

II

إِسْتِهْلَال

قال تعالى

أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي
سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ . الملك (22)

صدق الله العظيم

الاهداء

الى روح والدي العزيز

وقيع الله الطيب وقيع الله

الذي تعلمنا منه معني الجد والاجتهاد والمثابرة في طلب العلم والاخلاص وإتقان العمل وعدم التعلق بما دون الثريا رحمه الله بقدر ما قدم لنا وللوطن ولأهلنا في السر والعلن وما عند الله اكبر ، تمنيت أن يكون بجانبني هذه اللحظة ولكن مشيئة الله فوق كل شيء .

الى والدتي الغالية

سميرة خالد محمد عبد المحمود

الحصن الحصين والملاذ الآمن منبع الحنان وسبب سعادتني في هذه الدنيا وكل ما أنا فيه بفضل دعائها بعد المولي عز وجل ، والآن أغلي أمنياتي عفوها ورضاها ، حفظها الله

إلى الأحباء

زوجتي العزيزة دعاء عبدالعزيز وابني إياد

لقد كان لوقوفها بجانبني وتحملها الغياب المتواصل عنهم في سبيل إنجازها هذه الدراسة قد خفف على الكثير من الرهق . والى ابني اياد الذي جاء الى هذا الدنيا إبان هذه الفتره ، كان دافعا لي لبذل المزيد من أجل اتمام هذه الدراسة واعتبرها احدي بشريات مقدمه السعيد

الى أشقائي الأعزاء

أريج ، وائل ، الطيب ، ولاء

الذين أحاطوني بكل ماتحمل الكلمه من معاني الاخوه والحنان وتمنياتهم الدائمة لي بالنجاح والتوفيق

أسأل الله أن يديم الود بيننا ماحيينا

فلممميخالصالودوالتقدير.

والحمدللهأولوأخيراالذيبنعمتهتمالصالحات

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد
دب عبد الله صلنا الله عليه وسلم، أما بعد ..

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذه الدراسة وأتمن من الله أن تكون إضافة الى المكتبة السودانية وأن
ينفع بها كل طالب علم في هذا المجال وتكون صدقةً جاريةً ليوالدي ولأهلي بيتي وكل من ساهم في
انجازها، وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي

الدكتور ابراهيم فضل المولى البشير على صبره معي وتوجيهاتها العلمية واهتمامه بكبيرتي وصغيرتي
ظهرت في هذه الدراسة بثوب علمي

وأشكره علناً اهتمامه بالغيبة في الدراسة وتخصيص كل وقتها واهتمامه، وحرصه
الشديد بالتواصل معي في كل

الاقوات وتحملات تصالاتي المتكررة به في طلباً للمشورة، حتا كتملت هذه الدراسة ورأت انور عليدييه، اسأ
لالله ان يجعلها فميزان حسناتها وان تحسب لهدية جارية ليوم ما لقيامه ثمال شكر أجزله لجامعة السودان
لعلوم والتكنولوجيا على شرف قبولها

ليدار سابها، ثمال شكر الجزيل للملاخا الدكتور عمر السر الحسن الذي شهد ميلاد فكرة هذه الدراسة هو عيني نشأتها
احتنتحو لتمنح لملوا واقعو قد ملنا كلالنا صحو كل عبارات التحفيز .

الشكر الجزيل والتقدير لزملائتي ببنكا مدرمانا الوطني لما قدموه لى من تشجيع وتحفيز لانجازه هذه الدراسة، ك
ما أتوجه بالشكر لزملائتي ببنكا في صلا لاسلاميا السودانى ببنكا الخرطوم ببنكا الشمال لاسلاميو مصر فال
سلامو ببنكا قطر الوطني الذي يقدموا لنا المعلوما تال لازمها لانجازه هذه الدراسة بكل شفافية . وكذلك أتقدم بخ
الصالح الشكر كمنسا هم معي برأيهم فكرهمنا صدقائيو زملائي .

والشكر لله من قبل ومن بعد ،،

الباحث

المستخلص

تتناول هذه الدراسة التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف السودانية ، وتهدف الي توضيح أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط في المصارف السودانية وموازنة الجوانب المالية وغير المالية في المصارف ، وتوضيح جهود تعزيز الميزة التنافسية لدي المصارف السودانية لمساعدته متخذى القرار للاستفادة القصوى من هذه المفاهيم . استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختيار عينة من المصارف السودانية ، تم تصميم الاستبانة وتوزيعها للمعنيين فقط بعملية التخطيط في هذه المصارف . سعت هذه الدراسة لاختبار ثلاث فرضيات الأولى لاختبار وجود علاقة بين أهداف المصارف التجارية وتعزيز الميزة التنافسيه ، اما الثانية فقد افترضت أن المصارف التجارية تركز على التخطيط باستخدام الجانب المالي فقط ولا تهتم بالتخطيط باستخدام الابعاد الاخرى (موازنة الجوانب المالية وغير المالية في التخطيط)، افترضت الثالثة وجود تأثير ايجابي للتخطيط باستخدام كل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسيه للمصارف . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن المصارف السودانية تسعى باستمرار الى تعزيز المزايا التنافسية لديها، وأنها تركز على الجوانب المالية بينما الجوانب غير المالية تاخذ اهتمام أقل في التخطيط ، ايضا من اهم النتائج وجود تأثير ايجابي للتخطيط باستخدام كل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسيه للمصارف . وادراك ادارات المصارف لأهمية وضع خطط خاصة بالعملاء وتوفير امكانيات تقنية ولكتشاف طرق متجدده باستمرار والعمل علي ضمان مزيدا من الإبداع و التفوق لتقديم الخدمات تختلف عن المنافسين ، ايضا تهدف المصارف الى زيادة حصتها السوقية بالمحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد وتحقق رضاء وولاء العملاء ، كما توصلت الدرسة الى ان هنالك اهتمام ضعيف بتقديم خدمات تدريبية للعاملين تتناسب مع المهام الموكلة اليهم ، ايضا ضعف الاهتمام بتقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف ومسبباتها بشكل يوفر تغذية عكسية تضمنت الدراسة العديد من

التوصيات منها : ضرورة التطبيق العملي لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن خاصة لتعزيز المزايا التنافسية ، واعتبار أن الميزة التنافسية هدف يجب ان تسعى المصارف لتحقيقه ، وعلي المصارف السعي بصورة مستمرة على الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد بهدف زيادة الحصة السوقية للمصرف ، بجانب الاهتمام بتدريب الموظفين وتأهيلهم التأهيل المناسب لمهامهم التي يقومون بها ، تعزيز الأهتمام بتقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف لكي تتوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف البنك ، ضرورة الاهتمام بموازنة الجوانب المالية وغير المالية فى التخطيط بجانب هذا أوصي الباحث بإجراء عديد من البحوث المستقبلية حول مفهوم بطاقة الاداء المتوازن.

ABSTRACT

This study discusses planning using the Balanced Score Card (BSC) and its impact on enhancing the competitive advantage in the Sudanese banks, it aims to clarify the importance of applying the concept of (BSC) in the planning in the Sudanese banks , and to clarify the importance of the balance of financial and non-financial aspects in banks , and to clarify the efforts to enhance the competitive advantage , to help decision makers to get utilization of these concepts. This study used the descriptive and analytical approach, it was selected six Banks as field study samples, the questionnaire designed and filled only by those concerned the planning process in these banks. This study sought to test the three hypotheses the first hypothesis to test the existence of a relationship between the banks' objectives and enhance competitive advantage, while the second hypothesis was assumed that banks focus on planning using only the financial side do not bother planning using Other dimensions (balancing the financial aspects and non-financial planning), the third hypothesis has assumed the existence of a positive effect of planning using (BSC) on enhancing the competitive advantage for banks . The study results illustrated that the Sudanese banks constantly striving to enhance the competitive advantages , and it focuses on the financial aspects, while aspects of non-financial take less interest in the planning process , also other important results there is a positive effect of planning using all dimension of the BSC on enhancing the competitive advantage .the managers perception the importance of planning a particular customer and provide the potential technology and discovery new methods are constantly working on plans to ensure more innovation and excellence to provide services differ from other competitors, also banks aimed to increase its market share by maintain existing customers and attract new customers and achieve satisfaction and customer loyalty , The study also concluded that there is a weak interest of training commensurate with the tasks assigned for staff , also there is too weak attention to evaluating the current performance to the extent

that shows the strengths and weaknesses and their causes to provide good feedback . This study recommended that there is necessity to practical application for the concept of BSC in banking especially to enhance the competitive advantages , also considering the competitive advantage As a goal must seek to achieve, the banks seek to continually maintain existing customers and attract new customers in order to increase their market share, utmost attention to staff training and rehabilitation of property doing their tasks, promote attention to evaluating the current performance that shows the strengths and weaknesses so that contributes to feedback the continuous assessment of the bank objectives, focus on balancing the aspects for financial and non-financial planning is needed ,here for the researcher recommended studies on the concept of the balanced Scorecard

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية
ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
ز	Abstract
ط	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
	الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
1	المقدمة
1	مشكله البحث
2	أهدافالدراسة
2	أهميه البحث
3	فرضيات البحث
4	الحدود الزمانيه والمكانيه للبحث
4	مصادر المعلومات
5	هيكل البحث :
6	الدراسات السابقة
	الفصل الأول : التخطيط
12	المبحث الاول :مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
26	المبحث الثاني : التخطيط في البنوك
	الفصل : الثاني بطاقة الاداء المتوازن
41	المبحث الأول : التعريف والمفهوم والأهمية
52	المبحث الثاني : أبعاد بطاقة الاداء المتوازن
77	المبحث الثالث : علاقة بطاقة الاداء المتوازن بالإستراتيجية

	الفصل الثالث : الميزة التنافسية
87	المبحث الأول : التعريف والمفهوم الميزة التنافسية
97	المبحث الثاني : بيئة واستراتيجية التنافس
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
114	المبحث الأول: نبذة عن المصارف عينة الدراسة
121	المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية
135	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة
166	المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة
182	توصيات الدراسة
187	قائمة المراجع
195	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
54	المقاييس والأهداف الخاصة بالبعد المالي	1/2/2
83	المقاييس والمؤشرات الإستراتيجية باستخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن	2/3/1
112	مكونات استراتيجية التنافس الثلاثومتطلباتها	1/2/3
122	الاستبيانات الموزعة والمعادة	1/1/4
123	توزيع محاور الدراسة	2/1/4
124	مقياس درجة الموافقة	3/1/4
126	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية	4/1/4
127	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور البعد المالي	5/1/4
128	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور بعد العملاء	6/1/4
129	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور بعد العمليات الداخلية	7/1/4
130	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور بعد النمو والتعلم	8/1/4
132	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة	9/1/4
135	توزيع أفراد العينة حسب العمر	1/2/4
136	يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	2/2/4
137	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	3/2/4

138	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	4/2/4
140	التوزيع التكراري لعبارات محور المصارف وخطط توظيف إبعاد بطاقة الأداء المتوازن	5/2/4
142	التوزيع التكراري لعبارات المحور المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية	6/2/4
145	التوزيع التكراري لعبارات محور البعد المالي	7/2/4
147	التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العملاء	8/2/4
149	التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العمليات الداخلية	9/2/4
151	التوزيع التكراري لعبارات محور بعد التعلم والنمو	10/2/4
154	الإحصاء الوصفي لعبارات محور المصارف وخطط توظيف إبعاد الأداء المتوازن	11/2/4
156	الإحصاء الوصفي لعبارات محور دور المصارف في تعزيز الميزة التنافسية	12/2/4
158	الإحصاء الوصفي لعبارات محور البعد المالي	13/2/4
159	الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العملاء	14/2/4
161	الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العمليات الداخلية	15/2/4
163	الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التعلم والنمو	16/2/4
165	يوضح ملخص التحليل الإحصائي الوصفي لمحاو إبعاد بطاقة الأداء المتوازن	17/2/4
167	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية	1/3/4
169	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية .	2/3/4
171	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية	3/3/4

173	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية .	4/3/4
175	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (إبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني) .	5/3/4
176	نتائج اختبار كاي تربيع لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول الفقرات المرتبطة بالميزة التنافسية .	6/3/4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
4	متغيرات الدراسة	1/0/0
25	المخطط العام لعملية اعداد الخطط الاستراتيجية	1/1/1
45	أجيال وتطور بطاقة الاداء المتوازن	1/1/2
55	قيمة المنظمة باستخدام البعد المالي في بطاقة الاداء المتوازن	1/2/2
61	منظور العمليات الداخلية في بطاقة الاداء المتوازن	2/2/2
66	الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمات الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك	3/2/2
80	العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والادارة الاستراتيجية	1/3/2
99	قوة المنافسة حسب بورتر Porter	1/2/3
100	تصنيف البيئة على أساس البعد والقرب من المؤسسة	2/2/3
103	قوى التنافس الخمس	3/2/3
109	توازن استراتيجية التمييز	4/2/3
113	مكونات استراتيجية التنافس الثلاثومتطلباتها	5/2/3
135	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	1/2/4
137	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	2/2/4
138	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة	3/2/4
139	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة العملية	4/2/4