



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

بمحت تكميلتي لنيل درجة الماجستير

بعنوان:

استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية

دراسة حالة مصرف السلام 2009-2015

*Use of Balanced Scorecard and Its Impact on Banking
Services Quality*

Case study AL SALAM BANK- SUDAN

(2015-2009)

أعداد الطالب:

محمد عبد الله أحمد عبد الله

إيراف: د.

إبراهيم فضل المولى

1436هـ-2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قال الله تعالى:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ
الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ
﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا
لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية 1-5

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه .وبعد ان من الله علي بإتمام هذا العمل لا يسعني إلا ان أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا واساتذتها الكرام منارات العلم التي ساعدتني في أكمل هذا البحث ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف الدكتور/ ابراهيم فضل المولي الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، ، فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية.

إلى من زرع التفاؤل في دربي وقدم لي المساعدة ودعمي بخبرته، له مني كل الشكر اخي وصديقي الدكتور/ محمد شرف الدين.

والشكر لكل من ساهم في إخراج هذا البحث فلهم مني أجل واسمي عبارات التقدير.

المستخلص

تناولت الدراسة أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن علي جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة مصرف السلام - السودان في الفترة من (2009-2015). تمثلت اشكالية البحث ضعف المؤشرات التي يتم استخدامها في تقييم الاداء بالتركيز علي بعد العملاء مثل رضا العميل ورضائه وصندوق الشكاوي وغيرهم وانها لا تعطي نتائج حقيقية في القياس ، تمثلت فرضيات الدراسة في انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب العملاء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ودعم جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي السوداني ، كما هدفت الدراسة الي توضيح مدي اهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن واثرها في جودة الخدمات المصرفية ، تمثلت اهمية الدراسة في استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المصارف باستخدام متغير الجودة في القياس ، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي ، وجدت الدراسة ان المؤشرات التي يتم اتباعها في تقييم الاداء بالتركيز علي بعد العملاء ضعيفة وغير حقيقية ، توصلت الدراسة الي ضرورة ادخال عنصر الجودة ضمن ابعاد بطاقة الاداء المتوازن مما يزيد من كفاءة وفعالية عمل البطاقة بالإضافة الي امكانية اختصار بعد العملاء وبعد النمو والتطوير في بعد الجودة مما يقلل ايضا في خطوات استخدام البطاقة .

Abstract

The study examined the effect of using the Balanced Scorecard on the quality of banking services, case study of Alsalam Bank, Sudan, in the period from 2009 to 2015.

Study problem presented in the weak indicators that are used in the performance evaluation focusing on customer's factor such as customer satisfaction, complaints fund, and others and they do not give real results in measurement. Hypotheses presented that there is a statistically significant relationship between customer attention using balanced scorecard and support the quality of banking services in Sudan's banking sector. The study also aimed to illustrate the importance of using the Balanced Scorecard and its impact card in the quality of banking services. Study importance represented in the use of the Balanced Scorecard in the evaluation of banks performance using quality variable in the measurement. Study using a descriptive and analytical approach. The study found that the indicators that are followed in the performance evaluation focusing on customers factor are weak and not real, the study found that its necessary to insert quality component in the Balanced Scorecard dimensions which increases the efficiency and effectiveness of the work of the card as well to the possibility of shortcut customers, growth, and development factors in quality factor which decrease steps of using the card.

فهرس الموضوعات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|--|--|
| أ | البسمله |
| ب | الاية |
| ج | الإهداء |
| د | الشكر والتقدير |
| هـ | المستخلص |
| و | Abstract |
| ز | فهرس الموضوعات |
| ط | فهرس الجداول |
| ي | فهرس الاشكال |
| ب | فهرس الملاحق |
| الفصل الأول | |
| الإطار العام للدراسة | |
| 1-8 | المبحث الاول: الإطار النظري |
| 9-19 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| الفصل الثاني | |
| دور بطاقة الاداء المتوازن علي جودة الخدمات المصرفية | |
| 20-30 | لمبحث الاول: مفهوم وخصائص , وابعاد بطاقة الاداء المتوازن |
| 13-40 | المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية |
| 42-16 | المبحث الثالث أ: استخدام بطاقة الاداء علي جودة الخدمة |

| الفصل الثالث | |
|-------------------|--|
| الدراسة الميدانية | |
| 86-75 | المبحث الاول: نبذة تعريفية عن مصرف السلام |
| 76-110 | المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات |
| 111-112 | النتائج والتوصيات |
| 113-117 | المراجع باللغة العربية |
| 118-119 | المراجع باللغة الانجليزية |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 38 | مؤشرات تقييم جودة الخدمات المصرفية | (1-2) |
| 74 | حجم الودائع والايرادات في الفترة من (2009-2015) | (2/1/3) |
| 78 | عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة | (2/2/3) |
| 80 | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر | (3/2/3) |
| 81 | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدخل الشهري | (4/2/3) |
| 82 | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي | (5/2/3) |
| 84 | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق المهنة | (6/2/3) |
| 85 | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير التعامل مع الحاسب الالي | (6/2/3) |
| 86 | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات التعامل مع المصرف | (7/2/3) |
| 87 | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير استخدام القنوات المصرفية الالكترونية | (7/2/3) |
| 91 | التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى | (7/3/3) |
| 94 | التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية | (8/3/3) |
| 97 | التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة | (9/3/3) |
| 100 | الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى | (12/3/3) |
| 103 | الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية | (13/3/3) |
| 106 | الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة | (14/3/3) |
| 108 | ملخص لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي | (17/3/3) |

فهرس الإشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 41 | المقاييس الأساسية لمحور العملاء | (1-2) |
| 79 | الاستبيانت الموزعة والمعادة | (1/2/3) |
| 27 | المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن | (5/2/1) |
| 82 | التوزيع البياني لإفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي | (7/2/3) |
| 75 | ايرءادات العمليات المصرفية لمصرف السلام في الفتر من 2015-2009 | (8/2/3) |
| 84 | التوزيع البياني لإفراد العينة وفق متغير التعامل مع الحاسب الالي | (9/2/3) |
| 85 | التوزيع البياني لإفراد العينة وفق متغير سنوات التعامل مع المصرف | (10/2/3) |
| 81 | التوزيع البياني لإفراد العينة وفق متغير الدخل الشهري | (11/2/3) |
| 83 | التوزيع البياني لإفراد العينة وفق المهنة | (9/2/3) |
| 86 | التوزيع البياني لإفراد العينة وفق متغير استخدام القنوات المصرفية الالكترونية | (11/2/3) |
| 86 | التوزيع البياني لإفراد العينة وفق متغير استخدام القنوات المصرفية الالكترونية | (12/2/3) |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول الإطار النظري

تمهيد:

تلعب المصارف دور مهم في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث بالإضافة الي أنها تلعب دور هام في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية العالمية، ولعدة عقود إعتمدت المصارف في تقييم أو قياس الأداء على مؤشرات تقليدية في القياس مثل مؤشر التدفقات النقدية والربحية ومعدلات النمو في المبيعات وكل هذه المؤشرات نجدها في جانب ميزانيات المصارف بما يعرف بالجوانب المحاسبية.

في بداية التسعينيات من القرن الماضي ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء كأحد المقاييس المعاصرة يعرف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات، حيث يعتمد النموذج في التقييم على الجوانب المالية وغير المالية، ويعتمد بنموذج بطاقة الاداء المتوازن على الربط بين أربعة أبعاد (البعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد النمو والتطوير) مما أعطي هذا النموذج ميزة الشمول في عملية التقييم فضلاً عن توفير ميزة المرونة في التطبيق لذا تستعين به العديد مؤسسات الأعمال والخدمات.

ومع التطور السريع في بيئة الاعمال والخدمات، أصبح عميل الالفية الجديد مترقب لما يتم طرحه في السوق المصرفية من خدمات جديدة ومتميزة لذا كان لزاماً على المصارف تقديم هذه الخدمات بصورة تتناسب مع رغبات وطموحات العملاء أي تقديم خدمات مصرفية تراعي الجودة فيها الجودة عند تقديمها للعملاء.

إن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالتركيز على جانب العملاء من خلال جودة الخدمات المصرفية في قطاع البنوك السودانيه يساعد في مواجهة المتغيرات السريعة في بيئة الاعمال والتحديات الداخلية والخارجية، ويعتبر مصرف السلام من المصارف الرائدة في تقديم خدمات مصرفية معاصرة، وعليه فهناك بعض المحاولات الجادة في إدخال بعض المعايير الشبيهة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن كصندوق

الشكاوى والمقترحات والأستبانة علي فترات متباعدة للوقوف علي تقييم مكانة العملاء ورضائهم عن الخدمات المقدمة لهم من المصرف.

مشكلة البحث:

تكمن مشكله البحث في ضعف تقييم الأداء عن طريق إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في المصارف السودانية وبالاخص عند التركيز على بعد العملاء، حيث كانت المصارف تعتمد على بعض المؤشرات والتي من ضمنها (صندوق الشكاوى والمقترحات، رضا العملاء عن الخدمه وولائهم للمؤسسة، تدفق عملاء جدد الي المؤسسة..... الخ) فهي لاتغطي نتائج حقيقيه للقياس لذا من الأفضل أن يتم دمج المؤشرات الخاصه ببعد العملاء في مؤشر الجودة والتي يمكن أن تعطي نتائج أفضل وأشمل في القياس.

وقد تمت الإستعانة بمؤشرات قياس جودة الخدمة لأنها تعتمد علي نفس معايير قياس فروض البحث.

أسئلة البحث:

هنالك عدة تساؤلات يثيرها البحث مثل:

- 1 . هل تهتم المصارف بإحتياجات العملاء وتعمل على سرعة تلبيةها.
- 2 . ماهي الجدوي من تقييم الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟
- 3 . مامدي الاهتمام بجانب النمو والتعلم في المصارف؟
- 4 . هل يتم تقييم أداء المؤسسات المصرفية بالتركيز علي بعد العملاء؟
- 5 . هل يمكن دمج مؤشر الجودة في البعد الخاص بالعملاء؟
- 6 . ماهو أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي جودة الخدمه؟

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بجانب العملاء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن وجودة الخدمات المصرفيه في مصرف السلام.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب النمو والتطوير باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفية في مصرف السلام.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب العمليات الداخلية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفية في مصرف السلام.

أهداف البحث:

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن والتي تساعد على توفير المعلومات الملائمة لدعم جودة الخدمة المصرفية حيث هدفت الدراسة إلى تقديم الأبعاد الرئيسية لإسلوب بطاقة الأداء المتوازن وهي: -

1. توضيح مدى أهمية بطاقة الاداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية.
2. إكتشاف مدى أهمية بطاقة الاداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية من جانب العملاء.
3. توضيح مدى أهمية بطاقة الاداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية من جانب إستراتيجية النمو والتطوير المتبعة بالمصارف.
4. توضيح أثر بطاقة الاداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية في الجانب الخاص بالعمليات الداخلية
5. إدخال مؤشر الجودة كأحد المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس الاداء عن طريق بطاقة الاداء المتوازن.
6. استكشاف مدى التحسن في الأداء المتوازن من خلال الدراسة الميدانية علي مصرف السلام.

أهمية البحث: وتنقسم الي:

الاهمية العلمية:

1. تطوير طرق وأساليب جديده في تقييم الاداء ووضعها ضمن إستراتيجية المصرف في جانب النمو والتطوير والابداع لدعم جودة الخدمات المصرفية.
2. التركيز على العملاء من خلال الإستعانة بمؤشر رضا العملاء عن جودة الخدمة المصرفية المقدمة إليهم.
3. إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المصارف بإدخال متغير الجودة كمؤشر لقياس العملاء.
4. معرفة مدي أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في بيئة العمل المصرفي
5. إثراء المكتبة العلمية ببحوث تتناول اتجاهات حديثة في تقييم الأداء في البيئة المصرفية من خلال سد النقص في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة من اتجاهات مختلفة.

الاهمية العملية:

1. الوقوف على عدد العملاء بالمصرف ومعدلات نموهم خلال العام
2. الاطلاع على مؤشر الحصة السوقية للمصرف من إجمالي حصة مصرف السلام.
3. دراسة مؤشرات الخدمات المصرفية الالكترونية (بطاقة الصراف الالي، الهاتف المصرفي الخ) خلال العام.
4. الحصول على بيانات مبيعات الخدمات المصرفية الالكترونية من المصرف خلال العام
5. معرفة عدد الحسابات المجمدة والحسابات المفتوحة والحسابات المعاد فتحها خلال العام.

6. خطوة لدراسات مستقبلية مثل:

أ- أثر بطاقة المتوازن في معالجه مشاكل التشغيل في البنوك

ب- بطاقة الاداء المتوازن وإدارة المخاطر المصرفية.

7. ضرورة تطوير أو إستحداث طرق وأساليب جديدة في تقييم الأداء لدعم المركز

التنافسي لمصرف السلام خاصة في ظل التحديات التي تحيط بالعمل

المصرفي.

8. الإستفادة من إستخدام بطاقة الأداء في تقييم الأداء في بيئة العمل المصرفية

لدعم مستوى المنافسة بين المصارف السودانية.

9. تقييم تجربة مصرف السلام في تقييم الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن

لتقديم خدمات مصرفية متميزة.

منهجية البحث:

إعتمد الباحث في تحليله لهذا البحث على جزأين:

1. **الجزء النظري:** استعان الباحث بالمنهج الاستنباطي لوضع فرضيات البحث،

والمنهج التاريخي لتتبع الظاهرة تاريخياً والاستفادة منه في التحليل وللإجابة على

إشكاليات البحث وإثبات صحة الفروض التي تبناها البحث او نفيها، أيضا إختار

الباحث المنهج الوصفي والذي يهدف الي جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة او

موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول الي مقترحات

بشأن الموقف او الظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب

العربية والاجنبية وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث

2. **الجزء التطبيقي:** التطرق من خلاله للدراسة الميدانية لواقع المصارف السودانية

وذلك بالاعتماد على دراسة حالة مصرف السلام بإستخدام طريقة الاستبانة.

حدود البحث:

تتمثل في الاتي:

- 1/ الحدود المكانية: مصرف السلام بكل فروعته.
- 2/ الحدود الزمانية: تتمثل في الفترة التي يغطيها البحث
- 3/ الحدود البشرية: عملاء مصرف السلام

مصادر جمع البيانات:

- 1/المصادر الاولية: تتمثل في الإستبانة.
- 2/المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والدوريات العلمية والرسائل العلمية والتقارير الرسمية والانترنت.

هيكل البحث:

يتألف البحث من ثلاثة فصول وخاتمة. الفصل الاول يشمل الإطار المنهجي والدراسات السابقة. ويتناول الفصل الثاني بالتفصيل بطاقة الأداء المتوازن وجودة الخدمات المصرفية في ثلاثة مباحث يتناول أولها مفهوم وخصائص وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويتناول ثانيها جودة الخدمة المصرفية، أما المبحث الثالث فيتناول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي جودة الخدمة المصرفية. ثم ينتقل البحث الي دراسته الميدانية في الفصل الثالث ويعطي نبذة عن المصرف موضوع الدراسة (مصرف السلام) في المبحث الاول. أما المبحث الثاني فيقوم على تحليل البيانات واختبارات الفروض. وأخيراً خاتمه للبحث تتضمن النتائج والتوصيات.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة:

يعرض البحث بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث كما يلي: -

دراسة، (2001) Laurie Bumey Mcwhorter:

هدفت الدراسة لتحقيق مميزات وخصائص بطاقات الأداء المتوازن على الرضاء الوظيفي وتقييم الأداء وأثر محاور بطاقة الأداء الإستراتيجية التي تقوى قياس الأداء المربوط بإنجاز الأهداف المنظماتية واستخدم عدم الرضاء كوسيط للعلاقة بين مميزات وخصائص بطاقة الأداء المتوازن والرضاء الوظيفي، أخذت عينة الدارسة من 763 مدير.

اختبرت الدراسة الفرضية التالية: توجد علاقة ايجابية مباشرة بين أبعاد وخصائص بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وربط الإستراتيجية، التنظيم المؤسسي) والرضاء الوظيفي للمدراء.

خلصت الدراسة إلى تطوير مقاييس جديدة لتقييم الأداء وخصائص بطاقات الأداء المتوازن، وكانت النتائج قوية عند محور ربط الإستراتيجية والتي توضح أثر مباشر وإيجابي على الحصيلة الإدارية وأثر غير مباشر عدم الرضي الوظيفي على الرضي الوظيفي مع تشديد كبير على الأرباح في الأجل القصير والطويل في صنع القرارات التي لها علاقة بالرضي الوظيفي وعلاوة على ذلك فإن الرضي الوظيفي أقوى من الأثر على تقييم الأداء.

دراسة د. سليمان حسين البشتاوى (2004م):

تمثلت مشكلة الدراسة في: أن المقاييس المحاسبية المالية المعتمدة من قبل الإدارة العليا كأسلوب لقياس أداء المصرف وتقييمه في بيئة العصر الحالي غير كافية لتكوين فكرة شاملة عن كفاءة الأداء كونها لا تشمل الأنشطة التشغيلية المتعددة في المصرف، وكذلك قصورها عن التعبير عن تلك الأنشطة ومما يتطلب إضافة مقاييس غير مالية (تشغيلية) أكثر تفصي، وهذا مما يؤثر حتمًا في استمرار بقاء

المصرف في سوق المنافسة وذلك في ضوء فلسفة التشغيل والمنافسة في عصر المعلوماتية.

هدفت الدراسة دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على نظم قياس أداء منظمات الأعمال، ترتيب مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) من قبل مديري المصارف، آلية التغذية العكسية ونظم قياس الأداء المعاصر لمنظمات الأعمال، الدور السلوكي والتنظيمي لمجموعي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقاط التفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة والإدارة العليا من جهة والمالكين من جهة أخرى.

اكتبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا تعد المقاييس المحاسبية المالية ذات أهمية نسبية عالية في نظم قياس الأداء وتقويمه، لا تعد المقاييس غير المالية (التشغيلية) ذات أهمية نسبية عالية في نظم قياس الأداء وتقويمه. ليست هناك علاقة إيجابية بين المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) لصياغة نظام قياس أداء شامل وتقويمه للمصرف وفق نظام بطاقة العلامات المتوازنة يلبي متطلبات المنافسة في عصر المعلوماتية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أدت البيئة الجديدة التي نجمت عن المنافسة الشديدة وفلسفة التشغيل وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات إلى الضغط على المصارف المحلية مما فسح المجال إلى فك ارتباط العميل بالمصرف المحلي، وهذا يفرز الحاجة إلى إيجاد آليات جديدة في الخدمات والأنشطة المصرفية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة ابتكار خدمات مصرفية جديدة وتطوير طريقة تقديم الخدمات المالية لغرض المحافظة على العميل وجذب العملاء للمصرف. العمل على تخفيض التكاليف الناجمة عن التحول نحو استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة من خلال رفع نسبة المتعاملين بها ورفع إنتاجية العاملين في المصارف، الاهتمام بتطوير وتدريب وتوسيع إدراك العاملين في المصرف وتطوير قدراتهم الإبداعية والإبتكارية لمواكبة عصر الانفتاح الاقتصادي وتكنولوجيا.

دراسة، هيثم صلاح الدين عبد القادر (2005م):

تمثلت مشكلة الدراسة في اقتصار نظم تقييم الأداء في شركات التأمين المصرية على مؤشرات الإنذار المبكر، والتي تعتمد على المؤشرات المالية فقط، والتي يؤخذ عليها ما يلي: الطبيعة التاريخية للمقاييس المالية والتي تعكس تصرفات المنشأة في الماضي بينما لا تعكس أدائها في المستقبل، تتجاهل مقاييس الأداء المحاسبية أيضاً القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة مثل تكاليف البحوث والتطوير والموارد البشرية والشهرة.

هدفت الدراسة إلى استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين المصرية في ظل تحرير قطاع الخدمات المالية لمحاولة تحسين نظام تقييم الأداء في شركات التأمين المصرية.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها وجود علاقة معنوية إحصائية بين مؤشرات البعد المالي وبين معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقوق الملكية، وجود علاقة معنوية إحصائية بين مؤشرات بعد العملاء وبين معدل العائد على حقوق الملكية، وجود علاقة معنوية إحصائية بين مؤشرات بعد عمليات التشغيل الداخلي وبين معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقوق الملكية، للأداء لتحسين نظم تقييم الأداء في شركات التأمين المصرية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ثبوت صحة فروض الدراسة جزئياً حيث وجدت علاقة ارتباط بين بعض وليس كل المقاييس المستخدمة في نموذج القياس المتوازن للأداء المتوازن.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء، وذلك لزيادة قدرة المحاسبة الإدارية على الاستجابة لاحتياجات الإدارة من المعلومات الفعالة في ظل ظروف المنافسة الحالية.

دراسة، محفوظ أحمد جودة (2006م) (1):

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: ما هو مستوى الالتزام المؤسسي لدى الشركات موضع البحث؟، هل هناك تأثير معنوي لنظام القياس المتوازن للأداء في الالتزام المؤسسي؟، هل هناك تأثير معنوي لنظام القياس المتوازن للأداء في كل بعد من أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تضمن الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي؟، ما هو أثر الخصائص الشخصية (الجنس والعمر ومستوى الدخل والمستوى التعليمي) على الالتزام المؤسسي؟

هدفت الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعملية لنظام قياس الأداء المتوازن وكذلك لمفهوم الالتزام المؤسسي، التعرف على مفهوم الالتزام المؤسسي وأنواع هذا الالتزام، التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي بأنواعه في الشركات موضوع الدراسة، الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم التوصيات المناسبة والمستندة على نتائج الدراسة لتحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي، يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي، لا توجد فروقات معنوية في مستوى الالتزام المؤسسي لدى المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، ومستوى الدخل والمستوى التعليمي).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والإلزام الأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن هنالك مقاييس أخرى توخز بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية.

(1) محفوظ أحمد جودة ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين بشركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2006م.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: نشر مفهوم قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية، وحث الجامعات على تدريس النظام ضمن مسافاتها في تخصصات الاقتصاد والعلوم الإدارية.

دراسة، (Kang, Gerui(2008)⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة في بالرقم من أن بطاقة الأداء المتوازن تستمل على كل من المقاييس المالية وغير المالية، إلا أن المقيمون لا يستخدمون بالضرورة جميع هذه المقاييس عند تقييم الأداء، ميولهم وتجاهل المقاييس غير المالية عند إعداد تقارير تقييم الأداء. ما هي الأسباب التي تؤدي إلى عدم رغبة المقيمين على استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء؟، هل توجد صلة واضحة بين المقيمين في بطاقة الأداء المتوازن وتقييم بطاقة الأداء المتوازن من قبل وجهت الأفراد لتأثير المقاييس غير المالية في عملية تقييم الأداء؟

تهدف الدراسة إلي: معرفة الأسباب المحتملة للمقيمين لعدم استخدام المقاييس غير المالية كثيراً في عملية تقييم الأداء، دراسة تأثير الربط بين BSCS ودرجات بطاقة الأداء المتوازن على عملية تقييم الأداء.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عند ما يكون هنالك ربط صريح لبطاقة الأداء المتوازن من قبل وجهت نظر المقيمين والمرؤوسين فإنه يحصل تقدم إلي تغير نظام تقييم الأداء وبشكل ملحوظ وعلي وجه التحديد في استخدام مقاييس الأداء المالية وغير مالية معاً لتحقيق فعالية التقييم. وكذلك تشير نتائج الدراسة إلى أن من المهم بالنسبة للمقيم فهم الصلة أو الربط بين مختلف مستويات بطاقات الأداء المتوازن باعتباره المقيم.

⁽¹⁾ Kang, Gerui. **Balanced Scorecards: An experimental study of The Effects of Linking The Evaluators and Subordinates Balanced Scorecards on Performance Evaluation**, Unpublished PHD , University of North Texas, College of Business Administration.2008.

دراسة، د. ماهر موسى درغام و د. مروان محمد أبو فضة (2009م)⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: هل تدرك إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة أن النجاح في سوق المنافسة يتطلب ضرورة تعزيز أداء مالي استراتيجي متميز يمكنها من البقاء والصمود والاستمرار في ظل الظروف العامة السائدة، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة.

هدفت الدراسة إلى تحديد مكونات وأبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع، مع وضع المقاييس التي تمكن من قياسه، تحديد المقاييس الإستراتيجية في الجانب المالي الذي يشكل الجانب الأول من جوانب نموذج التي قد تمكن في حال تطبيقها من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

خلصت الدراسة العدة نتائج منها: إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، تتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي،

(1) د. ماهر موسى درغام و د. مروان محمد أبو فضة أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، يونيو 2009 م.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة أنموذج (BSC) عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه.

دراسة، السيد يوسف السيد رجب (2011م) :

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: هل توجد علاقة بين تطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء وما توفره من مؤشرات عن تحسين نظم دعم اتخاذ القرارات؟، هدفت الدراسة إلى: الوقوف على المؤشرات الحالية لقياس الأداء في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، توضيح مدى تأثير كفاءة نظم دعم اتخاذ القرارات بتطبيق منهجية القياس المتوازن للأداء.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالأهمية النسبية لقياس الأداء المتوازن، لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القياس المتوازن.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: عدم وجود اختلاف كبير بين آراء عينة البحث بخصوص متطلبات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء ودرجة الترابط بين أبعاد النموذج، حيث كانت هنالك علاقة ارتباط قوية بين البعد المالي والبعد المتعلق بالعمليات الداخلية، وجود ارتباط متوسط بين العملاء والموارد البشرية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: نشر الثقافة والوعي لدى العاملين بالبنك بمنهجية القياس المتوازن للأداء، مشاركة العاملين على كل المستويات الإدارية في وضع وصياغة الأهداف الإستراتيجية، ربط حوافز العاملين بالبنك بمدى الالتزام بتطبيق منهجية القياس المتوازن.

دراسة، ريهام محمد مرتضى محمد (2011م) :

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: ما هي المشاكل التي تظهر عند تصميم وتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء؟، ما هي المتطلبات الضرورية اللازمة لتصميم وتطبيق النموذج والتي تضمن نجاح استخدامه، وتحقيق النتائج المتوقعة منه.

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل المشاكل التي تظهر عند تصميم وتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وضع إطار شامل يتضمن كافة المتطلبات الضرورية اللازمة

لتصميم وتطبيق النموذج والتي تضمن نجاح استخدامه وتحقيق النتائج المتوقعة منه، تقييم مدى تأثير الالتزام بمتطلبات تصميم وتطبيق النموذج على كل من الالتزام بإنجاز أهداف النموذج، ومستوى الرضا عن استخدامه.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تم استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في العديد من الشركات. وقد واجه عدد كبير من هذه الشركات مشاكل وصعوبات كثيرة عند تطوير النموذج خلال مرحلتي التصميم والتطبيق، بينما حققت شركات أخرى منافع متعددة من استخدامه نتيجة الالتزام بالمتطلبات الضرورية للتصميم والتطبيق. أوصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة اتجاه المنشآت المصرية على اختلاف أنواعها إلى الإلمام بأدوات وآليات التحليل والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير واستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء لأنه سوف يساعدها في التعرف على وإدارة جوانب الأداء الحرجة ونقاط الضعف وأوجه القصور فيها.

دراسة، محمد محمد مظهر أحمد (2011م) (1):

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: هل يساهم مدخل نموذج التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي يساهم في رفع درجة كفاءة وتطوير الأداء المهني المراجع الاستراتيجي على نجاح إدارات منظمات الأعمال في الاستخدام بمقومات إطار حوكمة الشركات؟، هل يساهم مفهوم التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي تأثير على نظرية المراجعة.

هدفت الدراسة إلى القيام بدراسة تحليلية لطبيعة ونوعية أثر التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي، على درجة كفاءة الأداء المهني للمراجع ومستوى مساهمة مهنة المراجعة، في مساعدة إدارات منظمات الأعمال على الالتزام بمقومات إطار حوكمة الشركات، وذلك مع محاولة تقييم مدخل مقترح، لضوابط إرساء إطار متكامل لمدخل القيمة المضافة والتقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي في مجال البيئة القطرية لمهنة المراجعة.

(1) محمد محمد مظهر أحمد، مراجعة وقياس وتقييم الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وتأثير ذلك على نظرية المراجعة، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية، كلية إدارة الأعمال، 2011.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة وقياس وتقويم أداء منظمات الأعمال وإدارات المراجعة، وأجهزة الرقابة العليا وفقاً لمدخل التقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي وبين تطور نظرية المراجعة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نموذج التقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي لإدارات المراجعة وأجهزة الرقابة العليا وبين كل من رفع أدرجة كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع وتطوير وتحسين جودة أداء العمل المراجع. خلصت الدراسة إلى إثبات صحة جميع فروض الدراسة. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تبني مدخل التقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي لإدارات المراجعة والأجهزة الرقابة العليا، ضرورة إعادة النظر في المفاهيم والمبادئ والفروض والمعايير النظرية للمراجعة لكي تتماشى مع المد الجديد.

دراسة، مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن (2011م) (1) :

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: هل أنظمة تقييم الأداء الحالية كافية لتقييم أداء منظمات الأعمال؟، هل تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن يساعد منظمات الأعمال في تقييم أداها بشكل متوازن يبرز كل الأطراف التي شاركت في تقييم الأداء.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقويم أداء منظمات الأعمال السودانية، تشخيص مشكلة البحث وتلخيصها والوصول إلى عدد من المقترحات والتوصيات،

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا تدرك إدارات الشركات السودانية العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية أهمية استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي، لا تستخدم الشركات السودانية العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية مقاييس الأداء المتوازن لبعده البيئية والمجتمع.

(1) مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، تقويم الأداء الاستراتيجي للشركات باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازنة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2011م.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين من الدراسة الميدانية أن 60% من أفراد عينة الدراسة لهم إلمام ومعرفة بمفهوم قياس الأداء المتوازن، وأن مصدر معرفتهم يرجع إلى الدورات التدريبية التي تنظمها الشركات، تبين من الدراسة أن الشركات العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية بولاية الخرطوم تدرك أهمية استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء، أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء منظمات الأعمال السودانية، يجب أن تتبنى الدوائر الحكومية تطبيق هذا النموذج عند تقييم أدائها.

دراسة، غادة منصور غون (2013م) (1):

تمثلت مشكلة الدراسة: في دراسة مدي فعالية مقاييس الأداء الغير المالية في المنشآت الصناعية السعودية بمدينة جدة، وذلك لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء هدفت الدراسة إلي: إلي إبراز أهمية استخدام النماذج الحديثة ل قياس الأداء ومدي ملاءمتها مع التغيرات المعاصرة الحديثة لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء و إظهار عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية في ظل المتغيرات المعاصرة اختبرت الدراسة عدة فرضيات أهمها: مقاييس الأداء المالية التقليدية في المنشآت الصناعية السعودية لم تكن كافية لبيئة التصنيع الحديثة، يلزم استخدام مقاييس أداء غير مالية جديدة في المنشآت الصناعية السعودية بالإضافة إلي مقاييس الأداء المالية التقليدية، استخدام مقاييس الأداء غير المالية إلي مقاييس الأداء المالية سيؤدي إلي زيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء للمنشآت الصناعية السعودية .

خلصت الدراسة إلي عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية في بيئة التصنيع الحديثة في مجال تقييم الأداء، وأن المنشآت بحاجة إلي مقاييس الأداء غير المالية

(1) غادة منصور غون، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، رسالة ماجستير محاسبة غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة والاقتصاد، 2013م.

وأن فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء لن تحقق إلا من خلال التكامل بين مقاييس الأداء غير المالية والمقاييس المالية

يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

1- اتفق البحث مع دراسة د سليمان حسين البشتاوي (2004) في جميع خواصه ماعدا فكرة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات حيث ان البحث ركز على عنصر الجودة كمتغير مستقل وهو مفهوم اشمل واوسع من فكرة الاعتماد على التكنولوجيا وابتكار خدمات مصرفية جديدة.

2- كما ناقشت جميع الدراسات السابقة عدد من المؤشرات التي من ضمنها الدور التكنولوجي الحاصل في الساحة المصرفية، وقد ركزت بعض البحوث معدلات العائد عن الاستثمار وحقوق الملكية لمؤشر القياس لدراسة وضع مؤسسات التأمين.

3- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن (2011) بضرورة تطبيق نموذج قياس الاداء المتوازن في تقييم اداء منظمات الاعمال السودانية واهتم البحث بالتطبيق بصورة خاصة في تقييم اداء المصارف السودانية.

4- تميز البحث بالتركيز علي بعد العملاء بصفة خاصة والاعتماد على مؤشر الجودة في تقييم بعد العملاء كمؤشر اشمل وأدق ويعطي نتائج حقيقيه اكثر من مؤشرات قياس بعد العملاء والتي من ضمنها (رضا العملاء عن المؤسسة، ولاء العملاء للمؤسسة، صندوق الشكاوى والمقترحات

الفصل الثاني

بطاقة الاداء المتوازن وجودة الخدمة المصرفية

المبحث الاول: مفهوم وخصائص وابعاد بطاقة الاداء المتوازن

المبحث الثاني: جود الخدمة المصرفية

المبحث الثالث: أثر استخدام بطاقة الاداء علي جودة الخدمة

المبحث الأول

مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن فعرفت على أنها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.⁽¹⁾ وبأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.⁽²⁾ بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة.⁽³⁾ بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقويم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء.⁽⁴⁾ وبأنها نظام للإدارة وليس أداة للقياس يعتمد بشكل أساسي على الخطط الإستراتيجية وصياغة الأهداف ومؤشرات القياس في

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، (دمشق: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006)، ص 144
(2) Kaplan, R.S. & Norton, D.P., The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review Jan– Feb, 1992, p p 71–79

(2) د. أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الأول 2006م، ص 95

(3) د. جودة عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الاستراتيجي في بيئة الاعمال المصرية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول 2003م، ص 324

ضوء تلك الخطط، كما يساعد في رسم مهام المنظمة بالإضافة إلى إيماده على مؤشرات متنوعة للقياس سواء أكانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل أو مالية أو غير مالية.⁽¹⁾ وبانها جوهر قياس الاداء المتوازن طبقا للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Research, Institute, Nomura) من تقديم اطار قياس لبطاقة الاداء المتوازن

تم استخدامها في اكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية:⁽²⁾

1. تحقيق التوازن بين الاهداف الادارية قصيرة متوسطة وطويلة الاجل داخل مختلف مقاييس الاداء.

2. تقوية اهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.

3. ازالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

4. نشر التعليم التنظيمي من خلال دورة متكررة للمراجعة النظرية.

5. توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الادارة العليا للمؤسسة بالافر.

يستنتج البحث مما سبق بان بطاقة الاداء المتوازن:

1. نظام للتطوير الإداري وليس فقط نظاماً للقياس.

2. نظام إدارة استراتيجي للتواصل التنظيمي لمواءمة العمل اليومي مع الإستراتيجية.

3. تحقق عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية.

يمكن للباحث تعريف بطاقة الاداء المتوازن بانها نظام شامل يمكن استخدامه في جميع منظمات الأعمال المختلفة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، وسواء كانت خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة، بغرض تقويم الأداء وإدارة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي وكنظام لإدارة الأداء) يحقق العديد من الاستخدامات والمزايا.

(¹) د.ياسر محمد السيد عبد العزيز سمرة، إطار مقترح لتقييم أداء الإدارة الضريبية في مصر باستخدام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث والتجارة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد الثاني، المجلد الثالث والثلاثين، يوليو 2011م.ص

(2) Morisawa T, "Building Performance Measurements Systems With the Balanced Scorecard Approach" Nomura Research Institute (NRI), April 2002, p45

ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وتقويم الأداء، انطلقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة تقويم الأداء، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:⁽¹⁾

1. خاصية تعدد الأبعاد (المنظورات):

تسمح خاصية تعدد الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى تنظيمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد هامة، توفر الإجابة على الأسئلة الأربعة الأساسية التالية:

- i. كيف تبدو أمام حملة الأسهم؟ (بعد الأداء المالي)
- ii. كيف يرانا العملاء؟ (بعد العلاقات مع العملاء)
- iii. بما يجب أن نتفوق؟ (بعد العمليات الداخلية)
- iv. هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (بعد التعلم والنمو). على الرغم من أن Robert S. Kaplan and David P. Norton قدما نموذجاً رباعي الأبعاد انطلقاً من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها BSC إلا أن ذلك لا يعد شرطاً جوهرياً حيث يمكن توسيع هذه الأبعاد بإضافة أبعاد أخرى، حيث يتوقف عدد الأبعاد على ظروف الصناعة أو تقديم الخدمة وإستراتيجية المنظمة، وبناء على ذلك يتم إضافة بعد أو أكثر إلى هذه الأبعاد.

2. خاصية التوازن:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز التوازن بين المقاييس الإستراتيجية في محاولة تحقيق الأهداف المترابطة التي تستوجب على المنظمة تحقيقها. إن هذه البطاقة تترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها إن البطاقة لا تركز على مجرد الوصول إلى غايات مالية

(1) د. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، مرجع سابق، ص 329

بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية التي على المنظمة إن تحرزها لتلبية غاياتها المالية، إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المنظمة في أربعة مجالات مختلفة: المالية، والعملاء، والأعمال التجارية الداخلية، والتعلم والنمو. وجهة النظر المالية تحدد كيفية المنظمة التي ترغب في أن ينظر إليها من قبل المساهمين، وجهة نظر العملاء تحدد كيف أن المنظمة ترغب في أن ينظر إليها من قبل عملائها، بعد التعلم والنمو ينطوي على تغييرات وإدخال تحسينات تحتاجها المنظمة لتجعل رؤيتها تتحقق، وتؤثر إستراتيجية المنظمة على الإجراءات التي تستخدمها لتتبع الأداء في كل من هذه الاتجاهات.

i. شرط عمق التوازن: حيث يجب أن تعكس نظم قياس الأداء الطريقة التي تفهم بها المنظمة أسباب الأداء الناجح لأهدافها الرئيسية بمعنى أن يرصد نظام قياس وتقييم الأداء كل من أداء المنظمة ومحركات الأداء التي تعتقد الإدارة أنها الأسباب وراء تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة

ii. شرط شمول التوازن: حيث يجب أن يقيس نظام تقييم الأداء أكثر الجوانب أو الأبعاد أهمية التي تحدث فرقاً في أداء المنظمة وتمنح هذه الجوانب المنظمة قدرتها المنفردة على تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

يتضح أن خاصية التوازن تنتج من التوازن بين الأبعاد التي يركز عليها نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي ترتبط بعلاقة السبب والنتيجة، وكذلك التوازن بين الأداء الداخلي والخارجي والأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وبين أصحاب المصالح في المنظمة (حملة الأسهم والأفراد والعملاء).

خاصية عدم إتاحة المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرارات:

يقضي أسلوب BSC على ظاهرة إتاحة المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار نظراً لأن هذا المقياس يركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتماشى مع السمات الرشيدة التي تتميز بها إستراتيجية المنظمة، فعلى الرغم

⁽¹⁾ د. صفاء محمد عبد الدائم، "مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن (BSC)، مجلة

كلية التجارة والبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، سبتمبر 2003 م، ص 36

من احتمال وجود قائمة طويلة من المؤشرات المالية وغير المالية فيجب على المنظمة ممارسة سياسة انتقائية من خلال الربط الملائم بين اختيار المنظمة للمؤشرات المالية وغير المالية وبين الإستراتيجية في المدى الطويل ، ولعل هذا يمثل التحدي الكبير الذي يواجه المنظمة وهو كيفية اختيار مجموعة المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط ارتباطاً صريحاً ومباشراً مع إستراتيجيتها وفي هذا الصدد BSCI (معهد الأداء المتوازن) هذه المقاييس بعدد يتراوح بين 15 و 20 مقياساً ، وبمعنى آخر من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي يقوم عليها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

مما لا شك فيه أن وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد عن القدرة التحليلية لها، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر.

3. خاصية التحفيز:

يعمل أسلوب BSC على توضيح المهمة والأهداف الإستراتيجية، ثم خلق الدافع الذاتي لدفع العاملين لتحقيق تلك الأهداف من خلال إتباع السلوكيات التي يرونها ضرورية للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال الرؤية والإستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون، وبذلك نجد أن أسلوب BSC يمثل عاملاً تحفيزياً للعاملين لأداء أقصى جهد وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية.(1).

ويمكن تطبيق مقاييس الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية التطبيق بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن الحوافز والمكافآت تعمل على توافق جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظراً لأنه يكرس كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة(2).

(1) : صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012 .

(2) محمد عليوة يوسف عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 38-39

4. خاصية التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة:

يقصد بهذه الخاصية توجيه الأنشطة التي تضيف قيمة وذلك ما أكدته إحدى الدراسات حيث تناولت تأثير نظام التكلفة علي أساس النشاط ((ABC وعلاقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أداء منظمات الأعمال ومن ثم القيمة للمساهمين. وقد تم التوصل إلى أن هذا النظام يوفر معلومات هامة تساعد علي زيادة القيمة للمساهمين من خلال دور هذه المعلومات في:

- i. إدارة القرارات التشغيلية داخل منظمات الأعمال.
- ii. توجيه الاستثمارات والأنشطة التي تضيف قيمة.
- iii. المشاركة في إعداد مقاييس الأداء المالية وغير المالية، مما يظهر أهمية الربط بين نظام (ABC) و(BSC).

5. خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء:

تتبع خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء وبطاقة الأداء المتوازن من رفض هذه المقاييس لحالة عدم الرضاء الناتجة مما أطلق عليه Robert S. Kaplan and David P. Norton التركيز الهندسي للقياس Engineering of Performance Measurement focus الأمر الذي يساعد على تشخيص ميكانيكية التغذية العكسية السلبية المستمدة من القيم المالية المستهدفة والتعريف الدقيق للمهام التي تم تصميمها للتأثير علي سلوك كل من التابع والمتبوع لتحقيق النتائج المالية الايجابية المرغوب فيها.

ونظراً لأن التوجه الاستراتيجي ل BSC سيتعرف بإمكانية تكيف سلوك العاملين مع النواتج المرغوب فيها في صورة أداء تشغيلي في المدى الزمني طويل الأجل، فإن بطاقة الأداء المتوازن يمكن تسع قبول الصراع بين بعض معايير الأداء في المدى الزمني قصير الأجل، وتأتي مهمة الأداء في إدارة وحل هذا الصراع لإعادة تحقيق التوازن في الأهداف منظمات الأعمال.⁽²⁾

(2) د. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، مرجع سابق، ص 331

6. خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى تنظيمات الأعمال القائدة:

تظهر هذه الخاصية من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن بمعيار أفضل أداء وذلك بطريقتين مختلفتين الطريقة الأولى من خلال إجابة فن انتشار معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس أفضل أداء ، وتحديد فجوة الأداء ومحاكاة أفضل الممارسات العملية التي تساعد علي غلق هذه الفجوة ، أما الطريقة الثانية فمن خلال التغذية العكسية المرتردة لمعيار أفضل أداء حيث تقرر نظرية التأثير الاجتماعي أن مقارنة الأداء النسبي مع معيار أفضل أداء يحرك النشاط الإدراكي ويقوي مستويات الجهد المبذول الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية ، يضاف إلي ذلك أن معلومات التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء تلعب دوراً تحفيزياً عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام

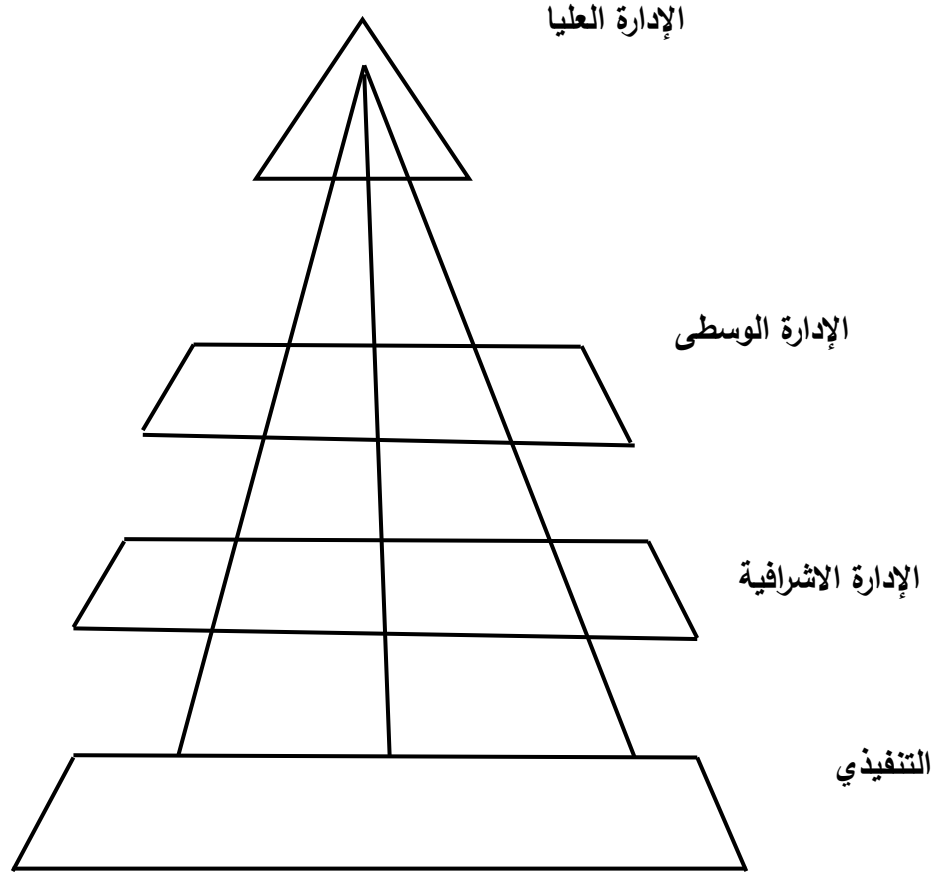
7. المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

أن هذا المدخل يكفل المشاركة والتفاعل بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة على النحو الذي يضع الجميع في إطار منظومة واحدة تتحرك باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.¹

الأمر الذي يمكن من تحقيق الربط والاتساق فيما بين الخطط والبرامج الكلية والقطاعية والتفصيلية التي تربط فيما بين الأهداف الإستراتيجية المحددة للمنظمة ككل، وسائر مجالات الأنشطة الأخرى، والتي أصلا وبالدرجة الأولى من خلال الربط فيما بين "بطاقات" الأداء المتوازن الخاصة بكل مستوى في المنظمة وصولاً للأفراد ذاتهم. حيث يوصى مؤسسو بطاقة الأداء المتوازن بضرورة أن تشمل المشاركة أيضاً الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة من عملاء وموردين ومساهمين، وذلك باعتبارهم أطراف أساسية في معادلة تحقيق وتعظيم النتائج المستهدفة. يبين الشكل (2/1/2) المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن

¹ Source: Ritter, M., the Use of Balanced Scorecard in the Strategic Management CorPorate Communication, an International Journal, Volume, 8 Number, 1, 2003, P.58.

الشكل (5/1/2) المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن



يتضح من الشكل اعلاه خاصية المشاركة والاتصال التنظيمي التي تتناسب من أعلي قمة الهرم الإداري إلى الإدارات الدنيا من أسفل إلى أعلي حيث توجد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

مما سبق يرى الباحث أن هذا النموذج يتميز بالعديد من الخصائص التي أدت سرعة انتشاره واستخدامه من قبل تنظيمات الأعمال. كما يقترح الباحث إضافة خاصية أخرى للخصائص السابقة وهي: خاصية التعلم والتغير التنظيمي حيث تبع هذه الخاصية من خلال عملية التغذية العكسية التي تزود المنظمة بالقدرة على التعلم التنظيمي في مستويات الإدارة العليا، وكذلك تنتج من خلال اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الإستراتيجيات، الأمر الذي يمكن المنظمة من إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة، وحتى يمكنها تغيير الإستراتيجية بالكامل إذا لزم الأمر.

ثالثاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة جوانب لبطاقة الاداء المتوازن بمثابة تقويم شامل لتحديد دقيق للأهداف والمقاييس والغايات الخاصة تتمثل في الاتي:⁽¹⁾

1. المنظور المالي (البعد المالي):

يعد أحد محاور القياس والتقويم ، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف علي مستوي الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل علي تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة وبشكل نسبي لرفع معدلات الميزة التنافسية إلي جانب هدف النمو الذي يعد إحدى المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية ، ويركز البعد المالي أيضاً علي حجم ومستوي الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، و العائد علي حقوق المالكين ، والعائد علي إجمالي الأصول، والقيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

2. بعد العملاء:

ويهتم بتقييم نتائج الأداء المؤسسي من منظور العملاء ومدى رضائهم عن معاملات المنظمة معهم .وهو يثير مجموعة من التساؤلات حول :كيف يرانا العملاء؟ وهل نجحنا في تقديم خدمات أفضل من المنافسين؟ وهل نتوقع استمرارهم في التعامل مع المنظمة؟

ويصف هذا المحور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء، وكيف سيتم إشباع طلب العملاء على هذه القيمة، وما السبب الذي سيجعل العميل مستعداً لدفع المقابل المالي لها ويتضمن هذا المحور مقاييس أساسية عديدة مثل: رضا العملاء، وولاءهم،

(¹) د. زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الابعاد لتقييم الاداء - إطار مقترح، (القاهرة: بحوث المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر 2001، ص

والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، واكتساب عملاء جدد، وربحية العملاء، ونصيب
المنشأة في السوق في المناطق التسويقية المستهدفة

3. بعد العمليات الداخلية:

ويختص هذا البعد بكفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المنظمة المختلفة، ويبحث عن
أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة في مجالات تحسين وتطوير
الإنتاجية. ويجب إن يعكس هذا المحور المهارات الخاصة بتنظيم الأعمال
والتكنولوجيا المستخدمة بغرض إضافة

قيمة للعملاء وتتركز المؤشرات والمقاييس الخاصة بهذا المحور على الجوانب التي
يمكن بتحسينها تحقيق المزيد من رضا العملاء والمكاسب المالية للمؤسسة ككل
وبالأخص في مجالات زمن دورة الإنتاج، الجودة، مهارات المستخدمين، والإنتاجية.

4. محور التعلم والنمو:

ويهتم هذا المحور بتحليل قدرة العاملين بالمنظمة على التعلم والتطور والبحث
وتحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يحققه المنافسون، ومدى قدرة المنظمة على
توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، وهل تتعلم المنظمة من أخطائها؟ وكيف
تستطيع أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة؟ ويتضمن هذا المحور
مؤشرات توضح مستوى التعلم والنمو بالمنظمة، مثل هل هناك تحسينات أدخلت
على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج

5. البعد الاجتماعي:

تشكل منظمات الأعمال جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها
أن تساهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظاً على استمرار نجاحها بالرغم من
كونها لا تمثل المسئول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها
متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تساهم في استمرار ذلك من خلال

توفير منتجات بجودة عالية وخدمات وبأسعار معقولة فضلاً عن تقديم خدمات تجذب رضا العملاء.⁽¹⁾

مما سبق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تتسم بالشمول من خلال أبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعليم) من أجل تحقيق إستراتيجية المنظمة بالإضافة الي (البعد الاجتماعي) والذي يمثل مسئولية المنظمة تجاه المجتمع.

(¹) د. ثائر حسين الغبان ونادية شاكر حسين، التكامل بينين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون 2009، ص ص 13 - 14

المبحث الثاني

جودة الخدمة المصرفية

تمهيد:

أبرزت المتغيرات العالمية ثوره في عالم الخدمات المصرفية نتيجة لعولمة النشاط الاقتصادي وتحرير الخدمات المصرفية والمالية، فعلي المستوي الاكاديمي والعلمي لم يعد ينظر الي الخدمات المصرفية كهم داخلي او كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات صلة بالبعد الاستراتيجي ولكن صار ينظر للخدمات المصرفية أنها ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الاثار السالبة والاستفادة من مكاسب او أرباح هذه الخدمات من خلال التميز المستمر للمؤسسة علي المنافسين في نفس المجال ، وعملياً يحرص المسؤولين علي العمل الدؤوب والمستمع للتعرف علي وتحليل واكتشاف والمحافظة والاستثمار في الخدمات المصرفية لكسب ميزة تنافسية من خلال رضا العملاء الحاليين وإستقطاب عملاء جدد للمؤسسة .

1- مفهوم الخدمات المصرفية

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزه التنافسيه الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلي أساس الدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون.

2- تعريف الخدمات المصرفية

يمكن تعريف الخدمات المصرفية بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء من طرف الي طرف آخر وهذه الانشطة تعتبر غير ملموسة ولايترتب عليها نقل ملكية أي شي كما ان تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس (1)

(1) محمد دحمند عبدالعادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدوله قطر ، رساله دكتوراه غير منشوره ، كليه التجاره جامعه عين شمس جمهوريه مصر العربيه ، 2002، ص 62

كما عرفها كل من kittler&Armstrong بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شي وقد لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس (1)

يري الباحث أن الخدمات المصرفية لا يمكن قياسها ماديا او فيزيائيا إلا من خلال رضا المستفيد من الخدمة أو العميل وإن رضا العملاء او الزبائن يشكل أهم أوجه قياس الخدمات المصرفية نسبه لأنها غير ملموسة ، وهنا يجب توضيح الفرق بين الانشطة الملموسة أو المادية والانشطة الغير ملموسة أو المعنوية ، فالأنشطة الملموسة أو المادية يمكن تمثيلها بالسلع والبضائع في السوق وهنا يتم دفع ثمن السلع والاشباع مباشرة من السلعة نفسها ، أما الانشطة الغير ملموسة أو المعنوية يمكن تمثيلها بالخدمات بصفة عامة والخدمات الالكترونية بصفة خاصة مثل خدمات الدفع الالكتروني (تحويل الرصيد ، الاشتراك في خدمات الانترنت الخ) والتعاملات البنكية (التحويل من حساب لآخر، والمقاصه الالكترونية الخ) ويكون الحصول على الاشباع بصورة غير مباشرة عن طريق رضا العميل أو الزبون عن الخدمة المقدمة.

3- خصائص الخدمات المصرفية

تتمثل اهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي (2)

- 1 . الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمه وبالتالي فهي غير قابله للتلف ولا يمكن تخزينها
- 2 . الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة إختراع وكل خدمة جديدة يوجد بها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها
- 3 . تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيره حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين المقدم الخدمة والعميل
- 4 . الخدمات المصرفية غير قابله للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.

(1) : kittler & G. Armstrong ;:principle of marketing service edition prentice :1996;p66
(2) : محسن احمد الخضيرى ، التسويق المصرفي ، المنخل المتكامل لحل المشكلات البنكية ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1982 ، ص

يرى الباحث أن بطاقة الاداء المتوازن تسعى لتحقيق تلك الخصائص بأبعاها المختلفة لرفع كفاءه الاداء وذلك بالسعي وراء جذب عملاء جدد وتقديم خدمات فعالة مقارنة بمنظمات الاعمال الشبيهه.

4-انواع الخدمات المصرفية

تنقسم الخدمات المصرفية الي خدمات تقليدية وأخري الكترونية
أ. الخدمات المصرفية التقليدية: وهي الخدمات التي يقدمها المصرف مباشرة عبر فروعه والتي تتطلب تواجد العميل بصفة شخصية للاستفادة من الخدمة المقدمة مثل (فتح الحساب، التحويلات الماليه، السحب والايداع النقدي)
ب. الخدمات المصرفية الالكترونيه (1) : بفضل الانتشار الواسع لشبكات الحاسب الالي وما تقدمه من سهولة في التعامل والتواصل فقد سعت معظم المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة الي تقديم العديد من الخدمات اعتماداً علي التقنية وخاصة عبر شبكه الانترنت فيما يسمي بالخدمات المصرفية الالكترونية وبرغم السهولة في التعامل مع هذه الخدمات والمزايا الإضافية العديدة فإن الاسلوب الالكتروني قد أخرج هذه الخدمات من الحيز التقليدي المحدد في أماكن عمل وتواجد هذه المؤسسات ومنافذ تقديم خدماتها إلي الحيز المطلق الذي لايقع ضمن نطاق المؤسسه الجغرافي أو حتي نطاق الدوله نفسها لذا جري التركيز والتشدد عند بناء هذه الخدمات الالكترونيه علي سياسات واجراءات الحمايةه الواجب اتباعها في تصميم النظم والبرمجيات التي تقدم هذه الخدمات بالاضافه الي المراقبه والمتابعه الوقائيه بهدف حماية هذه الانظمة من الاختراق والتهكير بما يؤد إلي تسرب أسرار العملاء وفي هذا الصياغ نورد أنواع الخدمات المصرفيه الالكترونيه مع نبذه عن كل خدمه من الخدمات :

(1): الخدمات المصرفيه الالكترونيه، نشره توعويه يصدرها معهد الدراسات المصرفيه، مجلة اضاءات ماليه ومصرفيه، دوله الكويت 2013، المجلد الخامس، العدد رقم 12

1- خدمة الصراف الآلي Automated teller machine

وهي من أكثر الخدمات الالكترونية إنتشاراً حيث توفرها البنوك في معظم فروعها بهدف تخفيف ضغط العمل وتجنب الاجراءات وتلبيه حاجات العملاء على مدار ال 24 ساعة حيث توضع في الجدران الخارجية للبنك أو في الاماكن العامة مثل المطارات والمراكز التجارية، يتم الدخول الي أجهزة الصراف الآلي بواسطة بطاقة الكترونية يحملها عميل البنك عليها رقم سري خاص بالعميل ومن خلال خدمة الصراف الآلي يمكن للعميل اجراء العديد من المعاملات مثل السحب والايداع النقدي والاستعلام عن الرصيد مع إعطاء كشف حساب مختصر.

2- خدمه الهاتف البنكي Bank phone

وهي خدمة تقدمها البنوك لعملائها حيث تمنحهم حق الاتصال الهاتفي بالبنك من خلال رقم مخصص مرتبط بالحاسوب المركزي للبنك وبعد ذلك يطلب من العميل إدخال رقمه السري على جهاز الهاتف ثم يطلب العملية التي يريدتها وبذلك تتم العملية دون الحاجة إلي حضور العميل للبنك وهي خدمة تتيح للعملاء التحكم في حساباتهم من أي مكان حول العالم بواسطة الهاتف النقال بواسطة تطبيقات تخص الهواتف الذكية.

3- خدمة مراكز الاتصال call center

وهي مراكز خدمة مصرفية هاتفية خاصة تقدمها البنوك للعملاء على مدار الاسبوع من خلال تواجد موظفيهم لتقديم المساعدة على الهاتف في كافة أنواع الخدمات المصرفية والرد على إستفسارات العملاء وهي جزء من الاعمال المصرفية عن بعد والتي يحصل العميل خلالها على العديد من الخدمات التي يحتاجها وقد حددت البنوك ارقام هاتفية مخصصة لهذه المراكز للاتصال بها والحصول على الخدمة المطلوبة بعد ادخال رقم الحساب والرقم السري للتحدث مع الموظف المسؤول.

4- خدمة الرسائل القصيرة sms

وهي خدمة تقنية جديدة تسمح للعميل بمتابعة كافة العمليات المصرفية التي تمت على حسابه أول بأول من خلال استلامه رسالة نصية من البنك علي هاتفه الجوال

تبلغه فيها بنوعية المعامله التي تمت على حسابه خلال دقائق من اجرائها ومن أهم انواع الرسائل: تحويل الراتب، التحويلات بين الحسابات، السحب والايداع النقدي ومعاملات بطاقة الصراف الالي.

5- خدمة نقاط البيع point of sale services

تمنح هذه الخدمة عملاء البنوك مرونة كبيرة في تسديد قيمة مدفوعاتهم إلكترونياً كبديل للنقود الورقية أو الشيكات وخاصة إذا كانت المبالغ المطلوبة كبيرة حيث يتم استخدام جهاز للدفع الالي متصل بالشبكة الالكترونية الخاصة بالبنك يتم خلالها تحويل النقود إلكترونياً من حساب العميل (المشتري) إلي حساب التاجر باستخدام بطاقة العميل عند دفع قيمة الخدمات او البضائع التي يحصل عليها لدي المحلات البيع بالتجزئة مثل المطاعم والبقالات ومحطات الوقود وغيرها.

ثانياً: جودة الخدمات المصرفية

1- مفهوم جودة الخدمات المصرفية

تؤكد التوجهات المعاصرة على ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة على انها إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية والشريان الحيوي الذي يمد المنظمة بالمزيد من العملاء وبالتالي المزيد من الربحية، ومن ثم زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار وأن تحقيق الميزة التنافسية لايمكن في تقديم خدمات عادية بل في تحقيق مستويات عالية من الجودة في الخدمة المقدمة.

2- تعريف جودة الخدمات المصرفية

إن عملية تعريف جودة الخدمة المصرفية عملية صعبة مقارنة بجودة السلع على إعتبار أن الخدمة المدركة في الخدمة المصرفية تختلف عن تلك التي في السلع الملموسة ففي السلع يمكن للزبون تقييم السلعة قبل شرائها اما في الخدمة المصرفية يكون تقييم الزبون لجودة الخدمة علي اساس عملية التقديم والمنافع التي يحصل عليها من الخدمة وطريقة تعامل موظفي المصرف مع العملاء فضلاً عن السرية والخصوصية ودقة المعلومات والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية وغيرها.

ونظراً لكون الخدمة المصرفية تتضمن عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة ينبغي التمييز بين المعايير الموضوعية لقياس الجودة والمعايير التي تعتمد على الاجتهاد الإدراكي للزبون، ويشير Gronroose الي أن لجودة الخدمة المصرفية

بعدين هما 1 :

- الجودة الفنية

- الجودة الوظيفية

الجودة الفنية تركز على الجوانب الكمية للخدمة المصرفية ففي حالة الصراف الآلي مثلا الجودة الفنية لهذه الخدمة هي التي يبحث عنها العميل وهنا تتمثل الجودة في دقة وسرعة وكفاءة الصراف الآلي وإنعدام الاعطال فيه، أما في حالة القيام بإيداع مبلغ معين المال في المصرف فإن الجودة التي يبحث عنها العميل تتمثل في سلوك العاملين في المصرف ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع العملاء ومهما كانت الطريقة المستخدمة لتعريف جودة الخدمة المصرفية فإن الزبون هو الذي ينبغي أن يعرف تلك الخدمة.

ينظر Payn² عادة الي جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، إذ تقوم وجهة النظر الأولى علي أساس الإلتزام بالمواصفات التي تم تصميم الخدمة المصرفية على أساسها وهي تعبر عن وجهة نظر الإدارة، فيما تركز وجهة النظر الثانية علي جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل الزبائن.

يمكن تعريف جودة الخدمة حسب رأي الباحث بأنها الفرق بين الخدمة الفعلية التي يجدها العميل أو الزبون من المؤسسة وبين الخدمة التي يتوقعها العميل والتي تتوافق مع آماله وطموحاته ضمن نهج ورؤية المؤسسة.

(¹) : Gronroose , C Services management and marketing ,Lexington book;1995

(²) : Payan· Adrian;The Essence of services of marketing;newyork;prentice-HALL:1996

3- خصائص جودة الخدمات المصرفية:

ومن خلال نموذج الفجوات PZB parasuraman وزملائه 1991 فإن الخصائص والأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمات المصرفية هي:

1 . الإعتمادية: وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الاولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الاخطاء
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها

ثبات مستوي الخدمة:

- 1 . سرعة الاستجابة من قبل العاملين: وتشير إلي رغبة واستعداد العاملين بالمصرف على تقديم الخدمة ومساعدة العملاء والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب العميل.
- 2 . القدرة أو الكفاءة: وتعني إمتلاك العاملين بالمصرف للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة وتكوينهم روح الاتصال وتفهم حاجات العملاء.
- 3 . سهولة الحصول على الخدمة: ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتسيير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة إنتظار الحصول على الخدمة وملائمة ساعات العمل للعميل وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.
- 4 . اللباقة: وتعني أن يكون موظفي المصرف وخاصة من لهم إتصال مباشر مع العملاء على قدر من الاحترام وحسن الخلق والمظهر والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للعملاء.
- 5 . الاتصال: ويقضي تزويد الزبائن بالمعلومات باللغة التي يفهمها العملاء وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها والمزايا المترتبة على الخدمة والبدائل المتاحة.

6. المصداقية: وتتضمن مراعاة المصرف للأمانة والصدق في التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.
7. الأمان: ويعكس ذلك خلو المعاملات البنكية من الشك والخطورة ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.
8. معرفة وتفهم العميل: وتعني بذل الجهد لفهم إحتياجات العميل ومعرفة إحتياجاته الخاصة والاهتمام الفردي بالعميل ومعرفة العميل الدائم وتقديم النصح والارشاد والتوجيه اللازم.
9. الجوانب المادية الملموسة: وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر الخارجي للمصرف وتجهيئته من الداخل وتهيئة الأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

جدول رقم (1-2) يوضح مؤشرات تقييم جودة الخدمات المصرفية

| المؤشر | البيان |
|--------------------------|--|
| الجوانب المادية الملموسة | - جاذبية المظهر الخارجي للخدمة المصرفية - حداثة الاجهزة والمعدات التقنية المستخدمة في اداء الخدمة - المظهر اللائق للخدمة |
| الاعتمادية | - تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث اخطاء) جلب التقنية المناسبة لكي تقوم بإعطاء العميل معومات دقيقة وصحيحة |
| - الاستجابة | - السرعة في تقديم الخدمة المصرفية - الاستجابة الفورية لحجات العملاء من الخدمات المصرفية - الرد الفوري على لاستفسارات والشكاوى عند وجود اشكالية في الخدمة المصرفية المقدمة |
| - الضمان | - الشعور بالامان في التعامل مع مقدمي الخدمة والثقة فيهم |
| - التعاطف | - فهم ومعرفة احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية - وضع مصلحة العميل في مقدمة اهتمامات الادارة العليا - تقدير ظروف العميل والتعاطف معه - اللطف في التعامل مع مستخدمي الخدمات المصرفية |

المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس، نوفمبر 1996 - قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، مجلة العربية للعلوم بالكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، ص 21

تكمن مشكلة البحث في ضعف تقييم الاداء عن طريق إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في المصارف السودانية وبالأخص عند التركيز على بعد العملاء، حيث كانت المصارف تعتمد على بعض المؤشرات والتي من ضمنها (صندوق الشكاوى والمقترحات، رضا العملاء عن الخدمة وولائهم للمؤسسة، تدفق عملاء جدد إلي المؤسسة الخ) فهي لاتعطي نتائج حقيقية للقياس لذا من الافضل أن يتم دمج المؤشرات الخاصة ببعدها في مؤشر الجودة والتي يمكن أن تعطي نتائج أفضل وأشمل في القياس.

ومن خلال المشكلة أعلاه يستنتج أن عملية دمج المؤشرات التي يعتمد عليها في تقييم بعد أو منظور العملاء في مؤشر الجودة يعطي نتائج شاملة ودقيقة في التقييم حيث أن عنصر الجودة يختصر عدد من المؤشرات مما يوفر الجهد والوقت، والمؤشرات التي يري الباحث دمجها هي (1) :-

- 1 . عدد العملاء
- 2 . الحصة السوقية (نصيب المصرف في السوق المصرفية)
- 3 . المبيعات السنوية
- 4 . العملاء المفقودون
- 5 . مؤشر رضا العملاء
- 6 . مؤشر ولاء العملاء
- 7 . شكاوى واقتراحات العملاء

1 . عدد العملاء: يعرف العميل علي أنه الشخص المستفيد من الخدمة التي يقدمها المصرف وبالتالي يمكن للعميل تقييم طريقة تقديم الخدمة وتقييم المنافع من الخدمة المقدمة، ويعمل هذا المؤشر على قياس عدد العملاء من خلال عدد حسابات العملاء لدي المصرف ومعدلات نموها في العام بالاضافة إلي نسبة عدد عملاء المصرف إلي عدد العملاء في كل المصارف، يعمل المؤشر على تفصيل الحسابات

(1): عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الاداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي، ص33

من حيث النوعية الحساب (جارية - توفير - استثمار) وتفصيل الحسابات من حيث نوعية العملاء (افراد - شركات).

يتم التركيز في مؤشر عدد العملاء على حسابات الافراد والشركات نسبة لأنها تعطي قياس مفصل لحجم المتعاملين الفعلي مع المصرف من خلال حركات الحسابات اليومية وبالتالي قياسها خلال العام ومعرفة النمو الفعلي لعدد العملاء.

2 . النصيب في السوق او الحصة السوقية:

وتمثل حصة المصرف من الخدمات المصرفية إلي اجمالي نصيب مصرف السلام من الخدمات المصرفية، يعمل هذا المؤشر على قياس نصيب المصرف من الخدمات المصرفية الي نصيب مصرف السلام من الخدمات المصرفية والوقوف على النسبة من حيث الزيادة او النقصان مما يعطي فكرة عن حجم حصة المصرف السوقية او موقع المصرف من الخدمات المصرفية المقدمة، يتم التركيز على حجم حصة المصرف السوقية أو موقع المصرف من الخدمات المصرفية المقدمة الي إجمالي حصة مصرف السلام.

3 . المبيعات السنوية / العميل الواحد بالجنيه:

يعمل مؤشر المبيعات السنوية على قياس مبيعات الخدمات المصرفية من خلال قياس حجم عمولات الخدمات المصرفية وتفصيل عمولة كل خدمة على حداً ومعدلات نموها خلال العام للوقوف على مدى إستخدام العملاء للخدمات المصرفية المقدمة لهم.

4 . العملاء المفقودون:

يعمل مؤشر العملاء المفقودون على قياس نسبة العملاء المفقودين من خلال إجمالي عدد العملاء الكلي خلال العام ومعرفة عدد الحسابات المغلقة من إجمالي عدد الحسابات ومعدلات نموها خلال العام.

5- المؤشرات التالية:

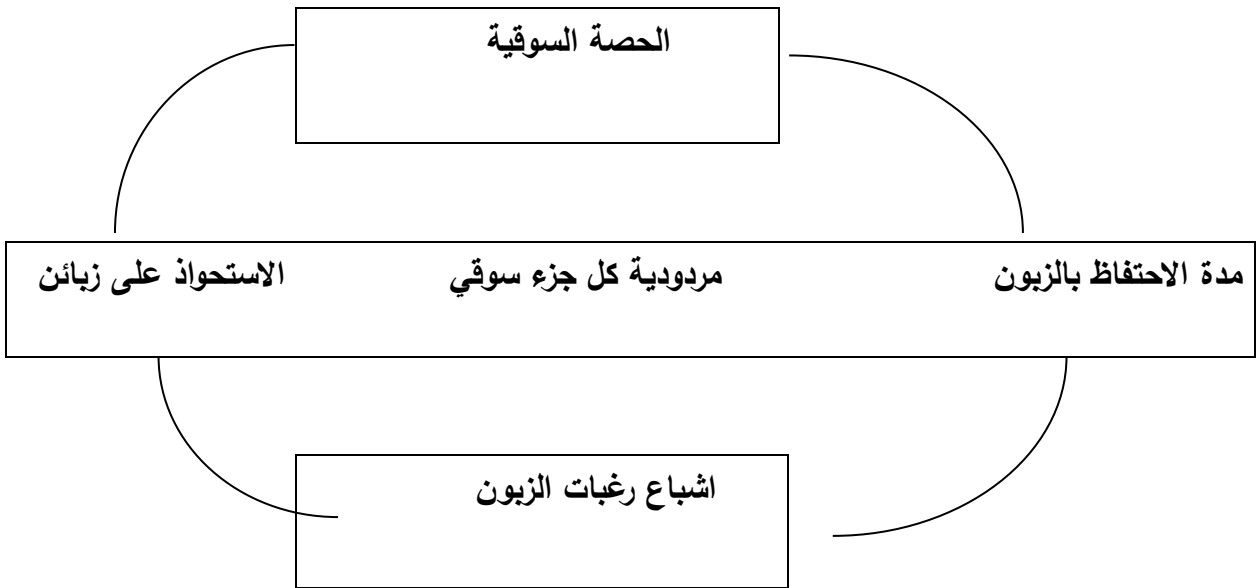
- مؤشر رضا العملاء

- مؤشر ولاء العملاء

- شكاوى ومقترحات العملاء

نسبة لأن المؤشرات أعلاه تعتبر غير ملموسة في التالي لا يمكن قياسها كمياً سيقوم الباحث بعمل استبيان لعملاء مصرف السلام ليقيس مدى رضا العملاء ومدى تمسكهم بالتعامل مع المصرف ومدى الاستجابة للشكاوى والمقترحات عبر صناديق الشكاوى والمقترحات.

شكل رقم (1-2) يوضح المقاييس الأساسية لمحمور العملاء



| | |
|----------------------|---|
| الحصّة السوقيّة | تحدد الحصّة السوقيّة بـ (عدد العملاء، رقم الاعمال، حجم الشراء) لكل جزء سوقي |
| الاستحواذ على زبائن | يقاس بعدد العملاء الجدد اي رقم الاعمال الخاص بالعملاء الجدد |
| مدة الاحتفاظ بالزبون | تقاس بالمدة التي قضاها العميل وهو يشتري من عند المنظمة |
| اشباع رغبات الزبون | تقاس بمستوي رضي العميل عن سلع وخدمات المنظمة وكذا الاشباع المنتظر تحقيقه للزبون |
| مردودية كل جزء سوقي | تقاس بالارباح الصافية لكل زبون مقارنة بالتكاليف المقابلة |

Source : Kaplan, D.norton, le tableau de bard prospectif, pilotages strategique, les 4 axes, success, op ,cit, p:34

المبحث الثالث

أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في جودة الخدمة

لقياس أثر بطاقة الاداء المتوازن علي جودة الخدمات المصرفية كان لا بد لنا من معرفة الاركان الاساسية في بناء بطاقات الأداء المتوازن حيث يمكن تحديد خطواتها بالآتي¹:

الخطوة الاولى: -تشخيص ثقافة المنظمة وتحديد المزايا الجوهرية.

أولاً: - تشخيص ثقافة المنظمة: -

المقصود بثقافة المنظمة، هي مجموعة من الافكار والسلوكيات والسياسات المعلنة وغير المعلنة التي تشكل طبيعة أداء الافراد وتؤثر على تفاعلهم فيما بينهم داخل المنظمة. وغالباً ما يسيطر على المنظمة واحد من الثقافات التالية: -

القوة: - Power

تعتبر قوة نفوذ الافراد المساعد الابرز لجودة الأداء.ومن بعض نتائج سياسات القوة، مركزية القرارات، عدم المبادرة، ضعف العلاقات، محدودية الصلاحيات، الخوف، عدم النقاش ، إستخدام العقوبات .

الانجاز: - Achievement

عظمة انجاز الافراد يقربهم من الإدارة وتعزز مكانتهم .من أبرز نتائج سياسة الانجاز:

المبادرة، العمل الاضافي، استقطاب الكوادر، علاقات جيدة، سرعة في الأداء، روحية فريق العمل، رضا العملاء، تخطيط واضح للعمل.

(1): دليل تصميم المقاييس وضبط الأداء في المؤسسات الحكومية عبر أدوات بطاقات الأداء المتوازن Balan ced Scorecard/د. نادر غزال - دمشق (سوريا) 2007

اللوائح: - System :-

اللوائح هي التي تسيطر وتحدد طبيعة العمل .من أهم نتائج اللوائح: -
رقابة في العمل، انتاجية منخفضة، انعدام المبادرة، فقدان المرونة، دقة في مراعاة
متطلبات

العمل، ضعف التفاعل بين الافراد، عدم رضا العملاء، وضوح الإجراءات

العلاقات - Social Orientation :-

الحرص على العلاقة الطيبة مع الاخرين هو الواجه للعمل والمؤثر الابرز
على جودة الأداء .من أهم نتائج العلاقات .قوة العلاقات، سرعة في اتخاذ القرار،
سرعة الانجاز، اللامركزية، المرونة في تطبيق اللوائح، عدم العدالة.
ويعبر عن هذه الثقافات ب (Pass Model) (الحرف الاول من كل ثقافة) والمثال
التالي يوضح خطوات تحديد ثقافة الإدارة: -

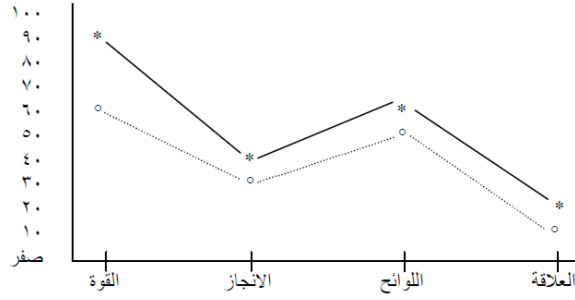
1-مراجعة الوضع السائد في المنظمة التي تنتمي اليها

٢-تحديد الاوزان لكل نوع من الثقافات الموجودة في الجدول ادناه

٣-رسم خطأ بيانياً يجمع بين الاوزان الاربعة

٤-رسم خطأ بيانياً للثقافة التي يطمح لتحقيقها داخل منظمتك

| الوزن | طبيعة الثقافة |
|-------|---------------|
| 60 | القوة |
| 30 | الانجاز |
| 55 | اللوائح |
| 20 | العلاقات |



..... ثقافة الإدارة الحالية

_____ ثقافة المنظمة التي يسعى إليها

الخطوة الثانية:- بلورة الرؤية الاستراتيجية (Vision)

أنطلاقاً من الخطوة السابقة المرتبطة بالثقافة والمزايا الجوهرية. قم ببلورة رؤيتك الاستراتيجية.

والرؤية الاستراتيجية (رؤية المنظمة) تمثل المحطة النهائية التي تسعى للوصول إليها أي الصورة المستقبلية التي نريد أن تكون بها المنظمة ومن خصائص الرؤية الجيدة. أولاً. ان تبدأ بمبادرة قيادية

ثانياً. أن تركز على المستقبل أي لا تعكس حاضر المنظمة وانما مستقبلها الذي نريد ثالثاً. أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع

رابعاً. أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة أي توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

خامساً. ان تتسم بالطموح والتحد: - من سمات الرؤية التالية أن تكون طموحة ومنزلية.

سادساً. أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرارية:- أي عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والتي عادة ما تتغير باستمرار.

سابعاً. أن تتسجم مع ثقافة المنظمة وقيمها.

ومن فوائد الرؤية الجيدة :-

- تربط بين حاضر المنظمة ومستقبلها.

- تعطي معنى الحياة العاملين (شعورهم انهم جزء مهم من الكل)

-تزيد من إلتزام العاملين (خلق الاندفاع لدى العاملين لتحقيق الرسالة والرؤية)

-توضح معالم الطريق إلى التميز (وضع معايير للتميز)

-تعتبر اساس لصياغة إستراتيجية المنظمة

-: Mission Statement : صياغة الرسالة

ما هي رسالة المنظمة :تجيب الرسالة على سؤال كيف وعبر أية محاور عمل إستراتيجية يجب التحرك لبلوغ الرؤية.

وانطلاقاً من المزايا الجوهرية وطبيعة ثقافة المنظمة قم بصياغة رسالتك المساعدة

على تحقيق الرؤية الاستراتيجية عبر الاجابة على الاسئلة التالية:-

- ما هي طبيعة الخدمة المقدمة what?

- من هو العميل المستهدف who?

-كيف ستقوم بتقديمها؟ في أي مجال How?

- لماذا تقوم بتقديمها؟ الاهتمامات القيمة نحو العملاء والموظفين Why?

ملاحظة (لا يهم تسلسلها المهم صياغتها عبر هذه الاسئلة)

-: صياغة محاور العمل الاستراتيجي

تمثل محاور العمل السراتيجي التوجهات الرئيسة المساعدة على تحقيق الرسالة للوصول الى (المكانة) الرؤيا المنشودة.

ومن اهم ادوار محاور العمل الإستراتيجي

١-تبرز التوجه المستقبلي للعمل

٢-تربط كافة العناصر الاستراتيجية برؤية المنظمة

٣-ثلاثة الى خمسة محاور استراتيجية على الاقل

٤-اساس لتطوير الخرائط الاستراتيجية

ومن نماذج محاور العمل الإستراتيجية (العامة)

١-زيادة الكفاءة التشغيلية.

٢-توسيع قاعدة العملاء.

٣-تطوير جودة المنتجات.

٤-زيادة عدد الخدمات المقدمة.

٥-تحسين الأداء.

٦-تخفيض التكاليف.

٧-زيادة الربحية.

ومن نماذج محاور العمل الإستراتيجي (لادارة الموارد البشرية)

١-تطوير خبرات الموظفين.

٢-الاستفادة من السمعة الطيبة.

٣-الاستفادة من الميزانية (التخصيصات) المتوفرة.

٤-تخفيض نسبة التسرب الوظيفي.

الخطوة الخامسة: صياغة الأهداف الاستراتيجية

لصياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل ناجح ينبغي اجراء تحليل لبيئة العمل (الداخلية والخارجية) من خلال التحليل الاستراتيجي (SWOT). حيث يعرف بأنه:(تحليل يهدف الى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة (SW) بالفرص والتهديدات (TO) الخاصة بالبيئة الخارجية) وبعد تحليل (SWOT) احد المدخلات في تقييم الأداء المستقبلي وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلي، وتشخيص الفرص والتهديدات الخارجية، وبناءً على هذا التشخيص والقيام بالتنبؤات سيكون للمنظمة القدرة في تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المنتبأ به .وتلك الفجوة هي ما يطلق عليها بالفجوة الاستراتيجية المستقبلية، والذي يتوجب على المنظمة ومن رؤيا استراتيجية ان تقوم بوضع سلسلة مقاييس وخطط من اجل ردم تلك الفجوة الاستراتيجية وفي دراسة ل (Hill & Westprook) وجد ان هنالك ثلاث طرائق يمكن بواسطتها انجاز تحليل (SWOT):-

١-ان يقوم المدير الاعلى في المنظمة اباجاز التحليل بمفرده، أو أن يقوم به بالاستفسار بعد المناقشة مع مدراء الإدارة العليا.

٢- يقوم العديد من المديرين في الإدارة العليا في المنظمة بإجراء تحليلات استراتيجية فردية (SWOT) وبعد ذلك يتم فهمها وبعدها قد يعقد اجتماعات يتم فيه اقرار (SWOT) او قد لا يعقد عند عدم وجود الحاجة لذلك.

٣- ان ال (SWOT) هي حصيلة لاجتماع او عدة إجتماعات يعقدها المدراء الذين يسهمون جميعهم في التحليل النهائي، ويشمل ذلك المستشارون والعاملون في المنظمة.

أن الهدف من محلية تحليل (SWOT) هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة

ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.

ب- إطار تحليل البيئة الخارجية (SWOT)

تصنف البيئة الخارجية الى مجموعتين الاولى (البيئة العامة أو تسمى احياناً عن بعد والثانية تسمى البيئة الخاصة أو بيئة المهمة أو بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية وسوف يتم التركيز في هذا التحليل على المجموعة الثانية والتي تتمثل بالمنافسين، المجهزين، الزبائن، حملة الاسهم (المساهمين) ومطالب الحكومة وكالاتي - :

المنافسين

إن الاتجاهات التنافسية تعد أشد وأخطر الاتجاهات التي يمكن أن تهدد عمل المنظمة، وذلك ناتج عن أن المنافسين لن يبقوا مستقرين، بل سوف يتخذون العديد من الإجراءات النشطة لمنافسة المنظمة. وإذا قامت المنظمة بتحليل المنافسين، فإنه يجب عليها القيام بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في المستقبل وتحديد تحركاتهم، لأن تحديد المنافسين يعد حجر الاساس في رسم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

كما يفترض الاهتمام بالمنافسين غير البارزين كالاهتمام بالمنافسين المهمين. فضلاً عن الانتباه لنقطة أساسية في غاية الأهمية إلا وهي أن لا يتم وضع افتراضي وأن

سلوك المنافسين سوف يبقى بنفس النمط خلال المدة المقبلة، كما من المهم متابعة إستراتيجيات المنافسين أو التعديلات الجارية عليها. إذاً فالمناقشة تعد أشد ما يمكن أن يفتك بالمنظمة وجعلها تتهاجر مما ينتسب بتلاشيها، لذلك يتطلب الامر من منظمات الأعمال أن تضع استراتيجيتها الحيطية والحذر للمنافسين الحاليين والمنافسين المحتملين مستقبلاً.

المجهزين

لا يمكن التغاضي عن دور المجهزين في البيئة التنافسية حيث يعد المجهزين أحد القوى المنافسة المهمة من خلال قوتهم التفاوضية، فالمجهزون يعدون مغذي المنظمات بالمدخلات التي تعد المحرك الاساسي لعمليات أنشطة المنظمة، ويجب أن يتضمن التحليل عدد المجهزين، فضلاً عن تهديد المجهزين بالاتجاه نحو التكامل الى الامام.

العملاء

أن العملاء دور كبير في بيئة التنافسية. حيث يمكن معرفة اتجاهات ومعتقدات الافراد داخل المجتمع من خلال سلوكهم في تلك البيئة ويمكن معرفة التغير الذي يمكن أن يصيب طبيعة حاجات وأذواق ورغبات العملاء من خلال توقعات المجتمع حول كيفية ما ستقوم به المنظمة للايفاء وبدورها اتجاههم. لذلك تعد اتجاهات العملاء ذات أهمية ويجب متابعتها بشكل مستمر لتحديد حجم الطلب على الخدمات والمنتجات المقدمة.

كما يجب على المنظمة القيام بتحليل موسع لسلوك وانماط العملاء من أجل تحديد ما يتوقع من فرص وتهديدات من خلال التغير في السلوك والتصرفات للعملاء داخل المجتمع ومتطلباتهم ومن أجل استغلال الفرص لتوفير تلك المتطلبات وإلا انعكس ذلك بشكل كتهديد لها عدم مقدرتها على تلبية تلك المتطلبات.

حملة الاسهم (المساهمين)

يجب على المنظمة مراقبة بشكل مستمر حملة أسهمها من خلال جمع البيانات حول هؤلاء المساهمين، حيث أن للمساهمين دور اساس في رفع أو خفض قيمة أسهم

المنظمة، حيث تسعى بعض المنظمات إلي أن تكون هناك فئة معينة بيدها النسبة الاكبر من أسهمها ويعود سبب ذلك إلي رغبة المنظمة بالمحافظة على إستقرار اسهمها وإعطائها القوة في السوق المالي حيث يعد الطلب على أسهمها مؤشراً على وجود الفرص بشكل مستمر حيث توجد الفرص حيثما كان هناك طلباً على الاسهم . إن الذي يتحكم بالطلب هو مدى نسبة الارباح التي توزع على تلك الاسهم وعلى قوة المركز المالي لتلك المنظمة .إلا أنه قد يكون هناك بعض المناورات من قبل بعض المساهمين لغايات معينة في تخفيض سعر السهم من خلال عرض ما يملكون من أسهم الغايات التأثير على سعر المعروض به السهم.

مطالب الحكومة

تؤدي مطالب الحكومة دوراً شديداً بالضغط على منظمات الأعمال في كيفية أدائها لأعمالها وذلك عندما تقوم بإصدار التعليمات او قوانين تخص قطاعاً معيناً تعمل به تلك المنظمة، مما يولد فرص وتهديدات فيلاحظ أن إعادة التشريع يمكن أن يخلق فرصة أو أن يكون سبباً لضياع فرصة مما يجعلها تنقلب الى تهديد مباشر تجاه المنظمة.

لذا يتطلب الامر مراقبة ذلك لتحديد مركز المنظمة واتجاهها من خلال التحليل لتحديد الفرص والتهديدات التي يفرزها التغير في التعليمات او القوانين.

ج-إطار تحليل البيئة الداخلية

إن عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ينبغي أن تركز على جميع الجوانب في كل نشاط من أنشطة المنظمة الداخلية التالية:-

التسويق

أهدافه، إستراتيجيات، سياسات، برامج التسويق الحالية للمنظمة، مدى انسجامها مع الرسالة، الأهداف، إستراتيجيات المنظمة ومع البيئة الداخلية والخارجية.

المالية

الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات والبرامج المالية الحالية للمنظمة، مدى إنسجامها مع رسالة، أهداف، استراتيجيات المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية.

البحث والتطوير

الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات والبرامج الحالية للبحث والتطوير في المنظمة، مدى إنسجامها مع رسالة وأهداف إستراتيجيات المنظمة ومع البيئة الداخلية والخارجية.

العمليات

الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات والبرامج الحالية للتصنيع /الخدمة في المنظمة . مدى إنسجامها مع رسالة، أهداف إستراتيجيات المنظمة ومع البيئة الداخلية والخارجية

الموارد البشرية

الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات والبرامج الحالية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة مدى إنسجامها مع رسالة أهداف، استراتيجيات المنظمة ومع البيئة الداخلية والخارجية.

د-نموذج تحليل العوامل الاستراتيجية SWOT

هو عبارة عن تحليل للعناصر الأكثر أهمية من المنظمة يقوم بدراسة عناصر القوة وعناصر الضعف الداخلية ومقارنتها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المباشرة. ويعطي SWOT الأولوية للعناصر بحسب قيم الاوزان التي ارتبطت بهذه العناصر وبعد إستعراض مجالات البيئة الخارجية والداخلية ينبغي إعطاء مفاهيم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف¹

-تعرف الفرصة بأنها (أي موقف، فكرة، او موقع يتناسب إيجابياً مع الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها التكيفية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين)

بمعنى أن الفرصة يمكن أن تكون فكرة تستطيع تحويلها إلى خدمة، سلعة، أو موقف ما يمكن للمنظمة استثماره لتحسين الموقف التنافسي لها . بشرط أن يكون ذلك

(¹) بحث تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية / ندي اسعد إسماعيل العبيدي/2009

مناسب مع الرؤيا الاستراتيجية لتلك المنظمة، فضلاً عن تناسب تلك الفرصة مع نقاط قوتها من اجل تحقيق النتائج المرجوة من الفرصة المعنية.

-تعريف التهديدات:- أنه ظرف رئيسي غير ملائم ابداً موجود في بيئة المنظمة وهو موقف، أو فكرة، أو موقع يؤدي تجاهل أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو الحاقه الاذى بها وحسب رؤياها الاستراتيجية حالياً وفي المستقبل.

- تعريف نقاط القوة :-هي صفات أو مؤهلات أو موارد تمتلكها المنظمة وتكون بمستوى افضل من المنظمات المنافسة، والتي تمكن المنظمة من إكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنافسين من خلال تنفيذ إستراتيجياتها التنافسية.

- تعريف نقاط الضعف :- عرفت بأنها اشكال من العجز الداخلي والايوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها ادت إلى فشل المنظمة في تحقيق اهدافها وتعرف بأنها قصر أو محدودية الموارد والمهارات والقابليات التي تعيق أداء المنظمة الفعال.

يعطي تحليل SWOT الاولوية للعناصر حسب قيم الاوزان التي إرتبطت بهذه العناصر وكما مبين في الجدوال التالية- :

خلاصة تحليل العوامل الداخلية

| العوامل الداخلية | الوزن | التقدير | النتيجة المرجحة | الملاحظات |
|------------------|-------|---------|-----------------|-----------|
| | 1 | 2 | 2 × 1 | |
| القوة | | | | |
| الضعف | | | | |

جدول

خلاصة تحليل العوامل الخارجية

| العوامل الخارجية | الوزن | التقدير | النتيجة المرجحة | الملاحظات |
|------------------|-------|---------|-----------------|-----------|
| | 1 | 2 | 2 × 1 | |
| القوة | | | | |
| الضعف | | | | |

وتتمثل التعريفات المرتبطة بالجدول السابق ذكرها بالآتي :-

نقاط القوة

(1) الوزن = مدى أهمية وجود هذه القوة في المنظمة.

(2) التقدير = كيف تستفيد المنظمة من هذه القوة .

نقاط الضعف

(1) الوزن = مدى خطورة وجود هذا الضعف في المنظمة.

(2) التقدير = مدى أثر هذا الضعف على المنظمة .

الفرص

(1) الوزن = مدى احتمال تحقق هذه الفرص.

(2) التقدير = مدى امكانية استفادة المنظمة من هذه الفرص حال

تحققها.

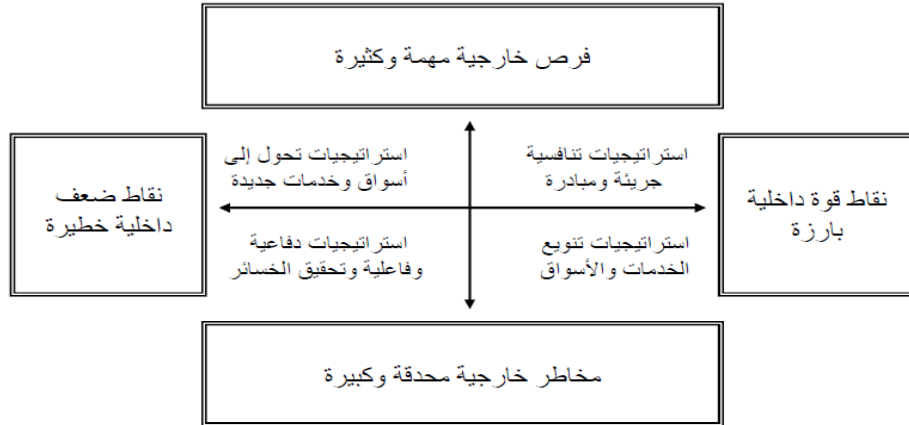
المخاطر (التهديدات)

(1) الوزن = مدى امكانية حدوث هذه المخاطر.

(2) التقدير = مدى أثر هذه المخاطر على المنظمة في حال حدوثها.

والشكل التالي يبين كيف تبني القرارات الاستراتيجية على اساس تحليل العوامل.

الاستراتيجية



بعد ذلك يتم اعداد مصفوفة تحليل الخيارات الاستراتيجية من خلال الجدول التالي - :

| عوامل داخلية عوامل خارجية | نقاط القوة (S) | نقاط الضعف (W) |
|------------------------------|---|--|
| فرص (O) | قوة/ فرص SO ما هي نقاط القوة المساعدة على الاستفادة من الفرص | ضعف/ فرص WO ما هي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف |
| المخاطر (T) | قوة/ تهديدات ST ما هي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر | ضعف/ المخاطر WT كيف تستطيع تجنب اجتماع عوامل الضعف مع المخاطر |

ثانياً .صياغة الأهداف الاستراتيجية

تعد الأهداف الاستراتيجية الانجازات القابلة للقياس المنبثقة من المحاور الإستراتيجية وتتمثل بالآتي :-

- ١- يتم تحديدها بعد استخلاص المحاور الاستراتيجية.
 - ٢- يتم تحديدها بحسب نتائج التحليل الاستراتيجي SWOT / TOWS .
 - ٣- تعرف نوع النتائج التي يجب تحقيقها عبر الابعاد الأربعة.
 - ٤- تحديدها هو الخطوة الاولى في بناء الخارطة الاستراتيجية للمحور.
 - ٥- تربط كافة عناصر البطاقات فيما بينها.
 - ٦- يجب ان يتلائم كل هدف على الاقل مع محور واحد.
 - ٧- يتم ترتيبها داخل الابعاد الأربعة.
- تتطلق الأهداف الاستراتيجية من رؤية ورسالة المنظمة ولكي يكون كل هدف استراتيجي هدف ذكي (Smarts)
- ينبغي ان يتصف بالآتي - :

- ان يكون محدداً
Specific
- ان يكون قابل للقياس
Measurable
- من الممكن تحقيقه /متفق عليه
Achievable (A)
- ان يتفق عليه
Agreeable

- (R)

-ان يكون واقعي

Realistic

-

-ان يكون محدد بوقت

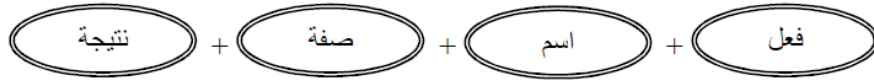
(T) Timely

- (S)

-ان يكون متحديا

Stretch

ويصاغ الهدف كالآتي - :



ومن مجالات وضع الأهداف الاستراتيجية الاتي :

الربحية، الكفاءة، النمو، حصص المساهمين، السمعة، قيادة السوق، التفوق التكنولوجي، البقاء والاستمرارية، الحاجات الادارية، تطوير الموظفين.

ومن الامثلة عن الأهداف:

-زيادة عدد المشاركين في النشاطات التدريبية بنسبة ٥ % عن العام الماضي

-تخفيف هدر الموارد المستخدمة بنسبة ٢٠ % مقارنة بالعام الماضي

-تدريب كافة مدراء الاقسام على مهارات التواصل خلال اعوام الخطة الحالية

ثالثاً. توزيع الأهداف الاستراتيجية على الابعاد الاربعة

تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على توزيع مجموعة الأهداف الاستراتيجية على

اربعة (محاور) (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

وقد تختلف هذه الابعاد من منظمة الى اخرى ولكن غالبيتها تشترك في استخدامها

وهي:-

أولاً:- البعد المالي

يعنى هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة

الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية وتراقب المقاييس والمؤشرات في

هذا البعد الارباع والخسائر والقوة المالية للشركة.

ومن أهم المؤشرات لهذا المحور:

١-مقاييس الربحية :-

يمكن قياس الربحية من خلال الدخل التشغيلي او معدل العائد على الاستثمار او بالقيمة المضافة مثال ذلك - :

-الدخل التشغيلي = الايرادات التشغيلية المصاريف التشغيلية

$$\text{معدل عائد الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

٢-مقاييس الإنتاجية :-

إن هذه المقاييس تقيس مدى قدرة الشركة على تحقيق المخرجات المستهدفة من احد عناصر المدخلات والهدف منها تقييم كفاءة استخدام عوامل الانتاج

٣-نمو المبيعات :-

الهدف منه تقويم قسم المبيعات ومدى فاعلية أداءه وسلوك المبيعات خلال السنوات المتعاقبة ويتم احتسابها كالاتي:-

$$\text{نسبة نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}}{\text{مبيعات السنة السابقة}} \times 100$$

٤-التدفقات النقدية :-

نستخدم هذه المقاييس لتقويم أداء ادارة الشركة في تحديد مدى قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية وتوزيع الارباح والوفاء بالالتزامات وتقاس حسب المعادلة الاتية :-

رصيد اخر المدة = رصيد أول المدة + المقبوضات النقدية المدفوعات النقدية
فضلاً عن ذلك يمكن للموازنة النقدية دور لمساعدة الإدارة في التخطيط واستثمار الفائض وتوفير مصادر للتمويل في حالة وجود عجز نقدي.
يمكن إيضاح المقاييس والأهداف الخاصة بالبعد المالي وكالاتي:-

| المقاييس | الأهداف |
|--|---|
| نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة ربحية المنتجات والعملاء نسبة الإيرادات الناجمة عن رفع الأسعار | <ul style="list-style-type: none"> ● النمو في الإيرادات - زيادة عدد المنتجات الجديدة - زيادة العملاء وإيجاد أسواق جديدة - الاعتماد على استراتيجيات أسعار جديدة |
| كلفة إنتاج الوحدة الكلفة لكل منفذ توزيع العائد على الاستثمارات | <ul style="list-style-type: none"> ● تخفيض التكاليف - تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة - تخفيض تكاليف منافذ التوزيع ● استغلال الموجودات - تحسين استغلال الموجودات |

ثانياً :- بعد العملاء

يبين هذا البعد مدى قدرة الشركة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء والذي يتم تحقيقه من خلال الإبداع والجودة العالية للمنتجات والخدمات وتوفيرها بأسعار منخفضة وفي الوقت المناسب، كما يحدد هذا البعد أجزاء السوق المستهدف ويعني نجاح الشركة في تلك الأجزاء من خلال مجموعة المقاييس التي تتمثل الاحتفاظ بالعملاء، إكتساب العملاء، رضا العملاء، وربحية العميل والحصة السوقية.

ويمكن استخدام المقاييس التالية ضمن هذا المحور⁴

١- الاحتفاظ بالعملاء

□ يمكن قياس مدى احتفاظ الشركة بعملائها من خلال نسبة نمو المبيعات لهؤلاء العملاء

□ أيضاً يمكن استخدام المقياس التالي لتحديد قدرة الشركة بالاحتفاظ بعملائها

عدد العملاء الجدد

عدد العملاء الحاليين

٢- اكتساب العملاء

يمكن قياس ذلك من خلال عدد العملاء الجدد او حجم المبيعات لهم، ومن المهم ان يتم ربط الكلف المصروفة على اكتساب العملاء الجدد من خلال الجهود التسويقية مع العائد المتحقق (من البيع) لهؤلاء العملاء ويمكن استخدام مقياس كلفة البحث

عن الزبائن وكالاتي - :

كلفة البحث = معدل إيرادات العميل الجديد

مصاريف البحث عن العميل

٣- رضا العملاء

يعد رضا العملاء من المقاييس المهمة الذي يرتبط بالمقاييس الواردة في (1) و(2) الاحتفاظ بالعملاء واكتساب العملاء الجدد حيث يزود هذا المقياس الشركة بالتغذية العكسية عن علاقة الشركة مع زبائنها الحاليين وتأثيرها على ربحية الشركة ومن المقاييس المستخدمة في هذا الجانب يتمثل بمعدل المشتريات الكلي للعملاء، دراسة سلوك الشراء المتكرر للعميل.

٤- ربحية العميل

يمكن الشركة التوصل إلى ربحية كل عميل من خلال احتساب صافي العائد المتحقق وكالاتي.

صافي العائد المتحقق = مبلغ البيع الخصم الممنوح تكلفة المنتج او الخدمة والجدول ادناه يوضح الأهداف والمقاييس الخاصة لكل هدف ولهذا البعد

| الأهداف | المقاييس |
|---------------------|--|
| الاحتفاظ بالعملاء | نسبة نمو المبيعات عدد العملاء الجدد/ عدد العملاء الحاليين نسبة تردد العملاء على الشركة |
| زيادة رضا العملاء | معدلات مسح العملاء |
| زيادة ربحية العملاء | صافي العائد المتحقق |
| تخفيض الاسعار | معدلات الاسعار |
| تخفيض كلف المشتريات | دراسة كلف المشتريات |
| تحسين نوعية المنتج | نسبة المردودات |
| ملائمة التسليم | نسبة التسليم في الوقت المحدد استناداً الى جداول |

ثالثاً - بعد العمليات الداخلية

إن الهدف الرئيسي لهذا البعد يتركز بكيفية التعامل مع الكفاءة والجودة وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات يهتم هذا البعد بجميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركة عن باقي الشركات من حيث تلبية حاجات العملاء إرضائهم والمحافظة عليهم فضلاً عن تحقيق الأهداف المالية للمالكين وحملة الاسهم.

أن عملية صياغة الأهداف والمقاييس لبعء العمليات الداخلية تمثل التميز الواضح بين بطاقة الأداء المتوازن وانظمة قياس الأداء التقليدية من حيث الرقابة وتحسين أداء الاقسام اعتماداً على القياسات المالية وتحليل الانحرافات وفقاً للتقارير المالية الشهرية التي يتم من خلالها الرقابة على عمليات الاقسام.

يتضمن محور العمليات الداخلية ثلاث دورات يمكن توضيحها كالآتي :-

١-دورات الابداع.

٢-دورة العمليات التشغيلية.

٣-دورة خدمات ما بعد البيع.

١-دورة الابداع

إن الابداع للشركة يبحث في حاجات الزبائن وايجاد المنتج او الخدمة المناسبة لاشباع تلك الحاجات.

من المقاييس التي يتم استخدامها بعملية الابداع :-

-نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة.

-معدل الوقت المستغرق لتطوير الجيل الجديد من المنتجات.

-عدد انواع المنتجات الجديدة التي تتميز بها الشركة في السوق.

-معدل تقديم المنتج الجديد مقابل منتجات المنافسين.

-نقطة تعادل الزمن - وهي النقطة التي تقيس الفترة الزمنية اللازمة منذ بداية.

العمل في تطوير المنتج وحتى تقديم المنتج للاسواق وتوليد التدفق النقدي الكافي.

لاسترداد مبلغ الاستثمار.

٢-دورة العمليات التشغيلية

تقاس العمليات التشغيلية في العادة بواسطة المقاييس المالية مثل (الكلف المعيارية،

الموازنات وتحديد الانحرافات ولكن في ظل التطورات وعصر المعلوماتية اصبحت

المقاييس المالية لا تلبى حاجة الشركات في الرقابة على عملياتها التشغيلية لذا

أصبح من الضروري تعزيزها بمقاييس غير مالية من أهمها:-

أ- مقياس زمن الدورة:-

هو المقياس الذي يهتم بقياس طول الوقت من تقديم طلب العميل الى تسليم المنتج للعميل .أما مقاييس الدورة التصنيعية فيقيس الوقت من بدء العملية الانتاجية الى انتهائها .فضلاً عن ذلك يتضمن الوقت الكلي للدورة التصنيعية من مجموع وقت العمليات، وقت الفحص، وقت الحركة ووقت الانتظار.

إن الهدف من قياس الدورة التصنيعية هي لتقليل الوقت المستغرق في الانشطة التي لا تضيف قيمة والذي يؤدي الى تقليل الوقت المستغرق في الدورة التصنيعية ويطلق كفاءة الدورة التصنيعية.

كفاية الدورة التصنيعية = $\frac{\text{وقت العملية}}{\text{وقت المخرجات (وقت العمليات+وقت الفحص+وقت الحركة+وقت الانتظار)}}$

ب- المقاييس النوعية

تتمثل تلك المقاييس بالآتي :-

-نسبة المخرجات الجيدة الى المدخلات الجيدة في العملية

-التلف والضياع

-معدل الخلل في العمليات

٣- دورة خدمات ما بعد البيع

تتضمن هذه الدورة تقديم خدمات للعملاء بعد عملية البيع وهذه العملية تجعل من مندوبي المبيعات على علاقة مستمرة مع العملاء لفحص وفهم خصائص المنتج ومعرفة احتياجات العملاء في تطوير ما بعد البيع تتضمن وضع برامج تدريبية للعملاء وتقديم ايضاحات ومعلومات تساعد في استخدام المنتجات بكفاءة وفاعلية وتهيئة وسائل نقل خاصة لهذا الغرض.

ومن أهم الأهداف والمقاييس لمحور العمليات الداخلية يتمثل بالآتي :-

| المقاييس | الأهداف |
|--|--|
| عدد المنتجات الجديدة المخطط لها وقت تقديم الى الاسواق | <ul style="list-style-type: none"> • الابداع - زيادة عدد المنتجات الجديدة - تقليص وقت التطوير المنتجات |
| عائد المخرجات نسبة الوحدات التالفة المخرجات/ المدخلات دورة الوقت مقارنة الطاقة التصميمية مع كمية الانتاج | <ul style="list-style-type: none"> • العمليات التشغيلية - زيادة جودة العمليات - زيادة كفاية العمليات - تخفيض وقت الخدمة - فاعلية العمليات |
| تكاليف خدمات ما بعد البيع دورة الوقت | <ul style="list-style-type: none"> • تقديم خدمات ما بعد البيع |

رابعاً - بعد التعلم والنمو :-

يهتم هذا البعد بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الادارية للشركة ومحاولة مواكبتها للتطورات الحاصلة في العمل وأساليبه، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم.

تستخدم الشركات عادة إلى استخدام ثلاثة مقاييس جوهرية لقياس قدرات العاملين تتمثل بالاتي - :

-رضا العاملين :- يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الانتاجية وتحسين الانتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للعميل ويتم قياسها عن طريق إجراء مسوحات تتضمن الاتي :-

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- امكانيات توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف بانجاز العاملين عند القيام بعمل جيد .
- مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة .
- درجة رضى العاملين على الشركة .

- الاحتفاظ بالعاملين يمكن قياس قدرة الشركة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال احتساب معدل دوران العاملين، نسبة التسرب في العمالة.
- انتاجية العاملين :- تعد انتاجية العاملين المحصلة النهائية لقياس تأثيرات مهارات العاملين وحالتهم المعنوية ومدى رضاهم وقدرتهم على الابتكار والابداع وتحسين العمليات الداخلية.
- ويمكن تحديد اهداف ومقاييس محور التعلم والنمو كالآتي - :

| المقاييس | الاهداف |
|---|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - معدلات تدريب العاملون* - انتاجية العاملين - ساعات التدريب | تطوير مهارات العاملون |
| <ul style="list-style-type: none"> -جودة نظام المعلومات | تطوير نظم المعلومات |
| <ul style="list-style-type: none"> -معدلات رضا العاملين -مقاييس الاحتفاظ بالعاملين | ضمان رضا وولاء العاملين |

الخطوة السادسة:-رسم الخارطة الاستراتيجية

الخرائط الإستراتيجية تخطيطات تصف كيف لمنظمة مايمكن أن تخلق قيمة بإيصال الهدف الإستراتيجي بالسبب الواضح وعلاقة التأثير بينهم من خلال الابعاد الأربعة : المالي، العملاء، العمليات والتعلم والنمو، ويمكن أن تساهم كثيرا في وصف إستراتيجية الشركة وتبليغها للمديرين التنفيذيين وللموظفين العاملين. لضمان نجاح رسم الخارطة ينبغي الإجابة على الاستفسارات التالية:

- ١ .كيف سيتم الربط بين الأبعاد الإستراتيجية للبطاقة؟
- ٢ .ما هي رسالة المنظمة؟ وما هي الموضوعات التي ستخدمها الخارطة؟
- ٣ .ما هي الأهداف المرجو تحقيقها؟
- ٤ .هل أتمنا رسم السبب والأثر لكافة الأهداف؟
- ٥ .ما هي المبادرات العملية؟ وما هو الأهم بها؟
- ٦ .ما هي الأهداف المرحلية؟

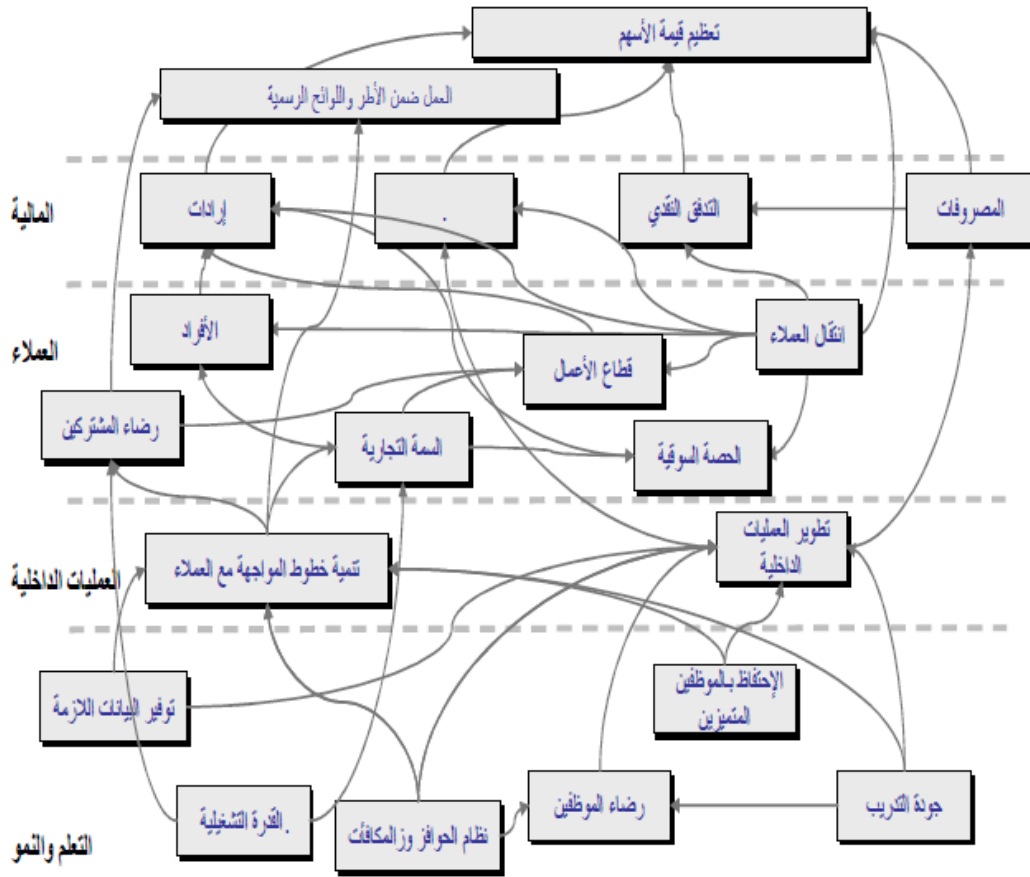
٧. ما هي المقاييس والمؤشرات المرافقة واللاحقة؟

٨. ما هي مؤشرات نجاح المشروع؟

٩. ما هي معايير الأداء؟

١٠. ما هي الموارد المطلوبة للتنفيذ؟

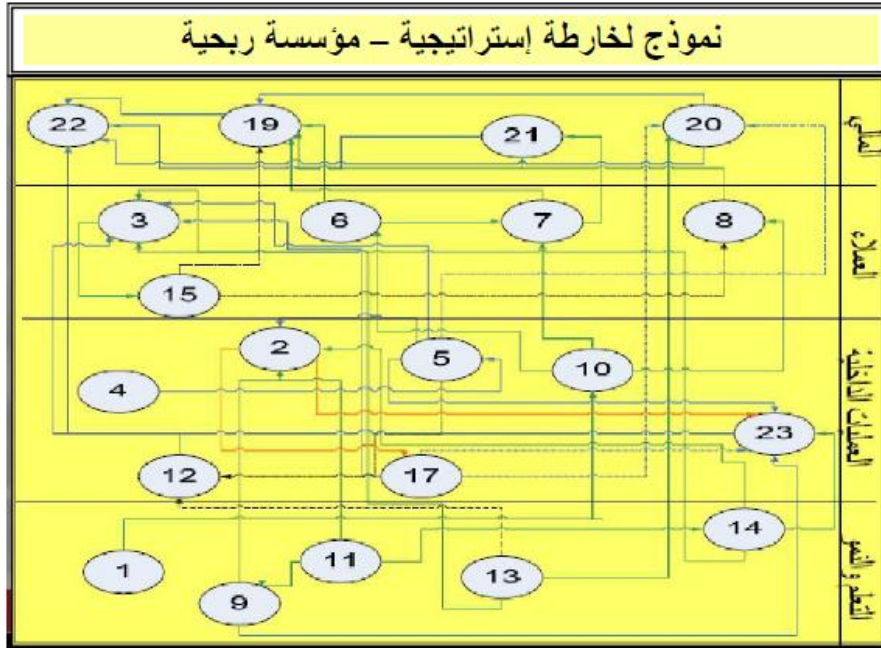
نموذج للخارطة الاستراتيجية

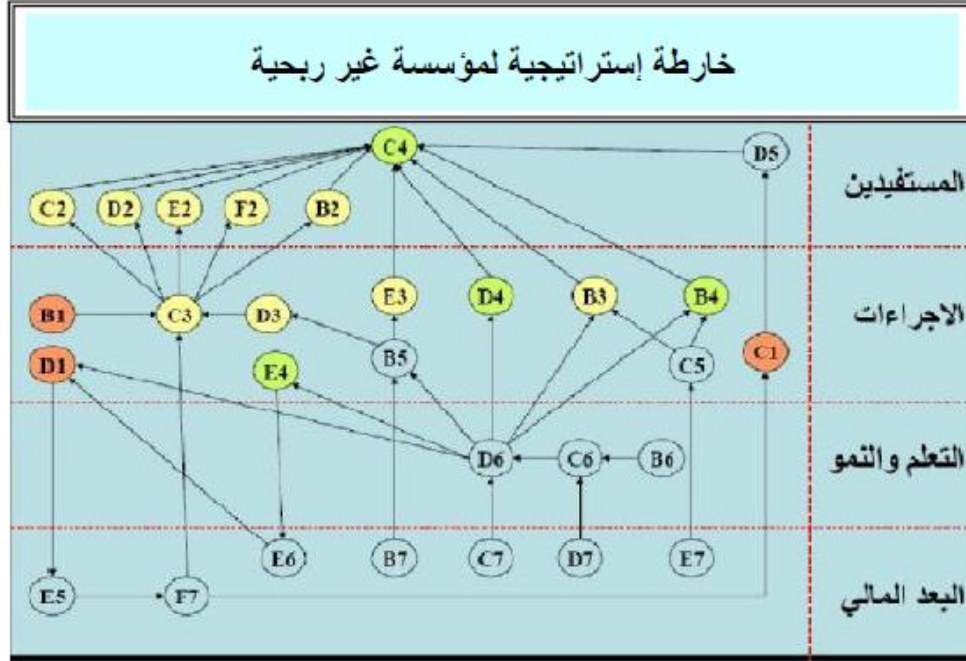


خطوات رسم الخارطة الاستراتيجية :-

بعد وضعك وتصنيفك للأهداف ضمن الأبعاد الأربعة عليك اتباع مايلي :-

- ١- قم بتقييم الأهداف.
- ٢- حدد علاقة كل هدف بالأهداف المرتبطة به.
- ٣- صنف علاقة هذه الأهداف سابق ام لاحق ام غير مرتبط.
- ٤- لتوضيح الخارطة، قم برسم الأهداف بشكل دوائر او مربعات داخل الأبعاد.
- ٥- أرسم سهم يشير الى طبيعة العلاقة.
- ٦- أكمل هذه العملية حتى انجاز كافة الأهداف فيما بينها.
- ٧- إنتبه لوجود أهداف (يتيمة) أو غير مرتبطة مع الآخرين.
- ٨- لاحظ وجود أهداف تعتبر نقطة ارتكاز للمحور.
- ٩- لاحظ وجود أهداف تعتبر نقطة انطلاق لغيرها من الأهداف.
- ١٠- لاحظ تقاطع الأهداف عبر الأبعاد الأربعة.





الخطوة السابعة- تفصيل الأهداف الاستراتيجية الى اهداف مرحلية

- تعرف الأهداف المرحلية أنها الإنجازات التفصيلية المنبثقة من الأهداف الاستراتيجية وغالباً ما تكون مقسمة بشكل زمني يتم تحقيقها عبر المبادرات الاستراتيجية.
- تتمثل أهم الصعوبات المحتملة في وضع الأهداف المرحلية بالآتي - :
- أ- لا توجد بيانات كافية لدعم تحديد الهدف المرحلي.
 - ب- عدم وجود البيانات التاريخية الامر الذي يتطلب وضع مقاييس جديدة.
 - ج- المعوقات الادارية، تقيد حرية الفرد.
 - د- الخوف والقلق من ان تأسر الأهداف المرحلية الابداع.
 - هـ- امكانية تأثير المكافآت والحوافز على وضعها.
- ندرج ادناه نموذج للاهداف المرحلية لاحد الأهداف الاستراتيجية.

المحور الأول: تطوير خبرات الموظفين

| الهدف الاستراتيجي | نماذج عن الأهداف المرحلية لهذا الهدف |
|--|---|
| ٦- أ تأمين كافة الاحتياجات التدريبية الإضافية للإدارات (مع نهاية الفصل الثالث من العام الثالث) | ٦- أ - أولاً- اعداد دراسة مرحلية عن الحاجات التدريبية للإدارات المعنية مع نهاية الفصل الأول من العام الأول ٦- أ - ثانياً- اعداد دراسة عن الحاجات المستجدة لهذا العام من مختلف الإدارات في نهاية الفصل الأول. ٦- أ - ثالثاً- القيام بتوزيع مخصصات التدريب على اختصاصات الإدارات المختلفة |

الخطوة الثامنة- وضع مؤشرات حسن الأداء

وهي عبارة عن مقاييس رئيسة نستطيع من خلالها ضمان حسن الأداء بشكل عملي عبر ضوابط علمية ومنطقية من مقاييس واقعية وهي مقسمة بحسب بطاقات الأداء المتوازن الى نوعين :-

أ- مؤشرات مرافقة

ب- مؤشرات لاحقة

ويمكن تحديد خصائص ومميزات كل وحدة منها بالآتي:-

| خصائص ومميزات المقاييس اللاحقة | خصائص ومميزات المقاييس المرافقة |
|--|--|
| الهدف:- تحليل الأداء السابق مثال:- دراسة الأرباح للسنة الماضية المزايا:- أ- موضوعية ب- من السهولة الوصول إليها القضايا المتعلقة:- أ- تعكس مقاييس الماضي ب- لا تساعد في اختبار المقياس المناسب الحالي ت- لا تساعد في توجيه النشاطات والقرارات الحالية | الهدف:- النظر نحو تطوير الأداء المستقبلي مثال:- الأداء الحالي للموظف المزايا:- أ- تسمح بتعديل السلوك نحو الأداء الأفضل ب- تساعد على تنبؤ النتائج القضايا المتعلقة:- أ- مستندة على فرضيات استراتيجية السبب والاثار ب- من الصعوبة الحصول على معطيات مسبقة |

مثال عن مؤشرات حسن الأداء

المحور الأول- تطوير خبرات الموظفين

| المؤشرات اللاحقة | المؤشرات المرافقة | الهدف الاستراتيجي |
|---|---|---|
| أ- خطة تدريبية جاهزة للتنفيذ ب- حاجات تدريبية محددة وواضحة | أ- عقد اجتماعات دورية لهذا الغرض مع الإدارات المعنية. ب- استلام دراسة الحاجات المستجدة مع نهاية الفصل الأول. ج- انجاز توزيع مخصصات التدريب على الإدارات المعنية | ٦ - أ تأمين كافة الاحتياجات التدريبية الإضافية للإدارات مع نهاية الفصل الثالث من العام الثالث |

الخطوة التاسعة: - تحديد عوامل النجاح المهمة.

عوامل النجاح المهمة :- هي المهمات الخارجة عن مسؤولية راعي الهدف لكنها تؤثر بشكل مباشر على نجاحه وغالباً ما تكون مرتبطة بالتزام جهات عليا أو إدارات أخرى، أو زملاء في العمل .وان تحققها يعتبر مساعداً كبيراً على نجاح الاستراتيجية ومن أهم عوامل النجاح المهمة:-

-دعم الإدارة.

-تأمين الموازنة المطلوبة.

-التطور العلمي.

-العدالة بين الموظفين.

-التدريب والتطوير.

-التوظيف.

-زيادة رأس المال.

-رضى المستفيد من الخدمة.

-انجاز الدراسة التسويقية.

-حجم المساعدة التقنية.

مثال/:

لدينا هدف استراتيجي هو (تطوير مهارات العاملين بنسبة ٥٠ % من الموظفين في

مجال الكمبيوتر خلال الاعوام الخمسة القادمة).

-علينا الاستعانة بعوامل النجاح المهمة مثلاً:-

١. تأمين الميزانية المطلوبة.

٢. تأهيل كوادر تدريب داخلية.

٣. وجود مراكز تدريب خارجية مؤهلة للقيام بالدورات.

٤. تعاون الاقسام الاخرى في المنظمة.

الخطوة العاشرة: -اقتراح المبادرات الاستراتيجية

هي مشاريع أو برامج تدخل لسد فجوة في الأداء نحو تحقيق هدف استراتيجي ولكي

تكون الأهداف الاستراتيجية ذكية يجب ان تتصنف - :

١- أن يكون الهدف محدود.

٢- أن يكون قابل للقياس.

٣- متفق عليه ومن الممكن تحقيقه.

٤- أن يكون واقعي.

٥- ان يكون محدد بوقت.

٦- أن يكون متحدد.

يستنتج مما سبق انه يوجد وجه شبه كبير بين أبعاد بطاقه الاداء المتوازن وأبعاد الجودة ، حيث تسعى مؤسسات الاعمال الي تقديم خدمات ذات جودة عاليه بتكلفه أقل والعمل علي رضا العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد وهو بالتحديد ما يهدف إليه محور العملاء في بطاقه الأداء المتوازن وكل من بعد الاعتماديه والاستجابة والتعاطف والضمان في ابعاد جودة الخدمة ، ونجد ان مؤسسات الاعمال تسعى إلي جذب العملاء من خلال المظهر اللافت لمبني المؤسسة من الخارج وحادثة الأجهزة التقنية المستخدمة في عمليات التشغيل وإخراج الخدمة بصورة مميزة للعميل وهو بالتحديد ما يهدف إليه محور العمليات الداخلية في بطاقه الأداء المتوازن وبعد الجوانب الماديه الملموسة في أبعاد جودة الخدمة ، أيضا نجد أن المؤسسة تسعى دوما إلي تأهيل وتدريب الكادر البشري كي يواكب تقنياً التطور المتسارع في التقنية علي المستوي التقني وكي يواكب احتياجات عميل الالفية الجديد الذي صار مهتماً بكل ما هو جديد في عالم الخدمات وهنا نجد أن المؤسسة تعمل علي إستحداث مواد تدريبيه تحت منسوبيها علي التطوير والابداع في تقديم الخدمة وهو بالتحديد ما يهدف إليه محور النمو والتطوير في بطاقه الأداء المتوازن وبعد الأمان في أبعاد جودة الخدمة .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

(دراسة حالة مصرف السلام)

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن بنك السلام

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الاول

نبذة تعريفية عن بنك السلام

اولاً: نشأة مصرف السلام:

تأسس مصرف السلام، السودان بموجب شهادة التسجيل (23335) بتاريخ 28 ديسمبر 2004، شركة مساهمة عامة، ذات مسئولية محدودة برأس مال قدره 100 مليون دولار، مقسمة الي 100 مليون سهم قيمة السهم دولار واحد.

وبدأ المصرف عملياته المصرفية في الخامس والعشرين من شهر مايو عام 2005 بهدف تقديم أحدث الخدمات المصرفية الاسلامية في السوق السودانية، ويمارس جميع الأعمال والأنشطة المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الاسلامية، وبمقتضى نظم ولوائح بنك السودان المركزي.

أدرجت اسهم مصرف السلام - السودان في سوق الخرطوم للأوراق المالية، وكذلك في سوق دبي المالي ويمتلك مؤسسو المصرف نسبة (65,25%) من رأس المال المدفوع، ومن أبرز مؤسسي المصرف، شركة اعمار العقارية، ومكتب الاستثمار وأملاك للتمويل، والبنك اللبناني الكندي، والصندوق القومي للتأمينات الاجتماعية، ودايركت اكسس انفستمنت، وال سي بي انفستمنت، وشركة البطين للاستثمار، الي جانب عدد من أبرز الشخصيات والمستثمرين من دولة الامارات، ودولة الامارات العربية المتحدة بالاضافة الي دول الخليج الاخري، والسودان وبعض الدول العربية.

ونظراً لخدماته المصرفية المتميزة فاز مصرف السلام بجائزة "أفضل بنك في السودان للعام 2010م والتي تقدمها مجلة جلوبال فاينانس Global Finance الامريكية، أحدي أشهر وأهم المجالات المصرفية الدولية المتخصصة، كما فاز المصرف بنفس الجائزة في العام 2008 وذلك لتميزه في مجال خدمات الصيرفة الاسلامية المبتكرة التي يقدمها في السوق السوداني وتقديم أحدث التقنيات المصرفية المتطورة في هذا المجال.

وخلال السنوات القليلة من عمره اسهم مصرف السلام إسهاماً كبيراً في العمل المصرفي في السودان وحقق انجازات كبيرة في القطاعين العام والخاص، تمثلت في

تشبيد العديء من المرافق اللى ىحآاج الىها السوءان المآمآلة فى بعض شركاء الاآآصلاآ والمسآشفاآ بآأهل مركز القلب بالآرطوم ومرافق البنىة الآآآىة الاآرى؁ كما قام المرصف بآأهل عءء من العىاءاآ الصغىرة والفناءق؁ كما أسهم فى بآاء أكبر مصانع الاسمنآ فى بربر؁ إضاآة الى الطرق والجسور وسىركز فى المرآلة المرقبلة على عملىاآ آمول الصاءراآ اللىوانىة والذهب والمشارىع الزراعىة. وىسهر على آءدوم الآءماآ المرصفىة لمرصف السلام - السوءان نآبة من المرصفىن المرهلن آأهلاً عالىاً أكاءمىياً وآقنىاً ولدى الكآىر منهم درآاآ علمىة عالىة فى العمل المرصفى وىآمآعون بآبرآاآ واسعة.

وىآآزم مرصف السلام - السوءان بمسؤولىاآه الاآآماعىة باعآباره مؤسسه وطنىة آسعى الى الاسهام فى آنمىة المرآمع اقآصاءىاً واجآماعىاً.

آانىا: رسالة البنك

آءوم أءآ الآءماآ المرصفىة الإسلامىة لمرآكبة مسىرة الآطور والعمران ومواجهه الآءآىاآ المرقبلىة فى الأسواق المرلىة والاقلىمىة والعالمىة معآمءن فى ذلك على أرفع معابىر الجودة فى الأءاء مع الآركىز على آآقىق أعلى نسبة من العاءاآاآ للعملاء والمساهمىن على السواء. والعمل بشكل ءؤوب لآعزىز مكانآنا الرأءة فى المرآال المرصفى على صعىء الآءماآ والمرآآاآ وآمل رابىة الآغىىر والآآءىث لكى ننهض بالسوءان ونآقق الآءوم والازءهار فى المرقبل المررىب.

آالآا: اءءاف البنك

الارآقاء بمرصف السلام الى مرآوىاآ مررىزة وإءاآاآ نقلة نوعىة فى طبقىة المرعاملاآ المرصفىة وأنماطها وآءوم أفضل الآءماآ اللى آلبى كافة اآآىاآاآ عملاآنا الكرام من آلال آلول مرصفىة اسلامىة مرآكرة. سوف آآمآور اسآراآىجىآنا المرقبلىة وآطواآنا وأنشآآنا آول وضع آطط آىوىة من شأنها إنعاش الوضع الاقآصاءى والصناعى والآرارى وآآقىق نهضة شامله فى كافة المرآالاآ لما فىه آءمة المرآمع وآءومه على جمىع الأصعدة.

رابعاً: مبادئ البنك:

التزاماً منا بتقديم أفضل الخدمات المصرفية وفقاً لما يملئ به شرع الله الحكيم وإيماناً منا بأن سلوكنا هو خير ترجمة لقيمنا ومبادئنا الإسلامية العريقة التي تشكل ركناً أساسياً لتحركاتنا فإننا نضع كافة طاقاتنا ومواردنا في خدمة المجتمع. معتمدين في ذلك على مبدأ الشفافية والوضوح مع العملاء والمساهمين والمستثمرين.¹

¹ التقرير السنوي (مصرف السلام) 2014م

سادسا: الخدمات والمنتجات الأساسية:

الخدمات:

- ✓ الودائع الجارية (سحب وإيداع نقد).
- ✓ الودائع الادخارية.
- ✓ الودائع الاستثمارية.
- ✓ فتح الحسابات بأنواعها (جاري - توفير - استثمار).
- ✓ خدمات النقد الاجنبي (الاعتمادات -التحويل الخارجية).
- ✓ التمويل: تمويل شركات - خطابات الضمان-تمويل تجارة محلية - تمويل قطاع مهنيين وحرفيين - التمويل الاصغر.

المنتجات:

- السلام موبايل (تحويل من حساب الي حساب - شراء كروت شحن (جميع شركات الاتصال) - شراء كهرباء) سداد فواتير الهاتف - سداد اشتراك قناة الخرطوم الدولية.
- ✓ التسجيل الالكتروني للجامعات السودانية.
- ✓ الرسائل الفورية للحساب (سحب - ايداع) SMS.
- ✓ خزن الامانات (لحفظ الممتلكات الثمنية)
- ❖ **المساهمون المؤسسون لهذه المؤسسة:**
 1. شركة أعمار العقارية.
 2. مكتب الاستثمار واملاك العقارية.
 3. البنك اللبناني الكندي.
 4. الصندوق القومي للتأمينات الاجتماعية.
 5. دايركت اكسس انفستمنت.
 6. وال سي بي انفستمنت
 7. شركة البطين للاستثمار.

8. أبرز الشخصيات والمستثمرين من دولة الامارات، ودول الخليج، والسودان، وبعض الدول العربية).¹

• هل يتم تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مصرف السلام؟

نجد أن الادارة العليا تسعى لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المصرف وذلك بالتركيز علي تقديم خدمات تلبى طموح العملاء وقياس مدي رضا العملاء عن الخدمة عن طريق صندوق الشكاوي والمقترحات بالإضافة إلي المبادرة دوما إلي سؤال العملاء بشكل مباشر عن الخدمة المقدمة لهم والاختذ بأرائهم , أيضا يعمل المصرف علي عقد دورات تدريبية بصورة دورية للموظفين خاصة موظفي الخط الامامي (خدمات العملاء والصرافين والتمويل) كما يعمل المصرف علي إستخدام أحدث التقنيات المصرفية والتي تساعد علي جودة الخدمة المقدمة والإهتمام بالطرز الخارجي والداخلي فطرز المصرف مصمم علي نمط المصارف بالخليج العربي والتي يمثل مصرف السلام - السودان أحد فروعها مما يعطي انطباع جيد خاصتنا وأن معظم عملاء المصرف لديهم تعاملات مع دول الخليج العربي . ويرى الباحث أنه يمكن تطبيق تقييم الاداء بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن في مصرف السلام بوضع معايير تتناسب مع طبيعة عمل المصارف السودانية مع الأخذ في الاعتبار تقييم دور المخاطر المحيطة بالعمل المصرفي.

¹ المرجع السابق

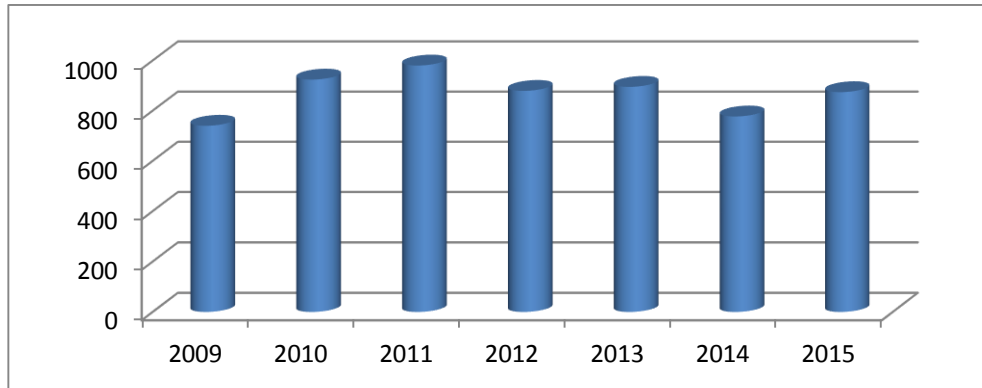
سابعا: المؤشرات

يقوم المصرف بإستقطاب ودائع العملاء وتقديم خدمات مصرفية للعملاء ويمكن الاستفادة من حجم الودائع وايرادات العمليات المصرفية كمؤشر في التحليل وفق الجدول التالي والذي يبين حجم الودائع في الفتره من (2009-2015) الجدول رقم

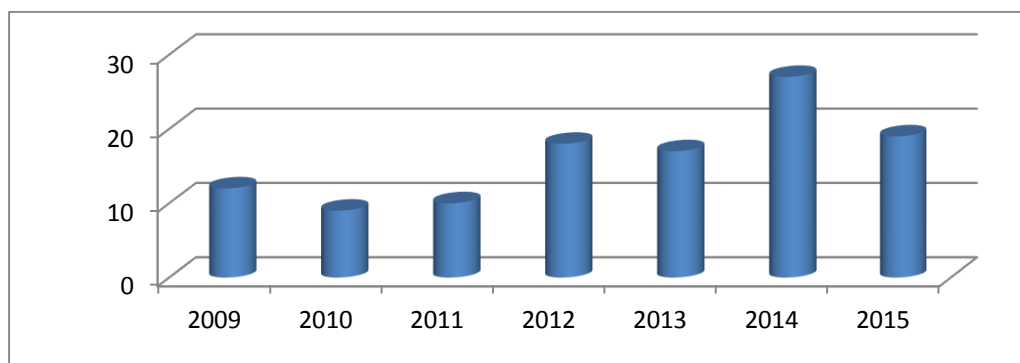
| السنة | حجم الودائع بملايين الجنيهاات | معدل التغير % | ايرادات العمليات المصرفية بملايين الجنيهاات | معدل التغير % |
|-------|-------------------------------|---------------|---|---------------|
| 2009 | 740 | 0 | 12 | 0 |
| 2010 | 924 | 20 | 9 | 33 |
| 2011 | 980 | 0.06 | 10 | 10 |
| 2012 | 879 | 11 | 18 | 0.04 |
| 2013 | 895 | 12 | 17 | 0.06 |
| 2014 | 777 | 15 | 27 | 37 |
| 2015 | 874 | 11 | 19 | 42 |

المصدر: التقرير السنوي - مصرف السلام

شكل رسم بياني (7/2/3) يوضح حجم الودائع المصرفية لمصرف السلام في الفترة من 2015-2009



شكل رسم بياني (8/2/3) يوضح ايرادات العمليات المصرفية لمصرف السلام في الفترة من 2009-2015



المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: إجراءات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها، وتقديم وصفاً لمجتمع وعينة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية والتي تم بموجبها تحليل البيانات وإثبات فروض الدراسة. وذلك على النحو التالي:

1-أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزه التنافسيه في مصرف السلام). وتتكون الاستبانة من قسمين: -

القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1/ العمر، المؤهل العلمي. التخصص العلمي. المركز الوظيفي. سنوات الخبرة.

القسم الثاني:

وشمل عبارات الفرضيات: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة. ويشتمل هذا القسم ثلاثة محاور و عدد (28) عبارة تقيس محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس فرضية الدراسة الأولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب العملاء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام) وتم قياسها بعدد (7عبارات).

المحور الثاني: يقيس فرضية الدراسة الثانية (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب النمو والتطوير باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفية في مصرف السلام) وتم قياسها بعدد (6عبارات).

المحور الثالث: يقيس فرضية الدراسة الثالثة: (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب العمليات الداخلية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفية في مصرف السلام).

وتم قياسها بعدد (8عبارات).

2- اختبار اداة الدراسة:

تم اختبار الاداة باستخدام الاختبارات التالية:

أ. اختبار صدق محتوى الاداة:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع. وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (3) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس. وبعد استعادة الاستمارة من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت أسئلة الدراسة، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

ب. اختبارات صدق وثبات الاداة:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سييرمان-براون، ومعادلة ألفا-كرونباخ، وطريقة إعادة تطبيق الاختبار، وطريقة الصور المتكافئة، ومعادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، وبحسب الصدق بطرق عديدة منها يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي. وقامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة (ألفا كرونباخ) (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات مما يعنى عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

-يتكون مجتمع الدراسة من عملاء مصرف السلام بالخرطوم. وتمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية) أختارها البحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات محددة من المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (70) إستبانة وتم استرجاع (69) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (98.5) %. بيانها كالاتي:

جدول (1/2/3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

| النسبة% | العدد | البيان |
|---------|-------|--|
| 98.5 | 69 | استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة |
| 1.5 | 1 | استبيانات لم يتم إعادتها |
| %100 | 70 | إجمالي الاستبيانات الموزعة |

المصدر: إعداد البحث 2015م

4- أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for "Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) / إجراء اختبار الثبات: لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha s). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

3/ أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدي،
ب/ الانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

(3) - اختبار (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وصف عينة الدراسة: تشتمل عينة الدراسة على الخصائص التالية:

1/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

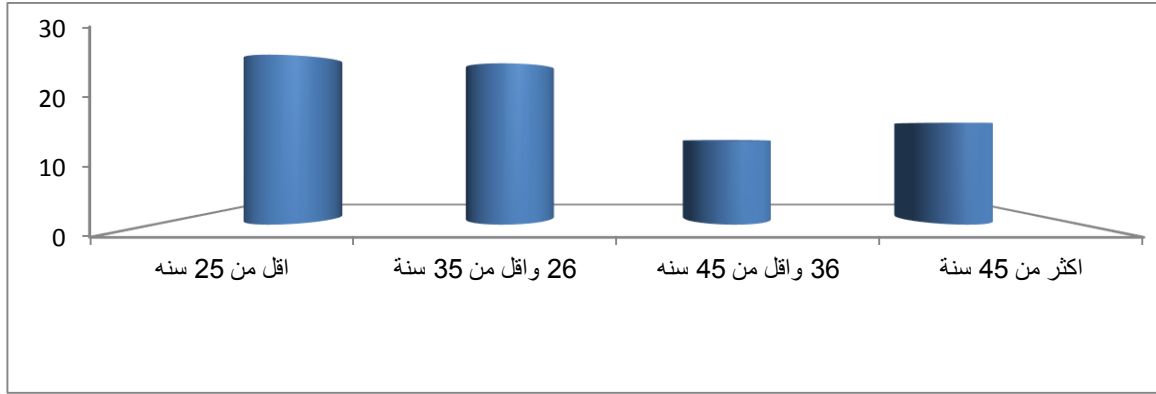
يتضح من الجدول (2/2/3) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 25) يبلغ عددهم (19) بنسبة (27.5) % بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 35 سنة) سنة (18) بنسبة (26.1) % إما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (35 وأقل من 40 سنة) سنة فقد بلغ عددهم (9) بنسبة (13) % من اجمالى العينة المبحوثة. يتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) سنة حيث بلغت نسبتهم (أقل من 30 سنة) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

جدول (2/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

| العمر | العدد | النسبة % |
|-------------------|-------|----------|
| أقل من 25 سنة | 19 | 27.5 |
| 26 وأقل من 35 سنة | 18 | 26.1 |
| 36 وأقل من 45 سنة | 9 | 13.0 |
| 45 سنه فأكثر | 16 | 23.2 |
| المجموع | 69 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015م.

شكل رسم بياني (6/2/3)



المصدر: إعداد البحث من نتائج الاستبيان 2015م

2/ توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

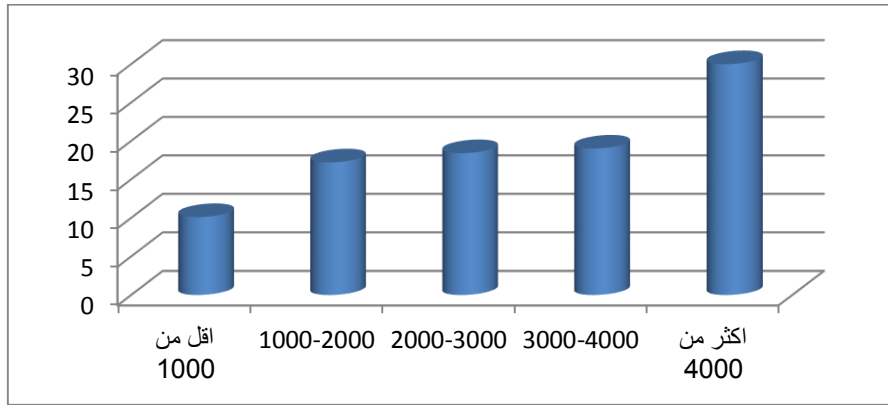
يتضح من الجدول (3/2/3) أن أفراد العينة الذين يتراوح دخلهم (أقل من 1000) يبلغ عددهم (7) بنسبة (10.1) % بينما بلغ عدد الذين يتراوح دخلهم ما بين (1000-2000) يبلغ عددهم (13) بنسبة (17.2) % إما أفراد العينة والذين يتراوح دخلهم ما بين (2000-3000) فقد بلغ عددهم (14) بنسبة (18.4) % بينما بلغ افراد العينة والذين يتراوح دخلهم ما بين (3000-4000) يبلغ عددهم (15) بنسبة (19) % اما الذين يتراوح دخلهم ما بين (أكثر من 4000) يبلغ عددهم (21) بنسبة (30.4) % من اجمالي العينة المبحوثة. يتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة يتراوح دخلهم ما بين (أكثر من 4000) حيث بلغت نسبتهم (30) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

جدول (3/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدخل الشهري

| النسبة % | العدد | الدخل الشهري |
|----------|-------|--------------|
| 12.3 | 7 | أقل من 100 |
| 17.5 | 13 | 1000-2000 |
| 18.4 | 14 | 2000-3000 |
| 21 | 15 | 3000-4000 |
| 30 | 21 | أكثر من 4000 |
| 100% | 69 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015م.

شكل رسم بياني (7/2/3)



المصدر: إعداد البحث من نتائج الاستبيان 2015م

3/توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

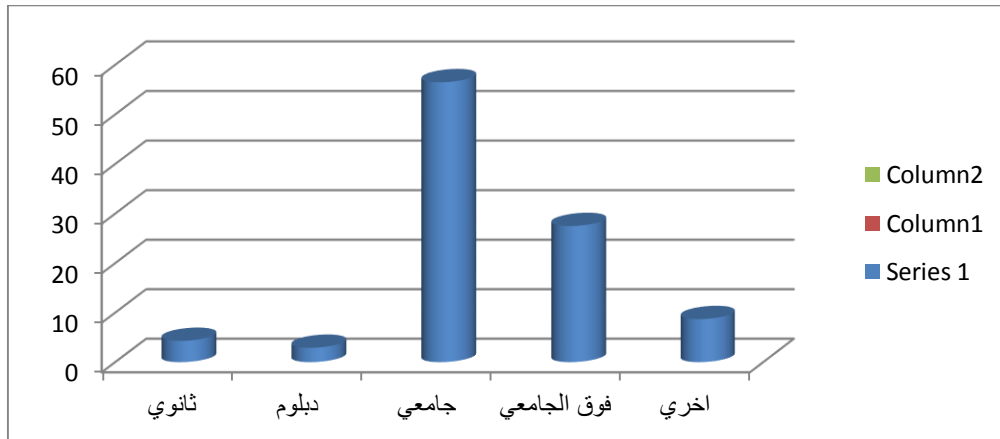
يتضح جدول (4/2/3) أن أفراد العينة من حملة (ثانوي) بلغت نسبتهم (4.3) % بلغت نسبة حملة (دبلوم وسيط) في العينة (2.9) %. فقط من اجمالي العينة المبحوثة. ويتضح من كل ذلك أن جميع أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية واخري حيث بلغت نسبتهم (92.7) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

جدول (4/2/3) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة % |
|---------------|-------|----------|
| ثانوي | 4 | 4.3 |
| دبلوم وسيت | 3 | 2.9 |
| جامعي | 35 | 56.5 |
| فوق الجامعي | 19 | 27.5 |
| اخرى | 9 | 8.7 |
| المجموع | 70 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015 م

شكل رسم بياني (8/2/3)



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015 م

4/ توزيع أفراد العينة حسب المهنة

يتضح من الجدول (5/2/3) أن أفراد العينة الذين يعملون في مهنة (طالب) بلغت نسبتهم (8.7) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة اصحاب المهن الحرة (اطباء، مهندسين...الخ) (2.9) % إما الذين يعملون في القطاع العام فقد بلغت نسبتهم (14.5) %. ونجد ان اصحاب المهن الحرفية والقوات النظامية بلغت نسبتهم (10) %، اما افراد العينة الذين يعملون في القطاع الخاص واصحاب النشاط التجاري الخاص بلغت نسبتهم (41) % من اجمالي العينة المبحوثة. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من اصحاب النشاط التجاري والخاص وموظفي القطاع الخاص

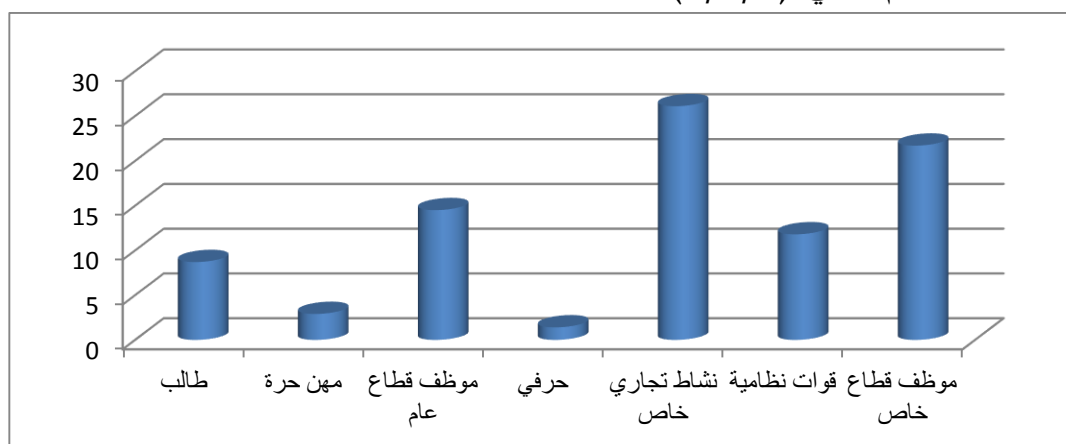
وهذه دلالة على مدى إلمام أفراد العينة المبحوثة بطبيعة موضوع الدراسة الأمر الذي يساعدهم في الإجابة بشكل علمي على محاور أسئلة الاستبانة.

جدول (5/2/3) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المهنة

| النسبة % | العدد | التخصص العلمي |
|----------|-------|----------------|
| 8.7 | 5 | طالب |
| 2.9 | 4 | مهن حرة |
| 14.5 | 10 | موظف قطاع عام |
| 1.4 | 4 | حرفي |
| 26.1 | 22 | نشاط تجاري خاص |
| 11.8 | 6 | قوات نظامية |
| 21.7 | 19 | موظف قطاع خاص |
| %100 | 69 | المجموع |

مصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015م

شكل رسم بياني (9/2/3)



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015 م

5/توزيع أفراد العينة حسب التعامل مع الحاسب الالي

يتضح من الجدول (6/2/3) أن غالبية أفراد العينة من الذين يتعاملون مع الحاسب الالي لأغراض العمل والاعراض الخاصة حيث بلغ عددهم (49) بنسبة (49.3) % من أفراد العينة بينما بلغت الذين لا يتعاملون ابدا مع الحاسب الالي (1.4) % . كما تضمنت العينة نسبة (7) % من الذين يتعاملون مع الحاسب الالي لأغراض العمل

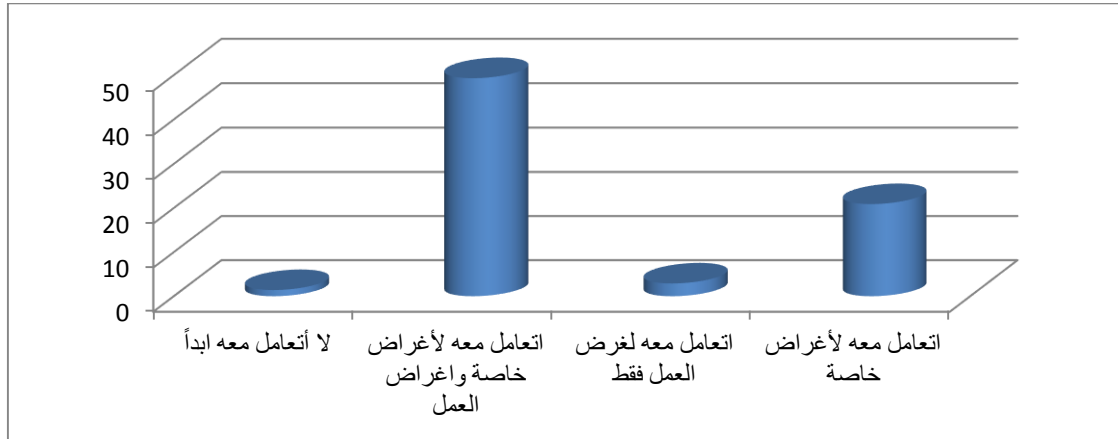
فقط ونسبة (10) % من الذين يتعاملون مع الحاسب الالى لأغراض خاصة فقط. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذين يتعاملون مع الحاسب الالى لأغراض العمل والاعراض الخاصة حيث بلغت نسبتهم (49.3) % من اجمالي العينة وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

جدول (6/2/3) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التعامل مع الحاسب الالى

| المسمى الوظيفي | العدد | النسبة % |
|-------------------------------------|-------|----------|
| لا أتعامل معه ابداً | 4 | 1.4 |
| أتعامل معه لأغراض خاصة واغراض العمل | 49 | 49.3 |
| أتعامل معه لغرض العمل فقط | 7 | 2.9 |
| أتعامل معه لأغراض خاصة | 10 | 20.9 |
| المجموع | 69 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015م.

شكل رسم بياني (10/2/3)



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015 م

6/توزيع أفراد العينة حسب سنوات التعامل مع المصرف

يتضح من الجدول (7/2/3) أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم (27.5) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 وأقل 10 سنوات) سنة (31.9) % إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 وأقل من 15 سنة) سنة فقد

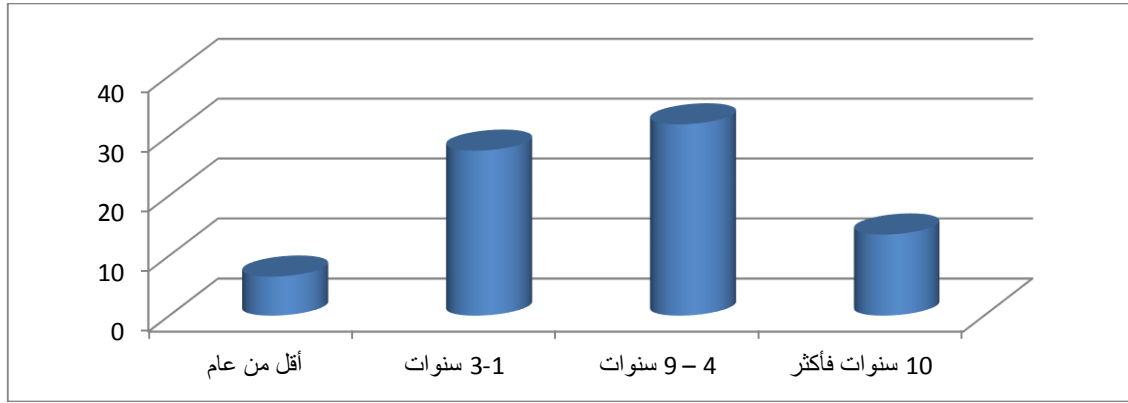
بلغت نسبتهم (14.5) % كما تضمنت العينة نسبة (18.8) % من الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (20 سنة فأكثر). ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 و أقل 10 سنوات) سنة حيث بلغت نسبتهم (31.9) %. وهذه النسبة تدل على أن أفراد نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

جدول (7/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات التعامل مع المصرف

| سنوات الخبرة العملية | العدد | النسبة % |
|----------------------|-------|----------|
| أقل من عام | 4 | 6.5 |
| 3-1 سنوات | 20 | 27.5 |
| 4 - 9 سنوات | 35 | 31.9 |
| 10 سنوات فأكثر | 11 | 13.5 |
| المجموع | 69 | %100 |

المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015م

شكل رسم بياني (11/2/3)



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015م

7/توزيع أفراد العينة حسب استخدام القنوات المصرفية الالكترونية

يتضح من الجدول (7/2/3) أن أفراد العينة المبحوثة الذين لا يستخدمون القنوات المصرفية الالكترونية بلغت نسبتهم (21) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين يستخدمون القنوات المصرفية الالكترونية مرة واحدة في الاسبوع (20) % إما أفراد العينة الذين يستخدمونها اكثر من مرة في الاسبوع فقد بلغت نسبتهم (42) % كما تضمنت العينة نسبة (4) % من الذين يستخدمون القنوات المصرفية

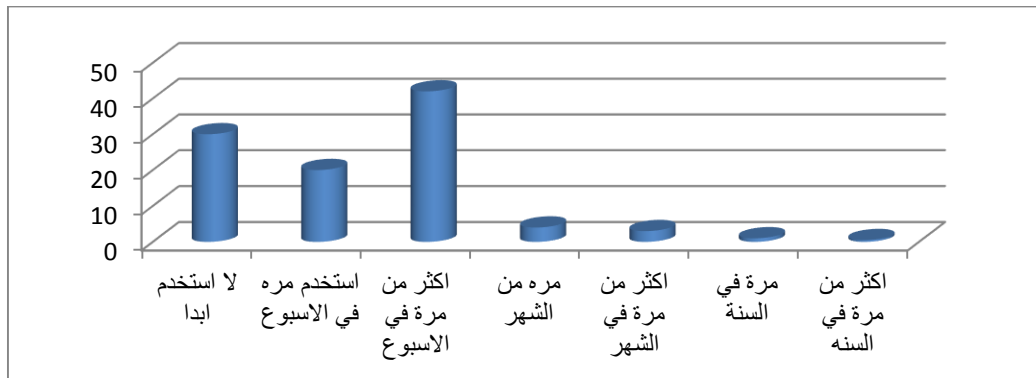
الالكترونية مرة واحدة في الشهر إما أفراد العينة الذين يستخدمونها اكثر من مرة في الشهر والذين يستخدمونها مرة في السنة واكثر من مرة في السنة فقد بلغت نسبتهم (4.5)%. ويتضح من ذلك أن غالبية العينة من الذين يستخدمون القنوات المصرفية الالكترونية مرة واحدة في الاسبوع حيث بلغت نسبتهم (42) %. وهذه النسبة تدل على أن افراد العينة يجيدون التعامل مع قنوات المصرف الالكترونية مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

جدول (7/ 2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير استخدام القنوات المصرفية الالكترونية

| النسبة % | العدد | سنوات الخبرة العملية |
|----------|-------|------------------------|
| 21 | 17 | لا استخدم ابدا |
| 20 | 31 | استخدم مره في الاسبوع |
| 42 | 15 | أكثر من مرة في الاسبوع |
| 4 | 4 | مره من الشهر |
| 3 | 3 | أكثر من مرة في الشهر |
| 1 | 2 | مرة في السنة |
| 0.5 | 1 | أكثر من مرة في السنة |
| %100 | | المجموع |

المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015م.

شكل رسم بياني (12/2/3)



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015م

6-أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1/ تقدير حجم العينة

فعند درجة ثقة تبلغ 95% فإن $Z_2 = 1.96$

حيث $N =$ حجم العينة.

$Z_2 =$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 1.96

$(P) =$ نسبة النجاح 50%

$(e) =$ الخطأ المعياري ± 0.05

$$n = \frac{Z^2 \cdot (P[1 - P])}{e^2}$$

(2) / اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقي إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابة مفردات عينة الدراسة.

(ب). اختبارات الصدق والثبات:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

(طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سييرمان-براون، معادلة ألفا-كرونباخ، طريقة إعادة تطبيق الاختبار، طريقة الصور المتكافئة، طريقة الصور المتكافئة. معادلة جوتمان).

واعتمدت الدراسة على -معادلة ألفا-كرونباخ (s Alpha'Cronbach) لاختبار الثبات الداخلي، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي.

(3) /اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولمنجروف-سمرن وف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعيام لا وهو يعتبر اختبار ضروري وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة

(4) / أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.
ب/ الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

(5) - اختبار (كاي تربيع):

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

1- تحليل البيانات:

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

المحور الاول-الفرضية الاولى:

أ. التحليل الاحصائي لعبارات الفرضية الاولى:

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب العملاء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفية في مصرف السلام السوداني) .

وفيما يلي التوزيع التكراري لعبارات محور فرضية الدراسة الأولى:

جدول (7/3/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول: الفرضية الأولى

| لأوافق بشدة | | لأوافق | | محايد | | أوافق | | أوافق بشدة | | العبارة |
|-------------|-----|--------|-----|-------|-----|-------|-----|------------|-----|---|
| نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | |
| 0 | 0 | 1.4 | 1 | 5.8 | 4 | 27.6 | 19 | 65.2 | 45 | اهتمام مصرف السلام بحل جميع مشاكل من عناصر تجويد الخدمة المصرفية |
| 0 | 0 | 1.4 | 1 | 5.8 | 4 | 27.6 | 19 | 65.2 | 45 | العمل على تقديم خدمات فورية للعملاء عن طريق تكييف الخدمة لتناسب مع احتياجات العملاء مما يؤثر ايجابا علي جوده الخدمات المصرفية المقدمه من المصرف |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 5.8 | 4 | 43.5 | 30 | 50.7 | 35 | عدم انشغال موظفي المصرف عن الاستجابة الفوريه لطلبات العملاء يؤدي الي زيادة الاقبال على خدمات المصرف مما يؤثر ايجابا علي جوده الخدمات المصرفية |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 14.5 | 10 | 40.6 | 28 | 44.9 | 31 | يهتم مصرف السلام بغرس الثقة في نفوس عملائه من خلال سلوك الموظفين يدعم تجويد الخدمة المصرفية |
| 2.9 | 2 | 14.5 | 10 | 10.1 | 7 | 40.6 | 28 | 31.9 | 22 | شعور العملاء بالامان في تعاملهم مع موظفي مصرف السلام يساعد في جوده الخدمة المصرفية |
| 0 | 0 | 7.5 | 5 | 14.5 | 10 | 36 | 25 | 42 | 29 | التعامل الدائم بلباقه مع عملاء المصرف بالتركيز على فهم طلب العميل بدقه وسهوله يؤدي الي جوده الخدمة المصرفية |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 36.7 | 26 | 41.6 | 30 | الاهتمام بتطوير الاجراءات المتبعه في تقديم الخدمة المصرفية يدعم جوده الخدمة المصرفية المقدمه |
| 0.4 | 2 | 4.1 | 17 | 9.6 | 39 | 35.9 | 149 | 50 | 207 | إجمالي العبارات |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015م

يتضح من الجدول (7/3/3) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الاولى (92.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.4) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.8) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (اهتمام مصرف السلام بحل جميع مشاكل من عناصر تجويد الخدمة المصرفية) حيث بلغت نسبتهم (92.8) %.

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (92.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.4) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.8) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (العمل على تقديم خدمات فورية للعملاء عن طريق تكييف الخدمة لنتناسب مع احتياجات العملاء مما يؤثر ايجابا علي جوده الخدمات المصرفية المقدمه من المصرف) حيث بلغت نسبتهم (92.8) %.

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (94.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.8) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم انشغال موظفي المصرف عن الاستجابة الفوريه لطلبات العملاء يؤدي الي زيادة الاقبال على خدمات المصرف مما يؤثر ايجابا علي جوده الخدمات المصرفية) حيث بلغت نسبتهم (94.2) %.

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (85.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة

يوافقون على أن (يهتم مصرف السلام بغرس الثقة في نفوس عملائه من خلال سلوك الموظفين بدعم تجويد الخدمة المصرفية) حيث بلغت نسبتهم (85.5) %.

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (72.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (17.4) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (شعور العملاء بالامان في تعاملهم مع موظفي مصرف السلام يساعد في جوده خدمه المصرفيه) حيث بلغت نسبتهم (72.5) %.

6. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة السادسة (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (7.5) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (زيادة الارباح الصافية لمصرف السلام يعزز من ثقة السلطات الرقابية مما يؤثر ايجاباً في دعم الميزة التنافسية) حيث بلغت نسبتهم (78) %.

7. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة السادسة (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (7.5) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الاهتمام بتطوير الاجراءات المتبعه في تقديم خدمه المصرفيه يدعم جوده خدمه المصرفيه المقدمه) حيث بلغت نسبتهم (78) %.

ويتضح من خلال نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الاولى (الاهتمام بجانب العملاء بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن يدعم جوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام) والبالغ عددها (7 عبارات). وينسبة موافقة إجمالية لجميع العبارات بلغت (85.9) %.

المحور الثاني: الفرضية الثانية:

التحليل الاحصائي لعبارات الفرضية الثانية:

(هنالك علاقة ذات دلالات احصائية بين الاهتمام بجانب النمو والتعلم وجوده الخدمات المصرفية)

وفيما يلي التوزيع التكراري لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية:

جدول (8/3/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني: الفرضية الثانية

| العبرة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاأوافق | | لاأوافق بشدة | |
|--|------------|------|-------|------|-------|------|---------|------|--------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| يقدم المصرف برامج تدريبية كافيته وملائمه للعملاء | 35 | 50.8 | 27 | 39.1 | 7 | 10.1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيده للعمل | 42 | 60.9 | 23 | 33.4 | 2 | 2.9 | 1 | 1.4 | 1 | 1.4 |
| ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمه اضافيه | 26 | 37.7 | 30 | 43.6 | 9 | 13 | 3 | 4.3 | 1 | 1.4 |
| يوجد لدي الموظفين فكره واضحة عن خصائص المصرف المهنيه والثقافيه بالاضافه الي الامكانيات الماديه | 35 | 50.7 | 26 | 37.7 | 6 | 8.7 | 2 | 2.9 | 0 | 0 |
| يوجد لدي المصرف موظفين اصحاب قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الاداء موزعين على الاقسام المختلفه | 17 | 24.6 | 28 | 40.7 | 18 | 26.1 | 5 | 7.2 | 1 | 1.4 |
| توجد رغبه واستعداد لدي الموظف لبذل الجهد والعطاء من اجل المصرف | 25 | 36.3 | 24 | 34.8 | 14 | 20.3 | 3 | 4.3 | 3 | 4.3 |
| يقوم المصرف بتحسينات مستمره في تقديم الخدمات المصرفيه للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمه للعملاء | 29 | 42 | 25 | 36 | 10 | 14.5 | 5 | 7.5 | 0 | 0 |
| إجمالي العبارات | 180 | 43.7 | 158 | 38.1 | 56 | 13.5 | 14 | 3.3 | 6 | 1.4 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015م

يتضح من الجدول (8/3/3) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الاولى (89.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمه للعملاء) حيث بلغت نسبتهم (89.9) % .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (94.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (2.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل) حيث بلغت نسبتهم (94.3) % .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (81.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (5.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة اضافية) حيث بلغت نسبتهم (81.3) % .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (88.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (2.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يوجد لدى الموظفين فكره واضحة عن خصائص المصرف المهنية والثقافية بالاضافه الي الامكانيات المادية) حيث بلغت نسبتهم (88.4) % .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (65.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (8.6) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.1) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يوجد لدى المصرف موظفين اصحاب قدرات عقليه متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الاداء موزعين على الاقسام المختلفه) حيث بلغت نسبتهم (65.3) %.

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (71.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (8.6) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.3) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (توجد رغبه واستعداد لدي الموظف لبذل الجهد والعطاء من اجل المصرف) حيث بلغت نسبتهم (71.1) %.

7 . بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (7.5) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يقوم المصرف بتحسينات مستمره في تقديم الخدمات المصرفيه للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمه للعملاء) حيث بلغت نسبتهم (78) %.

ويتضح من خلال نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانيه (الاهتمام بجانب النمو والتعلم يدعم جوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام) والبالغ عددها (7 عبارات). وبنسبة موافقة إجمالية لجميع العبارات بلغت (81.8).

المحور الثالث: الفرضية الثالثة

التحليل الاحصائي لعبارات الفرضية الثالثة:

(هنالك علاقة ذات دلالات احصائية بين الاهتمام بجانب العمليات الداخليه ودعم جوده الخدمات المصرفيه)

وفيما يلي التوزيع التكراري لعبارات محور فرضية الدراسة الثالثة:

جدول (9/3/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث: الفرضية الثالثة

| العبارة | | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لأوافق | | لأوافق بشدة | |
|---------|------|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| 35 | 50.7 | 24 | 34.8 | 8 | 11.6 | 2 | 2.9 | 0 | 0 | | |
| 33 | 47.8 | 24 | 34.8 | 10 | 14.5 | 2 | 2.9 | 0 | 0 | | |
| 34 | 49.4 | 26 | 37.7 | 7 | 10.1 | 1 | 1.4 | 1 | 1.4 | | |
| 31 | 44.9 | 32 | 46.5 | 3 | 4.3 | 1 | 1.4 | 2 | 2.9 | | |
| 25 | 36.3 | 33 | 47.8 | 11 | 15.9 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 32 | 46.4 | 30 | 43.5 | 7 | 10.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 37 | 53.6 | 25 | 36.2 | 7 | 10.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 19 | 27.5 | 35 | 50.7 | 15 | 21.7 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 190 | 45.8 | 169 | 40.8 | 46 | 11.2 | 6 | 1.4 | 3 | 0.7 | | |

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي 2015م

يتضح من الجدول رقم (9/ ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الاولى (85.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (2.9) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.6) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسته المصرف لإحتياجات ورغبات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (85.5) %.

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثانية (82.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (2.9) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تشكل الخدمات المصرفية المقدمه من المصرف نسبه مرضيه من اجمالي الخدمات المطروحه في السوق المصرفي) حيث بلغت نسبتهم (82.6) %.

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثالثة (87.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (2.8) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تفوق خدمات مصرف السلام لتوقعات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (87.1) %.

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الرابعة (91.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (4.3) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم توفير الخدمات المصرفية المطلوبه في الوقت المناسب) حيث بلغت نسبتهم (91.4) %.

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الخامسة (84.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.9) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد

العينة يوافقون على أن (توفير خدمه مصرفيه جديده لايؤدي الي زيادة في التكلفة او زيادة في سعر الخدمه) حيث بلغت نسبتهم (84.1) %.

6. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة السادسة (89.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم توفير اعلي درجه ممكنه من الجوده في اداء الخدمات المصرفيه وبأقل تكلفه ممكنه) حيث بلغت نسبتهم (89.9) %.

7. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (89.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يستجيب المصرف لشكاوى العملاء وتتم معالجه الخلل في وقت قصير) حيث بلغت نسبتهم (89.9) %.

8. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة السادسة (78.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (0) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.7) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يهتم المصرف بتنفيذ الخدمات المصرفيه واجراءات العمل الداخليه بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين) حيث بلغت نسبتهم (78.3) % . ويتضح من خلال نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة (الاهتمام بجانب العمليات الداخليه يدعم جوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام) والبالغ عددها (8 عبارات). وبنسبة موافقة إجمالية لجميع العبارات بلغت (86.6) %.

2- عرض ومناقشة فرضيات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)،

وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي واختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لجميع محاور الدراسة.

المحور الأول:

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الأولى:

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب العملاء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفية في مصرف السلام السوداني)

جدول (12/3/3) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول: الفرضية الأولى

| عبارات الفرضية | الانحراف المعياري | المتوسط | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | مستوى المعنوية | النتيجة |
|---|-------------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------|
| اهتمام مصرف السلام بكل جميع مشاكل من عناصر تجويد خدمه المصرفيه | 0.94 | 4.10 | 54.1 | 4 | 0.000 | قبول |
| العمل على تقديم خدمات فورية للعملاء عن طريق تكييف خدمه لتتناسب مع احتياجات العملاء ممايؤثر ايجابا علي جوده الخدمات المصرفيه المقدمه من المصرف | 0.67 | 4.56 | 70.3 | 3 | 0.000 | قبول |
| عدم انشغال موظفي المصرف عن الاستجابة الفوريه لطلبات العملاء يؤدي الي زيادة الاقبال على خدمات المصرف ممايؤثر ايجابا علي جوده الخدمات المصرفيه | 0.60 | 4.44 | 24.0 | 2 | 0.000 | قبول |
| يهتم مصرف السلام بغرس الثقة في | 0.71 | 4.30 | 11.2 | 2 | 0.004 | قبول |

| | | | | | | |
|------|-------|---|------|------|------|---|
| | | | | | | نفوس عملائه من خلال سلوك الموظفين يدعم تجويد الخدمة المصرفية |
| قبول | 0.000 | 4 | 33.9 | 3.84 | 1.11 | شعور العملاء بالامان في تعاملهم مع موظفي مصرف السلام يساعد في جوده الخدمة المصرفية |
| قبول | 0.000 | 3 | 23.2 | 4.13 | 0.92 | التعامل الدائم بلباقه مع عملاء المصرف بالتركيز على فهم طلب العميل بدقه وسهوله يؤدي الي جوده الخدمة المصرفية |
| قبول | 0.008 | 2 | 9.7 | 4.05 | 0.70 | الاهتمام بتطوير الاجراءات المتبعه في تقديم الخدمة المصرفية يدعم جوده الخدمة المصرفية المقدمه |
| قبول | 0.000 | 4 | 36.1 | 4.22 | 0.82 | الاجمالي |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015م

يتضح من الجدول (12/) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (54.1) أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إليوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.10) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (اهتمام مصرف السلام بحل جميع مشاكل من عناصر تجويد الخدمة المصرفية).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (70.3) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.56) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (العمل على تقديم خدمات فورية للعملاء عن طريق تكييف الخدمة

لتناسب مع احتياجات العملاء مما يؤثر ايجابا على جوده الخدمات المصرفيه المقدمه من المصرف).

3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (24.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.44) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (عدم انشغال موظفي المصرف عن الاستجابة الفوريه لطلبات العملاء يؤدي الي زيادة الاقبال على خدمات المصرف مما يؤثر ايجابا على جوده الخدمات المصرفية).

4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (11.2) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.30) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يهتم مصرف السلام بغرس الثقة في نفوس عملائه من خلال سلوك الموظفين يدعم تجويد الخدمة المصرفية).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (33.9) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.84) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (شعور العملاء بالامان في تعاملهم مع موظفي مصرف السلام يساعد في جوده الخدمه المصرفيه).

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (23.2) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.13) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (التعامل الدائم بلباقه مع عملاء المصرف بالتركيز على فهم طلب العميل بدقه وسهوله يؤدي الي جوده الخدمه المصرفيه).

7. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (9.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط العبارة (4.05) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (الاهتمام بتطوير الاجراءات المتبعة في تقديم الخدمة المصرفية يدعم جوده الخدمة المصرفية المقدمه).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محورالفرضية الاولى(36.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.22) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (الفرضية الاولى). (قبول الفرضية الاولى)
الفرضية الثانية:

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب النمو والتطوير بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفية في مصرف السلام السوداني)

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثانية

جدول (13/3/3) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني: الفرضية الثانية

| عبارات الفرضية | الانحراف المعياري | المتوسط | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | مستوى المعنوية | النتيجة |
|---|-------------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------|
| يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للعملاء. | 0.67 | 4.40 | 18.0 | 2 | 0.000 | قبول |
| يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل | 0.75 | 4.50 | 97.5 | 4 | 0.000 | قبول |
| ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة اضافية. | 0.89 | 4.11 | 51.7 | 4 | 0.000 | قبول |
| يوجد لدي الموظفين فكره واضحة عن خصائص المصرف المهنيه والثقافيه بالاضافه الي الامكانيات الماديه. | 0.76 | 4.36 | 43.2 | 3 | 0.000 | قبول |
| يوجد لدي المصرف موظفين اصحاب قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الاداء موزعين على الاقسام | 0.94 | 3.79 | 34.1 | 4 | 0.000 | قبول |

| المختلفه. | | | | | | |
|-----------|-------|---|------|------|------|---|
| قبول | 0.000 | 4 | 33.5 | 3.94 | 1.06 | توجد رغبه واستعداد لدي الموظف لبذل الجهد والعطاء من اجل المصرف. |
| قبول | 0.000 | 2 | 32.5 | 3.92 | 0.98 | يقوم المصرف بتحسينات مستمره في تقديم الخدمات المصرفيه للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمه للعملاء. |
| قبول | 0.000 | 4 | 46.3 | 4.18 | 0.84 | الاجمالي |

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي 2015م

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (18.0) أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.40) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يقدم المصرف برامج تدريبيه كافيه وملائمه للعملاء).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (97.5) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.50) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية علنا للعبارة (يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عمليه خاصه ومفيده للعمل).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (51.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا علنا للعبارة (ترتفع نسبه الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمه اضافيه).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (43.2) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.36) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية

جدا على العبارة (يوجد لدى الموظفين فكره واضحة عن خصائص المصرف المهنيه والثقافيه بالاضافه الي الامكانيات الماديه).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع للعبارة الخامسة (34.1) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.79) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يوجد لدى المصرف موظفين اصحاب قدرات عقليه متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الاداء موزعين على الاقسام المختلفه).

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (33.5) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.94) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (توجد رغبه واستعداد لدي الموظف لبذل الجهد والعطاء من اجل المصرف).

7 . بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (32.5) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (يقوم المصرف بتحسينات مستمره في تقديم الخدمات المصرفيه للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمه للعملاء).

8. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات محورالفرضية الثانية(46.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.18) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (الفرضية الثانية). (قبول الفرضية الثانية)

الفرضية الثالثة:

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب العمليات الداخلية بإستخدام

بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام السوداني)

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثالث

جدول (14/ 3/3) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث: الفرضية الثالث

| عبارات الفرضية | الانحراف المعياري | المتوسط | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | مستوى المعنوية | النتيجة |
|---|-------------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------|
| يتم توفير الخدمات المصرفيه للعملاء من خلال دراسته المصرف لإحتياجات ورغبات العملاء | 0.79 | 4.33 | 39.3 | 3 | 0.000 | قبول |
| تشكل الخدمات المصرفيه المقدمه من المصرف نسبة مرضيه من اجمالي الخدمات المطروحه في السوق المصرفي | 0.91 | 4.24 | 33.5 | 3 | 0.000 | قبول |
| تفوق خدمات مصرف السلام لتوقعات العملاء | 0.83 | 4.31 | 67.4 | 4 | 0.000 | قبول |
| يتم توفير الخدمات المصرفيه المطلوبه في الوقت المناسب | 0.85 | 4.28 | 75.8 | 4 | 0.000 | قبول |
| توفير خدمه مصرفيه جديده لايؤدي الي زيادة في التكلفة او زيادة في سعر الخدمه | 0.69 | 4.20 | 10.7 | 2 | 0.000 | قبول |
| يتم توفير اعلي درجه ممكنه من الجوده في اداء الخدمات المصرفيه وبأقل تكلفه ممكنه | 0.66 | 4.36 | 16.7 | 2 | 0.000 | قبول |
| يستجيب المصرف لشكاوى العملاء وتتم معالجه الخلل في وقت قصير | 0.67 | 4.43 | 19.8 | 2 | 0.000 | قبول |
| يهتم المصرف بتنفيذ الخدمات المصرفيه واجراءات العمل الداخليه بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين | 0.70 | 4.05 | 9.7 | 2 | 0.008 | قبول |
| الاجمالي | 0.78 | 4.28 | 40.5 | 4 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015م

يتضح من الجدول (14/) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (39.3) أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.33) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة

(يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسته المصرف لإحتياجات ورغبات العملاء).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (33.5) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.24) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تشكل الخدمات المصرفية المقدمه من المصرف نسبه مرضيه من اجمالي الخدمات المطروحه في السوق المصرفي).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (67.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.31) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تفوق خدمات مصرف السلام لتوقعات العملاء).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (75.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.28) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يتم توفير الخدمات المصرفية المطلوبه في الوقت المناسب).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (10.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.20) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (توفير خدمه مصرفيه جديده لا يؤدي الي زيادة في التكلفة او زيادة في سعر الخدمه).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (16.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.36) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (يتم توفير اعلي درجه ممكنه من الجوده في اداء الخدمات المصرفيه وبأقل تكلفه ممكنه).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (19.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.43) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يستجيب المصرف لشكاوى العملاء وتتم معالجه الخلل في وقت قصير).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (9.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.05) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية علنالعبارة (يهتم المصرف بتنفيذ الخدمات المصرفيه واجراءات العمل الداخليه بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع لجميع عبارات محورالفرضية الثالث(40.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.28) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (الفرضية الثالث). (قبول الفرضيةالثالثة)

جدول (17/ 3/3) ملخص لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي لإجمالي جميع محاور الدراسة:

| فرضيات الدراسه | الانحراف المعياري | المتوسط | قيمة كاي تربيع | درجات الحريه | مستوى المعنوية | النتيجة |
|----------------------|-------------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------|
| محور الفرضية الأولى | 0.82 | 4.22 | 36.1 | 4 | 0.000 | قبول |
| محور الفرضية الثانية | 0.84 | 4.18 | 46.3 | 4 | 0.000 | قبول |
| محور الفرضية الثالثة | 0.78 | 4.28 | 40.5 | 4 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول مايلي:

الفرضية الأولى:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع

العبارات (4.22) بأهمية بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (36.1) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب العملاء بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام السوداني) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الفرضية الثانية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.18) بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (46.3) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب النمو والتطوير بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام السوداني) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الفرضية الثالثة:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.28) بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات

الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (40.5) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بجانب العمليات الداخلية بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن وجوده الخدمات المصرفية في مصرف السلام السوداني) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. التركيز على بعد العملاء بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن يدعم جوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام.
2. التركيز على جانب النمو والتطوير بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن يدعم جوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام.
3. الاهتمام بجانب العمليات الداخلية بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن يدعم جوده الخدمات المصرفيه في مصرف السلام.
4. ضعف المؤشرات التي يتم اتباعها في تقييم بعد العملاء مثل (رضا العملاء وولائهم للمؤسسه وتدفق عملاء جدد بالاضافة الي صندوق الشكاوى والمقترحات)
- 5- الاستعانة بمؤشر الجوده يعطي نتائج اشمل واقرب للحقيقه في تقييم الاداء بواسطه بطاقة الاداء المتوازن وتم التوصل الي هذه النتيجة بعد ادخال مؤشرات قياس الجوده ضمن فروض البحث في الفرضية الاولى .

ثانياً: التوصيات

خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة تعميم استخدام بطاقة الاداء المتوازن في كل مصرف السلام بصفه خاصة وكل القطاعات الخدمية بصفة عامة.
2. ضرورة إنشاء وحدة إدارية تهتم بتقويم الأداء والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن في المصرف.
3. ضرورة الاهتمام أكثر ببعد العملاء لدعم الميزة التنافسية وكسب عملاء جدد للمصرف.
4. العمل المحافظة على الموظفين الحاليين وتأهيلهم لمواكبة التغيرات في بيئة العمل المصرفية.
5. ضرورة استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء بالتركيز علي بعد العملاء وذلك لمقابلة احتياجات عميل الالفية الجديد والضي جيد التعامل مع التقنية وبستطيع التفرقة بين ماهو جيد وليس بالجيد في ظل ظروف المنافسة الحالية.
6. ضروره ادخال عنصر الجودة ضمن ابعاد بطاقة الاداء المتوازن مما يزيد من كفاءة وفعالية عمل البطاقة بالاضافة الي امكانية اختصار بعد العملاء والنمو والتطوير في بعد الجودة مما يقلل ايضا من خطوات استخدام البطاقة
- 7 . مقترح لدراسات مستقبلية مثل:
 - دور الجودة في تطوير أداء المصارف عن طريق الاستعانة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن.
 - دور بطاقة الأداء المتوازن في تطوير المشاريع الاستثمارية في السودان.

قائمة
المصادر والمراجع

اولا المراجع باللغة العربية: الكتب:

1. القران الكريم.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (القاهرة: بدون دار نشر، 2004).
3. زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الابعاد لتقييم الاداء - أطار مقترح، (القاهرة: بحوث المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهه التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر 2001).
4. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، ط9، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 1999.
5. عبد الرحيم علام و أ. عمرو صدقي، مقدمة لمدخل قائمة الانجازات المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 11 - 15 فبراير 2007 م.
6. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي، ط1، روابل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص40.
7. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت
8. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 15.
9. وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن الغالبي، توجيه الأداء الاستراتيجي الوصف والمحاذاة، (عمان، دار وائل للنشر، 2009م).

3- الرسائل العلمية:

1. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير إدارة إستراتيجية غير منشور، جامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012م.
2. محمد عليوة يوسف عبد الفتاح، إطار محاسبي مقترح لتطوير مقاييس الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة بنها، كلية التجارة، 2011م.
3. نرمين محمد الكفرواي، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2010م.

المجلات والدوريات:

1. أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الأول 2006م.
2. بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18 إلى 19 مايو 2011.
3. ثائر حسين الغبان ونادية شاکر حسين، التكامل بينين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون 2009.

4. جوده عبد الرؤوف محمد زغلول، تعزيز حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقاييس الأداء المتوازن، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول 2003م.
5. حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26
6. مؤتمر سملاي يحضيه، د. سعيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بسكرة: جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، نوفمبر
7. شهيرة عبد العزيز، إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، (جامعة المنصورة: كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 3، 2003م).
8. صالح محسن العامري، ود. طاهر محسن منصور الغالبي، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، 2003م.
9. صفاء محمد عبد الدائم، " مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن (BSC)، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، سبتمبر 2003 م.
10. طلعت عبد العظيم زكريا، نموذج وصفي لقياس رأس المال الفكري باستخدام إستراتيجية القياس المتوازن للأداء " منظور المحاسبة عن المعرفة" المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا كلية التجارة، العدد الأول 2003 م.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرون، إعادة هيكلة

- الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، القاهرة 18 - 20 ابريل 2006.
12. عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، (دمشق: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006).
13. عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، (الاردن: جماعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، المؤتمر العلمي الثالث ادارة منظمات الاعمال - التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 ابريل 2009م).
14. عبد الله بن صالح وسحنون بو نعجة، "أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
15. فتحي رزق سالم السوافيري، تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 2، المجلد 40، 2003م).
16. قاسم محمد عبد الله البعاج، إطار مقترح لتقييم مدي إمكانية تطبيق نظام جباية الدخل إلكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، مجلة كلية علوم بغداد الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، العدد الخامس والثلاثون 2013م.
17. محمد خالد المهائني، بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي، الملتقى العربي الثالث، ورشة عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق - الجمهورية العربية السورية - 9 يوليو 2008م

18. محمد كمال الدين محمد عبد الرحمن، بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات الشروق، العدد الأول، يونيو 2007.
19. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005م)،
20. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد 2.
21. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض معهد الإدارة العامة نوفمبر 2009.
22. ياسر محمد السيد عبد العزيز سمرة، إطار مقترح لتقييم أداء الإدارة الضريبية في مصر باستخدام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث والتجارة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد الثاني، المجلد الثالث والثلاثين، يوليو 2011م.
- 23- دليل تصميم الأداء في المؤسسات الحكومية عبر أدوات بطاقات الأداء المتوازن
- Balanced Scorecard / د. نادر غزال - دمشق (سوريا) 2007 دليل تدريب المدربين بتطبيق بطاقات الأداء المتوازن (BSC) على المستوى التشغيلي والمستوى المؤسسي/ د. نادر غزال-بيروت (لبنان) 2008
- بحث تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية/ ندي اسعد العبيدي/ 2009

ثانيا المراجع باللغة الانجليزية:

1-Books:

1. Allan Rodriguesm. Fourth Generation Balanced Scorecards. The Business Farm Limited, 2006.
2. Gavin Lawrie & Ian Cobbold, Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic, Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard, 2GC, UK.2004.
3. Jalbert, T., S. P. Landry, Which Performance Measurement is best for your company, Management Accounting Quarterly, 2003,
4. Kaplan, R. S. & Norton , "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press, September 1996, P.P.87-89
5. Martinsons, Maris G., 2003, the Balanced Scorecard: A Tenth Anniversary Review.2003.
6. Paul Arveson, The Balanced Scorecard for Port Authorities, Balanced Scorecard Institute, 2007.

2- Journal:

1. Ashu Sharma, Implementing Balance Scorecard for Performance Measurementm, The Icfai University Journal of Business Strategy, Vol, No. 1, 2009
2. Daving William Elbert Norb, Brown Steve, "Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard", Sam Advanced Management Journal, winter 2004, p18.

Daving William Elbert Norb, Brown Steve, "Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufactu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع / استماره استبيان

يقوم الباحث بجمع بيانات تتعلق بالجانب الميداني للبحث التكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية بعنوان: أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في جوده الخدمات المصرفية – دراسه حاله مصرف السلام.

عليه نرجو كريم تفضلكم بالاجابه على عبارات هذه الاستبانة بكل دقه ووضوح
علماً بأن هذه البيانات سيتم التعامل معاها بسريه تامه لأغراض البحث العلمي فقط.

اولا المعلومات الديموغرافية:

نرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب

1. النوع:

أنثي

نكر

2. السكن:

.....

3. العمر:

26-35 سنة

25 فأقل

أكثر من 45 سنة

36-45 سنة

4. الدخل الشهري:

2000-3000 جنيه

1000-2000 جنيه

أقل من 1000 جنيه

أكثر من 4000 جنيه

3000-4000 جنيه

5. المؤهل العلمي:

دبلوم وسيط

ثانوي

فوق الجامعي

جامعي

أخري

6. المهنة:

مهن حرة (طبيب، مهندس، محامي، صيدلي)

طالب

حرفي (نجار، حداد، ميكانيكي)

موظف قطاع عام

قوات نظامية

نشاط تجاري خاص

أخري أذكرها

موظف قطاع خاص

7. التعامل مع الحاسب الآلي

اتعامل معه لاغراض خاصة واغراض العمل

لا اتعامل معه ابداً

اتعامل معه لغرض العمل فقط

اتعامل معه لاغراض خاصة فقط

8. سنوات التعامل مع المصرف:

من 1-3 سنوات

أقل من عام

10 سنوات فأكثر

أقل من 4-9 سنوات

9 . عدد مرات استخدام القنوات المصرفية الالكترونية :

| القناة الالكترونية المستخدمة | لا استخد دم | مرة في الاسبوع | أكثر من مرة في الاسبوع | مرة في الشهر | أكثر من مرة في الشهر | مرة في السنة | أكثر من مرة في السنة |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------|----------------------------|
| الصراف الالي ATM | | | | | | | |
| الموبايل المصرفي | | | | | | | |
| الهاتف المصرفي | | | | | | | |
| البنك المنزلي | | | | | | | |
| بنوك الانترنت | | | | | | | |
| نقاط البيع | | | | | | | |

القسم الثاني: عبارات الفرضيات

نرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

1 . هنالك علاقة ذات دلالات احصائية بين الاهتمام بجانب العملاء وجوده الخدمات المصرفية

| رقم العبارة | العبارات | موافق بشده | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشده |
|-------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | يهتم مصرف السلام بحل جميع مشاكل من عناصر تجويد الخدمه المصرفيه. | | | | | |
| 2 | العمل على تقديم خدمات فورية للعملاء عن طريق تكييف الخدمه لنتناسب مع احتياجات العملاء ممايؤثر ايجابا علي جوده الخدمات المصرفيه المقدمه من المصرف. | | | | | |
| 3 | عدم انشغال موظفي المصرف عن الاستجابة الفوريه لطلبات العملاء يؤدي الي زيادة الاقبال على خدمات المصرف ممايؤثر ايجابا علي جوده الخدمات المصرفيه | | | | | |
| 4 | يهتم مصرف السلام بغرس الثقة في نفوس عملائه من خلال سلوك الموظفين يدعم تجويد الخدمه المصرفيه. | | | | | |
| 5 | شعور العملاء بالامان في تعاملهم مع موظفي مصرف السلام يساعد في جوده الخدمه المصرفيه. | | | | | |
| 6 | التعامل الدائم بلباقه مع عملاء المصرف بالتركيز على فهم طلب العميل بدقه وسهوله يؤدي الي جوده الخدمه المصرفيه. | | | | | |
| 7 | الاهتمام بتطوير الاجراءات المتبعه في تقديم الخدمه المصرفيه يدعم جوده الخدمه المصرفيه المقدمه. | | | | | |

2 . هنالك علاقة ذات دلالات احصائية بين الاهتمام بجانب النمو والتعلم وجوده الخدمات المصرفية:

| رقم العبارة | العبارات | موافق بشده | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشده |
|-------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمه للعملاء. | | | | | |
| 2 | يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصه ومفيده للعمل. | | | | | |
| 3 | ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمه اضافيه. | | | | | |
| 4 | يوجد لدي الموظفين فكره واضحة عن خصائص المصرف المهنيه والثقافيه بالاضافه الي الامكانيات الماديه. | | | | | |
| 5 | يوجد لدي المصرف موظفين اصحاب قدرات عقليه متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الاداء موزعين على الاقسام المختلفه. | | | | | |
| 6 | توجد رغبه واستعداد لدي الموظف لبذل الجهد والعطاء من اجل المصرف. | | | | | |
| 7 | يقوم المصرف بتحسينات مستمره في تقديم الخدمات المصرفيه للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمه للعملاء. | | | | | |

3 . هناك علاقة ذات دلالات احصائية بين الاهتمام بجانب العمليات الداخليه
ودعم جوده الخدمات المصرفيه:

| رقم العبارة | العبارات | موافق بشده | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشده |
|----------------|--|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 1 | يتم توفير الخدمات المصرفيه للعملاء من خلال دراسه المصرف لإحتياجات ورغبات العملاء. | | | | | |
| 2 | تشكل الخدمات المصرفيه المقدمه من المصرف نسبه مرضيه من اجمالي الخدمات المطروحه في السوق المصرفي. | | | | | |
| 3 | تفوق خدمات مصرف السلام لتوقعات العملاء. | | | | | |
| 4 | يتم توفير الخدمات المصرفيه المطلوبه في الوقت المناسب. | | | | | |
| 5 | توفير خدمه مصرفيه جديده لايؤدي الي زيادة في التكلفة او زيادة في سعر خدمه. | | | | | |
| 6 | يتم توفير اعلي درجه ممكنه من الجوده في اداء الخدمات المصرفيه وبأقل تكلفه ممكنه. | | | | | |
| 7 | يستجيب المصرف لشكاوى العملاء وتتم معالجه الخلل في وقت قصير. | | | | | |
| 8 | يهتم المصرف بتنفيذ الخدمات المصرفيه واجراءات العمل الداخليه بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين. | | | | | |