



جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الجودة الشاملة

بعنوان:

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف
الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

*Role of Using the Balance Scorecard in Reducing Cost
of Bank Serves*

إعداد

مزنه الباقر علي محمد

إشراف البروفيسور

علي

عبد الله الحاكم

2016م



الآية القرآنية

قال تعالى

وَ الْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا لَقَيْنَا فِيهَا أَسْدِيًّا أَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَمْرُوزٍ (19)

صدق الله العظيم

سورة الحجر، الآية (19)

الإهداء

إلى ملاكي في الحياة
إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني
إلى بسملة الحياء وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
إلى أغلى الحبايب (أمي الحبيبة)
إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حـب
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى من أحمل أسمه بكل افتخار
إلى القلب الكبير (والدي العزيز)
إلى من هم أقرب ألي من روي
إلى من شاركني حزن الأم وبهم أستمد عزتي وإصراري
(إخوتي)
إلى من تقف عنده الكلمات صامتة عن التعبير
(زوجي)

الشكر والتقدير

في البدء الحمد لله تعالى والشكر له الذي هداني وأرشدني لإعداد هذا البحث .
كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلة في كلية الدراسات العليا.
وأجزل الشكر والتقدير لـ أ.د /علي عبد الحاكم المشرف على هذا البحث والذي لم يبخل بزمته وعلمه وجهده لمساعدتي .

كما أشكر إدارة مكتبة جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ومكتبة جامعة الزعيم الأزهرى لمساعدتهم لي على الحصول للكثير من المعلومات التي افادتي في إعداد هذا البحث .

كما أتوجه بالشكر لإدارة بنك المال المتحد لتعاونهم معي .

كما أتوجه بخالص الشكر والإمتنان والتقدير أ. محمد مرغني على مساعدته لجمع المدونات التي لم أتمكن من الحصول عليها .

المستخلص

تمثلت مشكلة البحث في ان البنوك التجارية تواجه العديد من التحديات وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها البيئة السودانية, ومن ابرز هذه التحديات محاولة الدخول الى أسواق جديدة, الا انها كنتيجة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السودانية ضرورة إحداث تطوير في الأساليب التي تتبعها سواء الأساليب الإنتاجية او الإدارية أو المحاسبية للمحافظة على البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها في ظل الظروف الجديدة. إن من اهم ادوات التحسين والتطوير التي تتمثل في عملية التقييم للوضع الراهن لتحديد أوجه قصوره, ومن ثم معالجتها, إلا ان الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الأداء سيؤدي الى فشل عملية التقييم ومن ثم الى عدم تحقيق مستوى التحسين والتطوير المطلوب. ومن هذا المنطلق سوف نقوم بإلقاء الضوء على مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لخفيض التكاليف في البنوك وانعكاس ذلك على الاقتصاد السودانى وزيادة التنمية الاقتصادية السودانية . وقد هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض التكاليف في البنوك والتعرف الى الأساليب التي تساعد في تخفيض التكاليف في البنوك وتحديد أهداف دورية للمنشأة بحيث لا يطغى جانب أو نشاط واحد على الجوانب أو الأنشطة الأخرى . والفرضية الرئيسية يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد، وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الاولى

استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

الفرضية الفرعية الثانية

استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

الفرضية الفرعية الثالثة

استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد
وبعد عملية التحليل الاحصائي توصلت الدراسة الى النتائج واهمها ان الإدارة تسعى تحسين في الخدمات المقدمة لعملائها، وأهتمام البنك بقياس الأداء في جميع المحاور، ويتم إستغلال الموارد والامكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع عدد من التوصيات من أهمها الاهتمام بوضع خطة تخفيض تكاليف وأضحة المعالم للبنك على مدى زمني مناسب، مع نصيب وافر من التركيز على مسارات والتوجهات المستقبلية، فبطاقة الاداء المتوازن دون تخفيض تكلفة تعد مضيعة للوقت.

Abstract

The problem with the search in that commercial banks are facing many challenges, particularly in light of the economic conditions that prevailed in the Sudanese environment, and the most prominent of these challenges trying to enter new markets, but it is as a result of the accelerated ICT Sudanese technology developments need to bring about development in the tactics of both methods productivity, administrative or accounting for the province to stay and continue to operate under the new circumstances. One of the most important optimization tools and development, which is in the evaluation process of the current situation to identify shortcomings, and then processed, only in the performance evaluation rely on financial metrics will lead to the evaluation process fails and then to the failure to achieve the level of improvement and development Almtalob.omn this logic will we shed light on the possibility of using the balanced performance for a low cost bank card and its impact on the Sudanese economy and increase the Sudanese economic development. The study aimed to determine the relationship between the application of balanced performance and reduce costs in the bank card and get to know the methods that help to reduce costs in banks and identify patrol facility targets so as not to overshadow side or one activity on the sides or other activities. The main hypothesis leads to use of balanced performance measures in the dimensions of the Balanced Scorecard to lower the costs of banking services in the United Capital Bank, and branch off this main hypothesis following sub-hypotheses:

Sub-first The use of performance measures in the financial dimension to reduce the cost of banking services in the Capital Bank United

Sub-second hypothesis

The use of performance measures in the post-learning and growth to reduce the cost of banking services in the Capital Bank United.

Sub-third hypothesis

The use of performance measures in the post-learning and growth to reduce the cost of banking services in the Capital Bank United

After the process of statistical analysis, the study found that the most important results and the administration is seeking to improve the services provided to its

customers, and the Bank's attention to performance measurement in all axes, and the exploitation of resources and possibilities Almtajh the mechanics managed to achieve earnings above the level of the ordinary. In light of the results that have been reached, the development of a number of recommendations, the most important of giving attention to reducing the costs of the plan and clear the bank over an appropriate time, with a substantial share of the focus on the paths and future directions, Fbtaqh balanced performance without reducing cost is a waste of time .

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الآية القرآنية	1
ب	كلمة الشكر	2
ج	الإهداء	3
د	مستخلص الدراسة باللغة العربية	4
هـ	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	5
و	فهرس المحتويات	6
ز	فهرس الجداول	7
ح	فهرس الأشكال	8
الفصل الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة		
2	المبحث الأول: الإطار المنهجي	9
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	10
الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن		
13	المبحث الأول: تقويم وأساليب قياس الأداء	11
39	المبحث الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن	12
الفصل الثالث: تكاليف الخدمات المصرفية		
72	المبحث الأول: الخدمات المصرفية	13
92	المبحث الثاني: التكاليف	14
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية		
99	المبحث الأول: التعريف ببنك المال	15
106	المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية	16
الخاتمة: النتائج والتوصيات		
146	الخاتمة	17

147	النتائج	18
148	التوصيات	19
150	قائمة المصادر والمراجع	20
158	الملاحق	21

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1/1/3)	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب التعامل معالجتها	81
(1/2/4)	توزيع عبارات الإستبانة	107
(2/2/4)	الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة:	108
(3/2/4)	يوضح صدق المحك لعبارات الاستبانة	110
(4/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	112
(5/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	113
(6/2/4)	التوزيع التكراري حسب متغير الخبرة العملية	114
(7/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي	115
(8/2/4)	التوزيع التكراري لعبارات: يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد	117
(9/2/4)	الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد	121
(10/2/4)	التوزيع التكراري لعبارات : استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد	123
(11/2/4)	الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد	125
(12/2/4)	التوزيع التكراري لعبارات: استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد .	127
(13/2/4)	الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد .	130
(14/2/4)	التوزيع التكراري لعبارات: استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد	132
(15/2/4)	الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد	134
(16/2/4)	التوزيع التكراري لعبارات: الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد	136
(17/2/4)	الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد	138
(18/2/4)	إختبار (T) لعبارات الفرضية الأولى الرئيسية	140
(19/2/4)	استخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة	141
(20/2/4)	اختبار (T) للصيغة الواحدة	142
(21/2/4)	اختبار (T) للصيغة الواحدة	143

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
15	أساليب الرقابة على الأداء	(1/1/2)
25	يوضح مراحل تقويم الاداء	(2/1/2)
41	مكونات بطاقة قياس الأدا المتوازن	(1/2/2)
47	مثال تحليل الهدف الإستراتيجي	(2/2/2)
49	مراحل تصميم نظام القياس المتوازن للأداء	(3/2/2)
51	العلاقات السببية بين الجوانب الأربعة للنظام	(4/2/2)
54	سلسة القيمة الداخلية	(5/2/2)
62	خطوات اعداد بطاقة الاداء المتوازن	(6/2/2)
68	نموذج كابلان ونورتون (Kaplan & norton)	(7/2/2)
70	الخريطة الإستراتيجية	(8/2/2)
77	السياسة التسويقية	(1/1/3)
112	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	(1/2/4)
113	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/4)
114	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبر العملية	(3/2/4)
115	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير مكان العمل	(4/2/4)