراحة العميل نفسه، بعض العملاء بحثون عن خدمة مصرفية لا يتطلب حضورهم للمصرف مما أدى الي تقديم الخدمات المصرفية إلكترونياً أو عبر شبكة الإنترنت غالباً ما يفر راحة للعميل وذلك عبر " الصراف الآلي ، الهاتف الإلكتروني وخدمات الانترنت " متوفرة على مدار الساعة وفي مواقع كثيرة .⁽²⁾

وعندما تتم عملية تقديم الخدمة من خلال قنوات إلكترونية غير شخصية مثل الصراف الآلي، الحاسوب، الهاتف الإلكتروني أو عن طريق الإنترنت ففي هذه الحالة لا يوجد مصرف يتفاعل مع العملاء ، وتحاول المصارف التعويض عن ذلك من خلال منح أسماء للآلات وتسيير موسيقى مسجلة أو تصميم أشكال متحركة ذات ألوان جذابه على الكمبيوتر . كما أسهمت شبكة الإنترنت في أخذ حصة من الخدمات التي تقدمها المصارف والمؤسسات المالية الأخرى ، بالتالي لأبد من معرفة التغيرات التي تحصل بسرعة في الإنترنت بما يوافق متطلباتها ومعرفة الوسائل الرئيسية الي يطرحها الإتصال والتسويق بالإنترنت ، كما يجب وضع إستراتيجيات بعيدة ومرحلية لعملها عبر الإنترنت التي يجب تطبيقها عبر شبكة الإنترنت وتحديد تكاليف إستخدامها ووضع تصورات مستقبلية لكيفية إدارتها بأقل تكلفة للإستخدام .

توفر الخدمة المصرفية عبر الإنترنت للعملاء السرعة والسهولة على مدار الساعة لمتابعة حساباتهم والاجابة عن اسعلاماتهم كما يتم كشف حساب وبيانات تفصيلية عن الحساب وخدمات أخرى . الإستعلام عن الحسابات البسيطة وكشف

⁽²⁾ www.mosgcc.com موقع بتاريخ/29/05/2013م

الحساب، البطاقات النشطة، عمليات المرابحة ، العمليات المالية ، أفساط المرابحات، دفع بطاقات الإئتمان ، التحويلات الداخليه ،التحويلات الخارجية ، خدمات أخرى ، طلب دفتر شيكات ، طلب إيقاف شهادة ، كشف حساب طلب شهادة مديونية .

5-خدمة الدفع الإلكتروني عن طريق الموبايل : عبارة تقنية تتيح للعميل متابعة كافة العمليات المصرفية على حساباته الشخصية . أهمها صرف الراتب ، التحويل من حساب لحساب ، الإيداع النقدي ، السحب النقدي ، معاملات بطاقة السحب الآلى . ووفرت للعميل الآتى :

سهولة إجراء العمليات المالية عبر فروع المصرف التى تختلف من دفع الفواتير وتحويل الأموال وشراء المنتجات وغيرها . دون الحاجة للذهاب الى المصرف . إتمام معاملاتهم المالية بسرية تامة عبر الأجهزة التى يوفرها المصرف دون الحاجة للتواصل المباشر مع المصرف .

الراحة المطلقة إذ تتيح للمستخدم إدارة حساباته فى أى مكان وعلى مدار الساعة . الدفع الإلكتروني عن طريق الهاتف المحمول بدأ بالنمو فى السنوات القليلة الماضية ، وهو يمكن إتمام عمليات البيع والشراء للبضائع والخدمات من أى مكان وفى زمان دون قيود عبر الهاتف المحمول الذى يستخدم الإتصال اللاسلكي لربط الأجزاء الضرورية لإتمام العمليات المصرفية المختلفة⁽¹⁾.

6-خدمة نقاط البيع : هى أجهزة مبربوطة بالحاس الآلى الإلكتروني للمصرف، حيث يستطيع عملاء المصرف الذين يحملون بطاقات المصرف بدفع قيمة السلع والخدمات من محلات بيع السلع والخدمات بواسطة بطاقات الدفع النقدي . ويقوم المصرف بخصم قيمة السلع والخدمات من حساب العميل وإضافتها لدى حساب المتجر لدى المصرف . يقدم المصرف خدمة نقاط البيع بطريقة مبتكرة وخدمات متكاملة يسهل عملية المبيعات للمؤسسات بحيث يمكن مع جميع أنواع البطاقات المحلية هذه العملية تسهل حركة مبيعات التجار وتوفير له بيئة آمنة بنقل الأموال

⁽¹⁾ www.bankboudyan.com موقع بتاريخ: 201/11/05م

من حساب العميل الى حساب التاجر بسهولة ويسر وسرعة .⁽¹⁾ و تمتاز خدمة نقاط البيع بانها تقدم كشف خاص بكل جهاز على حدة منفصلا عن حركة الحساب للشركة ، حيث أنها تنفذ بأحدث الأجهزة ذات التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ثابتة ومتنقلة تعمل دون الحاجة لخط تلفون ، بالتالي تقلل الأخطاء في عملية نقل الأموال لوجود بيئة آمنة تنتقل فيها العمليات من وإلى الحسابات بين العميل والتاجر بكل سهولة . ويمكن الحصول بكشف حساب مختصر لجميع العمليات من خلال الجهاز في اخر اليوم . خدمة نقاط البيع عبارة عن نظام تحويل المبالغ إلكترونياً ، إذ تمكن من شراء السلع بواسطة بطاقة الصراف الآلي الخاصة بالعميل يقوم النظام بتحويل المبلغ المطلوب من حسابك في أي بنك إلى التاجر طالما حسابك وحساب التاجر معاً ضمن الشبكة للمدفوعات، وشبكة ماستركارد وفيزا. إنها خدمة ملائمة توفر للعميل الطريق الأسهل والأسرع لشراء ما يرغب فيه ، ويتم تحويل المبلغ المطلوب من حساب إلى حساب على الفور. مزايا خدمات نقاط البيع، يقوم النظام بالتحقق من الرصيد قبل إجراء المعاملة لضمان وجود رصيد كاف . لست بحاجة إلى حمل النقد معك أينما تذهب، فقط تأكد من حمل بطاقتك للصراف الآلي تقبل المحطات الطرفية لدى المحلات التجارية البطاقات التي تعمل ضمن الشبكة.⁽²⁾

7-خدمة الصراف الآلي: آلة الصراف الآلي هي عبارة عن أجهزة من محطات طرفية للحاسب الإلكتروني، نظم تسجيل المعلومات، خزان للنقود في جهاز واحد يسمح للعملاء بالدخول في حساباتهم المصرفية عن طريق استخدام بطاقات بلاستيكية مع استخدام رقم سري لكل عميل يعرف بالرقم التعريفي الشخصي . وهو الآلة التي توفر للعملاء المعاملات المالية في الأماكن العامة كالمجمعات التجارية أو الطرق دون الحاجة إلى الرجوع إلى المصارف . هيكل الجهاز مكون من مادة بلاستيكية مع شريط ممغنط إضافة إلى رقائق الذاكرة والشاشة التي تعمل على نظام معين وفق مكان وجودها فمثلاً في بعض الدول آلات الصراف الآلي تعمل على

(1) د. غازي مامندي . إدارة البنوك ، ط1 (العراق: اربيل ، مطبعة حاج هاشم ، 2012م) ص366
(2) www.bankboudyan.com موقع بتاريخ 2013/11/05م

نظام ويندوز، عند استخدام الجهاز فهو يحتاج إلى إدخال بطاقة وبعد إدخالها يتطلب أيضاً إدخال الرقم السري الخاص بها وبعض المعلومات الأمنية.⁽¹⁾

8- خدمة المقاصة الإلكترونية : تتيح إمكانية تسهيل عملية تحويل النقود من حساب عميل إلى حسابات عملاء أو مؤسسات أخرى في أي فرع لأي مصرف . وتشتمل خدمات المقاصة على نظم التسوية الإجمالية بين المصارف، أو بين عميل ما ومصرف أو مصارف أخرى . ومن مزايا نظام المقاصة الإلكترونية قدرته الهائلة على تسوية المدفوعات في الوقت الحقيقي وتوفير عنصر الأمان واقتصاد الزمن.⁽²⁾

ج) دورة حياة الخدمات والمنتجات المصرفية الإلكترونية: دورة حياة المنتجات والخدمات المصرفية الإلكترونية تواجه المصارف تحديات فريدة تتعلق بخدمات ذات تقنية عالية، فبعض المبادئ الأساسية للتسويق يشمل على عرض للدورة النموذجية لحياة المنتج فالقبول الشامل والتكيف لأية منتجات أو خدمات مصرفية إلكترونية لأبد أن يتناسب مع هذه الخواص والميزات عند تقديم الخدمة. ومراحل تقديم الخدمة هي :

1- مرحلة تقديم الخدمة : تواجه الخدمة بمنافسة محددة في مرحلة التقديم الأول ، بالتالي يكون المصرف أكثر تحكماً والأسعار . وفي هذه المرحلة يمكن للمصرف استخدام إستراتيجيات تشتمل على خلق الإدراك العالى بالخدمة وإرشاد العملاء حول كيفية تطبيق الخدمة المصرفية وما يظهر منافعها ، وفي هذه المرحلة تكون ربحية الخدمة منخفضة نظراً لما ينطوي تحت تطوير وترويج من تكاليف باهظة

وقلة مبيعاتها من الخدمة المصرفية المقدمة ، وتعتبر العمليات المصرفية المنزلية المستندة إلى الحاسوب وأجهزة الهاتف من أميز أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية⁽¹⁾.

2- مرحلة النمو: عندما تخطى الخدمة المقدمة بقبول العميل تبدأ المصارف والمؤسسات المالية الأخرى في استخدام أساليب المنافسة، وفي هذه المرحلة ينبغي تركيز الجهود الترويجية على معرفة سبب تفوق خدمة المصرف المعين عن خدمة مصرف آخر منافس ، تصل هنا إلى نقطة التعادل ويبدأ المصرف بتحقيق أرباح في

(1) د. غازي مامندي . إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره ، ص 367
(2) د. بشير العلق ، التسويق الإلكتروني ، مرجع سبق ذكره ، ص 146
(3) د. درمان سليمان صادق . د. نجلة يونس محمد ال مراد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره ، ص 100

هذه المرحلة ، ثم تبدأ فرص الربحية فى الإنحسار مع الزمن تصبح المنافسة أكثر حساسية ، والإستراتيجيات المستخدمة فى هذه المرحلة هى تطوير أو تعديل الخدمة تجعله أكثر إجذاباً بقطاع أوسع من العملاء لإنتتاح قنوات توزيع أفضل. وإن هذا التسارع والتنامى فى المبيعات يدفع بالمؤسسات بزيادة حصتها السوقية بالتالى زيادة الأرباح. (2)

3- مرحلة النضج : وفيها يكون الطلب على الخدمة مستقرًا وتكون الخدمة متاحة على نطاق واسع وتكون المنافسة شديدة جداً ، كما يعرض العديد من المصارف المنافسة خدمات مماثلة وتبدأ هوامش الأرباح بالإنخفاض كلما إزدادت المنافسة السعرية . وتركز الإستراتيجيات المستخدمة فى هذه المرحلة على بذل جهود ترويجية وإعلانية مكثفة والتأكيد على البيع المتقاطع لخدمات أخرى ، يمثل الصراف الآلى خدمة مصرفية فى مرحلئ النضج ، كما أن قبول العميل لما يعرف بالعمليات المصرفية عن طريق الهاتف باللامسة قد أصبح مستقرًا الى حد كبير يشير الى أن هذه الخدمات بدأت بدخول مرحلة النضج .

تناولت المراحل معرفة الوسيلة المناسبة لتطوير الخدمات المصرفية فى ظل مزيد من الوسائل والأدوات التسويقية الإشباعات الإحتياجات والرغبات التى لا تتم الا باحداث تطوير فى المعاملة البشرية ، الإجراءات التكنولوجية، توفير الوقت، تنويع وتشكيل الخدمات المصرفية أو خفض التكلفة وزيادة العائد وكل الجوانب التطويرية تؤدى الى مزيد من الإشباعات والرغبات للعميل . (1)

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية المفهوم، الأبعاد ونماذج تقييم جودة الخدمة :

وَأولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية : شهدت الصيرفة التجارية مواجهات كبيرة تزامنت مع التغيرات والتطورات الإقتصادية والإجتماعية، وقد ظهر نتيجة لوعى المستهلك عدد من التحديات ، أبرزها، إزدياد حدة المنافسة ، بالإضافة الى المتطلبات التقنية ، ومع ظهور الوعى فى الأنظمة المصرفية ، والتي شملت تطور

(2) <http://hafedmark.hooxs.com> موقع بتاريخ: 2014/05/25م

(1) د. درمان سليمان صادق النمر . د. نجلة يونس محمد ال مراد . تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سبق ذكره ، ص 100

الخدمات المصرفية بشكل مختلف ، مع إحتوائه نفس المضمون . ونتيجة لذلك وضعت أطر جديدة للمنافسة بين المصارف، مما يعنى توجه عملاء المصارف فى طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التى يحصل عليها من الخدمة ، إنما من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل له جودة أفضل ، وضمن هذا السياق ظهرت مجالات للتمايز فى تقديم الخدمات المصرفية وهو ما يشكل مفهوماً لجودة الخدمات المصرفية .

ترتكز الجوة على إتجاهين هما: الجودة الداخلة المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة . والجودة الخارجية وترتكز على مدى إقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة اليه، وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التى من خلالها يحصل على خدماته (1).

مفهوم جودة الخدمات كواحد من أهم المجالات التى يمكن أن تتنافس المصارف فيما بينها من خلاله ، وهذا يعنى أن توجه عملاء المصارف فى طلب الخدمات المصرفية ليس لمجرد المضامين التسويقية التى يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره ، وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء، التعاطف مع العملاء، سرعة الإنجاز، السرية المصرفية فى التعامل، أسولب تقديم الخدمة وغيره . كمجالات للتميز فى تقديم الخدمة المصرفية وهو ما يشكل مفهوماً لجودة الخدمات المصرفية .

عرفت جودة الخدمة أنها الشريان الحيوى الذى يمد المصارف بالنمو والبقاء والإستمرار، وذلك من خلال المزيد من العملاء المحتملين والمزيد من الربحية ، فضلاً عن دور الجودة فى تحقيق الميزة التنافسية للمصرفة المعين ، وأن الخدمة المصرفية الممتازة أصبحت السلاح التنافسى الإستراتيجى الرئيسى وتعد الإستراتيجية التسويقية لصناعة الخدمات المصرفية والتى من خلالها يمكن التغلب على التحديات التى تفرضها التطورات. لذا تمثل جودة الخدمات المصرفية الميزة التنافسية الأكثر

(2) www.mosgcc.com موقع بتاريخ/2013/05/29م

- أهمية في تسويق الخدمات المصرفية. وهذه الميزة التنافسية لا تكمن في تقديم خدمات مصرفية متعددة بل في تحقيق مستوى جودة عالية في تلك الخدمات.
- 1- هي المجموع الكلي للخصائص التي تؤثر في قدرة سلعة أو خدمة معينة على تكييف حاجات ورغبات معينة "الجمعية الأمريكية" .
- 2- هي الصورة الإجمالية للخدمة التي تقدر أن تشبع حاجات ورغبات معينة ضمنية للعميل .
- 3- هي تقديم الخدمات بالشكل الذي يرضى العملاء واستخدام الدقة في تقديم الخدمة حسب ما يراه المستفيد ، وهي عملية إيجاد تناسب تام بكيفية رضا العميل مع تحقيق تكلفة منخفضة "الكفاءة"، هي ذلك الشيء الذي يتعلق بمنظور العميل وتوقعاته بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوه من هذه الخدمة .
- 4- الجودة هي مدى ملائمة المنتج للإستعمال .
- 5- هي مدى المطابقة مع المتطلبات .
- 6- الجودة هي تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل.
- 7- الجودة هي ناتج تفاعل خصائص التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته . (1)
- 8- هي قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل الى العميل والمتوقعة مع توقعاته، كما أن توصيل خدمة جيدة تعنى تحقيق التطابق مع التوقعات التي يضعها العميل .
- 10- تعنى تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العميل في نفس الوقت ، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة .
- 11- هي تحقيق التطابق والتوافق مع محددات العميل ، فهي تمثل تعريف العميل وليس ما تحسبه الإدارة . (2)

(1) د. محفوظ احمد جودة . إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات، ط 5 (مصر: دار وائل للنشر، 2010) ص19

(2) www.damascorp.com موقع بتاريخ 2013/05/29م

وهذا يعنى أن تطوراً لجودة الخدمة ما يسمى بالجودة القيمة والتي تعرف بأنها الجهود المبذولة لزيادة رضا العميل والإهتمام الدائم بتحسين جودة الخدمة وتقليل تكاليف رضا العميل .

لذا فإن تبني مفهوم الجودة الخارجية للخدمة المصرفية أكثر أهمية نظراً لأن مفهوم الجودة في هذا الإتجاه يركز على إدراكات العملاء ولستناداً لذلك تشكل الخدمة في ضوء توقعات العملاء لذا فإن قياس جودة الخدمات المصرفية يجب أن تتشكل على أساس إيجاد المقاييس التي ترتبط بإدراكات العملاء وتعبر عنها أي أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام كما تحدد المواصفات القياسية فهناك تباين بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين الجودة القياسية واعتماداً على المفهوم أعلاه يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات المصرفية .

ثانياً: أبعاد جودة الخدمات المصرفية :

1- الملموسية: وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل المباني والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظف، ويقصد بها المظهر الخارجي للمؤسسة ، التصميم الداخلي، ونظافة منافذ الخدمة والقاعات، ومظهر العاملين ، ومستوى التكنولوجيا ، والتي تعطى إنطباعات في عراقة المكان ومدى تقدير العميل. وتستمد أهميتها من، إعتبارين، أنها تعطى مؤشرات عن طبيعة وجودة الخدمة. وأنها تؤثر على جودة الخدمة بشكل مباشر .

إعتادت المؤسسات الخدمية التركيز على الأبعاد المادية في الخدمة مثل المصارف ومؤسسات التأمين وغيرها لسبب جوهرى هو أن الخدمة بطبيعتها يغلب عليها طابع اللاملموسية ولا يمكن نقل إنطباعاتها للعميل إلا من خلال الجوانب المادية. وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بمظهر المصرف وتجهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

2- **الإعتمادية** : هي الثقة والقدرة على إنجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق. وتعنى ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء المصرف لما تم وعد العميل به وهذا يتضمن ، دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء ، تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح .
تقديم الخدمة فى المواعيد المحددة وفى الوقت المصمم لها ، ثبات مستوى أداء الخدمة . (1)

وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة فى الوقت الذى يطلبها العميل وبدقة ترضى طموحه كذلك تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزامته تجاه العميل. والإعتمادية تعنى بالقدرة على تأدية الخدمة وفقاً للوعود التى منحتها المؤسسة وموظفيها للعملاء ، وكذلك حصول العميل على نفس مستوى الخدمة مهما تغيرت الظروف، بالإضافة الى توافر الدقة والإستقلالية والإلمام بالعمل وأدائه بالطريقة الصحيحة. " نموذج لذلك حققت شركة ماكدونال مكانتها فى سوق الوجبات السريعة من خلال وعدها الشهير بالحصول على نفس مستوى الخدمة فى أى فرع من فروعها فى أى مكان فى العالم " .

الإستجابة : هي الرغبة فى مساعدة العميل وتطور الخدمة، وهى القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والإستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذى يتعاملون معه . وأضافه لذلك فإن الإستجابة تعبر عن المبادرة فى تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب. وتعكس الإستعداد الدائم فى أداء الخدمة. وتتعلق الإستجابة بعنصر الوقت فى المقام الأول ، ومن مؤشرات الإستجابة ، سرعة إنهاء المعاملة ، الرد على الاستفسارات والأسئلة ، التهيئة الذاتية للخدمة ، عدم الإنشغال بأمر أخرى ، تعدد منافع الحصول على الخدمة ، ملائمة أوقات تقديم الخدمة والإستجابة لطلب العميل، ويرغب العملاء أن يمتلك العاملون بالمؤسسة المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال، وأن تتوافر لديهم كافة المعلومات عن المنتجات والسياسات

(1) www.isegs.com موقع بتاريخ 2013/11/21م

البيعية والبدائل إضافة الى الإلمام بطبيعة النشاط وظروف السوق. (1) وتعنى إمتلاك العاملين بالمصرف للمهارة والمعرفة اللازمة بالقدرة والكفاءة لأداء الخدمة وتكوينهم على روح الإتصال وتفهم العملاء، على قدر الإحترام وحسن المظهر ، التمتع بروح الصداقة والود . وتجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل. (2)

الأمان : وهو الإطمئنان والضمان من قبل بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو المخاطر أو الشك شاملا الإطمئنان النفسى والمادى . لن تغنى كلمات الود والإعتذار عن سوء الخدمة أو رداءة المنتج ، وتوضح الخدمة الجيدة للعملاء حقيقة تقديرهم للمؤسسات التى تلتزم بحصول العميل على المنفعة المتوقعة من شراء المنتج أو الخدمة . ومن أشكال الضمان ، سهولة إستخدام المنتج ، الحصول على المنفعة المتوقعة ، عدم التعرض لمخاطر عند التعامل مع المنتج ، خلو النتج من العيوب ، الإلتزام بالتعويض عن أى خطأ. نموذج لذلك، شركة اكسروكس وهى تقدم للعميل حق الحصول على تعويض فى شكل فترات صيانة مجانية متى ما كان أداء الخدمة أقل من توقعاته.

ويعكس ذلك خلو المعاملات مع المصرف من الشك والخطورة ، ويتضمن الأمان المادى وسرية المعاملات. (1)

التعاطف "التصادق" : وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بالأهمية والرغبة فى تقديم الخدمة حسب حاجاته . وتعنى الإهتمام الشخصى المقدم للعميل. ويشمل هذا الجانب ضرورة أن يتحلى العاملون بالمؤسسة بالأدب والإحترام ، وأن يظهرُوا مشاعر الود والصداقة . كما يتضمن المبادرة فى مساعدة العميل والقدرة على تشخيص إحتياجاته . ومن المؤشرات التى تدل على الملاطفة، معرفة الإحتياجات الفردية للعميل، العناية الشخصية، وبذل الجهد لفهم إحتياجاته الخاصة، الإهتمام الفردى بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للمصرف، وتقديم النصح والإستشارة والتوجيه اللازم، والرغبة فى المساعدة. وتتضمن مراعاة المصرف للأمانة والصدق

(1) www.shireshab.com موقع بتاريخ 2013/11/23م

(2) د. محفوظ أحمد جودة . إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره، ص 21

(1) www.isegs.com موقع بتاريخ 2013/11/21م

فى التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفى قائم على أساس الثقة.

الإتصال : تقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها ، والمزايا المترتبة عن الخدمة ، والبدايل الممكنة . وتوفر المؤسسة للعملاء المعلومات التى تساعدكم فى التعرف على المنتجات، الخدمات المتاحة، ونظم التسعير المستخدمة وأساليب الإئتمان ، وكيفية التصرف فى حالة وجود شكوى، ومن هم الأشخاص المختصين أو الجهات التى يجب الإتصال بها إضافة الى إعلانهم بالجديد لدى المؤسسة، وذلك من خلال أنظمة إتصال مباشرة مع العملاء . ويتضمن الإتصال تزويد العملاء بالمعلومات وباللغة التى يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة .

إمكانية الوصول أو سهولة التعامل : يفضل العملاء عادة التعامل مع المؤسسات التى يسهل الحصول على الخدمة منها أو التعامل معها . وتفسير سهولة التعامل مع الخدمة بعدة مؤشرات منها، إمكانية وسرعة الإتصال الشخصى ، سهولة الإتصال التلفونى ، ملائمة ساعات العمل ، ملائمة المواقع. ولتحقيق هذا الجانب فى خدمة العملاء ، يقوم عدد كبير من المؤسسات بتخصيص فترات مسائية لتقديم الخدمة ، ولختيار المواقع التى يسهل فيها أن يجد العميل مكاناً وتوفر خطوط إتصال مجانية على مدار الساعة . ويتضمن هذا سهولة الإتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة إنتظار الحصول على الخدمة ، وملائمة ساعات العمل للعميل ، وتوفير عدد كافى من منافذ الحصول على الخدمة. ويتحلى موظفى المصرف وخاصة من لهم إتصال مع العملاء على قدر من الإحترام وحسن المنظر، والتمتع بروح الصداقة والود والإحترام للعملاء.

3- الأبعاد المادية المنظورة : ويقصد بها المظهر الخارجى للمؤسسة، التصميم الداخلى، ونظافة منافذ الخدمة والقاعات، ومظهر العاملين، ومستوى التكنولوجيا، والتى تعطى إنطباعات فى عراقة المكان ومدى تقدير العميل . وتستمد الأبعاد المادية أهميتها من إعتبارين : انها تعطى مؤشرات عن طبيعة وجودة الخدمة . أنها تؤثر على جودة الخدمة بشكل مباشر .

لقد اعتادت المؤسسات الخدمية التركيز على الأبعاد المادية في الخدمة مثل المصارف ومؤسسات التأمين وغيرها لسبب جوهرى هو أن الخدمة بطبيعتها يغلب عليها طابع اللاملموسية ولا يمكن نقل إنطباعاتها للعميل الا من خلال الجوانب المادية . وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر للمصرف وتهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة (1)

فكلما تمكن المصرف من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، وبإمكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية. فجودة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على إحتياجات وتوقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع إحتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة . أن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، والجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل. وتقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسى للمصرف ويحقق له مزايا إيجابية كزيادة الودائع الأرباح والنمو والإستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة. (2)

شكل رقم (4)

مؤشرات أبعاد جودة الخدمة

المؤشر	الشرح
الملموسية	ظهور العنصر المادى حدائثة وجاذبية مظهر المؤسسة . مظهر العاملين . تسهيلات مادية .
	أداء صادق القدرة على الوفاء بالوعد

(1) أ. مصطفى محمود ابوبكر . مرجع في تسويق الخدمات ، رؤية إستراتيجية لخدمات العميل ، (مصر : ، تانيس سابقا، الدار الجامعية

2013م) ص 116

(2) دراسة إيداف تى العالول . بعنوان قياس جودة الخدمات التى تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظة قطاع غزة

2011' دراسة منشورة

الإعتمادية		في الأجل المحدد . معلومات دقيقة وصحيحة. مصداقية الأداء وإمكانية الإعتماد على مؤهل وكفاءات ومعارف .
الإستجابة	السرعة والمساعدة	أعلام العملاء بأجل الوفاء بالخدمة سرعة تنفيذ المعاملات . سرعة الرد على شكاوى العملاء .
الأمان	ثقة العملاء في المؤسسة	ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد . إنعدام الخطر والشك في التعاملات. أداء سليم من طرف الموظفين
التعاطف	الإهتمام بالعمل	فهم ومعرفة حاجة العملاء . الوعي بأهمية العميل . ملائمة ساعات العمل مع إلتزاماته

Parasuraman A.,Zeithaml V. and Berry L. "1990م"

ثالثاً: نماذج جودة الخدمة المصرفية : تزداد الحاجة يومياً للمصارف أو الإدارات
الخدمية، للحصول على آلية لقياس جودة الخدمات بغرض رفع مستوى جودة الخدمة

المصرفية الى المستوى الذى يلبي حاجات ورغبات العملاء ، ولأغرض المنافسة ولقد توصل الباحثون الى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمة، يعتمد هذان النموذجان بشكل أساسى على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة .

أ- **نموذج الفجوة كما يراه: بيرسومان 1990** م: " ظهر فى الثمانينات ، بالدراسات التى قام بها باراسام 1990م فى إستخدامه فى تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة فى كيفية تحسينها .

يستند قياس جودة الخدمة المصرفية على قياس الفجوة بين إدراك العميل الفعلى للخدمة وبين توقعاته حول جودة الخدمة ، ويعتمد القياس على طبيعة عدد الفجوات ، منها المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها، بالإضافة الى فجوة إدراكات وفجوة توقعات العملاء .

ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التى يجب أخذها بالإعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وحدد نموذج الفجوة ، الفجوات التى تسبب عدم النجاح فى تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل فى خمس فجوات وهى : " شكل رقم 2"
الفجوة الأولى الجودة المتوقعة: من قبل العملاء والتى تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التى يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذى يتعاملون معه.

تنتج الجودة المتوقعة عن الإختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وبين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، أي عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء . وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة ، وتعتمد على إحتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته وإتصاله بالآخرين . " الفجوة ما بين توقعات العميل وتصور الإدارة المصرفية، الإدارة قد لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده العميل فقد تفكر إدارة المصرف بأن العملاء يريدون خدمات مصرفية أفضل الأ أنهم يهتمون أكثر بمدى إستجابة العملاء ."

وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة ، وتعتمد على إحتياجات العميل وخبراته وتجارية السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين . (1)

الفجوة الثانية الجودة المدركة من قبل الإدارة : وهى ما تدركه إدارة المصرف فى نوعية الخدمة التى تقدمها لعملائها والتى تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال، وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التى أدركها لتكون فى المستوى الذى يرضى العميل .

الجودة المدركة من قبل الإدارة وتنتج عن الإختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء ، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة فى الخدمة المقدمة بسبب قيود تتعلق بموارد المنظمة، التنظيم أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجود . وتمثل مدى إدراك المصرف لإحتياجات وتوقعات عملائه وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التى أدركتها لتكون فى المستوى الذى يرضى العميل . " الفجوى بين تصور الإدارة المصرفية وميزان نوعية الخدمة المصرفية، قد يكون للإدارة تصور صحيح لرغبات العملاء إلا أنها لا تضع قياساً لأداة معينة فقد تطلب إدارة المصرف من العاملين تقديم خدمات سريعة دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلف فجوة فى مجال تقديمها "

الفجوة الثالثة الجودة المرجوة " الفعلية": التى تؤدى بها الخدمه المصرفية والتى تعبر عن مدى التوافق والقدرة فى إستخدام أساليب تقديم الخدمة المصرفية بشكل جيد يرضى العملاء أى بعبارة أخرى كيف يرفع موظفى المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية . وتظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات ، وقد يرجع ذلك إلى تدني مستوى مهارة القائمين على أداء الخدمة والذي يرجع بدوره إلى ضعف القدرة والرغبة لدى هؤلاء العاملين . وتعنى أداء العاملين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التى حددها المصرف، وهى تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من مصرف

(1) أ. بريش عبد القادر. جودة الخدمات المصرفية ، مرجع سبق ذكره ص 258

لآخر وفي نفس المصرف من عامل لأخر وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل . " الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية، حيث تتأثر توقعات العملاء بالتصريحات التي يدلى بها ممثلوا المصارف وإعلانها فإذا ظهر في إحدى إعلانات المصرف وجود خدمات مصرفية جيدة في ذلك المصرف وعند وصول العميل يكتشف أن الإعلان عكس ذلك وشوه ما كان العميل يتوقعة ". وتعنى المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد المصرف بتقديمه والتي تم نقلها للعملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات .

الفجوة الرابعة الجودة المرجوة " الفعلية " المقدمة للعميل : للعملاء أى مدى الرضا والقبول الذى يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تقبلهم لتلك الخدمات المصرفية . الجودة المرجوة : وتنتج عن الخلل في الثقة ، بمعنى أن الوعود التي يقدمها المصرف حول مستوى الخدمة من خلال الإتصال بالعملاء والبيع الشخصي والمجهودات الترويجية الأخرى تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل .⁽¹⁾ وتعنى المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد المصرف بتقديمه والتي نقلها الى العملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات . " الفجوة بين الخدمة المتصوره والخدمة المتوقعة : حيث تظهر الفجوة عندما يقيس العميل الأداء بطريقة مختلفة ولأ تكون نوعية الخدمة المصرفية كما كان يتصور ". وتعنى أداء العاملين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها المصرف، وهي تتوقف على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم .

الفجوة الخامسة الخدمة المدركة : وهي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلية "الخدمة الفعلية المقدمة له"والتي تعتمد الى حد كبير على مدى توقع العميل ، فمثلا إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية للعميل في عشرة دقائق ، فإذا كان يتوقع الحصول عليها فى زمن أكبر ربع ساعة دقيقة ، فان العميل يدرك الخدمة المصرفية على أنها العميل للخدمة المصرفية بأنها منخفضة الجودة. تظهر الفجوة عندما يقيس العميل الأداء بطريقة مختلفة ولأ تكون نوعية الخدمة المصرفية كما كان يتصور .

(1) د. درمان سليمان صادق النمر . د. نجلة يونس محمد ال مراد . مرجع سبق ذكره ، ص 181

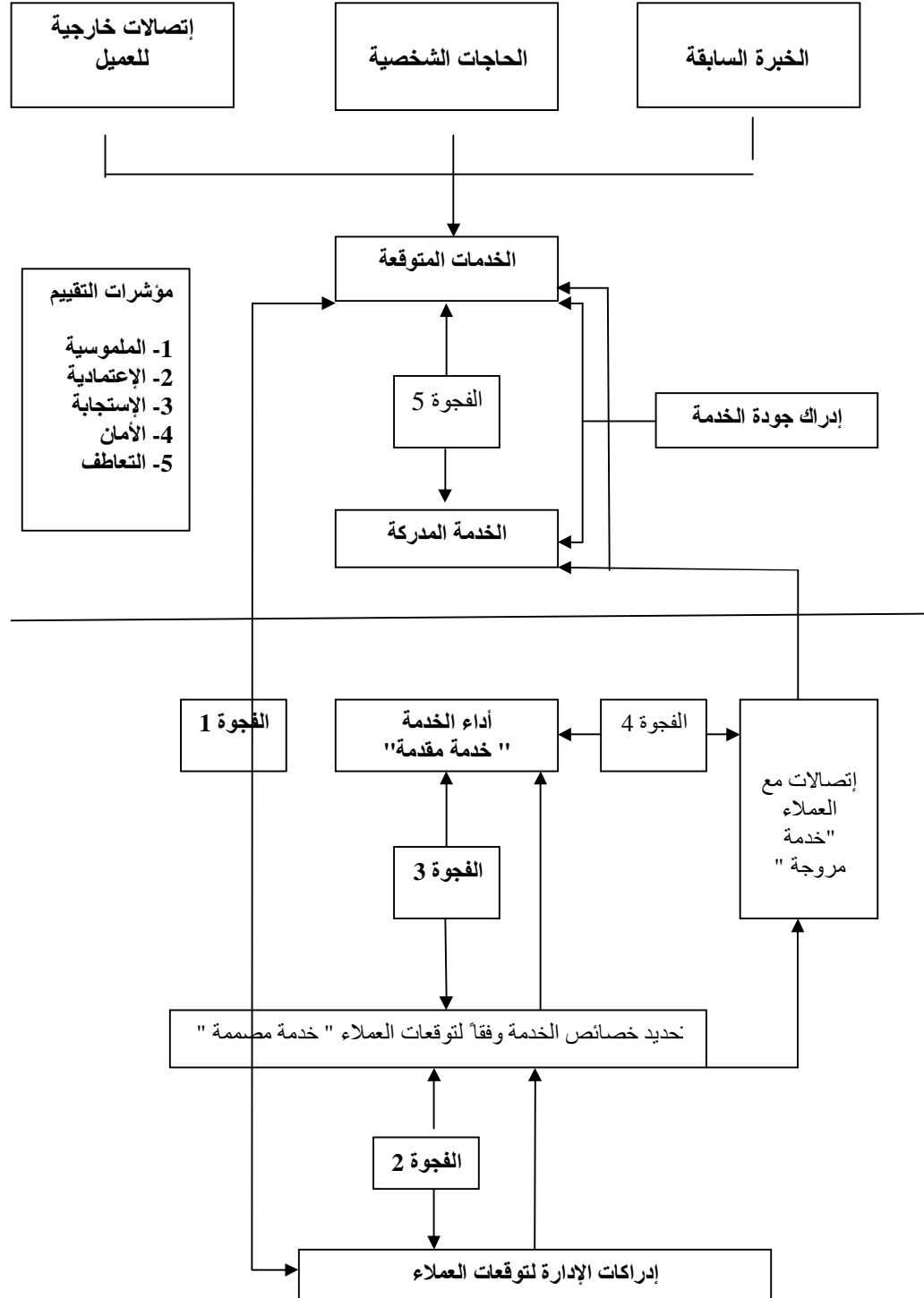
يعتبر قياس جودة الخدمات المصرفية نموذجاً لنوعية الخدمة وينطبق تماماً على الخدمات المصرفية يوضح فيه المتطلبات الرئيسية لتقديم نوعية الخدمة المصرفية المتوقعة حيث يحدد خمس فجوات أساسية يمكن أن تسبب فشلاً في أداء الخدمة المصرفية .

إذاً فجوة الخدمة المصرفية تعتبر مقياساً للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم ، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعنى تطابق مستوى الجودة الفعلى مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلى الذى يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل فى الخدمة المقدمة لهم.⁽¹⁾

(1) أ. بريش عبد القادر . جودة الخدمات المصرفية ، مرجع سبق ذكره ، ص 260

ب) نموذج الفجوة كما يراه سيبيرف:

شكل رقم (5)



(1) Source: Lambin J.J, Marketing Strategique et Operationnel, dunad, paris, 2002P345

(1) دراسة إيراد فتجى العالول . مرجع سبق ذكره ص 44

المبحث الرابع: جودة الخدمة المصرفية كمدخل لإكتساب وتعزيز للقدرة التنافسية للمصرف، الأنواع، الخدمة الجيدة وإتجاهات العمل: تعددت الإستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت والتنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة، حيث تعد جودة الخدمات المصرفية سلاحاً تنافسياً فاعلاً أصبحت المصارف تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية.⁽¹⁾

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع مفهومة الواسع. "بورتر" ويرى مايكل بورتر أيضاً أن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية ولكي تحقق المؤسسات نجاحها التنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية أما في شكل نفقات أو في القدرة على تقديم منتجات متميزة مع القدرة على الإستمرار في الإحتفاظ بهذه المزايا .

وتعتبر العولمة أحد مسببات زيادة المخاطر التنافسية ومن ثم الحاجة الى تبنى مدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، حيث يمكن معظم الأدوات الحديثة عن جودة الخدمة المصرفية، وتعنى القدرة التنافسية بأنها دراسة تحليل إتجاهات ورغبات ومعرفة الخدمات التي يرغبونها، وكذلك تحليل إتجاهات التكنولوجيا وتسويقها، وذلك بدراسة وتقييم المنافسة في السوق بالمصارف والمؤسسات المالية المنافسون، وتصميم أو تبنى إستراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية الجودة والتميز، التركيز والتحالف والتحسين المستمر وتطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة.⁽²⁾

أولاً: أنواع المزايا التنافسية : للميزة التنافسية أنواع رئيسية وهي التكلفة، الجودة، التشكيلة والسرعة هما :

1- ميزة التكلفة الأقل وتنعى قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المناسبة المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق

⁽¹⁾ www.isegs.com موقع بتاريخ 2013/11/06م
⁽²⁾ www.islamicbankingmagazine.org بتاريخ 2013/06/27م

عوائد أكبر، ولتحديد هذه الميزة يجب فهم الأنشطة المربحة في حلقة القيمة للشركة والتي تعد مصادر هامة لميزة التكاليف .

2- ميزة التميز وذلك بالحيازة على خاصية التفرد لنشاط معين وذلك بالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية وفعالية التأثير على العملاء من خلال التحسين، والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.(1)

والمصارف يمكنها تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لإستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر ويمكن المصرف من زيادة أرباحه والحصول على نصيب وحصّة سوقية أكبر .

ومن مزايا التي تعود على المصارف من تركيز الجهود على تحسين جودة الخدماتها، الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد ، وتجعل من العملاء كمندوبي بيع في توجيه وإقناع العملاء الجدد من الأصدقاء والزملاء . وتتبع جودة الخدمات واكتساب القدرة التنافسية للمصرف أن للقدرة التنافسية شقين الأول منهما هو قدرة التميز على المنافسين ، والثاني هو القدرة على العمل بطريقة فاعلة ومؤثرة على العملاء من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها ، ولا شك أن الشق الثاني متوقف تحقيقه على النجاح في الشق الأول ، ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة للعميل وكسب رضاه وولائه ومن ثم زيادة الحصّة السوقية للمصرف .(2)

وتنشأ سبل ومقومات تهيئة وتنمية القدرة التنافسية للمصرف من المصادر التالية :

- 1- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص العملاء بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم ومعرفة الخدمات المصرفية التي يرغبونها .
- 2- تحليل إتجاهات المنافسة المصرفية التكنولوجية وتسويقها وذلك بدراسة وتقييم المنافسة المصرفية في السوق المصرفية والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف المصرف والمؤسسات المالية الأخرى والتعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون .

(1) <http://etudiantdz.net> موع بتاريخ: 2013/11/06م
(2) www.etudiantdz.net موقع بتاريخ: 2013/05/23م

3- تصميم أو تبنى إستراتيجيات تنافسية مثل استراتيجية الجودة، والتميز والتحالف الإستراتيجي وغيرها .

4- تبنى مدخل إدارة الجودة كخيار إستراتيجي .

5- إعتتماد مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة فى هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضروريات الأداء المصرفي .

6- إعتبار العميل فى تصميم الخدمة المصرفية وقياس جودتها وتطويرها .

7- إستخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعات تناسب مدى إستيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف العملاء (1).

ثانياً: الخدمة الجيدة للعملاء: يساعد أداء الخدمة بشكل جيد فى تمكين المؤسسة من زيادة فاعلية جهودها التسويقية وتحقيق الكفاءة فى التشغيل والعمليات، ويساهم فى تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الربحية . وفيما يلي نتائج جودة الخدمة على محددات القدرة والميزة التنافسية للمؤسسة :

1- الخدمة الجيدة تنمي ولاء العميل، توجد علاقة واضحة بين مستوى الخدمة وولاء العميل، فكلما أرتفعت جودة الخدمة المقدمة للعميل زاد رضائه عن المؤسسة ومن ثم إستمر فى التعامل وزاد نطاق التعامل ومن ثم زادت الربحية . فالعميل الدائم أقل تكلفة ، أكثر ربحية .

2- الخدمة الجيدة تجذب عملاء جدد، تساعد الخدمة الجيدة فى تناقل الإتصالات الإيجابية بين العملاء ومن ثم تحسن سمعة المؤسسة ، مما يؤدي الى جذب عملاء جدد . والخدمة الجيدة تعنى المحافظة على العملاء الحاليين وزيادة حجم التعامل ، وجذب عملاء جدد ، وفتح مجالات جديدة للتعامل .

3- الخدمة الجيدة تؤدي الى تخفيض التكاليف، تساهم الخدمة الجيدة فى تخفيض تكلفة النشاط عن طريق :

أ- تجنب تكلفة إعادة تكرار العمل .

ب- إنخفاض ميزانية الإعلان والترويج نتيجة الإتصالات الشخصية والإيجابية.

ج- إنخفاض المصروفات الإدارية نتيجة لإستغلال الطاقة .

د- إنخفاض تكلفة جذب عملاء جدد .

(1) www.isgs.com موقع بتاريخ:2013/05/29م

4- الخدمة الجيدة تساعد على جودة مزيد من الحرية في تسعير المنتجات، العملاء يقدرون المؤسسات التي تقدم لهم خدمات متميزة أو تضيف قيمة لمعاملاتهم معها .

5- خدمة العملاء تساعد في الحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات المتميزة في المؤسسة. وتساهم الخدمة الجيدة في تحقيق رضا العملاء ومن ثم إستمرارهم في التعامل مع المؤسسة وتوافر فرص الترقى والحوافز والاشباع الوظيفى للعاملين، الأمر الذى يؤدي الى الإستمرار فى تقديم الخدمة الجيدة .

6- الخدمة الجيدة تؤدي الى تحسين الأداء المالى، يعتبر تحسين الأداء المالى ممثلاً فى العائد على الإستثمار ناتج عمليات زيادة المبيعات أو حجم النشاط وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة ، وتعد جميعها آثار إيجابية للخدمة الجيدة.

ثالثاً: جودة الخدمة واتجاهات العميل :

السمات الواجب توافرها فى مقدم الخدمة، يعتمد مستوى الخدمة المقدمة للعملاء الى حد كبير على سلوكيات العاملين، ويمثل الجانب المعنوى فى الخدمة. والسمات الواجب توافرها فى مقدم الخدمة الرائدة المتميزه ابرزها، الإلمام بالمنتجات والخدمات، الثقة والإعتداد بالنفس، المظهر المهني المميز، الرؤية الإستراتيجية، التفكير العملى، الذكاء الإجتماعى، القدرة على الإقناع والتأثير، التوازن النفسى والعاطفى، الصدق والأمانة، مهارة الإستماع، الحماس والدافعية للعمل، مهارة الحوار، الصبر وضبط النفس، الإبداع والإبتكار، العلاقات الشخصية، المرونة والقدرة على التكيف، إحترام العملاء، الولاء والإنتماء.

من خدمة العميل الى رضا العميل، التركيز على خدمة العميل كما يراها الموظف أو المؤسسة يعكس الخطر الكامن والقصور الخطر فى مضمون خدمة العملاء ، لان الخدمة الحقيقية يجب أن تعكس منظور العميل وليس مظهر من يقدم الخدمة. (1)

(1) د.مصطفى محمود ابوبكر . المرجع في تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص120

الفصل الثالث

الأداء المالي وتقييم الأداء المالي

تمهيد: 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 في قائمة الدخل والميزانيات العامة وبعض الجداول الملحقة والتي يجب أن تكون ملائمة وموثقة حتى يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات المناسبة . 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 وتسنيد معظم المؤسسات من عملية التحليل المالي في رسم سياساتها المستقبلية في الإئتمان والإستثمار وفي الرقابة على كفاءة الإدارات الفرعية ذات العلاقة بوظائف المؤسسة الإنتاجية والتسويقية والبيعية والإستثمارية. (1)

المبحث الأول: الأداء المالي وتقييم الأداء المالي :

أولاً: 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. ويعنى الأداء المالي المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها. ويمكن تعريف الأداء المالي على النحو التالي : يعرف الأداء بأنه:

- 1- إنعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها .
- 2- إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .
- 3- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد .
- 4- النتائج المرغوبة والتي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.
- 5- التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول في ذلك التنفيذ.

(1) www.iasj.net موقع بتاريخ: 2014/01/20م

6- تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال اعتمادها على الميزانيات ، مع الأخذ في الاعتبار الظروف الإقتصادية والقطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة بالإضافة لمعاينة المردودية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح .⁽¹⁾

7- يركز علي إستخدام مؤشرات مالية، لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر عن أدائها بإعتبارة الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويسهم كذلك في إتاحة الموارد المالية، وتزويد المؤسسة بفرص إستثمارية في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد في تلبية الإحتياجات وتحقيق الأهداف.⁽²⁾

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 متخذي القرارات على الأموال الخاصة، مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاز السياسات المالية وتحقيق فوائض من الأرباح، مدى تغطية مستوى النشاط للمصارف العامة.

ومن العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة، هي العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل الرقابة على التكاليف، الرقابة على كفاءة إستخدام الموارد المالية المتاحة، الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال. هذا بالإضافة الى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة حيث تهدف الى رقابة إتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة وتحليل مدى أهميتها النسبية ومحاولة تصحيحها .

أما العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة أنها تواجه مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكن توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهتها والتقليل من تأثيرها وتشمل التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة

(1) عبد المحسن توفيق . تقييم الإداء ، (مصر: دار النهضة العربية، مطبعة الأشقاء للطباعة، 1998م) ص 3
(2) www.ain.jo/node موقع بتاريخ 2014/01/23م

على نوعية الخدمات، القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق، والسياسات المالية والإقتصادية للدولة .

الأداء هو مفهوم واسع ونشاط شمولي مستمر بالمؤسسة يهدف إلى إستغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلائم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ومؤشرات الأداء تعتبر ميزة تصف وضع أو أهمية أو إجراء بناء على قياس المتغيرات التي تعرف ذلك المؤشر. وهي أدوات وليست حلول بالتالي فهي تملك فقط قيمة إحصائية ما لم يتم تحليها ومن ثم تساهم بفهم أفضل للأوضاع والظروف الحالية.⁽¹⁾

وهناك جملة مؤشرات يستخدمها المحلل المالي لقياس القدرة على سداد الإلتزامات، أو قياس كفاءة إدارة في إستثمار أصول المؤسسة، أهمها إجمالي الأرباح رأس المال، وغيرها المؤشرات .

تعتبر المعلومات المنشورة بالقوائم المالية أساسية في إتخاذ القرار الإقتصادي بالرغم من الحاجة الى مجموعة أخرى من البيانات التفصيلية تساعد دقة التحليل والتفسير.⁽²⁾

ثانياً: تقييم الأداء : 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 المنظمة في تحقق أهدافها وهو مقياساً أو حكماً على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وهو من العناصر الأساسية في عمليات الإدارة إذ أنه يوفر المعلومات الضرورية عن الأنشطة المختلفة في المنظمة وبيان نقاط القوة والضعف فيها لتتمكن الإدارة العليا من إتخاذ القرارات المناسبة بخصوص تحديد الأهداف المستقبلية. وتطورت أساليب تقييم الأداء في البنوك تطوراً ملحوظاً مما يستلزم ضرورة تطوير الأساليب الإدارية حتى يمكن تحقيق التوازن بين التنمية الفنية والتنمية الإدارية.

⁽¹⁾ <http://ar.gmu.gov> موقع بتاريخ 2014/01/23م

⁽²⁾ www.esharh.net موقع بتاريخ 2014/01/23م

وللارتقاء بمستوى التنمية الإدارية فإن الأمر يستلزم استخدام جميع الأدوات العلمية التي تكمن الإدارة من إتقان التخطيط العلمي والرقابة العملية وتقييم الأداء.

أ/ مفهوم تقييم الأداء : هو قياس ومراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحليل للعوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسئوليات الإدارية

- ويرى البعض الآخر أنه محاولة الحكم على مدى ما يستفیده الإقتصاد القومي من جراء نشاط الوحدة الإقتصادية .

- وتعريف آخر أنه التأكد من كفاءة النتائج المستهدفة في الخطة الإقتصادية (1) .
- وهو إظهار وإستخلاص جوانب قوة المؤسسة وضعفها " أى الإيجابيات والسلبيات " وذلك بمقارنة بما كانت تهدف اليه المؤسسة مع ما حققته، فينظر الى عملية تقييم أداء المؤسسة على أنها معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب التكاليف وأثار ذلك على الوحدة ذاتها .

- عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعنى 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 في معايير محددة مسبقاً (2) .
- ويعرف تقييم الأداء بأنه تلك المرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية التي يحاول فيها المديرون أن يعرفوا أن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة .

- وكذلك يعرف تقييم الأداء بأنه قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً لإكتشاف نقاط القوة والضعف .

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة عملية بالغة الأهمية وذلك لما يخدم مختلف الأطراف التي 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 .

ويعتبر تقييم الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الإقتصاد حيث تشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة، والذي يبني

(1) " isegs.com/frum/showthead.php?t=3082" موقع بتاريخ 2014/3/8

(2) د. السعد فرحان جمعة . الأداء المالي لمنظمات الأعمال، (المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ، 2000م) ص.38

على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها المؤسسات وتتبعكس مباشرةً على تطور الدخل القومي. (1) وهو مفهوم شامل وموضوعي تحدد فيه الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات لفحص النتائج للأنشطة والفعاليات ومقارنة ذلك بالخطط والقواعد المحددة بقصد كشف الانحرافات السلبية والإيجابية وبيان أسبابها والتأكد من إدارة الموارد الإقتصادية بكفاءة وأقل تكلفة ووضع المقترحات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات .

ب/ أهمية تقييم الأداء المالي: يحتل تقييم 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 .

1- يساعد تقييم الأداء على توجيه الإدارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف. ويعتبر مقياساً لمدى نجاح المؤسسة ولستمراريتها.

2- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي الى تحسين أداءها.

3- يقوم تقييم الأداء على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، يؤدي الى تحديد العناصر الكفوءة الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج الى المساعدة والتدريب للنهوض بأداءها .

4- ويظهر تطور المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو التحول نحو الأسوء عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانياً من فترة الى أخرى ومكانياً بالمنظمات المماثلة.

5- يبرز العناصر الناجحة وتتميتها، وكذلك إبراز العناصر غير منتجة التي يتطلب الأمر الإستغناء عنها.

6- ومساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم. حيث أنه ويوفر قياساً لمدى نجاح المنظمة فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والإستمرار .

(1) www.ta3lime.com موقع بتاريخ: 2013/05/25م

7- يظهر تقويم الأداء مدى إسهام الوحدة فى عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدرة من النتائج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والهدر والضياع فى الوقت والجهد والمال .⁽¹⁾

ج/ وظائف تقييم الأداء المالي : الوظائف الأساسية لعملية تقييم الأداء انها عبارة عن متابعة لمدى تحقيق المؤسسة للخطط التى رسمتها، ويمكن قياسها بإستعمال عدة أساليب ذلك لتمكين المديرين من الإشراف على تنفيذ تلك الخطط ومراقبتها، وبالتالي يمكن متابعة تنفيذ الأهداف الإقتصادية للمؤسسة وذلك بالتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقاً وللفترة المحددة إعتماًداً على البيانات والإحصائيات التى توفرها مختلف أقسام المؤسسة، لذلك يجب على المديرين تحديد الأهداف مسبقاً بدقة ووضوح، وأيضاً متابعة الرقابة على كفاءة الأداء للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطها وتنفيذ خططها بأعلى درجة من الكفاءة الممكنة، وذلك بتشخيص الإنحرافات وأسبابها والعمل على تفاديها فى المستقبل، وهنا يجب التأكد من أن المؤسسة قد إستخدمت كافة مواردها بأعلى درجة ممكنة، كما يجب أن تحدد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن الإنحرافات التى تحدث، وكذلك البحث عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الإنحرافات مع ضرورة إختيار البديل الأفضل .

الهدف من تقييم الأداء تحديد الوسائل لإستغلال جميع الموارد البشرية والمالية إستخداماً إقتصادياً ، تحقيق أكبر فائض عن طريق رفع الكفاءة لكل فرع من فروع البنك ولكل مرحلة من مراحل التنفيذ ، إتفاق السياسات المستخدمة من ناحية تنظيم العمل وإعداد البرامج والخطط ودراسات الجدوى، تجنب مناطق الإختناق التى تؤدى الى تعطيل أداء العمليات أو الأعمال، رفع الكفاءة التسويقية فى الأوقات المناسبة ولإستخدام الوسائل المتاحة من إعلان وإعلام، رفع الكفاءة المالية وسياسات منح الإئتمان والتمويل وجذب الودائع التى يتبعها البنك .

د/ أقسام تقييم الأداء : تعتبر عملية تقييم الأداء فى المؤسسة عملية شاملة للنشاطات الموجودة داخل المؤسسة، ويمكن قياس كفاءة إستخدام الموارد المتاحة

⁽¹⁾ <http://kenanaonline.com> موقع بتاريخ 2014/05/25م

على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أقسام تقييم الأداء بالآتى:

1-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، فيمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، وربما تكون لفترات زمنية متوسطة المدى من ثلاث الى خمس سنوات، وهذا بهدف إظهار الإنحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسميات والمعالجات اللازمة لها .

2-تقييم الأداء الفعلى: ويقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها البشرية، وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لآجل 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 .

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

الخطوات الأساسية والمجالات العامة لعملية تقييم الأداء: وتشمل خطوات عملية تقييم الأداء، وتتخلص في رسم سياسة التقييم واعلانها على كافة الأفراد الذين يتأثرون بها، أى لجميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الذين يخضعون لتقييم أدائهم من خلال معرفة الهدف من السياسة والهدف الذى تستخدم من أجله. ومن ثم إختيار الطرق التى تتبع في التقييم، ويتوقف إختيار الطريقة في الشخص

الذى سيتولى إعداد التقرير، والأفراد الذين يوضع التقرير عن أدائهم ، تدريب المقومين حتى يكون هناك نجاح في إعداد التقارير لابد أن يكون الأفراد ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة إستخدامها ومزاياها وعيوبها ، ومن ثم تحليل السياسة والنتائج ، لاتحديد الوقت الذى يتم فيه التقييم بحيث تنتهى العملية بالنسبة لآى مجموعة من الأفراد في ظروف محددة . وكذلك يجب تحديد المجالات العامة لعملية تقييم الأداء ويمكن حصرها في :⁽¹⁾

تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها : ويعنى ذلك تقييم النتائج المترتبة على التنفيذ للتأكد من أن التطورات الإقتصادية التى حدثت نتيجة تنفيذ الخطة في حدود ما هو مستهدف وكذلك إكتشاف نقاط الضعف ومعالحتها . وكذلك الرقابة على كافة الأفراد وذلك بالتأكد من قيام المؤسسة بمختلف أوجه نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، والرقابة على كافة الأداء لها أهمية بالغة في المؤسسة نظراً لضرورة تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

4-تقييم الأداء المالي المصرفي : نجد أن أهمية تقييم الأداء المالي المصرفي ناتجة من أهمية المصرف ودوره فى التنمية الإقتصادية، فهى تعمل كاوعية تتجمع فيها المدخرات وأيضاً إستثمارات ، ولذلك ينبغي أن تكون أنظمة تقييم الأداء شاملة لكل مقاييس الإستراتيجية ، وأزدادت أهمية تقييم الأداء فى المصارف فى السنوات الأخيرة لخصوصية نشاط هذه المصارف ولضخامة الأموال التى تتعامل بها وسرعة دوران الأموال الخاصة والأموال المودوعة مما يتطلب من متخذي القرارات التحقق من كفاءة أداء هذه المنشآت فى إستغلال هذه الموارد وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. والخطوة الأولى لتحليل الموقف وتقييم الأداء هو إتخاذ القرار بشأن الأهداف التى على المصرف تحقيقها ، إذاً تقييم الأداء يوجه نحو هذه الأهداف المحددة وأن أى تقييم عادل شامل للأداء المصرفي يبدأ من تقييم مدى تحقيقه للأهداف التى وضعتها الإدارة العليا وحملة الأسهم ومن أهم الأهداف التى تسعى

⁽¹⁾ bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/abassi_issam.pdf موقع بتاريخ: 2014/3/8

المصارف لتحقيقها، سمعة المصرف ، الأهداف المالية، هدف التوظيف، أهداف الابتكار، وكفاءة وفاعلية الجهاز الإداري . (1)

ثالثاً: مقاييس " نسب" الربحية:

تمهيد: 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 .

و هو يعرف بأنه سلسلة الأساليب المالية التي يمكن إستخدامها لتحديد مدى قوة أداء المؤسسة أضعفها .

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، 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 ويعتمد التحليل المالي على دقة البيانات والمعلومات المناسبة وملائمة لعملية التحليل وأن يكون توقيتها مناسباً وأن يكون التحليل موضوعياً . وتحتاج الى المحلل الناجح والمؤهل عملياً أن يكون قيادياً دون تحيز . (2)

(1) www.iasj.net موقع بتاريخ: 2014/01/23م

(2) www.iasj.net أ.م.د. كريم خضير جدران وآخرون . دراسة بعنوان: تقويم كفاية أداء المصارف التجارية ، (مجلة واسط للعلوم الإسلامية) العدد " 12---257 " موقع بتاريخ: 2014/01/20م

مقاييس "نسب" الربحية:

الهدف الأساسي للمصرف التجاري هو تعظيم ثروة الملاك " المساهمين" وتحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل عديدة من بينها قدرة المصرف على تحقيق الأرباح وعادة ما تقاس تلك القدرة " الربحية" بمجموعة من النسب يطلق عليها نسب الربحية وهي:

1/معدل العائد على حقوق الملكية: يقيس ما يحصل عليه المساهمين "ملاك" من وراء إستثمارهم لأموالهم في نشاط المصرف وتتمثل تلك الأموال في رأس المال والإحتياطيات والأرباح المحتجزة .

معدل العائد على الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية + الأرباح المحتجزة + نصف الأرباح المتولدة عن السنة .

2/ معدل العائد على الودائع: يقيس مدى قدرة المصرف على توليد الأرباح من الودائع التي تم الحصول عليها .

معدل العائد على الودائع = صافي الربح بعد الضريبة / الودائع بأنواعها الثلاث

3/ معدل العائد على الأموال المتاحة: يقيس نسبة صافي الأرباح المتولدة الى جملة الموارد المتاحة الممثلة في الودائع وحقوق الملكية .

معدل العائد على الموارد المتاحة = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية + الودائع .

4/ نسبة الفوائد الى الفوائد المسحقة: تقيس حساب الهامش الحدي للفوائد الذي يتمثل في طرح إجمالي الفوائد المستحقة من إجمالي الفوائد المتولدة من الإستثمارات :

نسبة العوائد المكتسبة الى الفوائد المدفوعة = الفوائد المكتسبة / الفوائد المستحقة

5/ معدل العائد على الموارد المتاحة " الإستثمار" : يعد قياساً لربحية الإستثمارات التي تكون القروض أو الأوراق المالية " معدل العائد على الإستثمار أو معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الموارد المتاحة "إستثمار" = صافي الربح بعد

الضريبة / الخصوم + حقوق الملكية. حيث إن حقوق الملكية تساوي إجمالي الأصول .¹⁾

المبحث الثاني: الأداء في المصارف السودانية:

أولاً : مصرف فيصل الإسلامي السوداني :

أ/ **النشأة والتأسيس :** تم انشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني في مايو 1977م إجتمع ست وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس ولكتتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك والبالغ ستة مليون جنيه سوداني وفي اغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة ووفق قانون الشركات وياشر أعماله فعلياً إعتباراً من مايو 1978م برأسمال مصرح به 500 مليون جنيه سوداني مدفوع منه 280 مليون جنيه سوداني. نشاطاته القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والإستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الإقتصادية والإجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية على هدى الشريعة الإسلامية وبتقنيات حديثة ومتطورة ، وبإستخدام هذه الخدمات المصرفية الإلكترونية يعمل المصرف على تقديم خدمات متميزة تكفل للعملاء مزولة التعامل عبرها .⁽²⁾

(ب) الخدمات المصرفية الإلكترونية التي يقدمها المصرف:

1- **خدمة الرواد موبايل :** تقدم من خلالها عدة خدمات مصرفية لعملاء المصرف في سرية وأمان ، إذ يتمتع النظام بخصوصية كاملة عبر الموبايل الشخصي ويستفيد العميل من هذه الخدمة في الإستعلام من أسعار العملات ، الإستعلام عن رصيد ، الإستعلام عن موقف شيك ، كشف حساب مصغر عن آخر عشر معاملات ، التحويل من حساب الى حساب ، التبرعات ، اعادة شحن الموبايل ، سداد افواتير ،

مقال بعنوان مفهوم المصارف التجارية، موقع بتاريخ 2014/10/12م www.infotechaccountants.com¹

www.fibsdan.com موقع بتاريخ 2013/12/29م⁽²⁾

شراء كهرباء للجمهور والوكلاء ، طلبات تنشيط بطاقة الصرف الآلى، أخبار عن المصرف والفروع والخدمات ومعلومات الإتصال بالمصرف .

2- **خدمة الرسائل القصيرة** : هى خدمة متاحة لجميع العملاء الذين لديهم حساب مع المصرف ويتم إرسال رسائل عبر المحمول لحامل البطاقة المصرفية يتم من خلالها تبادل الرسائل القصيرة الخدمية على رقم الهاتف، وذلك لإجراء عمليات معينة أو لمعرفة الرصيد. تهدف خدمة الرسائل القصيرة لزيادة ثقة حملة البطاقات بمنحهم وسيلة لمراقبة حرة بطاقاتهم المصرفية والاستفادة من كل الإمكانيات المتوفرة لإتاحة تعاملهم مع حساباتهم على مدار الساعة.

3- **خدمة البنك على الإنترنت** : تكفل هذه الخدمة لعملاء المصرف الإطلاع على حساباتهم عبر الموقع الإلكتروني للمصرف، وتمكن هذه الخدمة العميل من الإستعلام عن أسعار العملات ، الإسهام عن رصيد حساب العميل ، الإستعلام عن موقف الشيك و الإستعلام عن تحصيل كمبيالة ، وتقديم كشف حساب لفترة ، تحويل من حساب لحساب ، سداد الفواتير، للجوال ، الهاتف ، الكهرباء . بجانب ذلك تقديم خدمات إختيارية تتمثل في طلبات إصدار خطاب ضمان ، خطاب اعتماد، إصدار شيك مصرفى ، عمل تحويل ، عملية إستثمارية ، الإكتتاب في المحافظ الإستثمارية.

4- **خدمة الصراف الآلى** : تقدم عبر الصرافات الآلية عدة استخدامات على مدار الساعة ، ويتم عبره الإيداع الإلكتروني حيث يمكن العميل التوجه لأقرب ماكينة ويتم من خلالها عملية الإيداع ولستلام اشعار بذلك . وكذلك تمكن خدمة الصرافات العملاء من خدمة السحب حيث تتصل هذه الماكينات بكل فروع المصرف لتتيح العديد من الخدمات ، ومنها خدمة شراء الكهرباء عبر الصراف الآلى في أى وقت ومن أقرب صراف وخدمة سداد فواتير الهاتف الجوال وإعادة شحن الرصيد .

5- **خدمة نقاط البيع** : تهدف خدمة نقاط البيع الى تسهيل عملية التداول غير النقدى بإستخدام البطاقات لإستلام القيمة عن طريق خصم المبلغ من حساب العميل المشتري وإضافته الى حساب العميل البائع ، لنقاط البيع ماكينات مجهزة بتقنية ومصممة لتقديم خدمات آلية لعملاء المحال التجارية والمؤسسات الخدمية المختلفة

ويتم ربط ماكينة نقطة البيع مع حساب التاجر أو المؤسسة بالمصرف حتى يتم إضافة المبالغ المتحصلة عن طري جهاز نقطة البيع ، وتقدم نقاط البيع خدمات أخرى كسداد الفواتير والإستعلام عن رصيد وطباعة كشف الحساب وغيرها من الخدمات بإستخدام البطاقات المصرفية المختلفة . فوائد نقاط البيع التخلص من مشاكل العد والإحصاء بالنسبة للتاجر، مشاكل السرقة والتزيف ، تفادى الامراض وتقليل الوقت وضمان تحصيل بسرعة وامان للمبيعات .

6- **خدمة تحصيل الشيكات إلكترونياً** : تقنية تحصيل الشيكات إلكترونياً للعملاء عبر فروع المصرف المختلفة نافذة موحدة تمكنهم صرف أى شيك من أى فرع من فروع المصرف دون التقيد بالفرع مصدر الشيك لفائدة العملاء ولختصاراً للوقت والجهد والسرعة ، مما يؤدي زيادة الموارد .

7- **خدمة المرتبات الإلكترونية** : يقدم المصرف هذه الخدمة لمنتسبي المؤسسات الحكومية والخاصة بواسطة البطاقة المصرفية عبر ماكينات الصراف الآلى المنتشرة بالعاصمة والولايات المختلفة . يقوم المصرف بفتح الحسابات لطالبي الخدمة وإصدار بطاقات صراف آلى ، ربط حسابات العاملين بالخدمات التقنية خدمة الرسائل القصيرة ، نقاط البيع ، وموبايل المصرفى والانترنت المصرفى للإستفادة من خدمات التمويل العقارى السكنى بأنواعه من شراء وتشبيد وصيانة وخدمات السيارات كأفراد أو عبر النقابات .

8- **التسجيل الإلكتروني للجامعات** : يتم تحصيل الرسوم الدراسية للطلاب إلكترونياً ، وهو شراكة بين الجامعة والمصرف بحيث تكون البيانات والقرارات الأكاديمية والمالية بالجامعة ويكون التحصيل لرسوم التسجيل الدراسية بالمصرف بواسطة برنامج التسجيل الإلكتروني عن طريق فروع المصرف بالعاصمة والولايات المختلفة المرتبطة عبر الشبكة ، حيث يستطيع الطلاب تسديد رسومهم

الجامعية من خارج وداخل السودان بكل سهولة ويسر دون الحاجة للحضور الى مباني الجامعة . تمتاز الخدمة بالسهولة ، المرونة ، السرعة ، السرية ، توفر الوقت والجهد ، زيادة نوافذ التحصيل فى الجامعات وإمكانية إتمام التسجيل من خلال مواقع الجامعات على شبكة الإنترنت .

9- خدمة التحصيل الإلكتروني للرسوم : تهدف الى توفير الوقت والجهد وتقليل النفقات وتسهيل الخدمة للعميل . بدأ العمل بهذه الخدمة مع الإدارة العامة للجمارك للتحصيل الإلكتروني للرسوم الجمركية عبر فروع المصرف . يمكن للعميل أن يقوم بدفع الرسوم الجمركية المقررة عبر جميع فروع وعبر الصرافات الآلية وعبر خدمة الرواد موبايل (1).

جدول رقم(1)

توزيعات الودائع، الأرباح ورأس المال
" مصرف فيصل الإسلامي "

البيان	2008	2009	2010	2011	2012
الودائع لبنك فيصل	987933	1481982	2011662	2621314	3578275
النسبة	9.2%	13.8%	18.8%	24.6%	33.6%
الربحية لبنك فيصل	46.899	72.880	107.996	172.001	198.325
النسبة	7.8%	12.2%	18.1%	28.8%	33.1%
رأس المال لبنك فيصل	137150	191329	140000	200000	479122
النسبة	11.9%	16.7%	12.2%	17.5%	41.7%

المصدر إعداد الباحث الدراسة الميدانية 2014م

ثانياً: مصرف الشمال الإسلامي :

أ/ النشأة والتأسيس : تأسس بنك الشمال الإسلامي كشركة مساهمة عامة ذات مسئولية محدودة بالخرطوم في 1985/07/23م بموجب قانون الشركات وزول نشاطه رسمياً في 1990/01/02م . ويقوم البنك بجميع الأعمال والأنشطة المصرفية ، ويباشر نشاطه من خلال مركزه الرئيسي وفروعه المنتشرة داخل السودان.

(1) www.fibsudan.com موقع بتاريخ 2013/12/29م و التقرير السنوي لبنك فيصل الإسلامي السوداني للعام 2012م.

يعمل المصرف على تطوير العمل المصرفي بكل أنواعه علي النمط الإسلامي، وتشجيع وترسيخ الوعي المصرفي والاستثماري القائم علي المبادي الإسلامية . منها المساهمة في مشاريع التنمية، الإهتمام بالمغتربين من أبناء الإقليم الشمالي خاصة والأقاليم الأخرى عامة، العمل علي دعم وتنسيق وتطوير التعامل التجاري والاقتصادي والمالي بين السودان وبين الدول والمنظمات والشركات والمؤسسات الإسلامية والعربية والدولية بما لايتعارض وأحكام الشريعة الإسلامية، القيام بالبحوث الفنية والاقتصادية والاستشارية بصفة عامة ودراسات الجدوي للمشروعات، القيام بعمليات الإستثمار حسب صيغ المعاملات الإسلامية، كالمشاركة والمرابحة والمضاربة وغيرها .⁽¹⁾

ب) الخدمات المصرفية الإلكترونية التي يقدمها المصرف:

1- **البطاقة المصرفية:** تستخرج البطاقة المصرفية لأي حساب مفتوح بالمصرف "حساب جارى، وديعة، استثمار، حساب إيداع"، وتمكن العميل بإجراء السحب من أي صراف آلي في أي مكان وأي زمان دون التقيد ببنك معين، دفع قيمة المشتريات بواسطة نقاط البيع الموجودة بالمحلات التجارية. وتمتاز بتفادي المخاطر الأمنية والصحية الناتجة عن حمل النقود . كما يمكن للعميل إستخدام نفس البطاقة المصرفية في كل من : مصر - سوريا - لبنان - الأردن - قطر - البحرين .

2- **نقاط البيع :** عبارة عن نظام تحويل إلكتروني للأموال يتيح للعميل حامل البطاقة المصرفية أن يسدد قيمة مشترياته من المحلات التجارية وغيرها بخصم القيمة من حسابه وإضافتها إلى حساب التاجر أو المؤسسة، وتمكن الإستغناء عن حمل أو صرف النقود، دفع قيمة المشتريات في حدود الرصيد المتاح، تحويل مبالغ المشتريات من حساب المشتري إلى حساب البائع في عملية واحدة ولستلام إشعار خصم أو إضافة، إنتهاء مخاطر ضياع الأموال وسرقتها، تقليل مشاق التأكد من عد النقود والإستعلام عن الرصيد .

3- **خدمة الرسائل القصيرة :** للحصول على الخدمة يتم تقديم طلب لفرع المصرف موضح فيه معلومات كاملة تشتمل على العنوان ورقم التلفون، تيح هذه الخدمة للعميل معرفة آخر موقف لحسابه عبر إرسال رسالة قصيرة على رقم يحدده المصرف لمعرفة الرصيد ويتم الرد لحظياً عن طريق رسائل قصيرة يستقبلها العميل في جهاز الموبايل من المصرف تحتوي على أي تغيير في الحساب.

⁽¹⁾ www.shib.sd . موقع بتاريخ 2013/12/29م

4- **خدمة البنك المنزلي** : التحكم في حسابك المصرفي عن بعد، عبارة عن نظام مبسط يتيح للعملاء التواصل مع البنك بواسطة أجهزتهم الخاصة بمكاتبهم أو منازلهم وكأنهم جزء أصيل من منظومة البنك. وتتم بإعداد الجهاز بواسطة المتخصصين في المصرف بإدارة التقنية لكي يتصل النظام بالمصرف، تمكن الخدمة العميل من معرفة رصيده أول بأول، طباعة كشف حسابه أو عرضه على الشاشة، وطباعة حركة اليوم أو عرضه على الشاشة .

5- **شراء الكهرباء** : خدمة شراء الكهرباء عبر الصراف الآلي ونقاط البيع تعتبر من أسهل وأسرع طريقة لشراء الكهرباء عبر الصرافات الآلية ونقاط البيع المنتشرة علي مدار الساعة ، وتمتاز بتفادي الزحام بمكاتب الكهرباء خلال ساعات العمل وإمكانية شراء الكهرباء بأي مبلغ ولأي عداد آخر بواسطة البطاقة المصرفية عن طريق الصراف الآلي . بعد إكمال خطوات طلب الخدمة يتم إستلام إيصال يحوي رقم الكهرباء المطلوب .

6- **تغذية رصيد الهاتف الجوال** : تمكن هذه الخدمة العميل تغذية رصيد الهاتف الجوال، الدفع المقدم وذلك عن طريق شركات الإتصالات "زين، سوداني، أربيا" عبر الصرافات الآلية، نقاط البيع بإستخدام البطاقة المصرفية. ويتم ذلك بعد خصم قيمة الرصيد من حساب حامل البطاقة المصرفية . وتمتاز هذه الخدمة بأنها آلية سهلة، سريعة ومريحة، إمكانية تغذية رصيد أي هاتف جوال بواسطة البطاقة المصرفية وتعدد المنافذ المتاحة . بعد إكمال خطوات طلب الخدمة يتم إستلام رسالة قصيرة بتغذية الموبايل .

7- **سداد فواتير الهاتف الجوال** : سداد فواتير الهاتف الجوال "الدفع الآجل" إمكانية سداد قيم فواتير الهاتف الجوال لشركات الإتصالات "زين، سوداني، أربيا" عبر الصرافات الآلية، "نقاط البيع" بإستخدام البطاقة المصرفية . ومميزات الخدمة التحصيل الآني والسريع للفواتير، إمكانية السداد الكامل أو الجزئي للفواتير، تقليل الزحام بمنافذ الدفع، توفر آلية سداد الفواتير علي مدار الساعة، إمكانية سداد أي فاتورة بواسطة البطاقة المصرفية. بعد إكمال خطوات طلب الخدمة يتم إستلام إشعار به تفاصيل "رقم الهاتف، رقم الحساب، مبلغ الفاتورة، المبلغ المتبقي" . (1)

(1) www.shib.sd ، موقع بتاريخ 2013/12/29م ، التقرير السنوي لبنك الشمال الاسلامي السوداني للعام 2012م

جدول رقم "2"

توزيعات الودائع، الأرباح ورأس المال

مصرف الشمال الإسلامي

البيان	2008	2009	2010	2011	2012
الودائع لبنك الشمال	339053	417720	560547	583400	842627
النسبة	12.4%	15.2%	20.4%	21.3%	30.7%
الربحية لبنك الشمال	3.418	3.468	12.180	6.221	7.77
النسبة	10.3%	10.5%	36.8%	18.8%	23.5%
رأس المال لبنك الشمال	64727	93266	90000	100000	116182
النسبة	16.9%	24.3%	23.4%	26.1%	30.3%

المصدر إعداد الباحث الدراسة الميدانية 2014م

ثالثاً: مصرف ادمرمان الوطني :

النشأة والتأسيس: التقت في ذات الفكرة "إنشاء البنك" كل من المؤسسة التعاونية العسكرية ومنظمة الشهيد وأثمرت جهودها في صياغة المسودة النهائية التي تم التصديق عليها من قبل السلطات المختصة لتكون الثمرة بنك ادمرمان الوطني . ثم إنضمت إليها الهيئة الإقتصادية الوطنية العسكرية وعدد المؤسسات ذات الأهداف المشتركة. تم إفتتاح البنك ومزاولة أعماله رسمياً في عيد الجيش يوم 14/08/1993م ، برأسمال مدفوع لبنك السودان . يهدف البنك لتحقيق الآتى :تجميع وقبول المدخرات للعاملين بالخارج ، تمويل عمليات التجارية الخارجية ، حشد وقبول مدخرات الجمهور في جميع أنحاء السودان ، الدعم الإجتماعى والتكافلى لخدمة العاملين بالدولة ، ويساهم البنك في تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية والتعدين، الحرفيين والمهنيين ، بمساهمة البنك في إنشاء الشركات الخاصة به وشركات مع الغير لخدمة أهدافه ، تحقيق العدالة الإجتماعية والتنمية المتوازنة وذلك بإنشاء الفروع في كل ولايات السودان المختلفة .

بنك امدرمان الوطنى شركة مساهمة عامة ذات مسئولية محدودة وهو من المؤسسات الوطنية وركيزة هامة من دعائم الإقتصاد الوطنى فى مجال الصيرفة والإستثمار والتجارة الخارجية وذلك بالريادة فى تقديم خدمات مصرفية إلكترونية عبر شبكة مراسلين منتشرة فى معظم دول العالم ، وداخلياَ إمتلاك محول قيود خاص به لمزاولة خدماته المصرفية من خلاله لعملائه بما يحقق تطلعات المودعين والمستثمرين والمساهمين بإستخدام أفضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل إستشرافاً لمستقبل مشرق للسودان .⁽¹⁾ والخدمات المصرفية التى يقدمها :

ب) الخدمات المصرفية الإلكترونية التى يقدمها المصرف:

1- **خدمة الصراف الآلى** : تم ربط شبكة الصراف الوطنى بمحول القيود القومى الذى يقوم برط كل الصرافات بعضاً ببعض ، لكل المصارف المشتركة ، والذى يقدم خدمات للعملاء متمثلة فى السحب النقدي ، الإستعلام عن الرصيد، كشف حساب مصغر، طلب كشف حساب، التحويل من حساب الى آخر فى نفس المصرف، دفع الفواتير، شحن الموبايل وشراء الكهرباء، الإداع النقدي .

2- **الخدمات المصرفية عبر الإنترنت المصرفي** : تتيح هذه الخدمة للعملاء " كشف حساب، الإستعلام عن الرصيد ، الموقف المالى، إجمالى أرصدة حسابات العميل " طلب دفتر شيكات ، طلب فتح حساب، طلب فتح إعتماذ، إيقاف أو تنشيط بطاقة الصراف الآلى ، شراء الكهرباء، سداد فواتير بجانب المعامت المالية خدمة التحويل بين حسابين لنفس العميل داخل المصرف .

3- **خدمة نقاط البيع** : خدمة نقاط البيع هى عبارة عن نظام سداد إلكترونى يمكن العملاء من سداد قيمة مشترياتهم بإستخدام بطاقة الصراف الآلى ، فالنظام يقوم بتحويل مبلغ الشراء "ظرفياً" من حساب العميل لدى أى مصرف الى الحساب الخاص بنقطة البيع، يتحمل المصرف تكاليف الصيانة والمواد اللازمة من ورق وأحبار وخلافة وتوزع الماكينات مجاناً للمحال التجارية . يتم إيداع مبالغ العمليات المعكوسة الى حساب العميل دون الرجوع الى المصرف خلال 24 ساعة ، التزويد

⁽¹⁾ www.onm.sd موقع بنارىخ 2013/12/29م

بكشف حساب لعمليات البيع بشكل اسبوعي أو شهري ، ويمكن الإستفادة من خدمات المصرف اون لاين حسب الإحتياج .

4- **خدمة المرسال** : وهي خدمة إلكترونية عبر الرسائل القصيرة يقدمها المصرف لتلبية إحتياجات العملاء وإدارة معاملاتهم المصرفية غير النقدية دون الحاجة لمراجعة المصرف ، بحيث توفر هذه الخدمة المعلومات الخاصة بحسابات العملاء بطريقة آمنة وسريعة من خلال الرسائل القصيرة عبر الهاتف الجوال ، وتعمل على تواصل دائم للعميل لمعرفة رصيد حساباته ، إيداعاته ، السحوبات وغيرها من العمليات المصرفية الأخرى داخل وخارج السودان .

5- **خدمة إمداد** : هي خدمة لشراء الكهرباء بواسطة الرسائل القصيرة من خلال جميع شبكات الموبايل في أى زمان ومكان ، يمكن للعميل طلب الخدمة بإرسال رسالة نصية مع مراعات كفاية الرصيد الحساب الذى يتم الخصم منه.

6- **خدمة آفاق لتمويل الرسوم الدراسية** : وهي خدمة تقدم لتمويل الرسوم الدراسية للطلاب بكافة المراحل التعليمية وذلك كأحد منتجات التمويل الأصغر ، وبما يتطابق ومفاهيم الصيغ الإسلامية للتمويل ، بجانب تقديم خدمة التسجيل الإلكتروني للجامعات. وذلك إطار تمويل المصرف للمشروعات ذات البعد الإجتماعي بتقديم لمزيد من التسهيلات لمواكبة متطلبات قطاع التعليم بالبلاد ، تشمل الخدمة تمويل مصاريف الدراسة بكافة المراحل التعليمية " الأساس ، الثانوى ، الجامعات والدراسات العليا من ماجستير ودكتوراة " بعد تقديم بعض الضمانات المطلوبة في " وديعة إستثمارية ، تحويل مرتب ولى الأمر ، أو شيك ضامن بعد موافقة المصرف ، أى ضمانات من الدرجة الأولى قائمة أو مقبوضة للعملاء المصرف " هذا بالإضافة الى تقديم خطاب ضمان من ولى أمر الطالب ، شهادة قبول من الجامعة ، تحويل مرتب ولى الأمر، ملء فورمات المصرف ، توقيع العقد "يجدد سنوياً وإستلام التسجيل بالمؤسسة. يتم سداد التمويل بالتقسيط مع إضافة أرباح محدودة بينما يتواصل سداد الأقساط حتى آخر السنة . (1)

(1) www.onm.sd موقع بتاريخ 2013/12/29م ، التقرير السنوى لبنك امدرمام الوطنى للعام 2012م

جدول رقم "3"
توزيعات الودائع، الأرباح ورأس المال
مصرف إدرمان الوطني

البيان	2008	2009	2010	2011	2012
الودائع لبنك امدرمان	1141697	4853896	4685548	4172556	4052973
النسبة	%6.03	%25.7	%24.8	%22.06	%21.43
الربحية لبنك امدرمان	45.677	50.877	70.59	91.465	10.2331
النسبة	%16.99	%18.92	%26.26	%34.02	%3.81
رأس المال امدرمان	669147	691120	523319	800000	1121817
النسبة	%17.58	%18.16	%13.75	%21.03	%29.48

المصدر إعداد الباحث الدراسة الميدانية 2014م

المبحث الثالث: الجهاز المصرفي والخدمات المصرفية الإلكترونية في السودان :
تمهيد: تعاضم إهتمام بنك السودان المركزي بالتقنية المصرفية منذ عام 2000م عندما تم إنشاء إدارة عامة للتقنية المصرفية ببنك السودان ، وعلى الرغم من بدء البنك المركزي متأخراً في مجال التقنية ، إلا أنه إستطاع أن يصل لحد كبير إلى مصاف البنوك المركزية الإقليمية والدولية في هذا المجال. في عام 2002م تبنى البنك المركزي برنامجاً استراتيجياً عُرف بأفاق التقنية حيث تمت صياغته عبر دراسة استشارية أعدها أحد بيوت الخبرة في هذا المجال . وفي إطار هذا البرنامج تم تطوير العديد من البرامج التقنية ببنك السودان المركزي ووحدات الجهاز المصرفي مما ساهم في إحداث نقلة نوعية في العمل المصرفي .

أولاً: مراحل نشأة الجهاز المصرفي السوداني : مر النظام المصرفي في السودان بعدة مراحل منذ 1903م قبل الإستقلال تم فتح أول بنك هو فرع البنك المصري تتابعت بعد ذلك فروع البنوك الأجنبية فرع باركليز دي سي، فرع البنك العثماني ،

فرع بنك مصر، كريدى ليونيه ، البنك العربى الاردنى ، البنك التجارى الأوربى . حتى عام 1957م حيث افتتح البنك الزراعى السودانى كأول بنك وطنى فى السودان وتتابع بعد ذلك المصارف التجارية . فىمكن تقسىم هذا التطور الى المراحل الأتية:

المرحلة الأولى: مرحلة النظام المصرفى الربوى الكامل : بدأت هذه المرحلة منذ الإسقلال فى عام 1956م بداية عهد المصارف التجارية الوطنية " فى عام 1958م تم تأسس البنك الزراعى ، فى العام 1960م بنك السودان المركزى ، البنك الصناعى 1961م تلاه البنك التجارى السودانى 1962م ، بنك النيلين 1965م، العقارى السودانى 1967م". وكان سعر الفائدة هو الحافز على الإدخار والحق الذى يمنح لحملة الودائع ويمثل العائد الذى يحصل عليه المصرف فى جمىع القروضه وتسهيلاته المالية . ويعرف المصرف التجارى فى هذه المرحلة بأنه تاجر ديون " يقترض بفائدة أدنى ويقرض بفائدة أعلى ويجنى الفرق بين السعرىن وبهذا يصىح سعر الفائدة والتحكم فىه إرتفاعاً وهبوطاً هو المؤشر الذى يحدد إتجاهات السياسة النقدية والتمويلية ، حيث تعتمد عليه المصارف فى إسقطاب الودائع كما أن سعر الفائدة للمقرضىن هو المحدد لحركة وتوزىع موارد المصارف بين الإستخدامات المختلفة، إضافة لذلك أدوات السياسة النقدية الأدوات التقليدية الأخرى كنسب الإحتياطى القانونى والتدخل المباشر . وفى العام 1969م قام بنك السودان بوضع سياسات هدف الى ربط التمويل التتموى بالخطه الائتمانية للدولة ، وتوجيه الموارد نحو أهداف معينة تحددها الدولة لتوزىع التمويل على القطاعات المختلفة وفى أولويات تضعها الدولة. استمرت التطورات فى العام 1970م بإنشاء إدارة للخطط الائتمانية، والتخطيط والنقد ومخاطر الائتمان. وإصدار قانون الخدمة للجهاز المصرفى وتعديل الهيكل الادارى ووضع أول ميزانية للنقد الأجنبى بهدف توفير الخدمات الضرورية وضمان إسقرار السوق (1).

المرحلة الثانية : مرحلة النظام المصرفى المزدوج : تمثل هذه المرحلة الفترة الممتدة من منتصف السبعينات 1976م حتى منتصف الثمانينات عام 1983م حيث بدأ تأسيس المصارف الإسلامية بدءاً بمصرف فيصل الإسلامى ، مصرف التضامن

(1) أ. يوسف أبوبكر. مسيرة بنك السودان، الملاح، النقد، المنهج، ط 1 (السودان: بنك السودان المركزى ، مطبعة نضر)

كما شهد إنطلاقة المصارف التجارية الأخرى . وبهذا أصبح النظام المصرفي يعمل بنظامين النظام الربوي تمثله المصارف التجارية التقليدية والنظام الإسلامي تمثله باكورة المصارف الإسلامية. المرتكز الغالب على السياسة النقدية في تلك الفترة هو الأدوات الربوية لأن موارد المصارف التجارية الربوية تمثل النسبة العظمى المتاحة للنظام المصرفي ولم تكن للبنك المركزي وقتها توجيهات ولا آليات يتعامل بها مع النظام المصرفي الإسلامي عدا نسب الإحتياطي النقدي وإحتياطي السيولة الداخلية وسياسة التدخل المباشر وسياسات توزيع السوق والائتمانية . وفي هذه المرحلة تمت الموافقة لعدد من المصارف الأجنبية لمزاولة أنشطتها في السودان، وهى بنك ابوظبي الوطنى 1976م، بنك الإعتماد الدولى 1976م، سیتی بنك 1978م ، بنك عمان المحدود 1979م ، بنك الشرق الأوسط 1982م وبنك حبيب 1982م ، تأسس البنك السودانى الفرنسى 1978م ، الأهلى السودانى 1981م ، البنك الوطنى للتنمية الشعبية 1982م ، بنك النيل الأزرق 1982م وفى نفس العام تأسس البنك القومى للتصدير . وفى نهاية هذه المرحلة تم تأسيس مصارف تزاوّل صيغ التمويل الإسلامى وهى بنك فيصل الإسلامى السودانى 1978م ، بنك التضامن الإسلامى 1982م، بنك التنمية التعاونى الإسلامى 1983م .⁽¹⁾

المرحلة الثالثة : مرحلة أسلمت النظام المصرفي : بدأت هذه المرحلة في عام 1983م بعد تطبيق الشريعة الإسلامية وبعد صدور قانون المعاملات الذى ألزم كل النشاط الإقتصادى في السودان بالمعاملات الشرعية حيث أصدر البنك المركزى بموجب هذا القانون منشوراً ألزم فيه المصارف التجارية بالتحول الى الصيغ الإسلامية وإزالة الربا من كل معاملاتها وإستمرت هذه المرحلة حتى 1991م . وفى هذه المرحلة بدأت المصارف التجارية في الإنتقال الشكلي الى النظام المصرفي الإسلام ، والعمل وفق صيغ التمويل الإسلامى . وقد شهدت هذه الفترة زيادة عدد المصارف حيث تم تأسيس بنك البركة السودانى 1984م ، بنك الغرب الإسلامى السودانى 1984م ، البنك السعودى السودانى 1986م بنك العمال الوطنى 1988م و بنك الشمال الإسلامى 1989م .

⁽¹⁾ www.onb.comsd/?p=islam-way5 موقع بتاريخ 2013/09/20م

المرحلة الرابعة: مرحلة تعميق إسلام النظام المصرفي : بدأت هذه المرحلة في عام 1990م تبنى النظام الإسلامي جميع مناحي الحياة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية وتمت مراجعات كاملة للقوانين والوائح والنظم بما يضمن الإلتزام الإسلامي في المصارف التجارية ، وصدر قانون تنظيم العمل المصرفي وإنشئت الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية في عام 1992م ، شهدت المرحلة مشروع توفيق المصارف 1994م ، سوق الخرطوم للأوراق المالية 1995م ، شهادات مشاركة البنك المركزي 1998م ، إصدار شهادات مشاركة حكومية 1999م وحددت أغراض هيئة الرقابة الشرعية بالمساهمة في وضع العقود ، مراقبة عمليات المصارف ، مراجعة وإصدار الفتاوى ، والمساهمة في التدريب وإعداد البحوث في 2003م . وكانت أهم مظاهر الإصلاح في الإلتزام الشرعي في التعامل المصرفي بإلزام جميع المصارف بهيئات رقابة شرعية بموافقة الجمعيات العمومية لتتولى تطوير الإلتزام الشرعي في التعامل المصرفي لتتكامل رقابة البنك المركزي مع رقابة الجمعيات العمومية عبر هيئات الرقابة الشرعية .

المرحلة الخامسة: مرحلة النظام المصرفي الثنائي : وفق إتفاقية السلام الشاملة بين شمال وجنوب السودان تم الإتفاق على أن تعمل المصارف في شمال السودان وفق قواعد الشريعة الإسلامية وتعمل المصارف في جنوب السودان وفق النظام التقليدي ، وبذلك أصبحت المصارف السودانية تعمل في ظل نظام ثنائي إسلامي في الشمال وتقليدي في الجنوب مع وجود فرع لبنك السودان المركزي في الجنوب على أن تخضع المصارف في النظامين عن طريق سياسة نقدية موحدة . وفي هذه المرحلة شهد القطاع المصرفي في السودان دخول العديد من المصارف التي تستند على رؤوس أموال أجنبية منها بيبيلوس بنك ، مصرف السلام ، مصرف الإمارات السودان ، المصرف المصري السوداني ، مصرف الجزيرة السوداني الأردني ، مصرف قطر الإسلامي ، وكذلك بعض المصارف المسنودة برأسمال وطني مثل مصرف المال المتحد ومصرف الأسرة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ www.brbrnet.net/vb/showthread.php موقع بتاريخ 2013/09/20م

ثانياً: **التقنية والخدمات المصرفية الإلكترونية في السودان**: يشهد العالم منذ سنوات توسعاً وتطوراً في سوق المعلومات والاتصالات وفي تقنيات هذه السوق. وقد أخذت تقنيات المعلومات والاتصالات ترتبط بالأنشطة والمجالات الاقتصادية على تنوعها و أصبحت هذه التقنيات عنصراً مساعداً للتقدم والتطور في تلك الأنشطة. وكان قطاع المصارف من أبرز القطاعات التي تأثرت بثورة المعلومات والاتصالات التي شكلت عاملاً لتنمية العمل المصرفي منذ أوائل السبعينيات وفي اتجاه متطور للغاية خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات وحتى اليوم صاحب ذلك ظهور استخدام الشبكات وربط أجهزة الحاسوب مع بعضها البعض ، مما أحدث نمواً متسارعاً في مجال العمل المصرفي الإلكتروني. وبإدخال التقنية في المصارف حدث خفضاً في التكاليف ، ثم ظهرت فرص هامة وواسعة لتقديم خدمات مصرفية ومالية جديدة .

أولاً: التقنية في السودان : تعمل المصارف السودانية على تقديم الخدمات المصرفية إلكترونياً عبر الإنترنت أو المصرف المنزلي بالإضافة للوسائل الأخرى للحصول الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال الأنظمة المرتبطة بالتقنيات الحديثة المختلفة.

في أواخر العام 1998م أعلن بنك السودان برنامج السياسة المصرفية الشاملة للإصلاح في القطاع المصرفي ليبدأ تنفيذه إعتباراً من 1999م ، ومن ضمن محاور البرنامج جاء محور تقنية العمل المصرفي ، والتي أعتبرت جزءاً أصيلاً من برنامج رقابة البنك المركزي في تطور وتحديث الخدمات المصرفية.

وتعاطف اهتمام بنك السودان المركزي بالتقنية المصرفية منذ عام 2000 وفي ابريل من نفس العام تم إنشاء الإدارة العامة للتقنية المصرفية كأحد الإدارات العامة المعنية بتطور وتحديث للنظم التقنية المصرفية، وعلى الرغم من بدء البنك المركزي متأخراً في مجال التقنية ، إلا أنه إستطاع أن يصل لحد كبير إلى مصاف البنوك المركزية الإقليمية والدولية في هذا المجال . في عام 2002 تبنى البنك المركزي برنامجاً استراتيجياً عُرف بأفاق التقنية حيث تمت صياغته عبر دراسة استشارية أُعدّها أحد بيوت الخبرة في هذا المجال، ومن ثم أصدر بنك السودان المركزي منشور السياسة المصرفية الشاملة 1999م-2002م والذي إحتوى في فقرته السادسة

إعتماد التقنية المصرفية. وفي إطار هذا البرنامج تم تطوير العديد من البرامج التقنية
بنك السودان المركزي ووحدات الجهاز المصرفي مما ساهم في إحداث نقلة نوعية
في العمل المصرفي ، ومن هذه البرامج والإجراءات والآليات الآتي :

1- أتمتة العمل المصرفي بينك السودان المركزي ومعظم المصارف التجارية
لممارسة الصيرفة الإلكترونية .

2- تأسيس نظام محول القيود القومي والذي يقوم بتقديم خدمات الصراف الآلي
ونظام نقاط البيع .

3- إنشاء المقاصة الإلكترونية .

4- إنشاء نظام الرواجع الإلكترونية المرسلة من البنوك وجهات أخرى .

5- إنشاء نظام المدفوعات القومي بإدخال نظام التسويات الإجمالية الآنية.

6- إدخال وتطبيق نظام البريد الإلكتروني بالشبكة الداخلية لبنك السودان المركزي.

7- إنشاء شركة السودان للخدمات المصرفية الإلكترونية (EBS) لتعمل على إدارة
مشروعات الصيرفة الإلكترونية بالقطاع المصرفي والمؤسسات المالية.

8- تبنى نظام سويفت " Swift " العالمي للتحويلات .

9- الاستفادة من التقدم التقني في مجال الاتصالات وإنشاء شبكة مصرفية
متخصصة "سودابان "

10- إصدار بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المصرفي الإلكتروني .⁽¹⁾

ومن ثم وضع بنك السودان المركزي خطته الإستراتيجية لإدخال التقنية
المصرفية غطت الجوانب التالية :

1- الإفتراضات في جانب الأعمال المصرفية. وهي توصف القواعد والإرشادات التي
على هديها يتم تصميم العمليات المصرفية الجديدة ، تحديد الأثر على الهيكل
التنظيمي لبنك السودان ، وتوصيف مجموعة النظم التقنية المطلوبة ، توحيد القناة
التي تصب فيها مختلف الرواجع الرقابية والمعلوماتية من المصارف ، إذ أن النظم
التقنية تتيح مركزية البيانات بحيث تكون في متناول جميع إدارات بنك السودان .

⁽¹⁾ www.kantakji.com/media/1350/c222.doc موقع بتاريخ 2013/03/19

2-مراجعة سياسات بنك السودان . وذلك بغرض التأكد من أنها تتوافق مع النظم التقنية أو أن تستحدث سياسات جديدة تتطلبها تلك النظم .

3-التوجهات والمعمارية التقنية. وهى التوجهات التقنية المتوفرة والخيارات الإستراتيجية لبنك السودان بإستخدام المعماريات الحديثة وقواعد البيانات القادرة على تشغيل مجموعة من النظم الكبيرة التى تخدم القطاع المصرفى وتسهل عملية تداخل تلك النظم مع بعضها .

4- النظم والتطبيقات المطلوبة. تم تحديد مجموعة النظم والتطبيقات التقنية المطلوبة ، وهى: أ- مجموعة النظم المكونة للنظام الوطنى للمدفوعات، " ويشمل نظم مقاصة الشيكات، محول قيود الصرافات الآلية و طرفيات نقاط البيع بالمحلات التجارية، التحويلات المالية الإلكترونية بين المصارف للدفعيات الكبيرة أو الدفعيات الصغيرة المجمعة منها الرواتب والمعاشات أو سداد فواتير الخدمات"

وكل هذه النظم ترتبط بنظام التسويات المالية الإلكترونية بحيث تتم التسويات الناتجة عن الدفعيات من مصادرها المختلفة بصورة آنية ، ب- مجموعة النظم التى يحتاج اليها بنك السودان لإدارة أعماله ولتعظيم عطائه على مستوى الإقتصاد الوطنى للبلاد، " وفيه يتم تداخل مع النظام الوطنى للمدفوعات وتتم عملية التسويات الخاصة بنظام المدفوعات، إضافة لنظم معلوماتية أهمها نظام الرواجع الإلكترونية ، ونظم إحصائية ونظم للإستقراء تمكن البنك من إعداد التوقعات فى العديد من المجالات مثل أسعار الصرف وتقديرات الطلب على النقد .

5- أثر التقنية على بنك السودان . وهى ثلاث وثائق الأولى عالجت إجراءات وتدقيق العمليات المصرفية " بإعادة هذرتها" بناءً النظام المصرفي الذى سيتم تطبيقه . والثانية تناولت موضوع أثر إدخال التقنية على تنظيم البنك وطريقة أدائه لأعماله ، وطرحت الوثيقة الثالثة برنامجاً كاملاً لإدارة التغيير الناتج عن إدخال النظم التقنية.

6- خطة التطبيق. وهو الجانب الأخير حيث قسم النظم التى ستطبق والبنيات التحتية الواجب إنشائها وبرنامج إدارة التغيير المطلوب تطبيقه ببنك السودان .

وتعتبر آفاق التقنية هي المرجعية الأساسية لبرنامج التحديث (1).

ولخصت خطة آفاق التقنية "1999م-2003" أن أثر التقنية على الصناعة المصرفية تناول أن تطبيق التقنية يتمكن المصارف على التحسين المستمر للخدمات المصرفية للجمهور من إختصار للزمن وتقليل المخاطر، دقة العمل ، الإيقاع السريع والمنظم للعمليات المصرفية ، خاصة في الإستثمار والتحويل وعمليات النقد الأجنبي ، مع إمكانية تعامل العميل مع أى فرع من فروع البنك المرتبطة بالشبكة دون الحاجة للحضور للمصرف . ومن ناحية أخرى جذب المزيد من الودائع والعملاء ، تقليل التكلفة الإدارية، إعادة الهيكلة الإدارية ، تخفيض العمالة (2).

ومن ناحية أخرى اتبعت المصارف الخطوات التمهيدية لتطبيق التقنية هي تطوير البرمجيات المستخدمة أو إدخال برمجيات جديدة وتحديث أجهزة الكمبيوتر ، بناء أساس تقنى من ومواقع وشبكات وأجهزة ، التعاقد مع شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية لإدخال النظام المصرفى الشامل ، تدريب وتأهيل الموظفين ، إستيعاب كوادر مؤهلة ، استجلاب ماكينات الصراف الآلى، الإشتراك في شبكة سويفت العالمية ، والدخول والمشاركة في بطاقات شامخ الذكية ، الهاتف المصرفى، السحب الإضافية مباشرة مع الفروع، التحويل المحلية عبر الفروع التحويل الخارجية ، وإدخال التقنية المصرفية فإن البنوك تستطيع تقديم خدمات مصرفية إلكترونية .

ثانياً: الخدمات المصرفية الإلكترونية في السودان : من أهم ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية وتحقيق الريادة في سوق الأعمال المصرفية والمالية ومن أهم هذه التطبيقات :

أ/ المحول القومى للقيود: وهو عبارته نظام إلكترونى يقوم بتوفير نقطة خدمات مشتركة لربط شبكة الصراف الآلى وشبكة نقاط البيع والأطراف الأخرى المشاركة في الخدمة كالمصارف والمؤسسات المالية وتحويل قيود المعاملات وأجراء التسويات

(1) أمين عبد الرحم اوشي . مقال بعنوان آفاق التقنية الحلقة الأولى، العدد 9 (مجلة المصارف: 2004م) ص 14
(2) حيدر عباس حسين . انتار الياس البدرى، الريح أم عبد الله ، أثر التقنية على الصناعة المصرفية في السودان (بنك السودان: 1999م-2003م) ص 29

المالية بينها وإدارة شبكة ماكينات الصراف الآلى والأجهزة وإصدار وإدارة البطاقات . والمكونات الرئيسية لمحول القيود تتكون من شبكة الصراف الآلى، و هى ماكينة خاصة مجهزة بتقنية مصممة لتقديم خدمات مصرفية آلية لعملاء المصارف ، منها السحب التوريذ والإستعلام وسداد الفواتير، ويعمل الصراف الآلى بنظام الشبكات بحيث لا تكون الماكينة مرتبطة بالمصرف لوحدها وتكون مجموعة ماكينات مرتبطة مع بعضها لتخدم كل عملاء المصارف. و شبكة نقاط البيع ، وهى شبكة مرتبطة مع محمول القيود تمكن حاملى البطاقات من الشراء بواسطة البطاقات المصدرة من المصارف . أما بطاقات الدفع هى بطاقات خاصة يصدرها المصرف لعملية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات من محلات وأماكن معينة عند تقديمه لهذه البطاقة، ويمكنه كذلك استخدامها في السحب النقدي من ماكينات الصراف الآلى، ومنها بطاقات الخصم أو الدفع وتعتمد على وجود أرصدة فعلية وتتم العملية من حساب العميل لحساب التاجر في وقت واحد لحظة الشراء، وبطاقات الخصم الشهرى او الدفع الشهرى أو القيد الآجل ويتطلب من صاحبها الدفع المسبق للمصرف المصدر ، وفترة الائتمان لها لا تتجاوز الشهر، أما بطاقات الائتمان هى بطاقات يصدرها المصرف في حدود مبالغ معينة وتتيح لحاملها فرصة الحصول على خدمات الدفع الآجل حيث يقوم المصرف بالدفع نيابة عن العميل لفترات بموجب إتفاق مسبق بينه وبين مصرفه .⁽¹⁾

1-الصرافات الآلية: وهى آلات يمكن نشرها بأماكن مختلفة سواء بالحائط أو بشكل مستقل وتكون متصلة بحاسب المصرف ، يستخدم العميل بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية لسحب مبالغ نقدية من خلالها خصماً على حسابه إلكترونياً ، كما أضيفت لها مؤخراً العديد من الخدمات المتطورة الأخرى ، منها تحويل الأموال إلكترونياً دفع الشيكات، استبدال العملات الأجنبية وكذلك عمليات الإيداع النقدي ، وتعبئة طلبات القروض، الإستفسار عن الرصيد، التحويل مابين حسابات العميل المربوطة بالبطاقة ، كشف حساب مختصر، طلب دفتر شيكات يستلمه من الفرع،

⁽¹⁾ أنور على أبوبكر. مشروع المحمول القومى للقيود ، عدد 10 (مجلة المصارف ، 2005م) ص 16

تسديد فواتير الهاتف، الماء أو الكهرباء، تغيير الرقم السرى الخاص بالعميل، إظهار رسائل للعميل من المصرف فور إستخدام جهاز الصراف الآلى .

كما ويقدم محول القيود الدعم الفنى لتشغيل ومراقبة جميع عناصر نظام الصراف الآلى من أجهزة وأنظم وتطبيقات وشبكات ، تحديد أماكن وأنواع الأعطال وإمكانية معالجتها عن بعد. ويمكن لكل مصرف القيام بإدارة ماكينات الصراف الآلى الخاصة به عن طريق مد المصرف بواجهات إدارة الصراف الآلى من محول القيود. أو أن يقوم النظام بالإدارة والإشراف على الشبكة بالتالى تتولى جهة واحدة تقديم الخدمة .

2- نقاط البيع: جهاز نقاط البيع هو عبارة عن نظام للتحويل الإلكتروني للأموال يتيح لصاحب البطاقة المصرفية أن يسدد قيمة مشترواته من المتجر أو المؤسسة بتحويلها من حساب صاحب البطاقة الى حساب التاجر أو المؤسسة طالما أن المصرف المصدر للبطاقة والمصرف المنفذ للعملية مشتركين في شبكة مدفوعات واحدة . أطراف التعامل في الخدمة هم الطرف الأول المصرف المصدر للبطاقة وهو مصرف أو مؤسسة مالية مرخص لها إصدار أنواع مختلفة من البطاقات وفقاً لما يتناسب مع متطلبات عملائها وأنظمتها الداخلية . الطرف الثانى هو المصرف القابل "أو الشركة" وهو المصرف أو المؤسسة التى التى تقوم بالترويج لإستخدام هذه البطاقات لدى أصحاب المتاجر والخدمات من خلال إبرام إتفاقيات محددة معها بهذا الخصوص، فيقدم لهم الأجهزة اللازمة وأيضاً ما يحتاجونه من بيانات ومعلومات. ويقوم بتحصيل قيمة فواتير البيع الخاصة بالتاجر ومتابعة ذلك مع المصارف المصدرة للبطاقة . الطرف الثالث هو عميل المصرف المصدر للبطاقة الذى يشترك في نظام البطاقات ويستخدمها لإحتياجاته المختلفة . الطرف الرابع هو الشركة أو المحل التجارى أو أية جهة تقبل بيع بضائعها أو خدماتها للعميل " حامل البطاقة" بإستخدام البطاقة بدلاً عن النقد المباشر .

لخدمة نقاط البيع ميزات منها للمصرف المصدر تعتبر أداة جيدة لإستقطاب العديد من العملاء حاملى البطاقات والتجار، ومصدر جيد للأرباح ثمن البطاقة المأخوذة من حامل البطاقة . أما بالنسبة للمصرف القابل "أو الشركة " مصدر

إستقطاب السيولة للقطاع المصرفي، من الرسوم التي يأخذها المصرف من التاجر جراء تقديم الخدمة . أما لحامل البطاقة فإن إستخدام خدمة نقاط البيع يوفر عليه حمل المبالغ الكبيرة من الأموال النقدية وبالتالي يخفض من حجم المخاطرة والسرقة والضياع ، وتشعره بالإطمئنان النفسى في أى زمان ومكان في العالم ، وأيضاً التحكم في مصروفاته حيث أنه يستلم شهريا كشف حساب مفصل لمدفوعاته التي قام بها . أما مزايا الخدمة بالنسبة للتاجر أنها تقلل من وجود النقد وذلك بالتالى تقلل المخاطر على العميل والتاجر ، وتزيد من حجم مبيعات التاجر من خلال إستقطاب حاملي بطاقات الدفع . بالنسبة للقطاع المصرفى والإقتصادى القومى يؤدى لإستخدام الخدمة لتقليل تداول النقد وتلفه مما يقلل من طباعة العملة كذلك يتيح موارد إضافية للمصارف بزيادة السيولة داخل القطاع المصرفى .

3- بطاقات الدفع: البطاقة المصرفية هي بطاقة بلاستيكية ذات خصائص معينة صادرة من مؤسسة مالية أو مصرف تستخدم كوسيلة تعامل عوضاً عن النقود ويمكن إستخدام البطاقات ، للقيام بالعمليات التجارية ، للدفع فى الفنادق والمطاعم ، للتسوق في المحلات التجارية ، لسحب الأموال النقدية من الصراف الآلى . ومنها:

1-بطاقات الخصم المباشر التي تكون موصولة مباشرة الى الحساب العميل الجارى لحاملها، حيث يسدد ثمن المدفوعات بخصم المبلغ من حساب حامل البطاقة بطريقة فورية أو خلال أيام إذا لم يكن هنالك ربط إلكترونى مباشر بين المصارف والنقطة التي تتم فيها عملية الدفع .

2-بطاقات الائتمان وهي تقدمها المصارف وفقاً لتسهيلات إئتمانية محددة، فحامل البطاقة يسدد آخر الشهر أو في فترة زمنية محددة نسبة معينة من مشترواته بوسطة البطاقة والباقي يسدد خلال فترة محددة بنسبة فائدة عالية تتراوح ما بين 14% الى 22% .

3-بطاقات الدفع لا تتضمن تسهيلات إئتمانية محددة ، انما يجرى خصم ثمن المدفوعات من حساب حامل البطاقة نهاية كل شهر .

أنواع البطاقات منها البلاستينية موجهة لصاحبى الدخل العالى وتحمل ميزات استثنائية . بطاقات ذهبية وهي مثالية للأشخاص دائمى السفر إذ أنها تمنحهم نوعية

عالية من الخدمات . بطاقات عادية وهى بطاقات عامة موجهة لصاحبى الدخل المتوسط . بطاقات الأعمال وهى موجهة للشركات التى يمكن أن تخصص هذه البطاقات لبعض موظفيها فتوفر لها المزيد من الرقابة على نفقاتها .⁽¹⁾

(ب) نظام المقاصة الإلكترونية : قام بنك السودان المركزى بإختيار نظام المقاصة الإلكترونية من شركة الأردنية وهو نظام مبنى على تبادل صور الشكات وبياناتها من المصارف ويتصف بالمرونة وقابل للتعديل ويهدف الى تقليص دورة التقاص على تتم في بضع دقائق وفى نفس اليوم ، متابعة مراحل التحصيل لكل مصرف دافع ومستفيد، أرشفة الكترونية لصور الشيكات ، الحد من الخسائر الناتجة ، تسهيل عملية التنظيم والأرشفة والمتابعة للبنك السودان ، توفير بيئة لإستخلاص البيانات والإحصاءات والإستفسارات حول الشيكات، والمساهمة في تقليل التكلفة،⁽²⁾ وتقديم خدمات على مدار الساعة .

أما المقاصة الإلكترونية ، تعتبر من أهم وسائل الدفع الإلكترونية بالقطاع المصرفى السودانى وهى عبارة عن نظام مبنى على تبادل صور وبيانات الشيكات بين المصارف بدلاً عن الشيكات الورقية ، يعتمد على المسح الضوئى للشيكات وإرسال صورة وبيانات الشيك بواسطة المصرف المرسل مصرف المستفيد الى المصرف المسحوب عليه الشيك عبر مركز المقاصة المركزية ، يقوم المصرف المسحوب عليه بعملية التدقيق ثم بعد إجراء القيد على حساب العميل والرد على المصرف المرسل عن طريق مركز المقاصة ويتم بعدها التأثير على حسابات المصرفين المحفوظة لدى بنك السودان " خصماً وإضافة " . ومن أهم ميزات النظام تحصيل الشيكات خلال دقائق معدودة وبأى عملة معتمدة ، صرف أى شيك نقداً من فرع أى مصرف دون التقيد بتقديمه للمصرف المسحوب عليه تحديداً ، إجراء التسوية بين المصارف في أى وقت وإجراء أكثر من تسوية خلال اليوم ، يمكن إقاف التبادل الإلكتروني للشيكات مع المصارف المبعدة من المقاصة ، الربط والتكامل مع الأنظمة الأخرى كنظام التوقيعات والنظام المصرفى ، الحفظ الإلكتروني الدائم

(1) أنور على أبوبكر عمار . مقال ، خدمة نقاط البيع ، العدد 9 (مجلة المصارف : 2007م) ص 12
(2) غزى محمد حفظ الله . مقال ، نظام المقاصة الإلكترونية تحت التنفيذ ، العدد 10 ، (مجلة المصارف ، 2005م) ص 20

لصور وبيانات الشيكات في أرشيف مركز المقاصة ، خاصة تخزين الشيكات وارسالها للتحويل آلياً وفقاً لتاريخ إستحقاقها ، إمكانية تحديد مواعيد لتحويل الشيكات بعد تصنيفها حسب أهميتها أثناء يوم النقص وتحويل غرامات على التأخير في الرد عليها من قبل المصارف المسحوب عليها ، يتمتع النظام بخواص تأمينية عالية ضد الحريق . وتم ربط المقاصة الإلكترونية مع الأنظمة المصرفية بالمصارف التي تعمل بمختلف الأنظمة والذي قدمته شركة

الأنظمة المالية والمصرفية المحدودة حيث شمل العرض المصارف السودانية وفروع بنك السودان بولاية الخرطوم في أكتوبر 2008م⁽¹⁾

ج/ نظم الدفع الإلكتروني عبر الجوال: يعنى بالحصول على الخدمة المصرفية من خلال التلفون المحمول من أي مكان وفي أي وقت خلال اليوم بطلب رقم معين . يعمل النظام خلال جهاز محمل ببرنامج معلومات بالرد على طلبات العملاء، وتطلب منه الخدمة بإدخال الرقم السري الذي سبق أن أعطاه له المصرف فتظهر صفحة بها كل بيانات العميل بطريقة ذكية ، ليقوم بتسويق خدماته منها فتح الحساب والحصول على بطاقات إئتمان ودفع فواتير والتحويل من الحسابات، تمويل رسوم دراسية . من مزايا إستخدام المصرف المحمول، فعالية إدارة الوقت وسرعة الإستجابة لمتطلبات الخدمة ، يتيح النظام تقديم خدمات كثيرة ومتعددة، كما يحقق سرية الحسابات، تخفيض كثير من التكاليف وعدم التقيد بمكان وتواجد المصرف والأمان . ومن أهم المخاطر والعيوب إنشغال خطوط الإتصال في بعض أوقات الذروة مما يؤثر في عدم سرعة الإنجاز المطلوب .

د/ نظام الرواجع الإلكترونية : نظام إشراف ومراقبة خاص بإرسال المعلومات والبيانات المطلوبة من قبل بنك السودان المركزي ، خلال فترات تحدد عبر منشورات وتعميمات يومية، إسبوعية، شهرية، ربع سنوية، سنوية أوعند الطلب . وعلى المصارف السودانية والجهاز المصرفي السوداني الإلتزام بها . يقوم المصرف المعنى بتعبئة الراجعة المطلوبة بالبيانات التي تشير لمعلومات وذلك بترميز معين مدمج بالبرنامج ترسل عبر الشبكة . من أهم مزايا النظام سرعة الحصول على المعلومات

⁽¹⁾ محمد عصمت يحي . مقال، المقاصة الإلكترونية، العدد 12 ، (مجلة المصارف 2005م) ص 32

المطلوبة التي تخدم المصرف، العميل والإقتصاد على مستوى الدولة إذ أن النظام يساعد على إتخاذ قرارات إقتصادية منها ميزان المدفوعات يؤثر على التجارة الخارجية وكذلك أسعار العملات تؤثر على التداول وحركة الصادر والوارد.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية :

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، ، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وإجراء إختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، وقد إعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الإستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. ويعرف الإستبيان بأنه " أداة من أدوات البحث يتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنه، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيه، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أنه يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات " (1).

هذا وجاء إعتقاد الباحث على الإستبيان لمزاياه المتعدده المتمثلة في الآتي (2):

1/ إمكانية تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2/ قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.

3/ سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظه وعباراته.

4/ توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

5/ يشعر المجيبون عنه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين

عليها .

(1) علي ماهر خطاب . القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: الأنجلو المصرية، 2008م) ص 399.
(2) أحمد حسين الرفاعي . مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م) ص 192.

وتحقيقاً للغرض السابق للإستبان تم تصميم إستمارتين لدراسة تطبيق إستراتيجيات المنافسة للقطاع المصرفي وجودة الخدمات المصرفية . وذلك على النحو التالي:

أ/ الإستمارة الأولى:

وهى إستبيان يهدف الى معرفة تطبيق إستراتيجيات المنافسة فى القطاع المصرفي حول موضوع الدراسة وتتألف الإستمارة من قسمين:
القسم الأول: وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وهى البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهى:

1/النوع .

2/ العمر.

3/المؤهل العلمي .

4/ التخصص العلمي .

5/ المؤهل المهني .

6/ سنوات الخبرة .

7/الدرجة الوظيفيه .

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية، وهى المحاور التى من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم على عدد "18" عبارة تمثل الإستراتيجيات التى تتبعها المصارف التجارية وفقاً لما يلي:
المحور الأول: إستراتيجية أقل تكلفة يتكون من "6" عبارات .
المحور الثاني: إستراتيجية التركيز يتكون من "6" عبارات .
المحور الثالث: إستراتيجية التمييز يتكون من "6" عبارات .

ب/ الإستمارة الثانية:

يهدف هذا الإستبيان إلى قياس وتقييم مستوى الخدمات المصرفية التى تقدمها المصارف التجارية لعملائها وتتألف من قسمين:

القسم الأول: وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1/النوع .

2/ العمر .

3/المؤهل العلمي .

4/ التخصص العلمي .

5/ سنوات التعامل مع المصرف .

6/سنوات التعامل بالخدمات المصرفية .

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية، وهي العبارات التي تقيس تقييم مستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية للعملاء. وتشمل الإستمارة "12" عبارة وتم قياس درجة الإستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح من لا أتفق مطلقاً إلى أتفق تماماً، كما هو موضح في جدول رقم "4".

جدول رقم "4"

مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لاأوافق
1	لاأوافق بشدة

المصدر إعداد الباحث الدراسة الميدانية 2014م

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالتالي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5)$ /

$$(3 = (5/15) = .5$$

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:
الجدول "5" يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

جدول رقم "5"

الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	لأوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة، دار النهضة العربية، 1982) الصفحات 540 و 541.
وعليه للوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم، للفرقة بين المستويات التالية:

- أكبر من 4 أعلى درجات الموافقة
- من 4 إلى أكبر من 3.5 موافقة إيجابية.
- من 3.5 إلى أكبر من 3 درجة متوسطة من الموافقة " يميل إلى الإيجابية".
- من 3 إلى أكبر من 2.5 درجة متوسطة من عدم الموافقة " يميل إلى السلبية".
- من 2.5 إلى أكبر من 2 غير موافق " سلبي".

ثانياً: إجراءات إختبارات الصدق والثبات " تقييم أدوات القياس"

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , ولإختبار الصدق إحصائياً يتم إستخدام التحليل العاملي التاكدي لإختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو إختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع. وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس دور جودة الخدمات المصرفية في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المالي للمصارف التجارية بإستخدام إختبارات الثبات والصدق لإستبعاد

العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة. والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوما "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولاتقيس أبعاد أخرى وتتميز هذه الإختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى إنطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه ولستبعاد أى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على إستجابة مفردات عينة الدراسة.

أ/ صدق محتوى المقياس:

تم إجراء إختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما لإختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة الى أخرى . وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد "6" من المحكمين المختصين فى الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لأرائهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقضي فهم معانيها . وأستمرت عملية إختبار الصدق الظاهري بعد ذلك تم إختبار المقاييس بإستخدام عينة إستطلاعية مكونة من خمسون مفردة، وتم إختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس. وقد اكادوا فى ضوء فهمهم ضرورة إستبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد إستعادة الإستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الإستبان في صورته النهائية .

ب/ تقييم أدوات القياس:

ويتم تقييم وإختبار أدوات القياس من خلال المقاييس التالية:

1/ إثبات المقياس " الاستبانة":

يقصد بالثبات " إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة" . 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 مساويةً 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. (1)
وقد أخذ الباحث في إعتبره التأكد من ثبات المقياس الذي قام ببنائه قبل استخدامه في الدراسة بإعادة اختباره 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 إعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتداد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

2/ صدق المحكمين:

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 في مجال الإدارة والبالغ عددهم خمس 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 تمّ تصميم الإستبيان في صورته النهائية .

ثالثاً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1 عز عبد الفتاح. مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

أ/ إجراء إختبار الثبات:

لأسئلة الإستبانة المكونة من جميع البيانات بإستخدام " معامل ألفا كرونباخ" وتم إستخدامة لقياس الإتساق الداخلى لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء , ويعد المقياس جيدا وملائما اذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (60%) .

ب/ أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات (النوع والعمر والمؤهل العلمي)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدى، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت فى إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

ج/ اختبارات "الفروق" :

وتم استخدام هذا الإختبار لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه اذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة احصائية). اما اذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة احصائية .

د/ أساليب تحليل الانحدار:

وذلك لإختبار فروض الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب فى استخدام اختبار " تحليل الانحدار" .

وتم إستخدام هذا الإختبار لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% وذلك من خلال إستخدام كل من معامل الارتباط (R) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات فروض الدراسة. ومعامل التحديد (R^2) لتحديد القوة التفسيرية لمتغيرات الدراسة. بالإضافة الى إختبار (T) لتحديد الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل عينة الدراسة الميدانية

أولاً: عرض مجتمع وعينة الدراسة :

أ/ الإستمارة الخاصة بالموظفين "إستراتيجية التميز": يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من عدد عشرة مصارف متمثلة في الجدول رقم "6" . 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 100% والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم "6"

توزيع العينة حسب اسم المصرف

النسبة	التكرار	البيان
13.0	11	فرنسي
11.7	9	الخرطوم
14.3	11	الشمال الإسلامي
15.6	12	البركة
18.2	14	امدرمان الوطني
9.1	7	التضامن الإسلامي
9.1	7	فيصل الإسلامي
7.8	6	الإسلامي السوداني
100	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

من الجدول رقم (6) أعلاه يتضح أن غالبية العينة كانت من المصارف التي تمثلت في بنك امدرمان الوطني وبنسبة بلغت (18.2%) . ويليه بنك البركة السوداني بنسبة بلغت (15.6) بينما كانت أقل نسبة بلغت (7.8%) الإسلامي السوداني . تم سؤال المبحوثين عن النوع وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (7) يوضح الإجابات عن هذا المتغير .

جدول رقم " 7 "
توزيع العينة حسب النوع

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	59	76.6
أنثي	18	23.4
المجموع	77	100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م
من الجدول رقم " 8 " أعلاه، يتضح أن الغالبية العظمى من المبحوثين كانت من الذكور بنسبة بلغت (76.6%)، بينما كانت أقل نسبة بلغت (23.4%) من الإناث. تم سؤال المبحوثين عن العمر وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (8) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم (8)
توزيع العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	19	24.7
30 وأقل من 40 سنة	38	49.4
40 وأقل من 50 سنة	13	16.9
50 وأقل من 60 سنة	6	7.8
60 سنة فأكثر	1	1.3
المجموع	77	100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م
من الجدول رقم (8) أعلاه، يتضح أن غالبية المبحوثين كانت أعمارهم في الفئة بين (31-40) وكانت نسبتهم (49.4%) ويليهم الذين كانت أعمارهم بين الفئة (30 سنة فأقل) بنسبة بلغت (24.7%) بينما أقل نسبة كانت للذين أعمارهم (أكثر من 60 سنة) حيث بلغت نسبتهم (1.3%).

تم سؤال المبحوثين عن المؤهل العلمي وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (9) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم (9)

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
بكلوريوس	31	40.3
دبلوم عالي	9	11.7
ماجستير	29	37.7
دكتوراه	8	10.4
المجموع	77	100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

من الجدول رقم (9) أعلاه، يتضح أن الغالبية العظمى من حملة الشهادات كانوا من البكلوريوس حيث بلغ عددهم (31) بنسبة بلغت (40.3%). ثم حملة الماجستير بنسبة بلغت (37.7%). بينما كانت أقل نسبة بلغت (10.4) من حملة الدكتوراه . تم سؤال المبحوثين عن التخصص العلمي وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (10) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم (10)

توزيع العينة حسب التخصص العلمي

البيان	التكرار	النسبة
محاسبة	11	14.3
إدارة	16	20.8
اقتصاد	10	13.0
نظم معلومات	10	13.0
إحصاء	20	26.0
أخري	10	13.0
المجموع	77	100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

من الجدول رقم (10) أعلاه، يتضح أن الغالبية العظمى من كان تخصصهم من قسم الإحصاء بنسبة بلغت (26.0%). وتلي ذلك التخصص قسم الإدارة بنسبة بلغت (20.8%). بينما كانت أقل نسبة بلغت (13.0%) من قسم الاقتصاد .
تم سؤال المبحوثين عن المؤهل المهني وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (11) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم (11)

توزيع العينة حسب المؤهل المهني

النسبة	التكرار	البيان
10.4	8	زمالة المحاسبين السودانيين
11.7	9	زمالة المحاسبين العربية
2.6	2	زمالة معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي
3.9	3	زمالة معهد المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز
70.1	54	أخري
100	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

من الجدول رقم (11) أعلاه يتضح أن الغالبية العظمى من حملة المؤهل المهني كانوا من حملة زمالة المحاسبين العربية بنسبة بلغت (11.7%). وتلي ذلك زمالة المحاسبين السودانيين بنسبة بلغت (10.4%). بينما كانت أقل نسبة بلغت (2.6%) من زمالة معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي.

تم سؤال المبحوثين عن عدد سنوات الخبرة وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (12) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم (12)

توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنة	10	13.0
5 و أقل من 6 سنة	22	28.6
6 و أقل من 7 سنة	15	19.5
7 و أقل من 8 سنة	7	9.1
9 سنة فأكثر	23	29.9
المجموع	77	100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

من الجدول رقم (12) أعلاه، يتضح أن الغالبية العظمي من أفراد العينة كانت خبراتهم في الفئة من (6-10) وبنسبة بلغت (28.6%). وتلي ذلك الفئة من (11-15) بنسبة بلغت (19.5%). بينما كانت أقل نسبة بلغت (9.1%) من الفئة (20 سنة فأكثر).

تم سؤال المبحوثين عن الدرجة والوظيفية وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (13) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم (13)

توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية

البيان	التكرار	النسبة
مدير عام	3	3.9
مدير إدارة عامة	18	23.4
رئيس قسم	12	15.6
رئيس وحدة	9	11.7
أخري	35	45.5
المجموع	77	100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

من الجدول رقم (13) أعلاه، يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانت درجاتهم الوظيفية بدرجة مدير إدارة عامة وبنسبة بلغت (23.4%). وتلي ذلك رؤساء الأقسام بنسبة بلغت (15.6%). بينما كانت أقل نسبة بلغت (3.9%) من وظيفة مدير عام .

ب/ عينة الإستمارة الخاصة بالعملاء "جودة الخدمات المصرفية": يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من المصارف متمثلة في مصرف "امدرمان الوطني، الشمال الإسلامي، فيصل الإسلامي". أما عينة الدراسة

فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع "210" إستمارة إستبيان على المستهدفين واستجاب "18" فرداً، وكانت نسبة الإستبيانات المعيبة "24" وتم إستبعادها. حيث تم تحليل "186" بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أى مانسبته "100%" من المستهدفين.

جدول رقم "14"

توزيع العينة حسب اسم المصرف

النسبة	التكرار	البيان
32.3	60	مصرف امدرمان الوطني
32.8	61	مصرف الشمال الإسلامي
34.9	65	مصرف فيصل السوداني الإسلامي
100.0	186	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2014م.

3/ الأداء المالي : أما الأداء المالي فقد تم الإعتماد على بيانات التقارير السنوية للمصارف عينة الدراسة للفترة من " 2008 - 2013 " .

تم سؤال المبحوثين عن النوع وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (15) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم "15"

توزيع العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	156	83.9
انثى	30	16.1
المجموع	186	100.0

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2014م.

يتضح من الجدول (15) أن غالبية افراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (83.9) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاناث فى العينة (16.1) % ..

تم سؤال المبحوثين عن العمر وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (16) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم "16"

توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة%
أقل من 30 سنة	54	29.0
30 وأقل من 40 سنة	76	40.9
40 وأقل من 50 سنة	30	16.1
50 وأقل من 60 سنة	20	10.8
60 سنة فأكثر	6	3.2
المجموع	186	100.0

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2014م.

يتضح من الجدول (16) أن غالبية افراد العينة من تتراوح اعمارهم ما بين (31-50) حيث بلغت نسبتهم (57) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (51-60) سنة (10.8) % اما أفراد العينة والذين تتراوح

اعمارهم ما بين (اكثر من 60) سنة فقد بلغت نسبتهم (3.2) % فقط من اجمالى العينة المبحوثة.

تم سؤال المبحوثين عن المؤهل العلمي وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (17) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم "17"

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دون الثانوى	3	1.6
ثانوى	22	11.8
دبلوم وسيط	18	9.7
جامعى	103	55.4
فوق الجامعى	40	21.5
المجموع	186	100.0

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2014م.

يتضح من الجدول رقم (17) أن غالبية افراد العينة من حملة المؤهل الجامعى حيث بلغت نسبتهم (55.4) % بينما بلغت نسبة حملة الشهادة الثانوية ودون الثانوى والدبلوم الوسيط (23.1) % اما حملة المؤهل فوق الجامعى فقد بلغت نسبتهم (21.5) % من من العينة الكلية وعلية يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات المؤهلة علميا" وبالتالي سوف يودى ذلك الى الحصول على اراء موضوعية حول موضوع البحث.

تم سؤال المبحوثين عن التخصص العلمي وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (18) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم "18"

توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
21.5	40	محاسبة
10.8	20	اقتصاد
14.5	27	ادارة اعمال
7.5	14	نظم معلومات ادارية
11.3	21	علوم مصرفية
34.4	64	أخرى
100.0	186	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2014م.

يتضح من الجدول رقم (18) أن التخصص العلمي لغالبية افراد العينة هو تخصص (محاسبة واقتصاد وعلوم مصرفية) حيث بلغت نسبتهم (43.6) % بينما بلغ نسبة المتخصصين فى (ادارة الاعمال ونظم المعلومات الادارية) (22)% اما التخصصات الاخرى فى العينة فقد بلغت نسبتهم (34.4) % .

تم سؤال المبحوثين عن عدد سنوات التعامل مع المصرف وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (19) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم "19"

توزيع العينة حسب سنوات التعامل المصرف

النسبة%	العدد	سنوات التعامل مع البنك
11.3	21	1 و أقل من 2 سنة
37.6	70	2 و أقل من 5 سنة
30.1	56	6 و أقل من 9 سنة
21.0	39	10 سنة فأكثر
100.0	186	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2014.

يتضح من الجدول (19) أن غالبية افراد العينة تتراوح سنوات تعاملهم مع البنك تتراوح ما بين (2-5) سنة حيث بلغت نسبتهم (37.6) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات تعاملهم مع البنك ما بين (6-9) سنة (30.1) % اما أفراد العينة والذين تزيد سنوات تعاملهم مع البنك عن 10 سنة فقد بلغت نسبتهم (21) % من اجمالى العينة المبحوثة.

تم سؤال المبحوثين عن عدد سنوات التعامل مع الخدمة الإلكترونية وأعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (20) يوضح الإجابات عن هذا المتغير.

جدول رقم "20"

**توزيع العينة حسب
سنوات التعامل مع الخدمات الالكترونية**

سنوات التعامل مع الخدمات الالكترونية	العدد	النسبة %
1 و أقل من 2 سنة	36	19.4
2 و أقل من 5 سنة	87	46.8
6 سنة فأكثر	63	33.9
المجموع	186	100.0

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2014.
يتضح من الجدول (20) أن غالبية افراد العينة تتراوح سنوات تعاملهم بالخدمات الالكترونية تتراوح ما بين (2-5) سنة حيث بلغت نسبتهم (46.8) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات تعاملهم بالخدمات الالكترونية ما بين (سنة فأقل) (19.4) % اما أفراد العينة والذين تزيد سنوات تعاملهم بالخدمات الالكترونية عن 6 سنة فقد بلغت نسبتهم (33.9) % من اجمالى العينة المبحوثة.

ثانياً: تحليل عينة الدراسة :

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الاساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً لثلاث خطوات، التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة وذلك من خلال تلخيص البيانات فى جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة فى شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة، التحليل الاحصائى لعبارات الدراسة، وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب اهميتها النسبية. ولختبار الفروق لعبارات الدراسة " إختبار مربع كاي".

أ/ التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

1/ التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس إستراتيجية التميز

: جدول رقم (21)

التوزيع التكرارى لعبارات محور استراتيجية التميز

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا	اوافق
--------	------------	-------	-------	----------	----	-------

بشدة										
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
5.2	4	5.2	4	9.1	7	41.6	32	39	30	1/ يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة عن منافسيه لكسب ثقة ورضا عملائه
7.8	6	6.5	5	10.4	8	51.9	40	23.4	18	2/ يعمل المصرف علي تصميم منتجات وخدمات عالية الجودة مقارنة بالمصارف الأخرى
2.6	2	7.8	6	18.2	14	39	30	32.5	25	3/ يقدم المصرف الأفضل والأنسب من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تمتاز بالتجديد والحدثة من بين المصارف التنافسية إتجاه العملاء
2.6	2	6.5	5	15.6	12	39	30	34.4	28	4/ يعمل المصرف علي التفرد بمنتجاته والإستجابة لما لها من تأثيرات واضحة علي طلب عملائه
6.5	5	2.6	2	22.1	17	51.9	40	16.9	13	5/ يعمل المصرف وبشكل مستمر في القيادة بالتميز بتنفيذ خدمات ما بعد البيع بالمرونة إتجاه عملائه
0	0	2.6	2	10.4	8	39	30	48.1	37	6/ يقوم المصرف بالتحسين المستمر لخدماته لاستمرارية التعامل وكسب ولاء العميل
4.1	19	5.2	24	14.3	66	43.7	202	32.7	151	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (21) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المصرف يقوم بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة عن منافسيه لكسب ثقة ورضا عملائه حيث بلغت نسبتهم (80.6)%

بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9) % .

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المصرف يعمل علي تصميم منتجات وخدمات عالية الجودة مقارنة بالمصارف الأخرى حيث بلغت نسبتهم (75.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4) % .

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المصرف يقدم الأفضل والأنسب من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تمتاز بالتجديد والحدثة من بين المصارف التنافسية إتجاه العملاء حيث بلغت نسبتهم (71.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.2) % .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المصرف يعمل علي التفرد بمنتجاته والإستجابة لما لها من تأثيرات واضحة علي طلب عملائه حيث بلغت نسبتهم (75.4) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (9.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.6) % .

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المصرف يعمل ويشكل مستمر في القيادة بالتميز بتنفيذ خدمات ما بعد البيع بالمرونة إتجاه عملائه حيث بلغت نسبتهم (68.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (9.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.1) % .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المصرف يقوم بالتحسين المستمر لخدماته لاستمرارية التعامل وكسب ولاء العميل حيث بلغت نسبتهم (87.1) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (2.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.1) % .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (استراتيجية التمييز) حيث بلغت نسبتهم (76.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.3) % .

2/ الإحصاء الوصفي لعبارات محور إستراتيجية التميز :
فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات
المقياس وترتيبها وفقا " لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (22)

الاحصاء الوصفي لعبارات استراتيجية التميز

الترتيب ب	الدلالة	المتوسط ط	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 والحدائثة من بين المصارف التنافسية إتجاه العملاء
3	أوافق	4.00	1.01	4/ يعمل المصرف علي التفرد 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	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (إستراتيجية التميز) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات إستراتيجية 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 معيارى (1.08) تليها فى 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 معيارى (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 معيارى (1.24).

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.96) بأنحراف معيارى (1.01) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور إستراتيجية التميز.

ثالثاً: استخدام إختبار (كاي تربيع لدلالة الفروق) :

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الاجابات على عبارات محور استراتيجية التمييز وفيما يلي نتائج الإختبار:
جدول رقم (23)

نتائج إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لاجابات إستراتيجية التمييز

الفرضية	قيمة(كاي تربيع)	ستوى المعنوية
1/ يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة عن منافسيه لكسب ثقة ورضا عملائه	53.1	0.000
2/ يعمل المصرف علي تصميم منتجات وخدمات عالية الجودة مقارنة بالمصارف الأخرى	56.05	0.001
3/ يقدم المصرف الأفضل والأنسب من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تمتاز بالتجديد والحدثة من بين المصارف التنافسية إتجاه العملاء	37.3	0.000
4/ يعمل المصرف علي التفرد بمنتجاته والإستجابة لما لها من تأثيرات واضحة علي طلب عملائه	43.5	0.000
5/ يعمل المصرف وبشكل مستمر في القيادة بالتميز بتنفيذ خدمات ما بعد البيع بالمرونة إتجاه عملائه	58.5	0.000
6/ يقوم المصرف بالتحسين المستمر لخدماتها لاستمرارية التعامل وكسب ولاء العميل	44.4	0.015
إجمالي عبارات الفرضية	48.8	0.000

المصدر : اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (23) :

1- بلغت قيمة (كاى تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى (53.1) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن المصرف يقوم بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة عن منافسيه لكسب ثقة ورضا عملائه .

2- بلغت قيمة (كاى تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (56.05) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن المصرف يعمل علي تصميم منتجات وخدمات عالية الجودة مقارنة بالمصارف الأخرى.

3- بلغت قيمة (كاى تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (37.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن المصرف يقدم الأفضل والأنسب من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تمتاز بالتجديد والحداثة من بين المصارف التنافسية إتجاه العملاء .

4- بلغت قيمة (كاى تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (43.5) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن المصرف يعمل علي التفرد بمنتجاته والإستجابة لما لها من تأثيرات واضحة علي طلب عملائه .

5- بلغت قيمة (كاى تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (58.5) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن المصرف يعمل وبشكل مستمر في القيادة بالتميز بتنفيذ خدمات ما بعد البيع بالمرونة إتجاه عملائه .

6- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (44.4) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن المصرف يقوم بالتحسين المستمر لخدماته لاستمرارية التعامل وكسب ولاء العميل .

7- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لجميع عبارات إستراتيجية التمييز (48.8) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على عبارات استراتيجة التميز .

تحليل بيانات العبارات التى تقيس جودة الخدمات المصرفية :

التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس جودة الخدمات المصرفية :

فيما يلى التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات جودة الخدمات المصرفية:

جدول رقم (24)
التوزيع التكراري لعبارات محور جودة الخدمات

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا بشدة أوافق	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-لدي المصرف المقدر علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة	100	53.8	81	43.5	4	2.2	0	0	1	0.5
2-مبني المصرف جذاب وبة معدات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة ودقيقة	69	37.1	97	52.2	12	6.5	5	2.7	3	1.6
3-التصميم والتنظيم الداخلي للمصرف منظم ومتكامل	76	40.9	92	49.5	15	8.1	3	1.6	0	0
4-العاملين بالمصرف مؤهلين وذو خبرات ومظهر مرتب ولاثق	89	47.8	89	47.8	5	2.7	3	1.6	0	0
5-لدي المصرف موقع غلكتروني للتعرف والترويج لخدماته المصرفية بصورة جذابة	83	40.9	93	50	8	4.3	2	1.1	0	0
6-يقوم المصرف بالإستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة	76		92	49.5	11	5.9	7	3.8	0	0
7-يتم إستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً	76	40.9	92	49.5	14	7.5	4	2.2	0	0
8-يوفر المصرف عنصر الامان والثقة في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات	101	54.3	76	40.9	9	4.8	0	0	0	0
9-يتم إنجاز الخدمات المصرفية المطلوبة في الوقت المناسب	88	54.3	81	43.5	13	7	3	1.6	1	0.5
10-يتم إجراء العمليات المصرفية بدقة تامة	92	49.5	81	43.5	11	5.9	2	1.1	0	0
11-هناك إنتشار متميز في مواقع	74	39.8	92	49.5	15	8.1	5	2.7	0	0

										الصرافات الالية ، نقاط البيع وبطاقات الإئتمان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني
0.5	1	3.2	6	9.7	18	46.8	87	39.8	74	12-مستوي جودة الخدمات المصرفية للمصرف بشكل عام مرتفعة كما أن لة فروع عديدة ومنتشرة تغطي نسبة عالية من المتعاملين
0.3	6	1.8	40	6	135	47.2	1053	44.7	998	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحثه من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن لدي المصرف المقدره علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة حيث بلغت نسبتهم (97.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (0.5) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.2) % .

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن مبني المصرف جذاب وبة معدات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة ودقيقة حيث بلغت نسبتهم (89.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (4.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.5) % .

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التصميم والتنظيم الداخلي للمصرف منظم ومتكامل حيث بلغت نسبتهم (90.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (1.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.1) % .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن العاملين بالمصرف مؤهلين وذوي خبرات ومظهر مرتب ولائق حيث بلغت نسبتهم (95.6) % بينما بلغت نسبة الموافون على ذلك (1.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.7) % . أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن لدي المصرف موقع إلكتروني للتعرف والترويج لخدماته المصرفية بصورة جذابة حيث بلغت نسبتهم

- (94.6) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (1.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) % .
6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المصرف يقوم بالإستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة حيث بلغت نسبتهم (90.4) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (3.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9) % .
7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء يتم لحظياً حيث بلغت نسبتهم (90.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % .
8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المصرف يوفر عنصر الأمان والثقة في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات حيث بلغت نسبتهم (95.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.8) % .
9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إنجاز الخدمات المصرفية المطلوبة يتم في الوقت المناسب حيث بلغت نسبتهم (90.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) % .
10. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إجراء العمليات المصرفية يتم بدقة تامة حيث بلغت نسبتهم (93) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9) % .
11. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن هناك إنتشار متميز في مواقع الصرافات الالية ، نقاط البيع وبطاقات الإئتمان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني حيث بلغت نسبتهم (89.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.7) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.1) % .

12. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن مستوي جودة الخدمات المصرفية للمصرف بشكل عام مرتفعة كما أن لة فروع عديدة ومنتشرة تغطي نسبة عالية من المتعاملين حيث بلغت نسبتهم (86.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.7) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.7)% .

13. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (جودة الخدمات المصرفية) حيث بلغت نسبتهم (91.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور جودة الخدمات المصرفية :
فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (25)

الإحصاء الوصفي لعبارات جودة الخدمات المصرفية

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق بشدة	4.50	0.599	1/ لدي المصرف المقدر علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة
12	أوافق بشدة	4.20	0.806	2/ مبني المصرف جذاب وبة معدات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة ودقيقة
7	أوافق بشدة	4.30	0.684	3/ التصميم والتنظيم الداخلي للمصرف منظم ومتكامل
3	أوافق بشدة	4.41	0.624	4/ العاملين بالمصرف مؤهلين وذوي خبرات ومظهر مرتب ولائق
5	أوافق بشدة	4.38	0.613	5/ لدي المصرف موقع غلكتروني للتعرف والترويج لخدماته المصرفية بصورة جذابة
9	أوافق بشدة	4.27	0.738	6/ يقوم المصرف بالإستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة
8	أوافق بشدة	4.29	0.648	7/ يتم إستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً
2	أوافق بشدة	4.49	0.590	8/ يوفر المصرف عنصر الامان والثقة في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات
5	أوافق بشدة	4.35	0.729	9/ يتم إنجاز الخدمات المصرفية المطلوبة في الوقت المناسب
4	أوافق بشدة	4.40	0.698	10/ يتم إجراء العمليات المصرفية بدقة تامة
10	أوافق بشدة	4.26	0.720	11/ هناك إنتشار متميز في مواقع الصرافات الالية ، نقاط البيع وبطاقات الإئتمان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني
11	أوافق بشدة	4.22	0.791	12/ مستوي جودة الخدمات المصرفية للمصرف بشكل عام مرتفعة كما أن لة فروع عديدة ومنتشرة تغطي نسبة عالية من المتعاملين
	أوافق بشدة	4.33	0.686	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثه من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (جودة الخدمات المصرفية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات جودة الخدمات المصرفية.

2/ أهم عبارة من حيث مستوى الموافقة من عبارات محور (جودة الخدمات المصرفية) هي العبارة (لدي المصرف المقدرة علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.50) بأحرف معيارى (0.599) تليها فى المرتبة الثانية من حيث الموافقة العبارة (يوفر المصرف عنصر الامان والثقة في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.40) وبأحرف معيارى (0.590).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات الفرضية الاولى هي العبارة (مبني المصرف جذاب وبة معدات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة ودقيقة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.20) بأحرف معيارى (0.806) .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.33) بأحرف معيارى (0.686) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور استراتيجية التميز.

ثالثاً: استخدام إختبار "كاي تربيع لدلالة الفروق"

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الاجابات على جودة الخدمات المصرفية وفيما يلي نتائج الاختبار:

جدول رقم (26)

نتائج إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لاجابات جودة الخدمات المصرفية

ستوى المعنوية	قيمة(كاي تربيع)	الفرضية
0.000	170.5	1/ لدي المصرف المقدرة علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة
0.000	199.6	2/ مبني المصرف جذاب وبه معدات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة ودقيقة
0.000	125.2	3/ التصميم والتنظيم الداخلي للمصرف منظم ومتكامل
0.000	155.4	4/ العاملين بالمصرف مؤهلين وذو خبرات ومظهر مرتب ولائق
0.000	149.6	5/ لدي المصرف موقع غلكتروني للتعرف والترويج لخدماته المصرفية بصورة جذابة
0.000	123.8	6/ يقوم المصرف بالإستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة
0.000	124.9	7/ يتم إستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً
0.000	73	8/ يوفر المصرف عنصر الامان والثقة في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات
0.000	203.3	9/ يتم إنجاز الخدمات المصرفية المطلوبة في الوقت المناسب
0.000	218.1	10/ يتم إجراء العمليات المصرفية بدقة تامة
0.000	119.1	11/ هناك إنتشار متميز في مواقع الصرافات الالية ، نقاط البيع وبطاقات الإئتمان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني
0.000	174.3	12/ مستوي جودة الخدمات المصرفية للمصرف بشكل عام مرتفعة كما أن لة فروع عديدة ومنتشرة تغطي نسبة عالية من المتعاملين
0.000	153.06	اجمالي عبارات الفرضية

المصدر : اعداد الباحثه من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (26) :

1- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الأولى (170.5) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن لدي المصرف المقدرة علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة.

2- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (199.6) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن مبني المصرف جذاب وية معدات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة ودقيقة.

3- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (125.2) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن التصميم والتنظيم الداخلي للمصرف منظم ومتكامل.

4- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (155.4) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن العاملين بالمصرف مؤهلين وذوي خبرات ومظهر مرتب ولائق .

5- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (149>6) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن لدي المصرف موقع إلكتروني للتعرف والترويج لخدماته المصرفية بصورة جذابة.

6- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (123.8) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن يقوم المصرف بالإستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة.

7- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (124.9) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن إستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء يتم لحظياً.

8- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (73) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن المصرف يوفر عنصر الامان والثقة في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات.

9- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (203.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن إنجاز الخدمات المصرفية المطلوبة يتم في الوقت المناسب.

10- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (218.1) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن إجراء العمليات المصرفية يتم بدقة تامة.

11- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الحادية عشر (119.1) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى

الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن هناك إنتشار متميز في مواقع الصرافات الالية ، نقاط البيع وبطاقات الإئتمان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني. 12- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (174.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن مستوي جودة الخدمات المصرفية للمصرف بشكل عام مرتفعة كما أن لة فروع عديدة ومنتشرة تغطي نسبة عالية من المتعاملين .

13- بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لجميع عبارات جودة الخدمات المصرفية (153.06) بمستوى دلالة معنوية (0.015) وهى قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على عبارات جودة الخدمات المصرفية .

أ/ **إختبار التحليل العاملي التاكيدي**: يستخدم للتحقق من أن العبارات التى استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى وبتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التى تحدد مدى إنطباق البيانات للنموذج الذى تم الكشف عنه ولستبعاد أى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على إستجابة مفردات عينة الدراسة. وفيما يلي عرض لنتائج إختبار التحليل العاملي التاكيدي لعبارات كل من الإستمارة الأولى والإستمارة الثانية.

1/ الإستمارة الخاصة بالموظفين "إستراتيجية التميز": تم إختبار التحليل العاملي التاكيدي للإستمارة الأولى للإستبان الخاص بموظفي القطاع المصرفي .

تم سؤال المبحوثين عن عبارات استراتيجية التميز أعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (22) يوضح تحليل العاملي التاكيدي عن هذا المتغير .

جدول رقم "27"

نتائج التحليل العاملي التاكيدي لمقياس عبارات إستراتيجية التميز

التباين المشترك	العبارات
0.82	1/ يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة عن منافسيه ثقة ورضا عملائه .
0.79	2/ يعمل المصرف على تصميم منتجات وخدمات عالية الجودة مقارنة بالمصارف الأخرى .
0.79	3/ يقدم المصرف الأفضل والأنسب من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تمتاز بالتجديد والحدثة من بين المصارف المنافسة تجاه العملاء .
0.81	4/ يعمل المصرف على التفرد بمنتجاته والإستجابة لما لها من تأثيرات واضحة على طلب العميل .
0.83	5/ يعمل المصرف وبشكل مستمر في القيادة بالتميز بتنفيذ خدمات ما بعد البيع بالمرونة تجاه عملائه
0.85	6/ يقوم المصرف بالتحسين المستمر لخدماته لإستمرارية التعامل وكسب ولاء العملاء.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة المدانية 2014م

من الجدول أعلاه يتضح إرتفاع أوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الأمر الذي يشير الى إمكانية الإعتماد على تلك المقاييس لقياس إستراتيجية التميز.

2/ إختبار التحليل العاملي التاكيدي لإستمارة العملاء. تم إختبار التحليل العاملي

التاكيدي للإستمارة الثانية للإستبان الخاص بعملاء القطاع المصرفي .

تم سؤال المبحوثين عن عبارات جودة الخدمات المصرفية أعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (23) يوضح تحليل العاملي التاكيدي عن هذا المتغير .

جدول رقم "28"

نتائج التحليل العاملي التاكيدي لمقياس جودة الخدمات المصرفية

التباين المشترك	العبارات
-----------------	----------

0.56	1/ لدي المصرف المقدرة علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة
0.67	2/ مبني المصرف جذاب وية معدات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة ودقيقة
0.78	3/ التصميم والتنظيم الداخلي للمصرف منظم ومتكامل
0.55	4/ العاملين بالمصرف مؤهلين وذوي خبرات ومظهر مرتب ولائق
0.67	5/ لدي المصرف موقع إلكتروني للتعرف والترويج لخدماته المصرفية بصورة جذابة
0.76	6/ يقوم المصرف بالإستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة
0.56	7/ يتم إستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً
0.56	8/ يوفر المصرف عنصر الأمان والثقة في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات
0.56	9/ يتم إنجاز الخدمات المصرفية المطلوبة في الوقت المناسب
095	10/ يتم إجراء العمليات المصرفية بدقة تامة
0.67	11/ هناك إنتشار متميز في مواقع الصرافات الآلية ، نقاط البيع وبطاقات الإئتمان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني
0.76	12/ مستوي جودة الخدمات المصرفية للمصرف بشكل عام مرتفعة كما أن لة فروع عديدة ومنتشرة تغطي نسبة عالية من المتعاملين

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة المدانية 2014م

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الامر الذي يشير الى إمكانية الإعتماد على تلك المقاييس لقياس عبارات جودة الخدمات المصرفية .

ب/ إختبار الإتساق والثبات الداخلي للمقاييس:

يقصد بالثبات إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة. (1) وبالتالي فهو يؤدي الى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات وإستقرار الاداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة الفأ كرنباخ للتأكد من الإتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم إستخدام معامل الفا كرونباخ"، والذي

(1) د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560. 0.84

يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول أدناه توضح نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

1/إختبار تحليل الفأكارنباخ: الإستبيان الخاص بموظفي القطاع المصرفي " إستراتيجية التميز":

تم إختبار تحليل الفأكارنباخ للإستمارة الأولى للإستبيان الخاص بموظفي القطاع المصرفي

وتم سؤال المبحوثين عن عبارات استراتيجية التميز أعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (29) يوضح تحليل الفأكارنباخ عن هذا المتغير .

جدول رقم "29"

نتائج الفأكارنباخ لمقاييس عبارات إستراتيجية التميز

الفأ كرونباخ	العبارات
0.91	1-يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة عن منافسيه لكسب ثقة ورضا عملائه

0.88	2-يعمل المصرف علي تصميم منتجات وخدمات عالية الجودة مقارنة بالمصارف الأخرى
0.91	3-يقدم المصرف الأفضل والأنسب من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تمتاز بالتجديد والحدثة من بين المصارف التنافسية إتجاه العملاء
0.90	4-يعمل المصرف علي التفرد بمنتجاته والإستجابة لما لها من تأثيرات واضحة علي طلب عملائه
0.89	5-يعمل المصرف وبشكل مستمر في القيادة بالتميز بتنفيذ خدمات ما بعد البيع بالمرونة إتجاه عملائه
0.88	6-يقوم المصرف بالتحسين المستمر لخدماته لإستمرارية التعامل وكسب ولاء العميل
0.91	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة المدائية 2014م

من الجدول "29" يتضح أن: نتائج إختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات إستراتيجية التميز اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.91) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس إستراتيجية التميز تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات فى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

2/ إختبار الفأكرنبخ الإستبيان الخاصة بعملاء المصارف . تم إختبار تحليل الفأكرنباخ للإستمارة الثانية للإستبان الخاص بعملاء القطاع المصرفي . وتم سؤال المبحوثين عن عبارات استراتيجية جودة الخدمات المصرفية أعطوا إجابات ذكروا فيها والجدول رقم (25) يوضح تحليل الفأكرنباخ عن هذا المتغير .

جدول رقم " 30 "

نتائج الفأكرنباخ لمقياس عبارات جودة الخدمات المصرفية

الفأكرنباخ	نتائج الفأكرنباخ لمقياس عبارات جودة الخدمات المصرفية العبارات
0.76	1-لدي المصرف المقدرة علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة
0.81	2-مبني المصرف جذاب وبه معدات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة ودقيقة
0.82	3-التصميم والتنظيم الداخلي للمصرف منظم ومتكامل
0.87	4-العاملين بالمصرف مؤهلين وذوي خبرات ومظهر مرتب ولائق
0.86	5-لدي المصرف موقع إلكتروني للتعرف والترويج لخدماته المصرفية بصورة جذابة
0.85	6-يقوم المصرف بالإستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة
0.91	7-يتم إستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً
0.93	8-يوفر المصرف عنصر الأمان والثقة في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات
0.98	9-يتم إنجاز الخدمات المصرفية المطلوبة في الوقت المناسب
0.95	10-يتم إجراء العمليات المصرفية بدقة تامة
0.88	11-هناك إنتشار متميز في مواقع الصرافات الآلية ، نقاط البيع وبطاقات الإئتمان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني
0.87	12-مستوي جودة الخدمات المصرفية للمصرف بشكل عام مرتفعة كما أن لة فروع عديدة ومنتشرة تغطي نسبة عالية من المتعاملين
0.88	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة المدانية 2014م

من الجدول "30" يتضح أن: نتائج إختبار الثبات أن قيم الفأكرنباخ لجميع عبارات جودة الخدمات المصرفية أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدى أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأكرنباخ للمقياس الكلى (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة

لقياس عبارات جودة الخدمات المصرفية تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات فى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

يتناول المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التى أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائى لإختبار الفروض. وفى ضوء مشكلة وأهداف الدراسة ولستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة وفروض الدراسة هى:

فرضيات الدراسة: تعمل الدراسة على إختبار صحة الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز والأداء المالى المصرفي .

وتتفرع منه الفرضيات الآتية :

أ- لا يوجد تأثير بين إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية.

ب- لا يوجد تأثير بين إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية.

ج- لا يوجد تأثير بين إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية.

الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز وجودة الخدمات المصرفية .

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والأداء المالى المصرفي . وتتفرع منه الفرضيات الآتية :

ت- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف التجارية .

ث- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية ورأس المال المصارف التجارية .

ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية وأرباح المصارف التجارية .

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز والأداء المالى المصرفي فى وجود جودة الخدمات المصرفية .

الفرضية الرئيسية الأولى:

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

وتتفرع منها الفرضيات الآتية :

يتم اختبار فرض الدراسة الاول عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن الفرص الأداء المصرفي دالة فى تطبيق استراتيجيات المنافسة ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائيا" تم تقسيم فرض الدراسة الاصلى الاول الى ثلاث فروض فرعية هى:

أ- لا يوجد تأثير بين إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية.

ب- لا يوجد تأثير بين إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية.

ج- لا يوجد تأثير بين إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية.

ولذلك فإن خطة التحليل تسير على النحو التالى:

1/ إختبار الفرض الفرعى الاول.

2/ إختبار الفرض الفرعى الثانى.

3/ إختبار الفرض الفرعى الثالث.

4/ إختبار فرض الدراسة الأصلي الاول

نتائج إختبار الفرض الفرعى الأول

ب) لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية .

تم صياغة هذا الفرض كما يلى :

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 إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط لتحليل العلاقة بين

المتغير المستقل (إستراتيجية التميز) والمتغير التابع ويمثلة (ودائع المصارف

التجارية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم "31"

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجية التميز وودائع المصارف

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	ممعامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين إستراتيجية التميز وودائع المصارف	0.84	0.71	0.45	2.71	0.049	قبول

المصدر : اعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م.

يتضح من الجدول رقم "31" يتضح أن:

1/هناك ارتباط طردى قوى بين استراتيجية 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 استراتيجية التميز وودائع المصارف ..

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (40) الى وجود تأثير للمتغير المستقل (إستراتيجية التميز) على المتغير التابع (ودائع المصارف) حيث بلغ معامل التحديد (0.71) % . وهذه النتيجة تدل على أن متغير استراتيجية التميز يفسر التغيرات فى وداائع المصارف بنسبة (71%). وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (ودائع المصارف) والمتغير المستقل (استراتيجية 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.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني

(ج) 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.

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

جدول رقم "32"

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجية التميز ورأس مال المصارف

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	ممعامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين استراتيجية التميز ورأس مال	0.51	0.26	0.36	1.03	0.378	رفض

المصدر : اعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م.

يتضح من الجدول رقم "32" يتضح أن :

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

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

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

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (41) الى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (استراتيجية التميز) على المتغير التابع (رأس مال المصارف) حيث بلغ معامل التحديد "0.26" % . وهذه النتيجة تدل على أن متغير استراتيجية التميز يفسر التغيرات فى ودائع المصارف بنسبة "26%" . وهذه دلالة على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين .

3. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع "ودائع المصارف" والمتغير المستقل "استراتيجية التميز" وفقا لاختبار "t" عند مستوى معنوية "5%" حيث بلغت قيمة "t" المحسوبة لمعامل "1.03" بمستوى دلالة معنوية "0.378" . وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5% . وعليه 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 وعليه يمكننا القول بعدم وجود علاقة بين تطبيق استراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية .

نتائج اختبار الفرض الفرعى الثالث

أ) 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. ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (إستراتيجية التميز) والمتغير التابع ويمثلة (أرباح المصارف التجارية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم "33"

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إستراتيجية التميز وأرباح المصارف

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين إستراتيجية التميز وارباح المصارف	0.89	0.79	0.54	3.31	0.045	قبول

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

يتضح من الجدول رقم "33" يتضح أن:

1/ هنالك إرتباط طردى قوى بين إستراتيجية التميز وأرباح المصارف ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الإرتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) وذلك على النحو التالى * بلغت قيمة معامل الارتباط (0.89) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوى بين تطبيق إستراتيجية التميز وارباح المصارف .

* وقيمة معامل الانحدار (0.54) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التميز وارباح المصارف .

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم "15" الى وجود تأثير للمتغير المستقل (إستراتيجية التميز) على المتغير التابع (أرباح المصارف) حيث بلغ معامل التحديد

(0.79) . وهذه النتيجة تدل على أن متغير استراتيجية التميز يفسر التغيرات فى ارباح المصارف بنسبة (79%). وهذه دلالة على جودة 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 " لاختبار (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 الأولى والتي نصت: (لاتوجد علاقة بين تطبيق استراتيجية التميز وأرباح المصارف) يعتبر فرض غير مقبول وعليه يمكننا القول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وأرباح المصارف.

رابعاً: نتائج إختبار الفرض الأول الرئيسى :

لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المصرفى بعد الانتهاء من إختبار الفرض الفرعى الأول والثانى والثالث بأستخدام نموذج الإنحدار البسيط والذي يعكس العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز كمتغير مستقل والأداء المصرفى " أرباح المصارف, الودائع , رأس مال المصارف" كمتغيرات تابعة وتوصلت الدراسة من خلال نتائج التقدير للفروض الفرعية الثلاثة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وكل من أرباح المصارف وودائع المصارف بينما لاتوجد علاقة بين تطبيق استراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية. مما يجعلنا نستنتج بأن فرضية الدراسة الاولى والتي نصت: "لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المصرفى" تعتبر فرض

مقبول فقط في رأس مال المصارف التجارية بينما لا يعتبر مقبول في كل من الودائع والربحية.

وعليه يمكننا القول بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز والأداء المصرفي للبنوك التجارية "الودائع والربحية".

الفرضية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وجودة الخدمات المصرفية

يتم إختبار فرض الدراسة الثاني عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن العاملين دالة في المشاركة ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائياً" تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وجودة الخدمات المصرفية.

الفرضية البديلة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز وجودة الخدمات المصرفية.

ولاثبات هذه الفرضية تم إستخدام اسلوب تحليل الإنحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل "تطبيق إستراتيجية التميز" والمتغير التابع وبمثلة "جودة الخدمات المصرفية" وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم "34"

نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين تطبيق إستراتيجية التميز وجودة الخدمات

المصرفية

نتيجة العلاقة	المعوية	اختبار (T)	ممعامل الانحدار B	معامل التحديد	معامل الارتباط	
قبول	0.006	7.16	1.32	0.94	0.97	العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز وجودة الخدمات المصرفية

المصدر : اعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م.

من الجدول رقم "34" يتضح أن:

1/هناك إرتباط طردى قوى بين تطبيق إستراتيجية التميز وجود الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط "R" وقيمة معامل الانحدار "B" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "0.97". وقيمة معامل الانحدار "1.32".

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم "18" الى وجود تأثير للمتغير المستقل " تطبيق استراتيجية التميز" على المتغير التابع "جودة الخدمات المصرفية" حيث بلغ معامل التحديد "0.94" وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل "تطبيق استراتيجية التميز" من المتغير التابع "جودة الخدمات المصرفية" "94%" وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز وجود الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) والمتغير المستقل "تطبيق استراتيجية التميز" وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية "5%" حيث بلغت قيمة "t" المحسوبة لمعامل الانحدار "7.16" بمستوى دلالة معنوية "0.006" وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وجود الخدمات المصرفية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية "لا توجد علاقة بين تطبيق استراتيجية التميز وجود الخدمات المصرفية" يعتبر فرض غير مقبول. وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الثانى الى أن هناك علاقة قوية بين تطبيق استراتيجية التميز وجود الخدمات المصرفية .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والأداء المصرفى.

يتم اختبار فرض الدراسة الثالث عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن الفرص الأداء المصرفي دالة في تطبيق استراتيجيات المنافسة ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائياً" تم تقسيم فرض الدراسة الاصيلي الاول الى ثلاث فروض فرعية هي:

تتفرع منها الفرضيات الآتية :

أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية و ودائع المصارف التجارية .

ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية ورأس المال المصارف التجارية .

ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والأرباح المصارف التجارية

ولذلك فإن خطة التحليل تسير على النحو التالي:

1/ إختبار الفرض الفرعي الاول.

2/ إختبار الفرض الفرعي الثاني.

3/ إختبار الفرض الفرعي الثالث.

4/ إختبار فرض الدراسة الرئيسي الثالث

نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول

لا يوجد تأثير بين جودة الخدمات المصرفية وأودائع المصارف التجارية تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف التجارية.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف التجارية.

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار 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 "35"

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف	0.85	0.72	0.34	2.79	0.068	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

من الجدول رقم "35" يتضح أن:

1/ هنالك ارتباط طردى قوى بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف التجارية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.85) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوى بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف التجارية .

* وقيمة معامل الانحدار (0.34) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه، الى وجود تأثير للمتغير المستقل (جودة الخدمات المصرفية) على المتغير التابع "ودائع المصارف" حيث بلغ معامل التحديد (0.72) % . وهذه النتيجة تدل على أن متغير جودة الخدمات المصرفية يفسر التغيرات فى ودايع المصارف بنسبة (72%). وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (ودائع المصارف) والمتغير المستقل (جودة الخدمات المصرفية) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل (14.45)

بمستوى دلالة معنوية (0.068) . وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 10%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (لاتوجد علاقة بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف) يعتبر فرض غير مقبول وعلية يمكننا القول بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات المصرفية وودائع المصارف التجارية .

نتائج إختبار الفرض الفرعى الثاني

لا يوجد تأثير بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف التجارية .

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف التجارية.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف التجارية.

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (جودة الخدمات المصرفية) والمتغير التابع ويمثلة (رأس مال المصارف التجارية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم "36"

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف	0.47	0.22	0.24	0.940	0.417	رفض

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

من الجدول رقم "36" يتضح أن:

1/ هنالك ارتباط طردى ضعيف بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف التجارية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.47) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط ضعيف بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف التجارية .

* وقيمة معامل الانحدار (0.24) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف..

2. تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه، الى وجود تأثير للمتغير المستقل (جودة الخدمات المصرفية) على المتغير التابع (رأس مال المصارف) حيث بلغ معامل التحديد (0.22) % . وهذه النتيجة تدل على أن متغير جودة الخدمات المصرفية يفسر التغيرات فى ودائع المصارف بنسبة (22%). وهذه دلالة على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

3. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (ودائع المصارف) والمتغير المستقل (جودة الخدمات المصرفية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل (0.940) بمستوى دلالة معنوية (0.417) . وهى قيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: (لاتوجد علاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف) يعتبر فرض مقبول وعلية يمكننا القول بعدم وجود علاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف التجارية.

نتائج إختبار الفرض الفرعى الثالث

لا يوجد تأثير بين جودة الخدمة المصرفية وأرباح المصارف التجارية

تم صياغة هذا الفرض كما يلى :

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير بين جودة الخدمات المصرفية وأرباح المصارف التجارية.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير بين جودة الخدمات المصرفية وأرباح المصارف التجارية.

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (جودة الخدمات المصرفية) والمتغير التابع ويمثلة "أرباح المصارف التجارية" وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالي:

جدول رقم "37"

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وارباح المصارف

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وارباح المصارف	0.89	0.80	0.40	3.49	0.040	قبول

المصدر : اعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م.

من الجدول رقم "37" يتضح أن:

1/هناك ارتباط طردى قوى بين جودة الخدمات المصرفية وارباح المصارف ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالى :

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.89) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوى بين جودة الخدمات المصرفية وأرباح المصارف .

* وقيمة معامل الانحدار (0.40) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات المصرفية وأرباح المصارف..

2. تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه، الى وجود تأثير للمتغير المستقل "جودة الخدمات المصرفية" على المتغير التابع "أرباح المصارف" حيث بلغ معامل التحديد (0.80) % . وهذه النتيجة تدل على أن متغير استراتيجية التمييز يفسر التغيرات فى ارباح المصارف بنسبة (80%). وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أرباح المصارف) والمتغير المستقل (جودة الخدمات المصرفية) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل (3.49) بمستوى دلالة معنوية (0.040) . 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 الأولى والتي نصت: "لا توجد علاقة بين جودة الخدمات المصرفية وأرباح المصارف " يعتبر فرض غير مقبول وعليه يمكننا القول بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات المصرفية وأرباح المصارف.

نتائج اختبار الفرض الثالث الرئيسى :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والأداء المالي المصرفي

بعد الإنتهاء من إختبار الفرض الفرعى الأول والثانى والثالث بإستخدام نموذج الإنحدار البسيط والذي يعكس العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية 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 جودة الخدمات المصرفية وكل من أرباح المصارف وودائع المصارف بالبنوك التجارية بينما لا توجد علاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف التجارية مما يجعلنا نستنتج بأن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والأداء المصرفي) تعتبر فرض مقبول فقط في العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورأس مال المصارف بينما لا يعتبر مقبول في كل من الودائع والربحية. وعلية يمكننا القول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والأداء المالي المصرفي للمصارف التجارية السودانية .

الفرض الرابع

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المالي المصرفي في وجود جودة الخدمات المصرفية . يتم إختبار هذا الفرض عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن الأداء المالي المصرفي دالة في تطبيق إستراتيجية التميز عبر المتغير المعدل جودة الخدمات المصرفية ولغرض إختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائيا" تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز والأداء المصرفي عبر المتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية).
الفرضية البديلة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز والأداء المصرفي عبر المتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية)..

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق استراتيجية التميز) والمتغير الوسيط ويمثلة (جودة الخدمات المصرفية) والمتغير التابع ويمثلة (الأداء المصرفي) وعلية تم تقسيم فرض الدراسة الرابع الى ثلاث فروض فرعية هي:

أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية عبر متغير جودة الخدمات المصرفية .

ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وودائع

المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية .

ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التميز ورأس المال المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية.

ولذلك فإن خطة التحليل تسير على النحو التالي:

1/ اختبار الفرض الفرعى الاول.

2/ اختبار الفرض الفرعى الثانى.

3/ اختبار الفرض الفرعى الثالث.

4/ اختبار فرض الدراسة الرئيسى الثالث

نتائج اختبار الفرض الفرعى الاول :

لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية .

ولاثبات هذه الفرضية تم إستخدام اسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق استراتيجية التميز) والمتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية) والمتغير التابع ويمثلة (أرباح المصارف) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم "38"

تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار (F)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة قبل دخول المتغير المعدل	0.88	0.78	10.96	0.045	قبول
العلاقة بعد دخول المتغير المعدل	0.94	0.89	39.8	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

1/تشير نتائج التحليل فى الجدول رقم "38" الى تغير واضح فى قوة العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية قبل دخول المتغير الوسيط

(جودة الخدمات المصرفية) وقوتها بعد دخول المتغير المعدل, ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية :

1/ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) قبل دخول المتغير الوسيط (0.88). بينما بلغت قيمته بعد دخول المتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية) (0.94).
2/ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) قبل دخول المتغير الوسيط (0.78). بينما بلغت قيمته بعد دخول المتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية) (0.89).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أرباح المصارف) والمتغير المستقل (تطبيق استراتيجية التميز) والمتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية) وفقا لاختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للعلاقة قبل دخول المتغير الوسيط (10.96) بمستوى دلالة معنوية (0.045) وللعلاقة بعد دخول المتغير الوسيط (39.8) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وأرباح المصارف عبر المتغير الوسيط جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الاولى (لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية) يعتبر فرض غير مقبول.

نتائج اختبار الفرض الفرعى الثانى :

لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية .

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق استراتيجية التميز) والمتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية) والمتغير التابع ويمثلة (ودائع المصارف) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالي:

جدول رقم "39"

تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز وودائع المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار (F)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة قبل دخول المتغير المعدل	0.84	0.71	9.24	0.054	قبول
العلاقة بعد دخول المتغير المعدل	0.91	0.82	23.4	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

1/تشير نتائج التحليل في الجدول رقم "39" الى تغير واضح في قوة العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التميز وأرباح المصارف التجارية قبل دخول المتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية) وقوتها بعد دخول المتغير المعدل، ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية :

- 1/بلغت قيمة معامل الارتباط (R) قبل دخول المتغير الوسيط (0.84). بينما بلغت قيمته بعد دخول المتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية) (0.91).
- 2/ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) قبل دخول المتغير الوسيط (0.71). بينما بلغت قيمته بعد دخول المتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية) (0.91).
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (ودائع المصارف) والمتغير المستقل (تطبيق إستراتيجية التميز) والمتغير الوسيط (جودة الخدمات المصرفية) وفقاً لاختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للعلاقة قبل دخول المتغير الوسيط (9.24) بمستوى دلالة معنوية (0.054) وللعلاقة بعد دخول المتغير الوسيط (23.4) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز وودائع المصارف عبر المتغير اجودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية " لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التمييز وأودائع المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية" يعتبر فرض غير مقبول.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث :

لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية .

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الإنحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق إستراتيجية التميز) والمتغير المعدل (جودة الخدمات المصرفية) والمتغير التابع ويمثلة (ودائع المصارف) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم "40"

تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال المصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار (F)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة قبل دخول المتغير المعدل	0.51	0.26	1.03	0.378	رفض
العلاقة بعد دخول المتغير المعدل	0.52	0.27	0.370	0.730	رفض

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

1/تشير نتائج التحليل في الجدول رقم "40" الى تغير طفيف في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التمييز ورأس مال المصارف قبل دخول المتغير المعدل(جودة الخدمات

المصرفية) وقوتها بعد دخول المتغير المعدل, ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية :

1/بلغت قيمة معامل الارتباط (R) قبل دخول المتغير المعدل (0.51). بينما بلغت قيمته بعد دخول المتغير المعدل(جودة الخدمات المصرفية) (0.52).

2/ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) قبل دخول المتغير المعدل (0.26). بينما بلغت قيمته بعد دخول المتغير المعدل(جودة الخدمات المصرفية) (0.27).

3. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (رأس مال المصارف) والمتغير المستقل (تطبيق استراتيجية التميز) والمتغير المعدل (جودة الخدمات المصرفية) وفقاً لاختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للعلاقة قبل دخول المتغير المعدل (1.03) بمستوى دلالة معنوية (0.378) وللعلاقة بعد دخول المتغير المعدل (0.370) بمستوى دلالة معنوية (0.730) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات اكبر من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم قبول فرض العدم والذي يشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التميز ورأس مال المصارف عبر المتغير جودة الخدمات المصرفية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة(لا يوجد تأثير بين تطبيق إستراتيجية التميز ورأس مال لمصارف التجارية عبر جودة الخدمات المصرفية) يعتبر فرض مقبول.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التميز والأداء المصرفي في وجود جودة الخدمات المصرفية) يعتبر فرض مقبول فقط في رأس مال المصارف التجارية بينما لا يعتبر مقبول في كل من ربحية وودائع المصارف. وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من إختبار الفرض الرابع الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التمييز والأداء المصرفي (ربحية المصارف, وودائع المصارف) في وجود جودة الخدمات المصرفية .

مما يوضح أنه كلما كان هنالك تطبيق لإستراتيجية التميز في وجود جودة الخدمة المصرفية زادت مقاييس بعدى الأرباح والودائع بالمصارف السودانية .

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج:

النتائج الخاصة :

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

- 1/ يؤدي تطبيق إستراتيجية التميز في الخدمات المصرفية الى تحسين والأداء المالي المصرفي المتمثل في أرباح وودائع المصارف السودانية في حين أنه لا يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز في رأس المال. ويتمثل ذلك في:
 - أ) يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز إيجاباً في ودائع المصارف التجارية .
 - ب) يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز إيجاباً في أرباح المصارف التجارية.
 - ج) لا يؤدي تطبيق إستراتيجية التميز في رأس مال المصارف التجارية.
- 2/ يحقق تطبيق إستراتيجية التميز جودة في الخدمة المصرفية .
- 3/ يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز إيجاباً في جودة الخدمات المصرفية مما يحسن في الأداء المالي المصرفي المتمثل في كل من الأرباح والودائع،
- 4/ لا يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز في وجود جودة الخدمة المصرفية في رأس المال .
- 5/ يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز إيجاباً في جودة الخدمات المصرفية مما يجذب مزيداً من الودائع.
- 6/ تؤدي جودة الخدمات المصرفية في زيادة أرباح المصارف التجارية .
- 7/ تؤدي جودة الخدمات المصرفية الي جذب مزيد من الودائع المصرفية بالبنوك التجارية
- 8/ لا تؤثر جودة الخدمات المصرفية في رأس مال وبالتالي حقوق الملكية للمصارف التجارية .
- 9/ يؤثر تطبيق إستراتيجية التميز في المصارف بالتحسين المستمر لخدماتها الإلكترونية لإستمرارية التعامل وكسب ولاء العميل .

نتائج عامة :

توصلت الدراسة الى النتائج العامة الآتية :

- 1/ أن المصارف تتجه إتجاه إجابى نحو تقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة تقود للمنافسيه وكسب ثقة ورضا عملائه.
- 2/ أن العملاء يتجهون نحو الإستخدام الأفضل والأنسب من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تمتاز بالتجديد والحدائة.
- 3/ أن المصارف محل الدراسة تعمل وبشكل مستمر على تقديم منتجات بكفاءة لا تستطع المصارف المنافسة من تقديمها .
- 4/ توفر المصارف عنصر الأمان والثقة في تقديم خدماتها المصرفية بسرية المعلومات التامة للعملاء .
- 5/ يتم إستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً بالمصارف التجارية .

ثانياً: التوصيات:

توصيات خاصة :

توصي الدراسة بضرورة :

- 1- تطبيق إستراتيجية التميز مع التحسين المستمر بالتطوير لمواكبة العالمية والمنافسة بالمصارف السودانية .
- 2- 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 .
- 3- أن تضع المصارف أهدافاً إستراتيجية تغطي أبعاد الأداء المصرفي وتقود نحو ميزة تنافسية طويلة الأجل .
- 4- على المصارف أن تعمل على تصميم نظام تقديم الخدمات المصرفية بحيث تتسق تماماً مع كل إستراتيجيات المنافسة والإستراتيجيات التسويقية تنفيذاً وتقييماً على جميع المستويات الإدارية والأفراد .

- 5- أن تستخدم المصارف مقاييس الأداء المالي المصرفي لتقييم الخدمات المصرفية لقياس رضا العميل والإحتفاظ به .
- 6- 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 .
- 7- أن يلتزم المصرف بإستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً .
- 8- أن يلتزم المصرف بتوفير عنصر الأمان والثقة في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات.
- 9- على المصرف إنجاز الخدمات المصرفية المطلوبة في الوقت المناسب.
- 10- أن يلتزم المصرف بإجراء العمليات المصرفية وكمالها بدقة تامة .
- 11- أن يكون هناك إنتشار متميز في مواقع الصرافات الآلية ، نقاط البيع وبطاقات الإئتمان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني.
- 12/ توصية بأبحاث إضافية مستقبلية :
- أ/ أثر تطبيق نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة للتميز في الأداء المالي المصرفي.
- ب/ أثر تطبيق إستراتيجية التركيز في جودة الخدمات المصرفية .
- ج/ أثر تطبيق إستراتيجية أقل تكلفة على موارد المصارف التجارية .

المصادر والمراجع

القرآن:

السنة النبوية:

الكتب العربية:

- 1 أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م).
- 2 أحمد ماهر. الادارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين (مصر: الاسكندرية، الدار الجامعية 2011م)
- 3 إدورد دى بونو . ترجمة ياسر العيتي . مافوق المنافسة ،ابتكار احتكارات القيمة عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط ط1 ، (السعودية : الرياض، مكتبة العبيكان، 2006م)
- 4 السعد فرحان جمعة . الأداء المالي لمنظمات الأعمال، (المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ، 2000م)
- 5 بشير العلاق . التسويق الإلكتروني ، (الأردن : عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م).
- 6 تيسير العجارمة . التسويق المصرفي ، ط 1 ، (الاردن: عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2005م).
- 7 ثامر البكرى. أحمد الرحومي . تسويق الخدمات المالية ،(الاردن : عمان ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، 2008م).
- 8 درمان سليمان صادق النمر . د. نجلاء تونس محمد آل مراد. تسويق الخدمات المصرفية ، ط1 (لبنان: صيداء بيروت، الدار النموذجية للطباعة والنشر، 2011م).
- 9 سلطان كرماللي . ترجمة بتصرف، د.هيثم علي حجابي . إدارة المعرفة ، مدخل تطبيقي ، ط1(الاردن: عمان ، الأهلية للنشر والتوزيع ، 2005م)
- 10 سمر توفيق صبرة . التسويق الإلكتروني ، ط 1 ، (الاردن: دار الاعصار العلمية للنشر والتوزيع 2010م).

- 11 عبد الله الحسيني . التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل
التكنولوجيا الحيوية كنموذج ، كراسه علمية (مصر: القاهرة، المكتبة
الأكاديمية، 2010م)
- 12 عبد المحسن توفيق . تقييم الأداء ، (مصر: دار النهضة العربية، مطبعة
الأشقاء للطباعة، 1998م).
- 13 عز عبد الفتاح. مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS
- 14 علاء فلاح الزعبي . مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق،
مدخل منهجي إداري ، ط1 (الاردن : عمان، دار المسرة ، 2010 م)
- 15 علي ماهر خطاب . القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية،
ط7 (القاهرة: الأنجلو المصرية، 2008م)
- 16 علي ماهر خطاب. القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية،
ط7 (القاهرة: الأنجلو المصرية، 2008م)
- 17 غازي مامندى. إدارة البنوك (العراق: اربيل، مطبعة حاج هاشم، 2012 م)
- 18 محفوظ احمد جودة. إدارة الجودة الشامله، مفاهيم وتطبيقات، ط 5 (مصر:
دار وائل للنشر، 2010).
- 19 محمد ابراهيم عبيدات . استراتيجيه التسويق ، مدخل سلوكي ، ط2 (الاردن
: عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1997).
- 20 محمد بن العروسي عيسي .مقدمة في النظم المعلوماتية المعاصرة ، ط 1 ،
(السعودية: الرياض، دار النشر الدولي ، 2010م)
- 21 مصطفى أحمد حامد رضوان . التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية
ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، (مصر: ش زكريا غنيم،
تانيس سابقاً، الدار الجامعية، 2011 م)
- 22 مصطفى محمود ابوبكر . المرجع في تسويق الخدمات ، رؤية استراتيجية
لخدمة العميل ، ط1 (مصر: ش. زكريا غنيم، تانيس سابقاً ، الدار الجامعية،
2013م).

- 23 مصطفى محمود أبوبكر وآخرون . التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية،
منهج تطبيقي، (مصر: ش. زكريا غنيم ، الابراهيمية، لدار الجامعية ،
2007 م)
- 24 ناجى معلا . اصول التسويق المصرفي ، ط 1 ، (الاردن : عمان ، نشر
بدعم معهد الدراسات المصرفية ، 1994 م).
- 25 نجم عبود نجم . الإدارة الإلكترونية ، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ،
(السعودية : رياض ، دار المريخ للنشر، 2004 م)
- 26 نزار عبد الحيد البراوري . د. أحمد محمد فهمى البرزنجى . استراتيجيات
التسويق المفاهيم ، الاسس-الوظائف ، ط 1 (الاردن : عمان ، دار وائل
للنشر والتوزيع ، 2004) .
- 27 وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة . التسويق المصرفي ، (الأردن : عمان ،
دار كنوز المعرفة ، 2011 م).
- 28 يوسف أبوبكر، مسيرة بنك السودان، الملامح، التفرد، المنهج، الطبعة الأولى،
بنك السودان المركزي: مطبعة نصر)
الكتب الإنجليزية:

- 1/ Gitman Lawrence J., .Principles of Managerial Finance,(9
ed., N.Y, Donnell& Sons company 2000)
- 2/ Kotler. Pet Bernard DUBOIS, Marketing Management,
(llemedPubli union Paris 2003)
- 3/ Vijande, Maria, Perez ,MariaGose & Casielles,
Effects of Market Orientation on Business Strategic)Rodolfo.
Behavior. Strategic Management 2005)
- 4/ Collis , David J. and Rukstad, Michael G.(Can you Say What
Your Strategy Is, Harvard Business Review 2008)
- 5/ Mary .Strategic Management in Action,(4/E Prentice
Hall,2008)

6/ Porter, M. Competitive Advantage (New York: Free Press,
7/ Gregry G. Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner. Strategic. 3e
Management text and ckses (McGraw-Hill Irwin)international

الدوريات " المجلات "

1- مقال : بعنوان الخطة الاستراتيجية لوكالة الجامعة لشئون الطالبات - جامعة
الامام محمد بن سعود الاسلاميه . www.imamu.edu موقع
بتاريخ: 2013/02/03م

www.arabic-military.com موقع بتاريخ: 2013/11/30م

2- د. على كردى - مقال نشر بتاريخ 2013/11/30

3- www.iasj.net أ.م.د. كريم خضير جدران وآخرون - دراسة بعنوان تقويم
كفاية أداء المصارف التجارية - مجلة واسط للعلوم الإسلامية العدد " 12 --- 257 "
موقع بتاريخ: 2014/01/20م

4- www.infotechaccountants.com مقال بعنوان مفهوم المصارف التجارية
- موقع بتاريخ 2014/10/12م

5- أمين عبد الرحم اوشى - مقال بعنوان آفاق التقنية " الحلقة الأولى " - مجلة
المصارف - العدد 9-2004م "

6- أنور على أبوبكر - مشروع المحمول القومى للقيود - مجلة المصارف - العدد
10-2005 "

7- أنور على أبوبكر عمار ، مقال - خدمة نقاط البيع - مجلة المصارف - العدد
9-2007م "

8- غازى محمد حفظ الله - مقال ، نظام المقاصة الإلكترونية تحت التنفيذ - مجلة
المصارف - ملف التقنية العدد 10-2005م "

9- محمد عصمت يحيى - مقال ، المقاصة الإلكترونية، مجلة المصارف عدد رقم
12 2005م "

10- د. هشام مصطفى عبد العزيز - مقال بعنوان - مستويات التخطيط
الاستراتيجى

11- دورية تعنى بالاتجاهات العلمية الحديثة -المكتبة الاكاديمية مصر
القاهرة 2010 "

12- مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين - العدد 71 -2008 الجزء الأول - كلية
التجارة جامعة القاهرة

13- مجلة المحاسبة والإدارة التأمين عدد 71 كلية التجارة جامعة القاهرة 2008م

14- دورية علمية نصف سنوية تصدر عن كلية التجارة - جامعة الزقازيق - العدد
الثانى - مصر -2010.

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.staff.najah.edu 2014/06/01م موقع بتاريخ

2- http://fashion.azyya.com/ 2013/11/01م موقع بتاريخ:

3- http://ejabat.google.com 2013/02/03م موقع بتاريخ:

4- www.ejabat.google.com 2013/02/03م موقع بتاريخ:

5- http://sentrees.banouta.net 2014/03/23م موقع بتاريخ:

6- www.sentrees.banouta.net 2013/11/25م موقع بتاريخ:

7- http://fashion.azyya.com 2013/11/01م : موقع بتاريخ

8- www.dr-al-adakee.com 2013/11/01م موقع بتاريخ:

10- www.abahe.co.uk 2014/03/25م موقع بتاريخ:

11- www.imamu.edu.sa 2014/05/23م وقع بتاريخ

12- www.islammemo.com 2013/05/08م موقع بتاريخ:

13- www.kantakji.com 2013/06/29م موق بتاريخ

14- http://www.islammemo.cc/fan 2013/05/08م موقع، بتاريخ:

14- www.fashion.azyya.com 2013/11/01م موقع بتاريخ

- 15- www.imdbninessous.prog.fr موقع بتاريخ 2013/05/23م
- 16- <http://kenanaonlin.com> موقع بتاريخ: 2014/05/25م
- 17- www.hrm-group.net : بتاريخ 2013/04/14م
- 18- www.islammemo.cc موقع بتاريخ: 2013/11/15م
- 19- www.Imdbninessous.prog.fr موقع بتاريخ 2013/04/14م
- 20- www.islammemo.cc موقع بتاريخ 2013/04/14م
- 21- www.isegs.com موقع بتاريخ: 2013/05/02م
- 22- <http://hafedmark.hooxs.com> موقع بتاريخ: 2014/05/25م
- 23- www.shireshap.com موقع بتاريخ 2013/05/29م
- 24- www.sondico.maktooblog.com موقع بتاريخ: 2013/11/05م
- 25- www.atlantabank.com : موقع بتاريخ 2013/05/24م
- 26- www.neotech-s.com موقع بتاريخ: 2013/11/05م
- 28- www.mosgcc.com موقع بتاريخ/2013/05/29م
- 29- www.bankboudyan.com موقع بتاريخ: 201/11/05م
- 31- www.islamicbankingmagzine.org مرجع بتاريخ 2013/06/27م
- 32- <http://etudiantdz.net> موقع بتاريخ: 2013/11/06م
- 33- www.isgs.com موقع بتاريخ: 2013/05/29م
- 34- www.mosgcc.com موقع بتاريخ/2013/05/29م
- 35- www.damascorp.com موقع بتاريخ 2013/05/29م
- 36- www.isegs.com موقع بتاريخ 2013/11/21م
- 37- www.shireshab.com موقع بتاريخ 2013/11/23م
- 38- www.iasj.net موقع بتاريخ: 2014/01/20م
- 39- www.ain.jo/node موقع بتاريخ 2014/01/23م
- 40- <http://ar.gmu.gov> موقع بتاريخ 2014/01/23م
- 41- www.esharh.net موقع بتاريخ 2014/01/23م

- 42- www.isegs.com/frum/showthead.php?t=3082 موقع بتاريخ 2014/3/8
- 43- www.ta3lime.com 2013/05/25م موقع بتاريخ
- 44- <http://kenanaonline.com> 2014/05/25م موقع بتاريخ
- 45- bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/abassi_issam.pdf : موقع بتاريخ 2014/3/8
- 46- www.iasj.net 2014/01/23م موقع بتاريخ
- 47- www.fibsudan.com 2013/12/29م موقع بتاريخ
- 48- www.onb.comsd/?p=islam-way5 2013/09/20م موقع بتاريخ
- 49- www.brbrnet.net/vb/showthread.php 2013/09/20م موقع بتاريخ
- 50- www.kantakji.com/media/1350/c222.doc موقع بتاريخ 2013/03/19
- 51- www.shib.sd 2013/12/29م ، موقع بتاريخ
- 52- www.fibsudan.com 2013/12/29م موقع بتاريخ
- 53- www.onm.sd 2013/12/29م موقع بتاريخ

الملاحق

ملحق رقم (1):

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد /

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : تحكيم إستمارة إستبيان

تقوم الباحثه بإجراء دراسة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة فى نظم المعلومات الإدارية بعنوان: أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية: جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط .

أرجو من سيادتكم الإطلاع على إستمارة الإستبيان المرفقة و إبداء رأيكم وملاحظاتكم بشأنها، كما أن لرأيكم أهمية في تحكيم الإستبيان وتجد ملاحظتكم كل الإهتمام من الدارسة، وذلك لما تتصفون به من خبره عملية وأكاديمية فى هذا المجال، علماً بأن البيانات يتم جمعها على مرحلتين ، يتم جمع البيانات لإختبار العلاقة بين المتغيرات عن طريق :

1/ المرحلة الأولى: وهى تحديد نوع إستراتيجية المنافسة التى تتبناها المصارف التجارية السودانية هل هى إستراتيجية أقل تكلفة، التركيز أم التميز، ووفقاً لذلك يتم تصنيف المصارف الى مشتركة ، حكومية أجنبية .

2/ المرحلة الثانية: توزع الإستبيان على عملاء عينة من المصارف تمثل المجموعات المصنفة سابقاً في المرحلة الأولى لإختبار جودة الخدمات المتغير الوسيط .

نشكر سعادتكم على تعاونكم الصادق واسجابتكم الكريمة لخدمة البحث العلمي، سائله الله عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء .

الباحثه

وهيبة رمضان محمد حسين

Mobile : 0912986517

ملحق رقم 3

القسم الأول : البيانات الشخصية للموظفين

يرجى وضع علامة () أمام الإجابة التي تناسبك

1 / اسم الإدارة

.....:

2 / النوع :

أ : ذكر () ب : انثى ()

3 / العمر :

العمر	30 سنة فأقل	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	من 51-60 سنة	أكثر من 60 سنة

4 / المؤهل العلمي :

المؤهل	بكالوريوس	دبلوم عال	ماجستير	دكتوراة

5 / التخصص العلمي :

التخصص	محاسبة	إدارة	اقتصاد	نظم معلومات	إحصاء	أخرى

6 / المؤهل المهني :

المؤهل	زمالة المحاسبين السودانيين	زمالة المحاسبين العربية	زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكي	زمالة جمعية المحاسبين القانونيين باتجلترا وويلز	أخرى

7 / عدد سنوات الخبرة :

عدد السنوات	5 سنة فأقل	6-10 سنة	11-15 سنة	16-20	أكثر من 20 سنة

8 / الدرجة الوظيفية :

الدرجة الوظيفية	مدير عام	مدير إدارة عامة	رئيس قسم	رئيس وحدة	أخرى

ملحق رقم 4

الرجاء قراءتها جميعاً ثم إختار إحدهم الأقرب لوصف الإستراتيجية التي تتبعها مؤسستكم في المنافسة وذلك بوضع علامة (✓) أمامها .
إستراتيجية اقل تكلفة :

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1/ للمصرف إستراتيجية تقود بأقل تكلفة للخدمات عن المصارف الأخرى					
2/ يعمل المصرف على إنتاج المنتج بأقل تكلفة وبيعه بأقل سعر من السعر الذى تباع به أفضل المصارف الأخرى المنافسة					
3/ يقدم المصرف خدماته المصرفية بمستوى منخفض من تمييز المنتج وصولاً لأهدافه التنافسية					
4/ يعمل المصرف على تبسيط تصميم المنتج وتخفيض تكاليفه التسويقية والإنتاجية لأغراض المنافسة والمحافظة على العملاء					
5/ للمصرف المقدرة على تقديم منتجات بأقل تكلفة لمواكبة التحديات الإقتصادية وما لها من تأثيرات واضحة على طلب العملاء					
6/ يعمل المصرف وبشكل مستمر على تخفيض تكاليف المنتج بالإضافة لتقليل السعر والكفاءة هى التميز الذى يعزز مكانته التنافسية .					

ملحق رقم 5
إستراتيجية التركيز:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					1/ يقدم المصرف منتجات لقطاع محدد من الأسواق يخدم مصلحة شريحة محددة من العملاء ولحاجاتهم في ظل ظروفهم.
					2/ يقدم المصرف منتجات بالتركيز على خط إنتاج معين لإشباع إحتياجات قطاع جغرافي معين من العملاء
					3/ تصميم سياسات تسويقية تعتمد على تميز المنتج ، أو تخفيض تكلفتة لتنشيط الطلب على الخدمات المصرفية المقدمة .
					4/ يقدم المصرف الأفضل والأنسب من الخدمات المصرفية للقطاع المستهدف نظراً لخصوصيته في خدمته.
					5/ يعمل المصرف وبشكل مستمر على تقديم منتجات بكفاءة لا تستطيع المصارف المنافسة من تقديمها
					6/ لدى المصرف المقدرة في تقديم منتجاته بالتركيز على الجودة أو السعر أو الاثنان معاً تجاه العملاء

ملحق قم 6
إستراتيجية التميز:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					1/ يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزة عن منافسيه لكسب ثقة ورضا عملائه
					2/ يعمل المصرف على تصميم منتجات وخدمات عالية الجودة مقارنة بالمصارف الأخرى
					3/ يقدم المصرف الأفضل والأنسب من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تمتاز بالتجديد والحدثة من بين المصاف المنافسة تجاه العملاء
					4/ يعمل المصرف على التفرد بمنتجاته والإستجابة لما لها من تأثيرات واضحة على طلب العميل .
					5/ يعمل المصرف وبشكل مستمر فى القيادة بالتميز بتنفيذ خدمات ما بعد البيع بالمرونة تجاه عملائه
					6/ يقوم المصرف بالتحسين المستمر لخدماته لاستمرارية التعامل وكسب ولاء العملاء

ملحق رقم 7

القسم الثاني :

البيانات الشخصية للعملاء :

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك

1 / النوع :

أ : ذكر () ب : انثى ()

2 / العمر :

العمر	30 سنة فأقل	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	من 51-60 سنة	أكثر من 60 سنة

3 / المؤهل العلمي :

المؤهل	دون الثانوى	ثانوى	دبلوم وسيط	جامعى	فوق جامعى

4 / التخصص العلمي :

التخصص	محاسبة	إقتصاد	إدارة أعمال	هندسة	مصارف	أخرى

5 / سنوات التعامل مع المصرف :

سنوات التعامل	سنة فأقل	2 - 5 سنة	6 - 9 سنة	أكثر من 10 سنة

6 / سنوات التعامل بالخدمات الإلكترونية :

سنوات التعامل	سنة فأقل	5-2 سنة	أكثر من 6 سنة

ملحق رقم 8

يرجى وضع علامة () في المكان المناسب مقابل كل إجابة تراها مناسبة وتعبّر عن رأيك :

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ لدى المصرف المقدرة على تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة .					
2/ مبنى المصرف جذاب وبه معدات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة ودقيقة					
3/ التصميم والتنظيم الداخلي للمصرف منظم ومتكامل					
4/ العاملين بالمصرف مؤهلين وذى خبرات ومظهر مرتب ولائق					
5/ لدى المصرف موقع إلكتروني للتعرف والترويج لخدماته المصرفية بصورة جاذبه					
6/ يقوم المصرف بالإستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبه					
7/ يتم إستخدام وسائل للتواصل والرد على إستفسارات العملاء لحظياً					
8/ يوفر المصرف عنصر الأمان والثقة					

					في الخدمات المصرفية بسرية المعلومات
					9/ يتم إنجاز الخدمات المصرفية المطلوبة في الوقت المناسب
					10/ يتم إجراء العمليات المصرفية بدقة تامة
					11/ هنالك انتشار متميز في مواقع الصرافات الآلية، نقاط البيع وبطاقات الإئتمان وغيرها من وسائل الدفع الإلكترونية
					12/ مستوى جودة الخدمات المصرفية للمصرف بشكل عام مرتفعة كما أن له فروع عديدة ومنتشرة تغطي نسبة عالية من المتعاملين

ملحق رقم 9

الإدارات المستهدفة لأخذ العينة

اسم المصرف	الإدارات المستهدفة: التخطط، التقنية و التسويق "
بنك الخرطوم	قطاع علاقات الشركات ، التجزئة المصرفية
البنك السوداني الفرنسي	الحاسوب وتقنية المعلومات،التسويق والبحوث،وحدة الخدمات الإلكترونية
بنك النيلين	البحوث ، التقنية
بنك امدرمان الوطني	تقنية المعلومات ، التخطيط والبحوث ، وحدة المشروعات التقنية
البنك الإسلامي السوداني	التخطيط والإلتزام، التقنية، التسويق، النظم المصرفية
بنك التضامن الإسلامي	الفتوى والبحوث ، التقنية والنظم
بنك الشمال الإسلامي	التقنية والمعلومات، العلاقات العامة وشئون التسويق، التخطط والبحوث
بنك فيصل الإسلامي السوداني	البحوث الإقتصادية،تقنية المعلومات ، التسويق
بنك البركة السوداني	النظم والإجراءات، وحدة التسويق، التخطط، تقنية المعلومات
البنك الأهلي السوداني	التقنية

ملحق رقم 10

توزيعات الودائع، الأرباح ورأس المال

" مصرف فيصل الإسلامي "

2012	2011	2010	2009	2008	البيان
3578275	2621314	2011662	1481982	987933	الودائع لبنك فيصل
33.6%	24.6%	18.8%	13.8%	9.2%	النسبة
198.325	172.001	107.996	72.880	46.899	الربحية لبنك فيصل
33.1%	28.8%	18.1%	12.2%	7.8%	النسبة
479122	200000	140000	191329	137150	رأس المال لبنك فيصل
41.7%	17.5%	12.2%	16.7%	11.9%	النسبة

ملحق رقم 11

توزيعات الودائع، الأرباح ورأس المال

مصرف الشمال الإسلامي

2012	2011	2010	2009	2008	البيان
842627	583400	560547	417720	339053	الودائع لبنك الشمال
30.7%	21.3%	20.4%	15.2%	12.4%	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
116182	100000	90000	93266	64727	رأس المال لبنك الشمال
30.3%	26.1%	23.4%	24.3%	16.9%	النسبة

توزيعات الودائع، الأرباح ورأس المال

ملحق رقم 12

مصرف إدرمان الوطني

2012	2011	2010	2009	2008	البيان
4052973	4172556	4685548	4853896	1141697	الودائع لبنك امدرمان
%21.43	%22.06	%24.8	%25.7	%6.03	النسبة
10.2331	91.465	70.59	50.877	45.677	الربحية لبنك امدرمان
%3.81	%34.02	%26.26	%18.92	%16.99	النسبة
1121817	800000	523319	691120	669147	رأس المال امدرمان
%29.48	%21.03	%13.75	%18.16	%17.58	النسبة