



بسم الله الرحمن الرحيم
جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة _____
شندي _____
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

بحث بعنوان:

أثر التخطيط الإستراتيجي على التسويق المصرفي

دراسة تطبيقية (على بنك فيصل الإسلامي السوداني)

في الفترة (2005 – 2013م).

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: الإمام عبد الوهاب يوسف محمد الأمين
إشراف الدكتور: إيهاب عبد الله عباس

1436هـ - 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قال تعالى:

وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا
(الْمِيزَانَ)

صدق الله العظيم
الرحمن الآية (9)

الإهداء

إلى روح أمي
يا من أحمل اسمك بكل فخر ،،
يا من أفتقدك منذ الصغر ،،
يا من يرتعش قلبي لذكرك ،،
إلى أبي
ظلال الرحمة الممدودة ،،
وينابيع العطاء ،،
إلى أساتذتي
رحيق المعرفة ،،
وترياق التواصل الوجداني ،،
إلى زملائي
عبق الماضي ،،
ودفاء الانتهاء من الأزمنة الباردة ،،

الشكر والتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين الذي يسر لنا أمر هذه الدراسة وأعاننا علي إخراجها علي ما هي عليه من غير حول منا ولا قوة وهو القائل (وإن تعدوا نعمة الله لا تحصوها إن الله لغفور رحيم) . والشكر موصول لإدارة جامعة شندی – والعاملين بكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال جامعة شندی لوقفتهم الكبيرة ومعاونتهم الدائمة طوال فترة الدراسة ، والشكر لأسرة مكتبة جامعة شندی المركزية والشكر للأخوة في بنك فيصل الاسلامي السوداني الشكر أجزله للأساتذة الأجلاء الذين تولوا رعاية هذه الدراسة منذ أن كانت فكرة حتى بلغت أشدها واستوت ولقد منحوني وقتهم وملاحظتهم وأسدوا لي من نصائحهم وتوجيهاتهم مما يجعلني عاجز عن أداء واجب الشكر نحوهم.

والشكر الجزيل للأستاذة الدكتور / إيهاب عبد الله عباس والدكتور / عبد السميع الطيب طيفور والدكتور / احمد محمد صالح والدكتور / عثمان الطيب والدكتورة / أمل أبو زيد والدكتورة / وجدان مهدي والدكتورة / فايضة عمر ولا يفوتني قبل أن أضع هذا القلم أن أزجي إبان الشكر لكل من ساعدوني في هذا العمل من رأي ونصيحة ومشاركات توجيهية لي والحمد لله رب العالمين.

مستخلص الدراسة

تتناول هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على التسويق المصرفي، وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام معظم المصارف بالتخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات المصرفية. تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها للتخطيط الاستراتيجي لعمليات التسويق المصرفي والذي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية للمصرف، و تهدف الدراسة لتوضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتبني الاستراتيجيات التسويقية القائمة على الأسس العلمية وصياغتها وتطبيقها. وللوصول لأهدافها و تختبر الدراسة الفروض التالية:

1- تتجاهل إدارة البنوك السودانية التخطيط الإستراتيجي لتسويق العمليات المصرفية وتهتم بتسيير أعمال البنك اليومية.

2- النجاح في التسويق المصرفي يتطلب وجود الخطط الإستراتيجية والالتزام بتنفيذها.

3- وجود إدارة متخصصة بالتسويق المصرفي تمكن من تقديم خدمات مصرفية ترضي طموحات العميل .

اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي لتحديد أنماط مشكلة الدراسة ووضع فروضها، والمنهج الاستقرائي لاختبار صحة الفروض، والمنهج التاريخي لتتبع الإطار النظري والدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لربط البيانات بالنتائج وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) مستخدماً جدول ليكرت الخماسي.

واستهدفت هذه الدراسة الموظفين ببنك فيصل الإسلامي كعينة لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع (200) إستمارة على العاملين بفروع البنك المختلفة تم إرجاع (25) استمارات.

من خلال مشكلة الدراسة تم استنباط نتائج الفروض التالية:

1- يهتم المصرف بتقديم خدماته للعملاء بسهولة وسرعة فائقة و يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار.

2- تلبى الخدمة المصرفية حاجات العملاء ويحرص المصرف على توفير التجهيزات اللازمة للعمل بالمصرف بيئة مريحة للعملاء

3- يقدم المصرف الخدمات المصرفية الالكترونية بجميع فروع

4- توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط و توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء بالفروع ويتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط

لجمع المعلومات عن المنافسين وأهدافهم

توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها:

- اهتمام المصرف بتقديم خدماته للعملاء بسهولة وسرعة فائقة.

- التزام المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي.

- حرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء.

- يحرص المصرف على توفير التجهيزات اللازمة للعمل.

و أخيراً، أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة الاهتمام بدراسات وبحوث التسويق المصرفي.

- ضرورة الاهتمام بالتخطيط السليم بالمؤسسات المالية كتحقيق الأهداف المرجوة.

- ضرورة إشراك المستخدمين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- ضرورة الاهتمام بآليات التسويق الإلكتروني بالمصارف لرفع القدرة التنافسية والتميز المصرفي.

- ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي

Abstract

This study attempts to investigate the impact of strategic planning on the banking marketing. The study problem is that many banks are not concerned with the strategic planning in marketing the banking services. The study attempt to clarify the importance of the strategic planning and the marketing strategies based on scientific bases.

The study adopts the deductive method to determine the study problem, the inductive method to test the hypotheses, the historical method to follow up the theoretical frame and the previous studies as well as the descriptive analytical method to connect the data with the findings. Data was analyzed by using (SPSS) program me.

The study sample was 200 employees of **Faisa Islamic Bank**.

The study comes to the following findings:

- The bank offers quick and easy services for agents.
- The bank commits the services prices issued by the headquarters.
- The bank is keen to offer special treatment to major agents.
- The bank is keen to offer the required facilities.

The researcher recommends the following:

- Giving more consideration to bank marketing studies.
- Giving more consideration to proper financial planning to achieve required goals.
- Users should be part of strategic planning.
- Giving more attention to electronic marketing to raise the competitive abilities.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	آية
ب	إهداء
ج	شكر وعرهان
د	مستخلص البحث
و	Abstract
ز	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
1	1/ مقدمة
2	مشكلة البحث
2	أهمية البحث
3	أهداف البحث
3	فروض البحث
4	منهج البحث
4	حدود البحث
4	هيكل البحث
5	2/ الدراسات السابقة
الفصل الأول : التخطيط الاستراتيجي	
19	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها .
29	المبحث الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي .
38	المبحث الثالث: مشكلات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها .

الفصل الثاني : التسويق المصرفي

43	المبحث الأول: مفهوم ونشأة التسويق المصرفي .
53	المبحث الثاني: المزيج التسويقي المصرفي .
61	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازنة وفوائدها.
الفصل الثالث : إستراتيجية التسويق المصرفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني	
73	المبحث الأول: نشأة بنك فيصل الإسلامي السوداني وتطوره .
87	المبحث الثاني: استراتيجيات التسويق المصرفي .
93	المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي
الفصل الرابع : تحليل بيانات الدراسة	
105	المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية .
113	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة .
الخاتمة	
149	النتائج
151	التوصيات.
153	المصادر والمراجع .
159	الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
66	جدول رقم 1 يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن
86	جدول رقم 2 يوضح مؤشرات الأداء المالي لبنك فيصل
106	جدول رقم 3 يوضح مقياس درجة الموافقة
108	جدول رقم 4 يوضح الاستبيانات الموزعة والمعادة
110	جدول رقم 5 يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع
111	جدول رقم 6 يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر
112	جدول رقم 7 يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.
114	جدول رقم 8 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية .
115	جدول رقم 9 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف على تقديم خدمات العملاء بسهولة وسرعة .
116	جدول رقم 10 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من السعر .
117	جدول رقم 11 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تلبي الخدمة المصرفية حاجات العملاء .
118	جدول رقم 12 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تتم معاملة شكاوي العملاء بشفافية .
119	جدول رقم 13 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك .
120	جدول رقم 14 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي .
121	جدول رقم 15 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يمتلك المصرف فروعا كثيرة .
122	جدول رقم 16 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء .
123	جدول رقم 17 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف

	على توفير التجهيزات اللازمة للعمل .
124	جدول رقم 18 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يمتلك المصرف بيئة مريحة للعمل .
125	جدول رقم 19 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يقدم المصرف الخدمات المصرفية الإلكترونية بجميع فروعها .
126	جدول رقم 20 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط .
127	جدول رقم 21 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء .
128	جدول رقم 22 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يستقبل المصرف زيادة سنوية من العملاء .
129	جدول رقم 23 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر.
130	جدول رقم 24 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف على تأهيل وتدريب الموظفين كل باختصاصه .
131	جدول رقم 25 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يحرص المصرف على تحفيز العاملين .
132	جدول رقم 26 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط .
133	جدول رقم 27 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يتميز المصرف بوفرة في الموظفين الذين يستقبلون العملاء .
134	جدول رقم 28 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تحرص إدارة المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى .
135	جدول رقم 29 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد شراكات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية
136	جدول رقم 30 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف

	بإجراء الدراسات والبحوث .
137	جدول رقم 31 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتلقى المصرف إشادات من العملاء .
138	جدول رقم 32 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف على الأخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية في رسم عملية التخطيط
139	جدول رقم 33 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تراقب الإدارة مصادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفير بيئة مريحة لإجراء التخطيط .
141	جدول رقم 34 يوضح نتائج التحليل الإحصائي .

فهرس الأشكال

رقم	الشكل
-----	-------

الصفحة	
28	شكل رقم 1 يوضح أهمية التخطيط .
65	شكل رقم 2 يوضح بطاقة العملاء .
71	شكل رقم 3 يوضح التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن .
110	شكل رقم 4 يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع .
111	شكل رقم 5 يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر .
112	شكل رقم 6 يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي .
114	شكل رقم 7 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية .
115	شكل رقم 8 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف على تقديم خدمات العملاء بسهولة وسرعة .
116	شكل رقم 9 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من السعر .
117	شكل رقم 10 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تلبي الخدمة المصرفية حاجات العملاء .
118	شكل رقم 11 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تتم معاملة شكاوي العملاء بشفافية .
119	شكل رقم 12 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك .
120	شكل رقم 13 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي .
121	شكل رقم 14 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يمتلك المصرف فروعاً كثيرة .
122	شكل رقم 15 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء .

123	شكل رقم 16 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف على توفير التجهيزات اللازمة للعمل .
124	شكل رقم 17 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يمتلك المصرف بيئة مريحة للعمل .
125	شكل رقم 18 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يقدم المصرف الخدمات المصرفية الإلكترونية بجميع فروعها .
126	شكل رقم 19 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط .
127	شكل رقم 20 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء .
128	شكل رقم 21 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يستقبل المصرف زيادة سنوية من العملاء .
129	شكل رقم 22 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر
130	شكل رقم 23 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف على تأهيل وتدريب الموظفين كل باختصاصه
131	شكل رقم 24 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يحرص المصرف على تحفيز العاملين .
132	شكل رقم 25 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط .

133	شكل رقم 26 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يتميز المصرف بوفرة في الموظفين الذين يستقبلون العملاء .
134	شكل رقم 27 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تحرص إدارة المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى .

135	شكل رقم 28 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد شراكات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية
136	شكل رقم 29 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف بإجراء الدراسات والبحوث .
137	شكل رقم 30 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتلقى المصرف إشادات من العملاء .
138	شكل رقم 31 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف على الأخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية في رسم عملية التخطيط
139	شكل رقم 32 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تراقب الإدارة مصادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفير بيئة مريحة لإجراء التخطيط .

مقدمة

تمهيد:

تعمل المصارف كغيرها من المؤسسات في بيئة تتميز بالتقييد وعدم التأكد، وهي أيضا تسعى إلى التطوير المستمر. وتمثل الإدارة في المصرف الجهاز المبتكر والمبدع الذي يقوم بتفسير احتياجات العملاء وترجمتها إلى خدمات مصرفية تحقق رضا العميل ، وتحقق كذلك أهداف المصرف في الوصول إلى الربحية المطلوبة ؛ ولذلك فإنها تستخدم ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي ؛ لكي تتمكن المصارف السودانية أن تواكب التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية ، وكذلك تقديم خدمات متقدمة وسريعة حتى ترضي طموحات العملاء .

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من العديد من الخطط على مستوى الإدارة العليا للمصرف والتي تتحمل مسئولية وضع الإستراتيجية اللازمة ، وتشمل هذه الخطوات تحديد رسالة المصرف ، وأهدافه ، والإستراتيجيات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف ، وكذلك خطط النشاطات المصرفية الحالية والجديدة ، وفيما يتعلق بكل نشاط أو عمل من الأعمال المصرفية بالمصرف . وعلى إدارة التسويق أن تقوم بوضع خطط النشاط التسويقي في المصرف بناء على الأهداف المحددة بكل قطاع من قطاعات النشاط المصرفي وأن تحاول تنفيذ هذه الخطط .

لذلك فإن عملية التخطيط التسويقي تتضمن الجهود المتكاملة لوحدة الأعمال داخل المنظمة التي تهدف إلى تقديم خدمات مصرفية واضحة المعالم ، وتقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه الأعمال الإدارية .

إن المصارف تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي من ضمنها أهداف طويلة المدى وهي تحتاج إلى تخطيط طويل المدى ، لذلك نجد أن المصارف تهتم بالتخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية المختلفة.

مشكلة الدراسة:

معظم المصارف تهتم باقتناء الآليات الحديثة لمسايرة التطور العالمي ، ولكنها لا تهتم بتخطيط السوق وتجزئته للوصول إلى الشرائح المستهدفة ومن ثم تبني إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية . و تكمن المشكلة الأساسية في عدم وجود إدارات متخصصة لكي تقوم بإجراء دراسات وخطط إستراتيجية للمصرف ويمكن تلخيص ذلك من خلال الأسئلة التالية :-

1/- هل تتجاهل إدارة البنوك السودانية التخطيط الإستراتيجي لتسويق العمليات المصرفية وتهتم بتسيير أعمال البنك اليومية ؟

2/- لماذا يتطلب النجاح في التسويق المصرفي وجود خطط إستراتيجية و يلتزم بتنفيذها ؟

3/- إلى أي مدى وجود إدارات متخصصة بالتسويق المصرفي تمكن من تقديم خدمات مصرفية ترضي طموحات العميل ؟
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث في الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي لعمليات التسويق في ظل الأسواق المصرفية التي تتصف بدرجة عالية من المنافسة ، ويبرز هذا الدور في مجال تعزيز ودعم القدرة التنافسية للمصرف ، ويبقى على إدارة المصرف صياغة الإستراتيجيات المناسبة لمراجعة التحديات التي تفرضها طبيعة وخصائص السوق وضمن هذا السياق يعتبر تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي كأحد المدخلات الرئيسية في عملية التسويق التنافسي ، والخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي وأثناء المكتبة العربية بدراسات حول التخطيط الاستراتيجي.
أهداف الدراسة:

بصورة عامة تسعى الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الإستراتيجي في مجال المصرف ، خاصة فيما يتعلق بتبني الإستراتيجيات التسويقية المبنية على الأسس العلمية وتوضيح كيفية إعداد وتطبيق إستراتيجيات التسويق ، وهناك أيضا عدد من الأهداف :-

- 1- إبراز أهمية دراسة السوق المستهدفة بواسطة المصرف وتحديد الشرائح واحتياجاتها .
 - 2- ضرورة الربط بين احتياجات العملاء المستهدفين وإمكانية قدرات المصرف في تحقيقها .
 - 3- توضيح المشاكل المتعلقة بدعم الإدارات العليا للمصرف لأهمية التخطيط الإستراتيجي في تنمية وتطوير الخدمات المصرفية .
 - 4- ضرورة الاهتمام بآليات التسويق الإلكتروني بالمصارف لرفع القدرة التنافسية والتميز المصرفي.
- فروض الدراسة:

- 1- تتجاهل إدارة البنوك السودانية التخطيط الإستراتيجي لتسويق العمليات المصرفية وتهتم بتسيير أعمال البنك اليومية .
 - 2- يتطلب النجاح في التسويق المصرفي وجود خطط إستراتيجية والالتزام بتنفيذها .
 - 3- وجود إدارة متخصصة بالتسويق المصرفي تمكن من تقديم خدمات مصرفية ترضي طموحات العميل .
- منهجية الدراسة:

- 1- تحديد أنماط المشكلة المرتبطة بالبحث ووضع الفروض.
 - 2- اختيار مدى صحة الفروض .
 - 3- تتبع الدراسات السابقة والإطار النظري للموضوعات التي لها علاقة بالبحث .
 - 4- أسلوب دراسة الحالة للربط بين المعلومات التي يجب توافرها في نظم المعلومات .
- مصادر جمع المعلومات

- اعتمدت الدراسة على عدة مصادر لجمع المعلومات :-
- 1- الاطلاع على المصادر الثانوية من (كتب ومنشورات ومجلات و دراسات سابقة) و الأولية .
 - 2- الشبكة الدولية للمعلومات .

3- المقابلات التي تمت مع بعض ذوي الاختصاص .
المجال المكاني والزمني :
الحدود المكانية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني - السودان .
الحدود الزمانية :

الفترة من 2005- 2013 م .
هيكل الدراسة:

يحتوي هذا البحث على: المقدمة ، ومشكلة البحث ، والأهداف ، والأهمية، والفروض وحدود الدراسة ، ومناهج البحث ، وطرق جمع المعلومات ، وهيكل البحث والدراسات السابقة وأربعة فصول تفصيلها كآتي: الفصل الأول : (التخطيط الاستراتيجي) ويتكون من ثلاثة مباحث ، يتناول المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها و المبحث الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي و المبحث الثالث: مشكلات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها .

أما الفصل الثاني : "التسويق المصرفي" فيشمل ثلاثة مباحث تفصيلها كآتي: المبحث الأول: مفهوم ونشأة التسويق المصرفي و المبحث الثاني: المزيج التسويقي المصرفي و المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازنة وفوائدها.

وفي الفصل الثالث : "إستراتيجية التسويق المصرفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني" نجد أيضاً ثلاثة مباحث تناولت الدراسة في المبحث الأول: نشأة بنك فيصل الإسلامي السوداني وتطوره ، أما المبحث الثاني: فكان عن استراتيجيات التسويق المصرفي و المبحث الثالث: تحدث عن التخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي.

وتتناول الفصل الرابع : "تحليل بيانات الدراسة" مبحثين ، المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية و المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة .

وفي الختام كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي خرج بها الباحث. والمصادر والمراجع ، وبعض الملاحق التي ساعدت في أداة الدراسة. الدراسات السابقة :

1- دراسة هويدا عامر سالم محمد(2014م)

بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات 2005-2014م" (1)

هدفت الدراسة إلى معرفة هل للتخطيط الإستراتيجي دور رئيسي في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات وكذلك التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي ، والتعرف على العقبات التي تعترض مسار التخطيط الإستراتيجي وتحول دون الإستفادة منه ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك انخفاض في كفاءة أداء كثير من المنظمات وذلك لنقص خبرة بعض العاملين الذين يقومون بعملية التخطيط ، وكذلك عدم إشراك الجميع في عملية التخطيط ، وافترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الإستراتيجي (توفر البيانات ، المعلومات والخبرة للقائمين بأمر التخطيط ، الوقت المناسب لتوفير كمية البيانات اللازمة للقيام بالتخطيط) وكفاءة أداء المنظمات ، وأيضا هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الإستراتيجي وكفاءة أداء المنظمات ، وخلصت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الإستراتيجي وكفاءة أداء المنشآت ، وأشارت النتائج إلى وضوح مفهوم الإستراتيجية في أذهان المديرين والعاملين وبينت النتائج وضوح رسالة الشركة ووجودها مما يعنى أنها متاحة ومعروفة للجميع مما يساعد على تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد . وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها السعي للحصول على المعلومات الصحيحة التي تحدد مؤشرات الطلب عند القيام بالمسوحات التجارية للأسواق وتوفير المعينات والأدوات لإصلاح الأعطال ، وضرورة الاهتمام بالتدريب الخارجي لكل العاملين بالشركة .

2- دراسة المبروك عبد الجليل مفتاح (2014م)

بعنوان " أثر التسويق المصرفي على جذب العملاء والاحتفاظ بهم دراسة على المصرف التجاري الوطني بليبيا " (1)

(1) دراسة هويدا عامر سالم محمد ، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت (بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات في الفترة من 2005 - 2014) ، جامعة شندي ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014 م

هدفت الدراسة للتأكيد على ضرورة الاهتمام بالتسويق المصرفي باستحداث إدارة للتسويق المصرفي بالمصارف التجارية وكذلك تحديد الأسباب التي تؤول إليها ظاهرة تدني كفاءة تقديم الخدمات المصرفية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن يشكل التسويق المصرفي في المصارف التجارية الأساس الذي تركز عليه الجهود المبذولة من قبل المصارف لتطوير خدماتها وصولاً إلى أوضاع تنافسية أفضل في السوق وتتمثل المشكلة الأساسية في غياب الاهتمام بالتسويق المصرفي في المصارف التجارية واعتمادها على الطرق التقليدية في تقديم الخدمات المصرفية . افترضت الدراسة إلى اختلاف إدراك العملاء لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم باختلاف خصائصهم الديموغرافية وكذلك توجد علاقة جوهرية بين تدريب العاملين بالبنوك التجارية في مجال التسويق وبين جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، واتبعت الدراسة المنهج التاريخي و الوصفي و التحليلي ودراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة إلى اختلاف إدراك عملاء البنوك التجارية بجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم باختلاف خصائصهم وكذلك ثبت أنه توجد علاقة جوهرية لاستمرارية تعامل العملاء مع البنوك التجارية وبين جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي وضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء .

3 - دراسة ملاك صالح سعيد حسين (2013م)

(¹) دراسة المبروك عبد الجليل مفتاح ، أثر التسويق المصرفي على جذب العملاء والاحتفاظ بهم (دراسة على المصرف التجاري الوطني بليبيا في الفترة من 2004 - 2009م) ، جامعة الزعيم الأزهري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014م

بعنوان "أثر استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي السوداني دراسة تطبيقية (بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي السوداني ، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية)" (1)

هدفت الدراسة إلى دراسة مشاكل استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية في الجهاز المصرفي السوداني والكشف عن متطلبات العمل المصرفي في المجال التسويقي وتحقيق رؤى مستقبلية لطبيعة التسويق المصرفي وأثره في تحقيق أهداف الجهاز المصرفي السوداني ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن المصارف السودانية لم تبلغ بعد المستوى المطلوب من الخدمات المصرفية التي تضمن لها الميزة التنافسية وإرضاء العملاء ولذلك برز السؤال ماهو الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي . واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي للقرارات الماضية للمصارف عبر النشاط التسويقي والمنهج الوصفي التحليلي لوصف طبيعة النشاط التسويقي وتحليل تلك العلاقة مستخدمة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، وخلصت الدراسة إلى أن جودة الخدمة المصرفية وتلبية احتياجات العملاء تجعل المصرف يحتل الصدارة من بين البنوك المنافسة وأيضا تواجد منافذ توزيع تابعة للمصرف بالمناطق الطرفية يترتب عليه انتشار الخدمات المصرفية في مناطق متعددة ، وأوصت الدراسة إلى الاهتمام ببحوث السوق الداخلية والخارجية وذلك للوقوف على موقع البنك بالنسبة للبنوك المنافسة ، وكذلك البحث الجيد في أسس تقسيم السوق والاهتمام بالخصائص المستخدمة في تكوين قطاعات السوق لما لها من أثر على الأداء المصرفي .

4-دراسة عثمان نور الدين محمد وآخرون (2013م)

(1) دراسة ملاك صالح سعيد حسين ، أثر استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي السوداني (دراسة تطبيقية بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي السوداني ، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في الفترة من 2000 - 2009 م) ، جامعة شندي ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، 2013 م .

بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية دراسة لبعض البنوك السودانية"⁽¹⁾

هدفت الدراسة للتعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية وتوضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية والأهداف التسويقية ومعرفة اثر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات المالية على تحقيق الأهداف التسويقية لهذه المؤسسات. وتمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك بعض الجوانب التي تتداخل وتغوق المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف بالكيفية التي تكون قد وضعتها ، وهذه الجوانب والأسباب داخلية أو خارجية وقد يشمل ذلك إهمال عملية التخطيط الإستراتيجي في مراحل التصميم والتنفيذ والقياس مما يؤثر سلباً علي أداء هذه المؤسسات. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و قد تم بناء نموذج البحث فرضياته اعتمادا على ما جاء بالدراسة . وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية وتوصلت لعدة نتائج منها توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية، وبين التخطيط الاستراتيجي والتقييم والمتابعة، وعلاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية ، وتوجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والمركز التنافسي، وأوصت الدراسة بان تعمل المؤسسات المالية على اكتشاف الفرص التسويقية من خلال إجراء بحوث السوق والدراسات الميدانية لاحتياجات المستفيدين، حتى تتمكن من تحويل هذه الاحتياجات إلى سلع وخدمات، وأيضاً بأن تقوم بتحليل البيئة الخارجية من أجل معرفة أين توجد الفرص التسويقية.

5-دراسة عبد الله عبد العظيم يحي (2005م)

(1) دراسة عثمان نور الدين محمد ، وآخرون (2013) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية دراسة لبعض البنوك السودانية ، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي يونيو Vol 14 ، - جامعة السودان .

بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات المصرفية : دراسة على بنك تنمية الصادرات 1999-2004م " (1)

تناولت الدراسة مفاهيم وأساسيات التخطيط و الإدارة الإستراتيجية, وصيغت المشكلة في عدم تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية , وهدفت إلى التعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي و الإدارة و الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات المصرفية , وافترضت الدراسة أن إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابا على المصارف وعدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف الاستثمار وضعف حجم النشاط الاقتصادي , واستخدمت المنهج التاريخي و الوصفي و التحليلي ودراسة الحالة , وخلصت إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك تنمية الصادرات أدى إلى تنمية الموارد المالية و زيادة كفاءة الاستثمار وقد تبين ذلك من خلال تحليل الأداء المالي للبنك كما أن ذلك يدعم الفرض القائل أن تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تنمية الموارد المالية و زيادة كفاءة الاستثمارات المصرفية , وأوصت بالاهتمام بإنشاء إدارات التخطيط مع التحديد الدقيق لمهامها و مسؤولياتها وتزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة لانجاز مهامها.

6-أبوعولي، غادة محمود سلامة (2008م)

بعنوان " مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين " (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين والمتمثلة في مكوناتها (تحديد الهدف- التركيز- تخصيص الموارد-التكامل- المزيج التسويقي)، و إلى توضيح اثر هذه المكونات على نجاح العمل المصرفي وأهمية إتباع إستراتيجية تسويقية فعالة جاءت هذه

(1) دراسة عبد العظيم يحيى بن عبد الله (2005) ، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات المصرفية : دراسة على بنك تنمية الصادرات 1999-2004م ، رسالة ماجستير غير منشورة - الخرطوم .

(2) أبو عولي، غادة محمود سلامة (2008)، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

الدراسة لإلقاء الضوء على مدى توفر مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين. و تبرز المشكلة في التساؤل التالي : ما هو مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين؟ فرضيات الدراسة تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات تمت صياغتها على النحو التالي الفرضية الرئيسية الأولى :تتبنى المصارف العاملة في فلسطين مكونات الإستراتيجية التسويقية (تحديد الهدف، التركيز، تخصيص الموارد، التكامل، المزيج التسويقي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أسلوب " الحصر الشامل " ، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في إدارات المصارف العاملة في فلسطين ، و تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى المصارف العاملة في فلسطين لمكونات الإستراتيجية التسويقية ولكن بدرجات و مستويات ايجابية متفاوتة ، كما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية تسويقية في المصارف العاملة في فلسطين .وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها : تعزيز الاهتمام بمكونات الإستراتيجية التسويقية بشكل عام، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء، العمل على الأخذ بآراء العاملين عند وضع الأهداف كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية.

7-دراسة عبد الحميد، عبد المطلب (2004م)

بعنوان " الإستراتيجية التسويقية الفعالة في ظل العولمة "(1)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الإستراتيجية التسويقية الفعالة في ظل العولمة، وتحديد ما هي المعالم الرئيسية لتلك الإستراتيجية وإبعادها المختلفة ودوافع منظمات الأعمال لإتباعها والبحث في وضعها وتصميمها وما هي التحديات التسويقية للعولمة وكيف يمكن مواجهتها من خلال هذه الإستراتيجية وتحديث القنوات التسويقية للمنظمة وتبني ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي . وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى ضرورة معرفة التحديات التسويقية التي تواجهها المنظمات في

(1) عبد الحميد، عبد المطلب، الاستراتيجية التسويقية الفعالة في ظل العولمة، مجلة البحوث الإدارية، السنة الثانية والعشرون، العدد الأول، يناير 2004م

ظل العولمة، أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي وجوانبه المختلفة، تصميم الأهداف التسويقية الإستراتيجية، التعرف على الأبعاد المختلفة للإستراتيجية التسويقية الفعالة في ظل العولمة والطرق والآليات البديلة لدخول الأسواق الخارجية المستهدفة بالإضافة إلى دور الجودة في الإستراتيجية التسويقية التنافسية الفعالة.

8-دراسة منصور ، محمد بسطامي (1999م)

بعنوان "التفاعل بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وعملية التخطيط الاستراتيجي في التسويق"⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن الخطة الإستراتيجية للمنشأة هي الأساس التي تبنى عليه الخطط المختلفة بالمنشأة، فعلى أساس الخطط الإستراتيجية للمنشأة يتم إعداد الخطط الوظيفية المختلفة كخطة التسويق وعملية التخطيط الاستراتيجي في التسويق والعلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وعملية التخطيط الاستراتيجي في التسويق ومن نتائج الدراسة تحديد مرحلة إعداد خطة التسويق الإستراتيجية الرئيسية والتي تبدأ بتحديد الأهداف التسويقية التي هي مستمدة من أهداف المنشأة أو أهداف وحدة أعمال الإستراتيجية، تحليل سلوك العملاء من حيث حاجاتهم ورغباتهم وأنماط سلوكهم، تحديد قطاعات العملاء والسوق وسلوك كل منها بالنسبة للحاجات والرغبات، تحليل وتقييم الفرص التسويقية لتقديم منتجات جديدة أو تطويرها واستخدام أنشطة التسويق المختلفة، تقييم قطاعات العملاء بالسوق حسب خصائص هذه القطاعات واختيار قطاعات العملاء المستهدفة، تحديد وضع مزيج التسويق بالنسبة لقطاعات العملاء المختلفة حسب ظروف المنافسة، إعداد عناصر مزيج تسويقي ملائم بالنسبة لكل قطاعات العملاء المستهدفة وقد توصلت الدراسة من خلال ما سبق إلى ضرورة وضع خطة التسويق الإستراتيجية الرئيسية والتي تتكون من أهداف التسويق، إستراتيجية التسويق، قطاعات العملاء المستهدفة، مزيج التسويق وعناصره، مع تحديد السياسات التسويقية المطلوبة.

9-دراسة Gheorghe PISTOL (2010م)

(1) منصور، محمد بسطامي ، التفاعل بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وعملية التخطيط الاستراتيجي في التسويق، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، العدد 25، يناير 2000م

بعنوان " دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في التسويق المصرفي " (1) هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في التسويق المصرفي، وتحديد مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتسويق والتخطيط التكتيكي، وخطة التسويق وبرنامج التسويق، وأكدت الدراسة على مراحل التخطيط والتسويق الاستراتيجي ومراحل تنفيذها (تحديد مهمة محددة، التحليل البيئي، وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل، والبرامج وتنفيذها والاختبار، والإصلاحات والأداء، التقييم). وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق المصرفي ، وضرورة دراسة المتغيرات الإستراتيجية في مجال التسويق، والعوامل المهمة في ذلك دراسة الموارد المتاحة للشركة والمزايا التنافسية لها، وهذه المزايا اعتمادا على إلى حد كبير على ردود الفعل لعملاء البنوك الحديثة، والتصورات والأفكار المسبقة حول العملاء، ليس فقط من خلال البيئة التنافسية التقليدية. وهذا هو السبب لنجاح صناع القرار في عملية التخطيط الاستراتيجي وتطور مستوى الخدمة المصرفية.

10- دراسة حياة صغير (2009م)

بعنوان " دور نظم المعلومات التسويقية في إعداد الإستراتيجية التسويقية"، (2) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تبنى المؤسسات لنظم المعلومات التسويقية وواقعها في صياغة الإستراتيجية التسويقية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى فهم نظم المعلومات التسويقية وماهى مكوناتها ، وما مفهوم الإستراتيجية التسويقية، وما هي مراحل إعدادها وأين يمكن دور نظم المعلومات التسويقية في إعداد الإستراتيجية التسويقية واستراتيجيات المزيج التسويقي ، وتناولت الدراسة تعريف للإستراتيجية التسويقية حيث ذكرت أنها تسعى إلى تحقيق الغايات والأهداف على المستوى الوظيفي أو المستوى الرئيسي، وتناولت أنواع الإستراتيجيات التسويقية المختلفة ،

(1) Gheorghe PISTOL, The role and important of the strategic planning in bank marketing , Faculty of Finance and Banks, Bucharest SpiruHaret University 2010

(2) حياة صغير ، دور نظم المعلومات التسويقية في إعداد الإستراتيجية التسويقية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ،سوريا ، 2009 م

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتبر نظام مفتوح على البيئة ومتغيراتها وهذا يتطلب دراسة السوق والبيئة أثناء عملية اتخاذ القرارات التسويقية لبناء الإستراتيجية الفعالة ، وان متخذ القرار يواجه صعوبة أثناء بناء إستراتيجيته نظرا للكميات الهائلة من المعلومات التي يتعذر الاستفادة منها كلها ، وان مفهوم الإستراتيجية التسويقية ناتج عن تطور مفهوم التسويق المرتبط بالبيئة وخاصة التنافسية . وتتخلص صياغة الإستراتيجية في عدة مراحل تبدأ بتحليل البيئة ثم تحديد الأهداف وإعداد مخططات الأعمال الخاصة بعناصر المزيج التسويقي . وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل وظيفة التسويق في توجيه المؤسسة نحو اقتصاد السوق ، والاهتمام أكثر بالبيئة والبيانات والمعلومات واقتراح خيار تنافسي للمؤسسات .

11-دراسة سناء حسن حلو(2009م)

بعنوان " أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية" (1)

تناول البحث أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، إذ يتركز اهتمام البحث على شريحة من المستويات الإدارية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، وهم المديرين الإداريين، وتمثلت مشكلة البحث في التعرف على التأثير البيئي في التخطيط الاستراتيجي للتسويق وما هي المتغيرات الأكثر تأثيرا وما هي مجالات ومستويات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للتسويق وسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية بالاستناد إلى فرضية رئيسية وهي اختبار معنوية علاقة التأثير لأبعاد البيئة التسويقية في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، والتعرف على أي المتغيرات البيئية الأكثر تأثيرا والتوصل إلى عدد من التوصيات فيما يخص البيئة التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق لتكون دليل لمدراء الشركة لتحقيق مستوى أداء مميز في السوق، وقد استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث إذ تم توزيعها على عينة مكونة من (20) من مديري الأقسام ورؤساء الشعب في الشركة العامة للصناعات الجلدية . ولأجل

(1) دراسة سناء حسن حلو ، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والسبعون ، 2009م

معالجة البيانات استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية وهي (الوسط الحسابي، من النتائج لعل أبرزها والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار) وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عدداً يتمثل بوجود علاقة تأثير للمتغيرات البيئية الواسعة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق . وفي إطار مناقشة النتائج أكد البحث التطبيقي على الاهتمام بأبعاد البيئة التسويقية لما لها من تأثير في تحقيق أهداف التسويق. كما أظهرت النتائج صفة المواقف الايجابية تجاه كل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

12-دراسة عيشوش عبود (2009م)

بعنوان " تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية"⁽¹⁾

تتبع أهمية البحث من الحداثة التي تميز البنوك الإسلامية من جهة وكذا التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة المصرفية والتي تحتم على هذه البنوك ضرورة تطبيقها لمفهوم التسويق من أجل ضمان استمراريتها وبقائها، حيث نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة إظهار أهمية التعامل مع البنوك الإسلامية في بيئة تتواجد بها نسبة من الأعوان الاقتصاديين تتجنب التعامل بالربا وإظهار الأهمية الكبيرة التي تكتسي التسويق المصرفي والذي يلعب دوراً مهماً بالنسبة للبنوك خاصة الإسلامية وذلك من خلال الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها باعتبارها حديثة النشأة من جهة، وعدم توافر ثقافة لدى غالبية المجتمعات الإسلامية تشجعهم على التعامل مع هذه البنوك؛ التعرف على مدى تطبيق التسويق المصرفي في البنوك الإسلامية على أرض الواقع .

هدفت الدراسة على التعرف أهمية وواقع تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامي وذلك من خلال التعرف على خصائص البنك الإسلامي، وتلخصت مشكلة الدراسة في عدة أسئلة منها ما هي طبيعة الخدمات التي يقدمها ، ما هو التسويق المصرفي، وما هي أهم مراحل التطور التي مر بها ، ما هي أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على البنوك الإسلامية أثناء ممارستها لنشاطها ، وما هي عناصر المزيج

(1) عيشوش عبود، (تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإدارية.

سنة 2009م، ص : 2-241.

التسويقي المصرفي، وأهم الاستراتيجيات المتبعة لضمان نجاح هذا المزيج في مواجهة التغيرات البيئية ، هل هناك وعي وإدراك لدى الأفراد العاملين في مثل هذه البنوك بأهمية تطبيق التسويق المصرفي .

وقد خلصت الدراسة إلى أن فرضيات البحث في ضعف الاهتمام بالتسويق في البنوك الإسلامية و معظم الخدمات التي يتم تقديمها من قبل البنوك الإسلامية هي خدمات تقدمها البنوك التقليدية بكيفية وفقا للأسس الإسلامية، مما يعني أنها لم تصل بعد إلى مرحلة ابتكار منتجات جديدة، وهذا ما يجعلها غير قادرة على مواجهة المنافسة ، غياب المختصين حال دون اهتمام الأفراد العاملين في هذه البنوك بالتسويق . وتوصلت الدراسة إلى أن يعمل بنك البركة في بيئة لا تراعى فيها خصوصية البنوك الإسلامية، إذ يعامل بنك الجزائر كافة البنوك بنفس المعاملة، وهذا من شأنه أن يشكل عائقا وتحديا لهذا البنك من الناحية الشرعية، ويظهر ذلك من خلال منح بنك الجزائر فائدة على الاحتياطات الإيجابية الموجودة لديه، وهذا يعني أن البنك لا يستفيد من هذه الفوائد، وكذلك لا يستطيع البنك الاستفادة من القروض التي يمنحها بنك الجزائر للبنوك في حالة نقص السيولة لديها، وإن اضطر إلى ذلك فهو سيكون مجبرا على دفع الفوائد عن تلك القروض.

وعليه فإن البيئة التي ينشط فيها بنك البركة تمثل مجالا للوقوع المحتم في التعامل بالفائدة التي تعتبر ربا محرمة شرعا. وأخيرا على الرغم من أن السوق الجزائرية غير مشبعة كليا كما هو الحال في الدول الأوروبية والذي من شأنه أن يشكل إغراء بالنسبة للكثير من البنوك الإسلامية لفتح فروع لها في هذه السوق، إلا أن عددها في الجزائر بقي ثابتا ، حيث اعتبر بنك البركة هو البنك الإسلامي الوحيد الناشط في هذا السوق وذلك بعد منح اعتماد لبنك السلام في أكتوبر 2008 من قبل بنك الجزائر وأوصت الدراسة بأن دخول بنك السلام إلى السوق المصرفية من شأنه أن يشكل تهديدا على بنك البركة، على الرغم من عدم تشبع السوق المصرفية الجزائرية، خاصة مع الإشاعات التي تدور حوله من عدم التزام البنك بالمبادئ الإسلامية، حيث يمكن أن يرى الجزائريون في بنك السلام بديلا أمثلا لبنك البركة.

نجد أن الدراسة اتفقت مع دراسة هويدا عامر في أن كلاهما تناول التخطيط الإستراتيجي من جانب الخدمات المقدمة للعميل وسبل تطويرها ، واختلفت معها في أنها تناولت رفع كفاءة الأداء في المنظمة باهتمامها بتدريب العاملين فقط وأهملت جانب الاهتمام بالعميل وجودة الخدمة المقدمة له ، وهذا ماقتت بالاهتمام به . وكذلك نجد أن الدراسة اتفقت مع دراسة المبروك عبد الجليل في أن كلاهما اهتم بالتسويق المصرفي واختلفت معه في أن دراسته كانت على البنوك التجارية الليبية وهي تختلف من البنوك السودانية لأن بعضها ربوي وهذا ماقتت بالاهتمام به وذلك باختياري لبنك فيصل الإسلامي السوداني . وأيضا نجد أن الدراسة اتفقت مع دراسة ملاك صالح في أن كلاهما اهتم بالتسويق المصرفي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء أهملت جانب التدريب وتأهيل الموظفين وتفويض السلطات للمستويات الأدنى وهذا ماقتت بالاهتمام به . وأيضا اتفقت الدراسة مع دراسة عثمان نور الدين حيث أن كلاهما اهتم بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي ولكن اختلفت معه في أنه تناول التخطيط من منظور الاهتمام بمراحله من تصميم وتنفيذ وغيره في المؤسسات المالية عامة وأهمل جانب العملاء وهذا ماقتت بالاهتمام به في هذه الدراسة .

واتفقت الدراسة مع دراسة عبد الله عبد العظيم في جانب الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في البنوك السودانية ، واختلفت معه لأنه نظر إلى التخطيط من منظور التطبيق فقط وأثره على الأداء المالي وأهمل جانب تقديم الخدمات المقدمة للعميل وكذلك مواكبة التقدم التكنولوجي وهذا ماقتت بالتركيز عليه.

وتختلف الدراسة عن دراسة أبوعلي وغادة محمود في أنها تمت في بنوك فلسطينية ودراستي في البنوك السودانية ، ونجد أن دراسة عبد الحميد عبد المنطلب اهتمت بالتخطيط التسويقي في منظمات الأعمال ككل وذلك من منظور جوانب التخطيط والاهتمام به في ظل العولمة وأهملت جانب أثر الاهتمام بالتخطيط التسويقي على الخدمات المقدمة للعميل وكذلك الاهتمام بتأهيل الموظفين وهذا ماقتت بالاهتمام به ، أيضا نجد دراسة (منصور محمد ، حياة صغيور ، سناء حسن حلو ، Gheorghe PISTOL) جميعها تناولت أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للتسويق المصرفي واختلفت معها لأنها لم تقم بدراسة الحالة .

وأخيرا نجد دراسة عيشوش عبدو اهتمت بمدى تطبيق التسويق المصرفي في البنوك الإسلامية باعتبار أنه علم حديث وتطرقت إليه من حيث النشأة ومراحله وتطبيقه وأهملت جانب تأثيره على جودة الخدمة المقدمة للعملاء وكذلك مدى توفر بيئة المصرف لتطبيقه ، وكذلك تمت الدراسة في عام 2009 في الجزائر وأن البنوك الجزائرية تختلف عن البنوك السودانية وهذا ما تم الاهتمام به من قبل الدراسة .

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها .
المبحث الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي .
المبحث الثالث: مشكلات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب

عليها .

المبحث الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها

يعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يتيح لهذه المؤسسات توقع المشاكل و الفرص المستقبلية في إطار التغيير السريع و الكبير في التوجهات العالمية .

توفر الإدارة الإستراتيجية أهدافاً و اتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين داخل المنظمة والمتعاملين معها ، وعادة ما يكون أداء العاملين أفضل (كماً و نوعاً) إذا كانوا يعرفون ما هو متوقع منهم ، ويعرفون أيضاً إلى أين تتجه مؤسستهم ، وتساعد الرؤية الإستراتيجية على توفير متطلبات التغيير و التطوير المطلوبة و إعداد الخطط البديلة لمواجهة المشكلات و المخاطر المتدفقة

عادة تتفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية في أدائها وهذا هو المهم عن المنظمات التي لا تمارس هذا الأسلوب ، و ينعكس ذلك على إشباع حاجات العاملين في مجال نشاط المؤسسة داخلها و خارجها في المجتمع المحيط وتختلف المؤسسات في مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها ، فهناك مؤسسات لها اتجاه واضح يمكن تلمسه و ملاحظته ، في المقابل تحقق منظمات أخرى فشلاً ذريعاً و تتخبط و ليس لها اتجاه واضح محدد، كما يشير سلوك المؤسسات الناجحة أنها تتبنى مدخل الإدارة الإستراتيجية والذي يوفر ما يلي⁽¹⁾:

- 1- الرؤية الواضحة و المحددة للمستقبل .
 - 2- المبادرة و توليد الأفكار النابعة من رغبات وحاجات المستفيدين بالخدمة .
 - 3- وجود خطة إستراتيجية محددة .
 - 4- التركيز على تحقيق النتائج المحددة سلفاً .
 - 5- التطبيق الدقيق للإستراتيجية وهو أهم مسؤوليات الإدارة .
- للإدارة الإستراتيجية عدة تعريفات منها :

1- هي العملية التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة و أهدافها طويلة الأجل ، وصياغة الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف ، أخذين في الاعتبار إمكانات المنظمة والظروف البيئية المحيطة ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة و الرقابة عليها .

2- ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها (فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها) .

3- هي مجموعه من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعه وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة⁽²⁾.

مزايا الإدارة الإستراتيجية :

(1) فاطمة عبد الله الطيب ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء ،(الخرطوم : 1998) ، ص 18 .
(2) إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، (الإسكندرية : 1993م) ص 19

1. وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنشأة .
 2. التركيز القاطع على ما هو مهم إستراتيجياً .
 3. الفهم الأفضل للبيئة سريعة التغيير .
- عناصر الإدارة الإستراتيجية :

1. فحص البيئة

2. صياغة الإستراتيجية.

تعد صياغة الإستراتيجية بمثابة تطوير لخطط طويلة الأجل من أجل الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف لدى المنظمة ، وتتضمن صياغة الإستراتيجية تطوير رسالة المنظمة وتحديد الأهداف وإعداد الإستراتيجيات وأخيرا وضع الإستراتيجيات .

3. تطبيق الإستراتيجية.

مكونات عملية تطبيق الإستراتيجية :

- اختيار القيادة التي تتناسب مع الإستراتيجية الجديدة .
- تحويل و ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية محددة .
- تطوير الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة (إستراتيجية التطوير – الإستراتيجية المالية ..الخ) .
- بناء تنظيم فعال من خلال اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق الإستراتيجية .
- ممارسة القيادة الإستراتيجية لقيادة العملية الخاصة بتشكيل مناخ المنظمة وثقافتها لقبول و تدعيم الإستراتيجية الجديدة .

4. الرقابة و التقييم.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعريفاته :-

التخطيط في القرآن الكريم :-

قال تعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ)⁽¹⁾ ، فإنَّ هذه الآية الكريمة وبكل وضوح ،

(1) سورة الأنفال الآية (60)

تأمرنا بنوع من أنواع التخطيط ، وهو التخطيط العسكري ، وباستطاعتنا أن نستنبط منها عناصر التخطيط كاملة ، فالهدف واضح وهو إرهاب العدو، والإمكانيات المتاحة إما بشرية وإما مادية بحسب توافرها وكذلك يضرب الله لنا مثلاً آخر لنوع آخر من أنواع التخطيط وهو التخطيط الاقتصادي والذي يعتبر من أروع أمثلة التخطيط الاقتصادي في القرآن الكريم، والمتمثل في خطة يوسف عليه السلام في مواجهة المجاعة القادمة على مصر، يقول الله تعالى: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ) (1) .

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أنواع التخطيط الطويل الآجل ، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الخارجية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية ، ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار ، وتحديد مزايا البيئة وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات ، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئة المنظمة (2) . نجد أن مصطلح التخطيط الإستراتيجي يتكون من كلمتين (التخطيط والإستراتيجية) :-

1/- الإستراتيجية : هي التي تحدد الاتجاهات .

2/- التخطيط : يأتي التخطيط ليحول تلك الاتجاهات إلى خطط عمل .

يعتبر التخطيط الإستراتيجي علماً حديثاً له مفاهيمه ومبادئه ، بل يعتبر من أكثر الظواهر وضوحاً وأقلها إدراكاً ولا أريد التعمق كثيراً في هذه المفاهيم والمبادئ بل سأركز على الإستراتيجية من حيث التخطيط لها وفوائد التخطيط الإستراتيجي والإطار العام للتخطيط الإستراتيجي ، وعندما يطرح موضوع التخطيط الإستراتيجي فلا غرابة في وجود العشرات ممن يجيدون الحديث عنه كظاهرة من الظواهر الإدارية المتقدمة ، والسؤال الذي يطرح نفسه إلى أي مدى يتفاعل هؤلاء مع التخطيط

(1) سورة يوسف الآية (47)

(2) مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، (القاهرة : الدار الجامعية ، 2000م) ص94 ،

الإستراتيجي وبالتالي هل يدركون أهميته وتأثيره على المنظمات التي يعملون بها والداعي الحقيقي للاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي هي أننا نعيش في عصر أصبحت القوه الحقيقية فيه هي المعرفة والتكنولوجيا أو ما يعرف بعصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغيير ، وما أفرزته من تحديات معرفية وسلوكية وإدارية وتنظيمية ، وإن من لم يواكب هذه التغييرات سيعيش خارج عصره وسيغرد خارج سربه ، إن الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي هو الوسيلة الوحيدة لمواجهة مثل هذه التحديات ومجاهاة سرعة التغيير ، وارتفاع وتيرته والاستعداد لمواجهة الضغوط الحالية الواقعة على هذه المنظمات نتيجة العولمة وبناء الحاضر من أجل المستقبل عن طريق وضع إستراتيجيات محددة الأهداف للتعامل مع المتغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة المختلفة⁽¹⁾ .

ينظر إلى عملية التخطيط الإستراتيجي على أنها عملية اختيار للغايات النهائية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة وتقرير السياسات والبرامج الضرورية لإنجاز أهداف محده ترتبط بتلك الغايات النهائية العامة ، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة للتأكد من أن السياسات والبرامج الإستراتيجية يمكن تنفيذها ومتابعتها ، وربما من الأفضل صياغة هذا التعريف المطلوب للتخطيط الإستراتيجي في عبارة موجزة كما يلي :- (إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة للمنظمة)⁽²⁾ ، فمعظم المنظمات تواجه في الواقع العملي تحديات متشابهة من قبل البيئة ومتغيراتها ، وهذه التحديات يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع رئيسة وهي:-

1- تكنولوجية

2- اقتصادية

3- اجتماعية

4- سياسية وتشريعية

(¹) علي بن احمد السبتي ، التخطيط الإستراتيجي ، مجلة الرأي للجميع ، العدد 13507 ، يونيو 2005م ، ص 18

(²) المرجع السابق ، ص 95 .

فالتكنولوجيا تعد تحدياً خطيراً للمنظمات المعاصرة دون التفرقة بينهما عامة أو خاصة ، وذلك لعدة أسباب متنوعة ، فبالنسبة للقائمين على التخطيط الإستراتيجي فالمتغيرات التكنولوجية ربما تكون أسرع أنواع التطورات وأكثرها تحدياً وتأثيراً على المنظمة ، ففي مجال التكنولوجيا ما يعتبر تهديداً لمنظمة ما قد يعتبر في الوقت نفسه فرصة لمنظمة أخرى ، فالاكتشافات المتعاقبة التي تم التوصل إليها حديثاً في تشغيل البيانات والاستخدام دون الكفاءة والفاعلية للطاقة ، والإلكترونيات والمعدات العسكرية والحاسبات الآلية وغيرها .

والتحديات الاقتصادية هي نوع ثاني من التهديدات والفرص البيئية ، فالمنافسة الدولية والبطالة والمتغيرات في الدخل المتاح للتصرف ، والتضخم والتمويل وأسعار الفائدة وغيرها هي أمثلة متنوعة للعديد من التحديات والفرص للمنظمات المعاصرة ، فالمطالبة بالمساواة للمرأة وتغيير دور المرأة في المجتمع ووقت الفراغ والتغيرات في هيكل وسلوك المستهلكين إنما هي أمثلة قليلة للتحديات الاجتماعية ، هذا بالإضافة إلى تزايد معدلات الجريمة والتغيرات في الاتجاهات الأخلاقية وتغيير العادات والتقاليد

التحديات السياسية متضمنة سياسات الاستيراد والتصدير والخصخصة وسياسات الدعم والتغيير في الفلسفة السياسية العامة إنما يؤثر أيضاً على التخطيط الإستراتيجي لأي منظمة .
تعريفات التخطيط الاستراتيجي :-

وبصفة عامة ليس هنالك تعريفاً واحداً متفقاً عليه للتخطيط الإستراتيجي كما أن الكتاب قد يستخدمون تعبيرات مختلفة له ولكنها تعبر عن مفهوم واحد ، مثال : ذلك التخطيط الشامل للمدى البعيد وهذه الأسماء كثيراً ما تستخدم بطريقة متبادلة للتعبير عن شيء واحد وهو التخطيط الإستراتيجي .

فقد عرفت نادية العارف التخطيط الإستراتيجي بأنه: عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل ، فالتخطيط الإستراتيجي إذن هو (1):-

(1) علي السلمي ، أساسيات واستراتيجيات في الدول النامية { مصر : د . ن ، 2002 م } ص 96 .

- 1- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة .
 - 2- رؤية مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة .
 - 3- التبصير بملامح الشركة في المستقبل .
 - 4- بينما يرى (على السلمي) أن التخطيط الإستراتيجي هو اختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التي تقرر نشاط المنظمة وخط سيرها في المستقبل .
- وقد عرف (بشير العملاق) التخطيط الإستراتيجي بأنه : تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ، ورأس المال ، والأصول الثابتة ... الخ) .
- وذلك يربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط والصناعة التي تتبعها ، ويمكن بذلك أن تحقق أهدافها طويلة الأجل⁽¹⁾.
- أما وجهة نظر (أبو قحف) فهي التخطيط الذي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنشأة واتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجيات ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، إضافة إلى حصر الموارد والمقومات المادية والبشرية وتحديد أساليب وبدائل الأنشطة بأزمنة بدءها والانهاء منها لتحقيق الأهداف المطلوبة في ضوء المتغيرات البيئية وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمهددات المختلفة داخل وخارج المنشأة .
- وهكذا فإن التخطيط الإستراتيجي يتميز بالخواص التالية⁽²⁾ :-
- ❖ إنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
 - ❖ هو مجهود ذهني يبذل في إطار عقلي محدد إذ أن الخطة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً منطقياً مع الأهداف المرسومة .
 - ❖ أن التخطيط الإستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية وغيرها) والتي قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو بحيث إنشاء إستراتيجيات

(1) بشير العملاق ، مبادئ الإدارة { الأردن : دار النهضة ، 1998 م } ص 125 .

(2) عبد السلام أبو قحف ، سياسات الأعمال { الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1989 م } ص 57

بديلة للتجديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط إستراتيجي دفاعي) ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط إستراتيجي هجومي).

❖ لا يستبعد التخطيط الإستراتيجي المخاطرة وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها والإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر من المعلومات عن الأحداث المستقبلية .

❖ يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتعرف على الإستراتيجيات واختبار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في مستقبه آخذاً في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة ، وكلما زادت درجة عدم التيقن في المستقبل زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث هناك من المتغيرات الإستراتيجية التي يتم التعامل معها .

❖ إن التخطيط الإستراتيجي يشمل أبعادا عديدة ومتنوعة أهمها :

1- تحديد الأهداف .

2- تحديد الإستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيس للمنظمة في المستقبل .

3- تحديد أساليب التصرف لمواجهة ما قد يحدث من تغييرات في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الإستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة .

❖ إن الغرض من التخطيط الإستراتيجي هو تمكين المؤسسات من الاستعداد لما يأتي من أحداث ووقائع وتطورات وذلك لبناء المقومات التي تجعلها قادرة على ارتياد عالم الغد وإحداث السبق والتميز فيه ومبارزة الأنداد والنظائر الذين تشتد المنافسة معهم في عالم الغد⁽¹⁾.

أهمية التخطيط :-

تبرز أهمية التخطيط في توقعات المستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث إن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم

(1) زكريا بشير إمام ، التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي في العالم العربي (الخرطوم : د - ن ، 2003م) ص4

خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة ويمكن أن نذكر أهمية التخطيط في النقاط التالية⁽¹⁾ :-

- 1- يمكن التخطيط من بلورة أهداف المشروع أو التنظيم العام والتفضيلية وبأخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي تناقض بينهما .
- 2- يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة ومع الأهداف العامة والتفضيلية للمشروع من جهة أخرى ، وهذا بدوره يؤدي إلى تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل ومتكامل لجميع العاملين في المؤسسة أو القطاع .
- 3- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف .
- 4- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها .
- 5- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال .
- 6- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- 7- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار .
- 8- يقوم التخطيط على محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير الظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة .

(¹) عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة (عمان : دار صفاء ، 1999م) ص31

9- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاختصار في الوقت والتكاليف .

10- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج .

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا بالشكل الآتي :
شكل رقم 1 يوضح أهمية التخطيط .



المصدر : عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة (عمان : دار صفاء ، 1999م) ص32

المبحث الثاني مراحل التخطيط الإستراتيجي

أولاً : مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي :-

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل ، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق ، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها لذا تضمنت مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي :-

أ- التحليل الإستراتيجي :

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى ، وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي عادة إلى :

- المعلومات التاريخية: وهي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات ، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.
- المعلومات الحاضرة : وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية وهي معلومات قيمة وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على المدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة .
- المعلومات المستقبلية: وهي التنبؤات بالإحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً.

ب- دراسة البيئة:- ويتم دراسة البيئة من منظورين هما:(1)

أ- البيئة الداخلية : دراسة النفس هي خير ما يبدأ به الإنسان ومعرفة الشركة لقدراتها أمر ضروري قبل أن تعرف ما يمكنها أن تحقق ، ويعرف مصادر قوتها ومصادر ضعفها وذلك بتحليل مواردها وأدائها بأن تقوم بما يعرف في الأدبيات بتحليل (سوات) أي تحليل نقاط القوة والضعف وتحتاج المنشأة إلي أن تحصر مواردها المادية والمالية والبشرية المباشرة وغير المباشرة ، فالموارد المادية ليست هي الآليات والمباني والمخزون فقط بل تشمل أشياء كحقوق الامتياز وبراءة الاختراعات والموارد المالية ليست فقط رأسمال والسيولة التي لديها بل ما يسمح لها به أداؤها المالي من قدرة على طرح الأسهم والسندات والاقتراض من المصارف ومواردها البشرية ليست فقط القدرات الإدارية الفنية بل التوجيه الدولي والخبرة الخارجية لدى هؤلاء المديرين ومعرفتهم بالأعمال الدولية.

ويمكن أن تتم الدراسة الداخلية عن طريق حصر موارد المنشأة المادية والبشرية في مناطق عملها المختلفة ودعم هذا الحصر بما يسمى تحليل القيمة المتسلسلة فإذا استطاعت شركة ما تخفيض السعر فإنها تستطيع المنافسة بفاعلية وزيادة حصتها من السوق مقارنة بغيرها من الشركات التي لا تستطيع ذلك وتخفيض السعر هنا قد يكون بسبب قدرة الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات أو قد تكون

(1) احمد عبد الرحمن احمد ، مدخل إلى إدارة العمال لدولية ، ط2 (الرياض : دار المريخ ، د - ت) ص226

لاستخداماتها تقنيات جديدة أو مهارات بشرية متميزة مثلاً كما تكمن أحد عوامل نجاح الشركة في مستوى الجودة التي تقدمها المنتجات أو الخدمات إلى الأسواق وهكذا .

ب- دراسة البيئة الخارجية: الهدف من هذه هو رفع قدرة الإدارة على التنبؤ باتجاهات التغيير في البيئة الخارجية في البلدان التي تمارس فيها الشركة المعنية نشاطها وأعمالها أو تلك التي سوف تقوم بالاستثمار فيها مثلاً.

بالإضافة إلى تحديد المهددات والفرص القائمة والمستقبلية والتغيرات المشار إليها ترتبط بالظروف الاقتصادية والسياسية ودرجة الاستقرار السياسي والمنافسة بالإضافة إلى الخصائص الديمغرافية للمستهلكين⁽¹⁾.

فإذا افترضنا أن شركة تسويق متعددة الجنسيات ترغب في إجراء تحليل ومسح لبيئة ما فإن عملية المسح تتطوي على:-

1. تبني توجه معين للتخطيط الإستراتيجي على مستوى الكون .
2. مسح وتقييم جميع الأسواق بصفة عامة.
3. مسح الأسواق غير الواحدة وقليلة الأهمية.
4. تحديد الأسواق التي يمكن دخولها وتحديد أسلوب الدخول المناسب والظروف الملائمة لكل سوق وإذا لم تكن الظروف مناسبة يمكن تخفيض أو استبعاد بعض الأسواق .
5. القيام بإعداد المسح والتحليل بصورة أكثر تفصيلاً .
6. مراجعة القيود والمتغيرات البيئية (سياسية ، اقتصادية وغيرها) ثم القيام باستبعاد الأسواق التي تحتوي على قيود وظروف غير مرغوب فيها أو على الأقل إعطاء هذه الأسواق أولوية أقل من غيرها .
7. القيام بتحليل درجة المنافسة التي ستواجه الشركة متعددة الجنسيات وتحديدتها على مستوى السوق المستهدف سواءً كانت هذه المنافسة من شركات مناظرة أو شركات وطنية محلية .

(1) المرجع السابق ، ص 267

8. يتم تحديد خط المنتجات حيث يتم الإجابة عن الأسئلة مثل: ما هو نمط الطلب السائد؟

9. يقوم الخبراء بوضع تفاصيل إنجاز النشاطات الوطنية للشركة في إطار الأسلوب الذي تم اختياره لدخول السوق .

وضع الأهداف لا يتأتي من فراغ فدراسة البيئة الخارجية والداخلية تحدد للمنشأة أهدافها حيث إن قدرات المنشأة تحدد لها ما تستطيع أن تعمله ، بينما تهيب البيئة الخارجية أمامنا فرص وتحديات مثلما تضع قيوداً على ما نستطيع عمله وكذلك حجم الأسواق الخارجية يربنا الفرص التي أمامنا لكن قدراتنا الإنتاجية والتوزيعية تحدد لنا حصتنا من تلك السوق .

وتنقسم الفرص إلى ثلاثة أنواع وهي (1) :-

أ- فرص لا يمكن السيطرة عليها مثل نمو السكان ومستقبل مستويات الأسعار وكذلك الضريبة والسياسات الضريبية ، والبيئة السياسية الخ .

ب- فرص لا يمكن السيطرة عليها ولا يمكن التأثير عليها مثل : كفاءة العمل والسياسات التسعيرية للشركة الخ .

ج- فرص يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها إلي حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتتطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في سوق جديدة واختيار موقع المصنع والقيام ببحوث وأسعة النطاق .
ثانياً: تحديد الإستراتيجية:-

الإستراتيجيات هي المسارات والوسائل العامة التي يتم استخدامها لتحقيق الأهداف ، وتتفاوت الإستراتيجيات التي يمكن للمنشأة بها أن تستغل في السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لتلك السوق ومدى حكمها في العمليات فيه وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم خلال آخرين ، ونستطيع هنا أن نتعرف على عدة خيارات فعلى المنشأة أن تختار ما يناسب كل قطر أو منطقة فيها أعمال ومنها :-

(1) المرجع السابق ، ص 223

أ- التصدير للسوق الخارجية : يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق بحيث لا تكون لديها في ذلك البلد أية إنشاءات كالمصانع ووحدات النقل و كل ما تعمله الشركة هنا هو شحن البضائع بالموصفات المطلوبة للوكيل أو المستورد في البلد الخارجي وينتهي التزامها بوصول الشحنة المتفق عليها إلى المكان المتفق عليه والمنشأة غير ملزمة بتكرير العملية وخروجها من ذلك السوق بأقل تكلفة نسبياً ، ومن وجهة نظر المنشأة هذا عادةً أحسن خيار لأنه قليل المخاطر لقلة الاستثمار وطالما سارت العمليات جيده تظل الشركة راضية عن تلك الترتيبات .

ب- غزو الأسواق بالمساهمة: في هذه الحالة تدخل الشركة الأجنبية كمستثمرة وصاحبة حصة في رأس مال الشركة أو المشروع وهي بذلك تخاطر بمالها وقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى ذلك والخيارات أمام الشركة الأجنبية في هذه الحالة هي (1):-

1- المشاركة (المشاريع المشتركة) تتخذ الشركة في هذه الحالة شريكاً محلياً أو أجنبياً وبهذه الطريقة تقلل الشركة من مخاطر فقدان مساهمه كبيرة إذا دخلت لوحدها أو كانت المالك الوحيد .

وللمشاريع المشتركة مزايا أخرى بالإضافة إلى تقليل المخاطر حيث تستفيد الشركة من معرفة الشريك الآخر للسوق المحلي أو من علاقته في بلده مما يحسن صورة الشركة ، كما قد تنهياً للشركة بهذه الطريقة مزايا تقنية أو إدارية موجودة لدى الشريك ومن الجانب الآخر لهذا النوع من الإستراتيجية مساوئها إذ يفقد المستثمر شيئاً من التحكم بحيث يطلع الشريك على أسراره التجارية أو قد تتعرض تقنيته أو ممتلكاته الفكرية للتسريب وقد حدث ذلك لشركات أمريكية تمتلك تقنية عالية في الصين بسبب هذه المخاطر نجد أن بعض الشركات ترفض من حيث المبدأ الدخول في شراكات حتى لو اضطرت إلى هجر سوق البلد كلية لأنها لا تريد أن تخاطر بفقدان تحكمها في مواردها .

(1) المرجع السابق ، ص 228

2- الملكية الكاملة: وهي بديل للشراكة ومن حيث المبدأ نجد بعض الشركات ترى انه من الأفيدي لها في حالة بعض البلدان أن تمتلك المشروع الأجنبي امتلاكاً وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلي تنمية كاملة ، إما لأنها ترى أن بإمكانها أن تكمل المشوار لوحدها أو لأنها لا تستطيع تحمل مساوئ المشاركة لأنها تخشى تسرب أسرارها التجارية أو قد تختلف إستراتيجياتها في ذلك السوق مع إستراتيجية الشريك .

فقد تكون الشركة تسعى إلى تحطيم المبيعات والتضحية بالأرباح في المدى القصير بينما يكون الشريك متعجلاً للربح أو قد لا تجد الشركة الشريك المناسب.

3- التحالفات الإستراتيجية : وهي اتفاق بين شركتين أو أكثر لخدمة السوق وعلى خلاف الشراكة ودائماً ما تنتج الشركات من نفس الصناعة قد تتعاون الشركتان في مشروع في بلد ثالث لتطوير تقنية معينة أو تقوم إحدى الشركات برعاية مصالح بعضها البعض أو تتفقان على أن تحمل كل واحدة سلع الأخرى في أسواقها .

حالياً نجد هذا في صناعة السيارات خاصة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية مثل شركة مازدا وفورد وشركة جنرال موتور مع تويوتا في أمريكا وقد يأخذ التحالف شكل تبادل الأسهم كأن تمتلك فورد حصة مازدا وبذلك تروج مازدا لسيارات فورد في اليابان والعكس .

ثالثاً : تطبيق الإستراتيجية :-

تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها .

بعد تصميم الإستراتيجية يتم وضعها موضع التنفيذ حيث يتم إنتاج سلع أو خدمات وفقاً لخطة عمل تنطوي على سلسلة من الإرشادات التي توجه تنفيذ العمليات فضلاً عن الملامح الخاصة بالفلسفة العامة للشركة.

وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية الخطوات التالية :

أ. مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية .

ب. اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلب تنفيذها.

ج. مراجعة ثقافة المنظمة .

د. تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

هـ. إعداد البرامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

وهكذا نجد أن الخطة الإستراتيجية بمؤشراتها الإجمالية قد تفرعت وقسمت إلى أجزاء تصبح مسئولية أفراد أو أقسام بعينها وتجمع هذه الأجزاء في مجموعات فرعية وتكبر لتصير كلها أخيراً في الإستراتيجية العليا ومن ثم هنالك السياسات التي ترشد القرارات والإجراءات التي تحكم تنفيذها .

رابعا : الرقابة وتقييم الإستراتيجية :-

الرقابة تعني تحديد مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف وإنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف تستطيع أن تحكم على أدائها.

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الإستراتيجية ، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء ، أو التجاوزات أو الانحرافات ، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي ، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية ، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف ، كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم أو في تطبيق الإستراتيجية .

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي :

- الرقابة على المستوى الإستراتيجي: وهي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- الرقابة على المستوى التكتيكي : وهي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقتها الأداء مع الأهداف الموضوعة .
- الرقابة على المستوى التشغيلي : وهي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد .

فوائد التخطيط الإستراتيجي:-

لقد أجريت بعض الدراسات في مجال التخطيط الإستراتيجي وتوصلت إلى تعميمات أساسية حول هذا التخطيط والتي يمكن أن تسهم إسهاما فعالا في تحسين أداء المنشأة وتتلخص في (1):-

1. يزود التخطيط الإستراتيجي المنشأة بالقرار الرئيس لها .
2. يساعد التخطيط الإستراتيجي في توقع بعض القضايا الإستراتيجية إذ أنه يساعد في توقع التغيير المحتمل في بيئة المنشأة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير .
3. يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الموارد ؛ إذ أنه يساعد في توقع التكلفة والفائدة من البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنشأة ، كما يساعد في تحديد أولويات الأهداف وتوجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية .
4. يساعد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الكوادر للإدارة العليا .
5. يساعد التخطيط في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المنشأة كما يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تكامل الأهداف ، فمن خلاله يمكن تحديد طرق التعامل مع التغيير في ظروف البيئة بعناصرها ومكوناتها المختلفة فإذا افترضنا أن كل منشأة تسعى لتحقيق هدفين رئيسيين :-

(1) مرجع سبق ذكره ، ص 119

(1)- ضمان البقاء والاستمرار .

(2)- النمو .

يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي يبحث في أفضل البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذين الهدفين، وذلك لأن التخطيط الإستراتيجي يساعد على التفاعل الجيد بين المنشأة وبيئتها ولقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن تأثير التخطيط الإستراتيجي في الآتي:-

أ- مساعدة المنشأة على تمييز الأعمال الناجحة من الأعمال الخاسرة .

ب- تركيز الانتباه على الموضوعات الحرجة.

ج- إيجاد إطار فكري إستراتيجي بين مديري الإدارة العليا والمستويات الدنيا .

6. أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل .

7. التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها.

التعرف إلى مصادر القوة والضعف في الإدارة وتحليلها .

8. وضع الإدارة في معرفة احتمالات المستقبل مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الجديدة ويساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضية الرئيسية التي تواجه الإدارة .

9. يجعل الإدارة تعرف نفسها أكثر وما هو مطلوب منها إنجازه وما هي إمكانياتها.

10. يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد .

11. يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليهما لتتبعهما.

12. يساعد على توحيد الجهود والتوجهات الخاصة بالمنظمة من خلال إشراك الجميع في رسم الصورة المستقبلية .

13. يساعد على التمييز بين الفرص المواتية الآمنة وتلك المحفوفة بالمخاطر.

14. يبني نظام الضبط الإداري في الإدارة .

15. يشجع التصرف الإيجابي في العمل وليس رد الفعل .

16. يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء .

17. يتيح لجميع منسوبي الإدارة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة ومن ثم رسم الخطة الإستراتيجية وتنفيذها مما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.
18. يساعد المديرين من الحصول على الدعم المناسب والمحافظة على نفس المستوى من الدعم من قبل الإدارة العامة.
19. يساعد على زيادة الإنتاجية وكفاية الأداء في المنظمة .

المبحث الثالث

مشكلات التخطيط الإستراتيجي وكيفية التغلب عليها

برغم أهمية التخطيط الإستراتيجي كوسيلة تنسيق لاستخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف إلا أن الميل لاستخدامه لا يزال محدوداً ومن أهم مشكلات التخطيط الإستراتيجي في التطبيق العملي ما يلي⁽¹⁾:-

1)- يتعلق التخطيط الإستراتيجي أساساً بالمستقبل وما ينطوي عليه هذا المستقبل من غموض وتغيير وعدم التأكيد ومن المعروف أن أي مدير لا يستطيع أن يتنبأ بدقة بكل الأحداث المستقبلية وقد يؤدي ذلك إلى التشكيك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل ، الأمر الذي يجعل الخطة قائمة على معلومات غير دقيقة فإذا تغيرت الظروف التي كانت متوقعة عند إعداد الخطة فإن هذه الخطة تفقد الكثير من قيمتها وهذا يتطلب أن تكون الخطة الإستراتيجية متصفة بالمرونة لمواجهة هذه التغيرات غير المتوقعة .

2)- تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي في التطبيق العملي ببطء وقد يؤدي هذا إلى أن المنظمة تتحرك ببطء أيضاً وبدون درجة عالية من التأكد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير وبتراجم ذلك في صورة خسارة أو ضياع للفرص المتاحة أو التردد في اتخاذ القرارات للآتي :

(1) النور فندولوجي ، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الفاعلية في الإدارة ، دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2000 م ، ص 25 .

أ- قد يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تقييد المنظمة وارتباطها فقط بالقرارات الرشيدة أو فرص الاختيار المحدود.

ب- عدم توفر المعلومات الكافية في تصميم الإستراتيجيات .

ج- الاعتماد على خبرات استشاريين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع المنظمة.

ح- قد تأخذ الاستثمارات الضخمة في الموال والوقت والأفراد اللازم للتخطيط الإستراتيجي بسنوات طويلة للوفاء به.

د- مقومات المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الإستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم.

ت- وجود بعض المشكلات أمام التخطيط الإستراتيجي مما يؤدي إلى انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين ، فعندما يواجه المديرون بعض المشكلات عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي يعتقد أن التخطيط الإستراتيجي ليس مهماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين الأداء .

ث- قصور الموارد المتاحة للمنشأة قد تكون عقبة أمام تطبيق التخطيط الإستراتيجي .

هـ- الخطط الموضوعة تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادرة وخاصة إذا كانت السياسات والإجراءات تنشأ عند مستوى قيمة المنظمة ثم توضع أو تصاغ بشكل رسمي في مذكرة أو كتاب من أجل الإعلام وتوجيه العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى أن تصبح جامدة أو غير قابلة للتغيير .

ن- إن البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الإستراتيجي تخطيطاً متقدماً قبل أن يكتمل.

ر- يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى التأخير في التنفيذ خاصة تلك الأعمال التي لا تتطلب ولا تسمح بهذا التأخير بل إنها تتطلب قرارات في الحال .

ز- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرين فمثلا وضع الرسالة يتطلب مناقشات فلسفية ونظريات عديدة بين رجال الإدارة العليا وقد يرى بعض المديرين في ذلك مضيعة للوقت ، كما يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى كمية كبيرة من المعلومات والإحصاءات التي قد لا تتوفر للمنشأة مما يوجب عليها القيام

بجمعها وإعدادها وهذا يتطلب وقتاً طويلاً وإنفاقاً كبيراً وقد ذكر السلمي بأن هنالك بعض الأسباب التي تمنع من الممارسة الفعلية والتطبيق العملي للتخطيط الإستراتيجي وتمثل كالاتي:-

1_ عدم ملائمة وكفاية الرصيد المعرفي بالمناخ لدى المسؤولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الإستراتيجي
2_ عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم الاستشارات الإدارية التي قدمها الخبراء والمنشآت الاستشارية ينحصر دورها في مجرد صياغة الإستراتيجية دون أن يكون لها دور في تنفيذها .

3_ تزايد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الإستراتيجي وأهمية صياغة أهداف المنشأة الإستراتيجية وتحمل تبعات تطبيقها.
كيف يمكن التغلب على مشكلات التخطيط الإستراتيجي ؟

من المناقشة السابقة يتضح للقارئ أن التخطيط الإستراتيجي يمكن تطبيقه على الأنواع المختلفة للمنظمات سواء كانت عامة أم خاصة وبالذات كبيرة الحجم بما يبرر تكاليف إعدادة وتنفيذه ومتابعته إلا أنه حتى في حالة الإعداد السليم للتخطيط الإستراتيجي واختيار أنسب المداخل والطرق لوضعه في صورته الرسمية فسيظل هناك نوعين رئيسيين من المشكلات أو العقبات التي قد تعترض تطبيقه ومتابعته بفاعلية وهما⁽¹⁾:-

أولاً: إن الخصائص المميزة لعملية التخطيط الإستراتيجي الرسمي ربما لا تشجع على بناء وتنمية إستراتيجيات رسمية.

ثانياً: إن المديرين ربما لا يفهمون بشكل كافي عملية التخطيط الإستراتيجي الرسمي بل ربما تؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة فيه وتحول دون ترجمته إلى الواقع العملي وبالرغم من التنوع والاختلاف الواضح فيما بين المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة إلا أنها جميعاً تتشابه في عدد من الخصائص والتي يمكن أن تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في القطاع الخاص وهذه الخصائص كما حددها كما يلي :-

(1) المرجع السابق ، ص ص 214 - 215 .

- 1- تقديم خدمة عامة غير ملموسة يصعب عليها .
- 2- نفوذ وقوة المستهلكين غالباً ما يكون ضعيف التأثير.
- 3- ضعف ولاء الموظف البيروقراطي للمنظمة .
- 4- تدخل الدولة في الإدارة الداخلية للمنظمة .
- 5- قيود على استخدام المكافآت وأساليب العقاب.
- 6- القادة الجذابين للجماهير والذين ينظر على أنهم قادرون على قهر العقبات وإزالة القيود.

وعلى هذا وبالرغم من التزايد المستمر في إقبال الأجهزة الإدارية الحكومية على التخطيط فإن البعض يعتقد ان التخطيط الإستراتيجي يعد أكثر صعوبة في المنظمات الحكومية بسبب المعوقات التالية⁽¹⁾:-

- 1- التعارض والتناقض بين عملية التخطيط الرسمي ونمط الإدارة.
 - 2- عدم ملائمة التخطيط الرسمي للمنظمات والوحدات صغيرة الحجم.
 - 3- التكلفة العالية.
 - 4- المغالاة في استخدام الأساليب الكمية .
 - 5- عدم وجود الكفاءات والخبرات الكافية للقيام بالتخطيط الإستراتيجي .
 - 6- نقص التدريب الفعال للمديرين على مستويات الإدارة المختلفة .
 - 7- إغراق المديرين بالتفاصيل والأعمال الروتينية .
 - 8- عدم قبول التخطيط الإستراتيجي من قبل بعض المديرين .
- ويرى الخبراء في مجال الإدارة أن مثل هذه العقبات يمكن التغلب عليها من خلال إتباع الآتي:-

- أ- توعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الإستراتيجي .
- ب- التركيز على الجوهر والبعد عن النواحي الزخرفة والشكلية في التخطيط.
- ج- استخدام الأساليب العملية الحديثة في إجراء التنبؤ بالمستقبل من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة .
- د- توفير المرونة المناسبة في الإستراتيجيات الموضوعية .

(1) المرجع السابق ، ص 233 .

- ث- توفير البيانات الكافية في الوقت المناسب عن المتغيرات البيئية المختلفة.
- ت- تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل مستويات الإدارة .
- هـ- تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطط العامة .
- ذ- توفير الكفاءة اللازمة من مخططين ومحللين .
- ن- توفير الموازنة المالية اللازمة والكفاية للإنفاق على نظام التخطيط .

الفصل الثاني

التسويق المصرفي

المبحث الأول: مفهوم ونشأة التسويق المصرفي

- المبحث الثاني: المزيج التسويقي المصرفي .
- المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازنة وفوائدها.

المبحث الأول

مفهوم ونشأة التسويق المصرفي

مفهوم التسويق المصرفي :

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها، فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ويمثل التسويق المصرفي أحد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث، فهو الذي أكسب المصارف في البلدان المتقدمة نجاحا هاما وأعطاهم وضعية تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين والأفراد.

كما يمكن اعتبار الدور المزوج الذي تقوم به المصارف من بين العوامل التي أسهمت في زيادة الاهتمام بالتسويق المصرفي من خلال الحصول على المواد الأولية في صورة ودائع ومدخرات من جانب، وتسويق الخدمات المصرفية للعملاء في شكل قروض وخدمات أخرى متنوعة من جانب آخر.

ولقد تطور النشاط التسويقي في البنوك بمرور الوقت مما أدى إلى تغير فلسفة ونظرة إدارة السوق حيث مر هذا التطور بمراحل عديدة وأصبح التسويق المصرفي يحتل مكانة مهمة في التشكيل الإداري للمؤسسة المصرفية .

وبناءً على ما سبق يستوجب على البنوك أن تقتنع بأهمية العملاء ودرجة الرضا المطلوبة من طرفهم والمحافظة عليهم وإنتاج ما يمكن بيعه حسب حاجاتهم ورغباتهم، وقد بدأ الاهتمام بتسويق الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة يزداد في الوقت الراهن، حيث يعتبر العنصر البشري أهم عناصر تصميم وأداء هذه الخدمات.

في البداية يحظى تسويق الخدمات المصرفية باهتمام كبير من جانب القائمين على إدارة البنوك التجارية، حيث تتنافس هذه البنوك فيما بينها سعياً وراء زيادة حجم عملياتها وذلك عن طريق جذب عملاء جدد، ومن هذا المنطلق قامت الكثير من البنوك بإنشاء إدارة مستقلة للتسويق المصرفي عهد إليها بمسؤولية وضع البرامج التي تمكن البنك من تحقيق هذا الهدف.

وقد أخذت المصارف تنظر إلى التسويق على أنه تخطيط مستقبلي للمصرف يؤدي إلي أن يدرس أعماله في الوقت الحاضر وخلال السنوات القادمة متعرفاً على إمكاناته الحقيقية ومتعرفاً على حاجات الزبائن الحاليين لديه والمتوقعين أي يخطط المصرف للعمل في المستقبل ، وهناك عدة مفاهيم للتسويق ونذكرها فيما يلي⁽¹⁾:-

1/ التسويق المصرفي ذلك الجزء من النشاط الإداري للبنك الذي يضطلع بتوجيه تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية لإشباع رغبات مجموعة معينة من العملاء بما يحقق تعظيم ربحية البنك وتوسعة واستمراره في السوق المالية

2/ كما يعبر التسويق المصرفي كذلك عن النشاط الرئيسي أو الوظيفة الفعالة التي يتم على ضوءها تحديد مختلف المعايير والأسس التي تحدد احتياجات السوق ورغباته وتحدد الإستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد عن طريق فهم طريقة استنباط أسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرقبين (المتوقعين) .

3/ يعرف التسويق المصرفي بأنه عملية الموازنة بين موارد المصرف وحاجات الزبائن لتحقيق أعلى درجة من الفاعلية والربحية ، وأصبح المصرف الناجح هو

(¹) نواف علي عبده ، مفهوم التسويق المصرفي ، مجلة أصداء ، عدد 17 ، (اليمن ، 2005م) ، ص6

القادر على تلبية حاجات الزبائن بشكل واضح وعلى المصرف أن يتفهم الزبون الذي يتعامل معه والسوق التي يعمل فيها وأن يتفهم بموضوعية نقاط قوته وضعفه.

4/ أما المفهوم الحديث للتسويق المصرفي فهو ينظر إليه على أنه دراسة احتياجات الزبائن الحالية ، وتلبية هذه الاحتياجات مع الاحتفاظ بربحية مناسبة من خلال نظام إداري شامل ومتكامل ، وبوجود الشعور بالمسؤولية الاجتماعية للمصرف .

5/ هو مجموعة الأنشطة اللازمة لتسهيل عملية التبادل بين البنك والعميل بهدف إشباع رغبات العميل من جهة وتحقيق أهداف البنك من جهة أخرى .

ونجد أن عملية التسويق المصرفي تبدأ بالتعرف على رغبات العميل ثم تنتقل إلى تطوير الخدمات المناسبة التي تلبي تلك الرغبات ثم تحديد السعر المناسب والوقت المناسب لتقديم تلك الخدمات، بالإضافة إلى تحديد السياسات الترويجية اللازمة لتقديم هذه الخدمة ، وعليه فإن التسويق المصرفي يبدأ وينتهي مع العميل بمعنى أن العميل هو محور النشاط التسويقي للبنك .
نشأة وتطور التسويق المصرفي:-

ظهر التسويق المصرفي حوالي (1966 - 1967م) ولم يعرف تطورا حقيقيا إلا في الفترة (1973-1974م) وجاء ذلك لتلبية حاجة المؤسسات المالية لوظائفه، وقد تعدى التسويق المصرفي الكلاسيكي آنذاك ، ومع التطور الزمني مجرد سوق الأفراد (الادخار) إلى خدمات بنكية أخرى والتسويق في مجال الاستعلامات والسياسة وغير ذلك وتحقق عبر إثراء تشكيلة الخدمات وتنوع النشاطات المتعلقة بالقروض والتوزيع بشكل مكثف وكذلك التوظيفات الابتكارية مثل تلك التي ترسخت لدى البنوك الأمريكية كشهادات الإيداع ، خطط الادخار والإقراض وتقديم الخدمات البنكية عن طريق المراسلة في المنازل (قطاع العائلات) ، كل هذه الحركة المصرفية ليست سوى دلالة قاطعة على وجود هذه الابتكارات الفكرية الجديدة لأصحاب البنوك والقائمة على مبدأ أساسي (استقبل زبائنك ولا تنتظر قدومهم) وهذه الابتكارات الجديدة هي ميزة من مميزات تطور الجهاز المصرفي في البلدان التي تسعى إلى ترسيخها بغية إرضاء الزبائن وكذلك للرفع من إيرادات البنوك .

وقد زاد اهتمام المصارف بالتسويق في العقود الأخيرة لعدة أسباب كزيادة اقتناع المسؤولين عن إدارتها بأهمية وظيفة التسويق وتغيير اتجاههم نحو الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة التسويق في تحقيق أهداف المصارف من حيث الاستقرار والاستمرار والنمو، لم يعد الأمر يقتصر على تزايد الإقناع بأهمية توافر المعلومات عن الزبائن والأسواق كأساس لاتخاذ القرارات وإنما تعدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بتزايد العمل بشكل مستمر لمقابلة احتياجات المستهلكين ، ومواجهة ظروف ومتغيرات السوق ، وأصبحت المصارف تربط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين مقدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق المصرفي⁽¹⁾.
تطور مفهوم وظائف التسويق المصرفي:

يعد تبنى مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمراً ملحاً في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية ، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة ، حيث يسهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته ، ومن أهم ركائز ووظائف التسويق المصرفي الحديث والتي يجب التركيز عليها⁽²⁾:-

- البحث وإيجاد العميل بالسعي نحو العميل المرتقب .
- الإسهام في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجديدة بما يكفل إيجاد عميل جديد .
- تصميم مزيج للخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء .
- ضرورة قيام مسئولو التسويق المصرفي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها البنك ، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكاريه غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة .

(1) محمود جاسم الصيدعي ، إستراتيجية التسويق (عمان :دار حامد2000م) ص28.

(2) المرجع السابق ، ص31.

- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى ، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة .
- كذلك يتسع المفهوم الحديث للتسويق ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لتدفق وانسياب الخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بغرض تلبية وإشباع رغبات العملاء المستهدفين .
- تضطلع إدارة التسويق المصرفي بمسئولية اختيار مواقع فروع البنك والتي تخضع لمجموعة من العوامل والاعتبارات التسويقية ، من أهمها قدرة الفرع على خدمة عملاء البنك الحاليين والمرتبين ومنافسة فروع البنوك الأخرى في نفس المنطقة الجغرافية .
- يعتبر التسويق المصرفي الحديث أداة تحليلية مهمة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي .
- كذلك يقع في إطار المفهوم الحديث للتسويق المصرفي العديد من المهن التي تعمل على موازنة النشاط المصرفي ودرء مخاطر الاختلال في هذا التوازن ومن أهمها دراسة سلوك العملاء واتجاهاتهم ، واختيار مواقع الفروع وتوزيع الخدمات المصرفية عليها ، فضلا عن الترويج والاتصال والنشر والإعلان عن الخدمات المصرفية ، وذلك من خلال كافة الوسائل الإعلانية بما فيها الوسائل الحديثة مثل شبكة الانترنت وماكينات الصرف الآلي .
- كذلك من وظائف التسويق المصرفي الحديث الإسهام في تسعير الخدمات المصرفية .
- القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته .
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه لتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.

- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوافر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة. تمثل شبكة فروع البنك إحدى أهم عناصر المزيج التسويقي التي تتوقف عليها كفاءة وفعالية الأداء التسويقي ، حيث أصبحت الفروع مطالبة بتوليد أنواع جديدة من الخدمات وتسويقها للعملاء مع التركيز على أهمية تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف الحوار المتبادل مع العملاء . المراحل التي مر بها التسويق المصرفي:-

تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية لم يحدث مرة واحدة بل مر التسويق المصرفي في تطوره بعدة مراحل وهي (1):

أ/ مرحلة الترويج:

في بداية الخمسينات من القرن الماضي لم يكن للتسويق أي دور يذكر في النشاط التقليدي للمصارف المحافظة (2)، حيث يتميز التسويق المصرفي ببعده البيعي، فالمصارف كانت تعمل في سوق اتصفت بأنها سوق بائعين ، حيث كانت توفر الخدمات المالية الأساسية التي كان العملاء يطلبونها ، وبالتالي لم تكن بحاجة إلى تطوير أي معارف تسويقية لكي تباع خدماتها، وانسجاما مع صورتها التقليدية في أذهان الناس في ذلك الوقت، فقد تم تشييد وبناء المصارف لتبدو آمنة ومحصنة ومؤثرة .

وفي أوائل الستينات من هذه المرحلة بدأ اهتمام البنوك بالتسويق، وانصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان والعلاقات العامة معا ، ومن ذلك تحددت وظيفة التسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات بهدف جذب عملاء جدد أو المحافظة على العملاء الحاليين .

(1) محمد بوضياف، مجلة علوم إنسانية، العدد15، السنة الثانية، نوفمبر2004م

(2) أحمد محمود أحمد ، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-تطبيقي) ، الطبعة الأولى ، دار البركة ، (عمان، 2001) ، ص30.

وخلال هذه المرحلة قامت البنوك بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق أو بتغيير مسمى إدارات العلاقات العامة بها إلى إدارات التسويق ، وبالرغم من ذلك فإن نشاط التسويق اقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية، وكان مفهوم التسويق مرادفا لمفهوم الترويج.

ب/ مرحلة الاهتمام الشخصي بالزبائن:

بدأت هذه المرحلة مع بداية اقتناع المصارف بعدم جدوى النشاط الترويجي ما لم يصاحبه تغيير في الكيفية التي يتم بها معاملة المصرف لزيائنه ، وبدأ التركيز على العميل باعتباره المحور الرئيس للعمل المصرفي .

في هذه المرحلة تركز مفهوم التسويق على ضرورة توفير جو ودي أثناء التعامل مع العملاء وأدركت المصارف أن مهمة جعل العملاء يتوافدون إليها هي أسهل بكثير من محاولة الاحتفاظ بهم، وهكذا أخذ التسويق بعدا جديدا ألا وهو محاولة إرضاء العميل، وإضفاء جو مرح داخل العمل وبين العملاء والقائمين على تقديم الخدمات المصرفية حيث بدأت بتصميم برامج معينة لإرضاء العملاء بالإضافة إلى تدريب موظفي البنك على كيفية التعامل مع العملاء وكسب رضاهم، وبعد فترة فقد هذا العامل تأثيره ولم يعد ميزة تنافسية يختص بها بنك دون غيره ، وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور أو أشكال منها ما يلي :

حيث تم التركيز على ما يلي:

- تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء لدى العاملين وخاصة ذوي الاتصال المباشر بعملاء البنك، وقد تمثل ذلك من خلال عقد دورات تدريبية على كيفية معاملة العملاء والأساليب المناسبة الواجب إتباعها في ذلك ، وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم العملاء وأهمية الاهتمام بهم.
- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالمصارف بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوي العملاء .

▪ تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء ، ومساعدتهم في اتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة .

▪ تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات انتظار العملاء بما يجعلها أكثر جاذبية وبما يعطي صورة جيدة عن البنك .

ج/ مرحلة التجديد:

بدأت هذه المرحلة في نهاية الستينات حيث ارتكز مفهوم التسويق المصرفي على تطوير ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة، بعد أن أتضح أن النمطية في نشاط المصارف تقف حجر عثرة أمام تلبية الاحتياجات المتجددة والمتنامية للعملاء. ولهذا أصبحت الدعوة لتمييز الخدمات المصرفية ضرورة ملحة إذا ما أرادت المصارف التمتع بميزة تنافسية وبذلك اتجهت إلى الدراسة والبحث المستمرين عن سلوك العميل والحاجات المالية غير المشبعة له بهدف العمل على تقديم وتطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي إلى تحقيق أهداف كل من العميل والبنك.

ولذلك شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك العملاء كان نتيجتها تطوير البنوك للعديد من خدماتها وتقديم خدمات جديدة مثل: خدمات الصرف الآلية وبطاقات الائتمان والتعامل مع البنك عبر الهاتف ، وكمثال على ذلك صار مصرف أمريكا يقدم 350 نوعاً من الخدمات المصرفية لعملائه .

غير أنه رغم التجديد والتنوع في الخدمات التي أصبح يقدمها المصرف إلا أنه لم يستطع أن يكون هو الأحسن والأفضل من بين كل المصارف، سواء تعلق الأمر بدرجة الابتكار والتنوع أو القدرة على إشباع حاجات كافة العملاء وهذا ما تميزت به المرحلة الرابعة .

د/ مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق :

سادت هذه المرحلة في فترة السبعينات ، وفيها اعتمد التسويق المصرفي على محاولة البحث عن مكانة متميزة للمصرف في السوق ، وظهرت الحاجة إلى ميزة تنافسية . واستجابة لذلك فقد اتجهت مصارف كثيرة إلى إعادة التفكير في فلسفتها التسويقية. فبدلاً من توجيه الجهود إلى كافة قطاعات السوق بدأ توجه جديد في

التسويق المصرفي يتبلور تمثل في تجزئة السوق إلى قطاعات واختيار القطاع أو القطاعات السوقية التي يمكن للمصرف أن يخدمها بكفاية عالية.

ولعل المفهوم المتوقع في التسويق خلال هذه المرحلة لم يعد يقتصر فقط على محاولة خلق صورة ذهنية عن المصرف لدى الزبائن ، بل تعادها إلى ضرورة نحت هذه الصورة وترسيخها في أذهان العملاء.

وكان ذلك انطلاقاً من استخدامها لشعارات أو رموز خاصة بها. كما أن اختيار الشعار من طرف هذا المصرف أو ذلك لم يكن عشوائياً، بل كان له من الأهمية ما يجعله مرتبطاً منطقياً بنوع الخدمات التي يقدمها المصرف ، والأسلوب الذي يعتمده لتمييزه عن كافة المصارف الأخرى كشعار الأسد بالنسبة لمصرف أو شعار الكنغارد بالنسبة لمصرف .

أصبحت المصارف تمارس النشاط التسويقي في إطار من وجود أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والأنظمة لبحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم الاتصالات التسويقية .

هـ/ مرحلة نظم التسويق:

مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق على اعتبار أنه عامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تعمل فيها البنوك ، دخل التسويق المصرفي مرحلة ممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متخصصة ومتكاملة تعتمد على التحليل والتخطيط والرقابة حيث أدركت إدارة المصرف بأن الأداء المصرفي الفعال يجب أن يخضع لقدر من التخطيط العلمي والواعي . ومن هذا المنطلق بدأ اهتمام البنوك بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية .

كما بدأ اهتمام البنوك بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة (قصيرة ومتوسطة الأجل) لكل مجالات النشاط المصرفي ، هذا فضلاً عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه وبالكيفية المطلوبة .

وفي هذه المرحلة بدأ اهتمام البنوك يأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق ، و قد ساعد على ذلك التطور الذي حدث في الفكر التسويقي بشكل عام والنتائج التي حققتها المؤسسات التي تعتق هذا المفهوم بشكل خاص .

و/ مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي حيث كانت نتيجة طبيعية لنمو حركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى حيث يقوم هذا المفهوم على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع إلى جانب مصلحة العميل الفرد أو المؤسسة ، وينعكس تطبيق المصارف لهذه المرحلة على عدة نواحي أهمها ما يلي⁽¹⁾:

- أ- تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات للمجالات المساهمة بدرجة أكبر في تحسين الظروف المعيشية لأفراد المجتمع .
- ب- تأكيد أهمية مساعدة العملاء على اتخاذ قراراتهم المالية والاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق مصالحهم ومصالح المجتمع .
- ج- تحقيق المصرف لأهداف زبائنه ، عامل أساسي في تحقيق المصرف لأهدافه وذلك من خلال اهتمامه بتقييم ودراسة درجة رضا العملاء عن خدماته .

(1) طارق طه ، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، دار النهضة العربية، (القاهرة، 2000) ، ص94.

المبحث الثاني المزيج التسويقي المصرفي

يشتمل التسويق المصرفي على أربعة عناصر أساسية تشكل مجموعة أنشطة تسويقية بنكية وتتمثل في المنتج البنكي ، والسعر ، والتوزيع ، والترويج . إن وضع هذه العناصر ودمجها مع هذا المزيج يمثل مجمل اهتمامات التسويق المصرفي ، حيث يجب إيجاد التنسيق والتوازن المناسب فيما بينها بما يكفل تحقيق أهداف المصرف ورضا الزبائن ، ويمكن استعراض هذا المزيج فيما يلي⁽¹⁾:

1/ المنتج المصرفي:

يعتبر المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية) نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع احتياجات ورغبات الزبون مقابل دفع عمولة معينة ، وتتميز الخدمة والمنتج المصرفي بما يلي:

- الاعتماد على الودائع في نشأتها وفي خدماتها المصرفية .
- خدمات غير ملموسة لبيع الفكرة في شكل خدمات معينة .
- التأثير المتبادل بين الأنشطة الاقتصادية والسياسية والنشاط الاقتصادي .
- ارتباط الخدمة المصرفية ارتباطا وثيقا بشخصية المصرفي كبناع للخدمة .

(1) زياد رمضان محمود جودة ، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والسلوك (الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2000م) ، ص 306-307.

▪ تنوع وتعدد خدمات المصرف .

دورة حياة المنتج المصرفي:

تمر الخدمة المصرفية بأربع مراحل والتي تمثل حجم التطور والتعامل بالخدمة عبر الزمن ، وان منحى دورة الحياة يعبر عن التاريخ البيعى لها ولهذا تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها الخدمة المصرفية ، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى.

ويمكن توضيح مراحل حياة المنتج المصرفي فيما يلي:

أ/ مرحلة الترقيم:

في هذه المرحلة يتم تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائد استعمالها وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من الزبائن التعرف على الخدمة المصرفية من جهة وعدم اقتناعهم التام بها في مرحلتها الأولى .

ب/ مرحلة النمو:

وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتتمو المبيعات مما يزيد من إيرادات المصرف وهو ما يحفز المصارف الأخرى على تقديم الخدمة وتتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح ويسعى المصرف للمحافظة وزيادة حصته في السوق بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج وإضافة نماذج جديدة له .

ج/ مرحلة النضج:

فيها يبدأ الانخفاض التدريجي لمعدل نمو المبيعات وتتحقق الخسائر وهنا يبدأ البنك في إلغاء الخدمة واستبدالها بخدمات أخرى جديدة .

2/ السعر:

يتم تسعير الخدمة المصرفية لتصبح أكثر ملائمة لقدرة الزبون ، بحيث يستطيع تحمله وبقتنع به ، والتسعير في العمل المصرفي لا ينصرف فقط إلى عامل التكلفة في ممارسة النشاط ، بل أنه يرتبط بعامل الإيرادات والعوائد التي يمكن الحصول عليها من ممارسة هذا النشاط ، وتلعب قرارات التسعير دورا كبيرا في إستراتيجية

التسويق حيث يجب أن يوضع السعر بالعلاقة مثل دورة حياة السلعة ، أهداف البيع والحصة من السوق وهناك عدة أنواع من الأسعار مثل الفوائد والعمولات والرسوم وأسعار بعض الخدمات الأخرى وتشكل العناصر التالية الخطوات الرئيسية في المعادلة من أجل تحقيق الممكن: (إيرادات من الفوائد المدنية + إيرادات أخرى من غير الفوائد_ الفوائد الدائنة_ مصروفات مختلفة قبل الضرائب) ويوجد نوعان من التكاليف في المصرف هما:

أ/ التكاليف المباشرة:

وهي من أجل توفير خدمات المصرف مثل : الإيجارات ، والمعدات ، ورواتب الموظفين ، وأجهزة الكمبيوتر، وهي المصاريف التي لا تتغير مع الحجم في المدى القصير .

ب/ مصاريف الإدارة العامة:

وهي تتفق لتأمين سير عمل المصرف مثل المصاريف الإدارية .
أهداف التسعير:-

يجب أن تكون أهداف المصرف واضحة بالنسبة لعمله ككل ولإستراتيجية التسويق التابعة لديه ، بحيث تكون هذه الأهداف متمشية مع أسعار خدماته لأن السعر له نتائج على الأرباح ، وزيادة أو نقص حصة المصرف من السوق لذلك يجب أن يتخذ قرار التسعير على بيئة من أهداف المصرف الإستراتيجية العامة ، كما يجب على المصرف أن يخطط لردود فعل المنافسين لكل إستراتيجيه للتسعير يقوم لها .
قرارات تسعير الخدمات المصرفية:-

يتم اتخاذ قرارات التسعير عندما يكون من المطلوب تحديد أسعار خدمات جديدة ، أو تغيير أسعار الخدمات الحالية وعند تسعير خدمة جديدة يجب أن يأخذ المصرف ثلاثة أهداف بعين الاعتبار⁽¹⁾:

- ❖ جعل الخدمة مقبولة ومرغوبة من قبل الزبائن .
- ❖ المحافظة على قوة المصارف تجاه المنافسين .
- ❖ خلق أرباح .

(1) المرجع السابق ص308

استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية :-

توجد عدة استراتيجيات لعملية التسعير منها ما يلي⁽¹⁾:-

1/ إستراتيجية التسعير المرتفع :

وهي وضع سعر عال للخدمة في البداية ، وهي تناسب الخدمات الجديدة للأسباب التالية:

- أ. حجم الخدمة المباعة أقل تأثراً بالسعر في البداية .
- ب. إستراتيجية السعر المرتفع تجذب أفراد السوق الأقل حساسية للأسعار قبل غيرهم من الذين يتأثرون بالأسعار .
- ج. يساعد السعر المرتفع في البداية على إعطاء الخدمة الجديدة صورة الجودة والمكانة .
- د. التسعير المرتفع وسيلة لتجربة الطلب على الخدمة حيث من السهل البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه من البدء ثم رفعه .

2/ إستراتيجية التسعير للاختراق:

- وهي عكس الإستراتيجية السابقة ، حيث يتم اللجوء إلى سعر أولى متدن كوسيلة لاستقطاب حصة كبيرة من السوق بأسرع وقت ممكن ، ويجب أن تراعى هذه السياسة أحد أو أكثر من هذه الظروف :
- أ. إن كمية الخدمة المقدمة شديدة التأثير بالسعر .
 - ب. يمكن التوفير لدرجة كبيرة من تكاليف إنتاج الخدمة أو توزيعها إذا كان الطلب على هذه الخدمة كبيراً.
 - ج. ستواجه الخدمة منافسة حادة بعد إدخالها إلى السوق .

3/ التسعير حسب القيمة :

ما القيمة التي يعلقها الزبون على هذه الخدمة ؟ فالفائدة ليست إلا جزءاً من قيمة الخدمة ، وكلما استطاع المصرف إضافة مزايا محسوسة أو غير ملموسة إلى الخدمة زادت القيمة التي يشعر بها الزبون وزاد السعر الممكن طلبه ، وتتميز الخدمة الجيدة بربط خدمات أخرى بها ، أو بزيادة منافع أخرى غير السعر عليها.

(1) طلعت أسعد، إدارة البنوك المتكاملة (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع 2000م) ص 124-130.

4/ طريقة الإضافة إلى التكلفة:

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش ربحي معين ليؤدى إلى السعر النهائي ، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تسهم في جزء معين من إجمالي ربحية المصرف وهو قائم على افتراض أن المصرف قادر على تحديد كلفة كل خدمة بشكل دقيق ، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تسهل عملية التسعير إذا كان هيكل التكلفة معروفا وإذا استعملت جميع المصارف الأسلوب نفسه فإن المنافسة على الأسعار تخف قليلا إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة عدم أخذ أسعار المنافسين بعين الاعتبار ولا سياسة السعر لدى العميل ، كما أن هناك عدم دقة في تحديد التكاليف .

5/ التسعير حسب الحجم:

يتم وضع السعر بشكل منخفض وتنافسي جدا بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن لشراء هذه الخدمة ، على افتراض أن التكلفة الكلية للمصرف لا تتغير بتغيير حجم الخدمة وأن اقتصاديات الحجم سوف تؤدي إلى الربحية .

6/ التسعير بسعر السوق:

باستخدام هذا الأسلوب يفقد المصرف المبادرة في التسعير ويتركها إلى المصارف المنافسة الأخرى ، حيث تضع هي الأسعار وغالبا ما يكون المصرف الرائد هو الواضع للسعر، وهى شائعة بين المصارف لعدم المعرفة الدقيقة لتكاليف تغيير أسعار الخدمات الحالية للمصارف وذلك كما يلي:

أ. تغيير الأسعار بناء على مبادرة المصرف نفسه .

ب. التجاوب مع تغيير أسعار المنافسين .

ج. التجاوب مع الأنظمة والقوانين التي تؤثر على التسعير، إذ أن

التجاوب مع قرارات التسعير عند اتخاذه يأخذ بعين الاعتبار مجموعة

من ردة الفعل لهذه القرارات من مجموعات مختلفة كالزبائن والموظفين

والمنافسين .

7/ التوزيع المصرفي:

إن أهمية قنوات التوزيع في الخدمات المصرفية تكمن في جعل الخدمة أقرب ما تكون من الزبون ولا تكلفه مشقة للانتقال إليها أو تحمل عبء وجهد من أجل التحصل أو الاستفادة من الخدمات التي يقدمها المصرف ، حيث يقوم المصرف بتوزيع خدماته بوسيلتين أساسيتين الأولى عن طريق شبكة فروع المنتشرة داخل البلاد وخارجها ، والأخرى عن طريق السماح لبعض المصارف أو الوكالات بتوزيع خدماته مثل تقديم خدمة الحسابات الجارية تحت الطلب والودائع لأجل شهادات الإيداع وخدمة التحويلات .

8/ اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف:

اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف يعتبر مهما جدا إذ من خلال شبكة الفروع يقوم المصرف بتقديم وتوزيع خدماته على زبائنه الحاليين والمرتقبين ، ولذلك فإن نجاح المصرف في اختيار موقع فروعهم يعد عاملا مهما في تحقيق ربحية المصرف واستمراره ، ويرتبط اختيار مكان فروع المصرف بمجموعة من العوامل الاقتصادية والجغرافية والسكانية والجمالية والتسهيلات والخدمات المتوفرة في المنطقة مثل تسهيلات النقل والمواصلات والاتصالات ويمكن تقسيم زبائن المصرف إلى نوعين هما:

أ- الخدمات المقدمة إلى الأفراد: وهي الخدمات المصرفية الصغيرة على مستوى التجزئة .

ب- الخدمات المقدمة إلى الشركات أو المؤسسات: وهي خدمات ذات حجم كبير وقليل العدد ، كما تتطلب معاملة خاصة بالنسبة للمؤسسات بمحاولة إشباع حاجاتها من الخدمة المصرفية .

طرق توزيع الخدمات المصرفية⁽¹⁾:

(1) المرجع السابق ، ص 150-153

التوزيع هو وسيلة إيصال الخدمة لمن يطلبها ، فقناة التوزيع هي وسيلة تزيد من تيسير وجود خدمة ما وتزيد في الوقت نفسه استعمالها أو المردود من استعمالها ، تقوم المصارف عند توزيع خدماتها المصرفية باستخدام عدة طرق منها :

أ.فروع المصرف :

وهي من أهم قنوات التوزيع ، حيث يتم من خلالها إتاحة الخدمات المصرفية التي تتطلبها المنطقة وعملاؤها ، ويقوم المصرف بتوزيع خدماته من خلال ثلاثة أنواع رئيسية من الفروع :

1/ الفروع الرئيسية أو الدرجة الأولى:

وهي فروع تمارس الأنشطة المصرفية وتقوم بتقديم مختلف الخدمات على نطاق شامل ، وتوجد هذه الفروع في مراكز النشاطات الاقتصادية الرئيسة .

2/ الفروع المتوسطة أو فروع الدرجة الثانية:

وهي فروع تقل في حجمها عن فروع الدرجة الأولى وتقوم بتقديم الأنشطة الأساسية للمصرف وخاصة في المناطق البعيدة .

3/ الفروع الصغيرة أو فروع الدرجة الثالثة:

وهي فروع مصرفية صغيرة تقدم خدمات محدودة مثل خدمات قبول الودائع سواء على شكل إيداعات جارية عادية أو حسابات توفير أو ادخار، وتقديم السلف والقروض بمبالغ صغيرة أو محدودة وفق نسب تحدد لها ، وتوجد هذه الفروع في المناطق الريفية أو النائية حيث يقل عدد السكان والنشاط الاقتصادي ويمكن أن تشغل هذه الفروع مبنى ثابتا ، أو تكون فروعاً متحركة حيث يقوم المصرف بإعداد سيارات خاصة تخدم هذه المناطق البعيدة .

ب. وحدات التعامل الآلي:

وتستخدم هذه الوحدات للتعامل في المناطق التي يصعب افتتاح فروع فيها أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها المصرف أبوابه أو للتخفيف عن الفروع في الأعمال المصرفية العادية مثل عمليات الإيداع أو عمليات السحب والصرف الذاتي وهي تعمل طوال الـ24 ساعة في اليوم .

ج. نظام التعامل بالمقاصة:

تقوم المصارف وفروعها بتسوية مديونياتها لدى المصارف الأخرى من حيث معاملة زبائنها معهم ، وفقا لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل مصرف لدى المصرف الآخر.

د. تقديم الخدمة المتطورة تقنيا:

وهى مرحلة حديثة تتم باستخدام الحاسب الآلي ، حيث يمكن للزبون استخدام الإمكانيات التي يتيحها هذا الحاسب من خلال اتصال الحاسب الخاص ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع حساب المصرف .

هـ. التوزيع أو البيع الشخصي:

البيع الشخصي هو تقديم الخدمة مباشرة من قبل موظف المصرف إلى الزبائن عن طريق منافذ التوزيع التي يقرها المصرف ولأن الخدمة محسوسة أو ملموسة تكون هناك حاجة للاتصال الشخصي بين المصرف والمستفيد من الخدمة المصرفية وهو الزبون ، وبما أنها خدمة غير ملموسة فانه على الشخص المقدم لها أن يكون قادرا على إيصال منافع الخدمة للزبون ويؤثر البيع الشخصي على مكانة وسمعة وربحية المصرف ومن خلال استقطاب الزبائن وتلبية حاجاتهم و طلباتهم .

المبحث الثالث

بطاقة الأداء المتوازنة و فوائدها

نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في عام 1990م عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان « قياس الأداء في منشأة المستقبل » بطلب من أكثر من خمسمائة مؤسسة وبمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فعالة ، وفي عام 1996 قام بتلخيص النتائج في كتاب « سجل الأداء المتوازن » ويعتبر هذا الكتاب أكثر كتاب تجاري تم بيعه عن طريق موقع امازون .

هي كما عرفها كابلان ونورتن (نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء ، وتساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً لأهداف المؤسسة)⁽¹⁾ .

وأيضاً كما عرفها بريستون كامبيرون بأنها (وسيلة لربط الإستراتيجيات في مختلف الوحدات العاملة باتجاه المهام والرؤية الشاملة في المؤسسة ، وهي معيار يقوم بقياس الأداء من منظورات مختلفة وربما كان أهم جانب من جوانب البطاقة المتوازنة هو أنها تسمح للمؤسسة أن تربط الإستراتيجيات بعيدة الأمد بالإجراءات قصيرة الأمد، وأنها أداء لقياس تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس نحو مجموعة من المنظورات .

بطاقة الأداء المتوازنة هي وسيلة لتحديد أهداف دورية (سنوية مثلاً) للمؤسسة بحيث لا يطغى جانب واحد على هذه الأهداف ، ففي كثير من الأحيان يكون للأهداف المادية نصيب الأسد من الأهداف التي نضعها للعام أو الأعوام القادمة وهو ما قد يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد وليس ذلك بسبب قلة أهمية

(1) محمد الفاعوري ، محاضرة بعنوان : بطاقات الأداء المتوازن ، قاعة الشارقة للمؤتمرات ، سبتمبر 2012 م

الأهداف المادية ولكن لوجود أشياء أخرى يجب العناية بها وإلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المستوى البعيد ، فمن المهم أن نحاول زيادة صافي الربح والعائد على الاستثمار ولكننا إن فعلنا ذلك بدون أن نحافظ على تميزنا فيما نقوم به ونحاول إرضاء العملاء ونحاول تطوير أنفسنا فإننا سنفاجأ بأننا غير قادرين على المنافسة على المدى البعيد⁽¹⁾.

لماذا مصطلح المتوازن: لأنه يوازن بين :

- 1- المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية .
- 2- الجوانب الداخلية والجوانب الخارجية .
- 3- المقاييس الملموسة والمقاييس غير الملموسة .
- 4- محركات الأداء والنتائج.

تطور بطاقة الأهداف المتوازنة :-

المرحلة الأولى : من مؤشر وحيد إلى مؤشرات متكاملة حيث تبقى بطاقة النتائج المتوازنة على المقاييس المالية التقليدية ، لكن المقاييس المالية تروي الأحداث الماضية ، وهذا كاف لشركات عصر الصناعة ، حيث الاستثمارات في القدرات طويلة المدى ولم تكن العلاقات مع الزبون أمر حاسم للنجاح على أي حال ، فإن هذه المقاييس غير كافية غير كافية لتوجيه وتقييم المرحلة التي يجب على شركات عصر المعلومات أن تسلكها لخلق القيمة المستقبلية من خلال الاستثمار في الزبائن، موردين ، مستخدمون ، عمليات تقنية ، وإبداع ، لذا فإن هذه المرحلة تقوم على اختيار المؤشرات التالية⁽²⁾ :-

1- مؤشرات محاسبية : تقيس قدره المؤسسة على إدارة التدفقات المالية والسيولة النقدية .

2- مؤشرات تسويقية: تقيس كفاءة المؤسسة في إدارة العملاء .

3- مؤشرات تشغيلية : تقيس قدرة المؤسسة على إدارة الإنتاج والعمليات .

(1) المرجع السابق ، ص 4 .

(2) نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، (الخرطوم : الدار الجامعية 2005م) ، ص 35.

4- مؤشرات تدريبية: مؤشرات تقيس كفاءة رأس المال البشري في المؤسسة وقدرته على التعلم والتقدم .

ومن خلال رصد هذه المؤشرات يتم التأكد من سير الإستراتيجية في طريقها الصحيح .

المرحلة الثانية : من المؤشرات إلى الإستراتيجيات : الانتقال من مجرد وصف وفهم الأبعاد الأساسية الأربعة لأداء المؤسسة إلى إدارة هذه الأبعاد ، فبدلاً من اختيار مؤشرات القياس يتم اختيار المتغيرات التي يتم تنفيذها .

المرحلة الثالثة : خرائط إستراتيجية : من التركيز على مراقبة المؤشرات وتحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف نفسها .
أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

1. تهيئة إطار عمل لترجمة الرؤية والرسالة إلى مفاهيم تنفيذية عبر ربطها واتصالها بالخطط الإستراتيجية مع توضيح خط ومسار الرؤية والرسالة لكافة العاملين .

2. تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغيرها وبين الأهداف قصيرة المدى وتلك بعيدة المدى .

3. توفر المعلومات حول عمليات الأعمال الداخلية والنتائج الخارجية .

4. تحسن الأداء الإستراتيجي باستمرار .

5. توضح مدى ما تقوم به الشركة الآن وكيف يمكنها القيام به في المستقبل .

العناصر الأساسية في تبني بطاقة الأداء المتوازن :

حدد نورتن وكابلن وجود أربعة عناصر أساسية في عملية تبني بطاقة الأداء

المتوازن كنظام إستراتيجي لإدارة الأداء وهي :-

1- ترجمة وتوضيح الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية .

2- توصيل الرؤية وربطها بالأداء الفردي .

3- التخطيط وتحديد الأهداف .

4- التعلم والمعلومات المرتردة وتعديل الإستراتيجية .

البطاقات الأربعة للأداء المتوازنة:

بطاقة (أو بطاقات) الأداء المتوازنة اقترحها كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون في 1992 وانتشر استخدامها في العديد من المؤسسات وبطاقات الأداء المتوازنة - في صورتها الأصلية - تتكون من أربع بطاقات منفصلة وكل بطاقة تحوي أهدافاً لمجال واحد بحيث تحقق الأربعة بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل وهذه البطاقات الأربعة تغطي المجالات الآتية :

1- بطاقة الأهداف المالية:-

هذه البطاقة تحوي أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات و الربحية و التدفق النقدي . ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة ومن المهم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل فمثلا لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافيا لأن صافي الربح قد يكون كبيرا ولكن العائد على الاستثمار قليلا ، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العُسرة .

لماذا نستخدم مؤشرات مالية ؟ لأن المؤسسات تهدف أساسا للربح ووظيفتها تعظيم مستحقات المساهمين ، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر قليلا ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية .

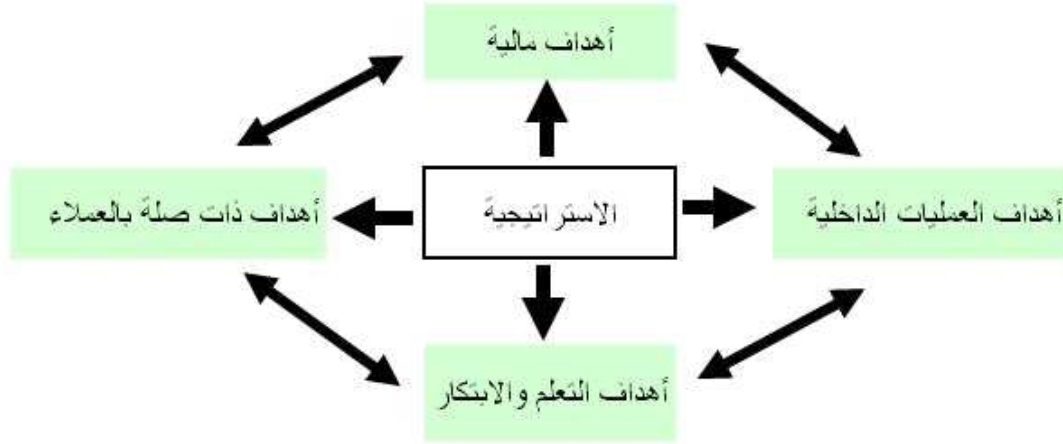
2- بطاقة العملاء:-

هذه البطاقة تحوي أهدافا تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة ، الاستجابة لشكاوى العملاء ، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع ، زيادة المعرفة بمنتجاتنا ، وهذه البطاقة تُساعدنا على تغطية قصور كبير في كثير من مؤسساتنا التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف فقليلا ما تجد مؤسسة تطلب منك التعليق على الخدمة بعد تلقائها في حين أن المؤسسات في الدول المتقدمة إدارياً ترسل لك استقصاء تلو استقصاء لكي تتعرف على رغباتك وما أعجبك وما لم يُعجبك ، إن المؤسسة التي تحاول تعظيم الأرقام المالية على المدى

القريب قد تُفاجئ بعد عدة أعوام بأن متطلبات العملاء قد تغيرت وأن منتجاتهم أو خدماتهم قد أصبحت غير مرغوب فيها .

كذلك فإن المؤسسة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكواهم هي مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا لمنافس يحقق رغباتهم⁽¹⁾.

شكل رقم 2 يوضح بطاقة العملاء



المصدر : نادبة العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الخرطوم : الدار الجامعية 2005م ، ص 40

3- بطاقة العمليات الداخلية:-

هذه البطاقة تجعلنا لا ننسى تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء فيما نقوم به من عمليات ، هذه البطاقة قد تشمل أهدافا مثل: جودة التصنيع ، و نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع ، وقت التقدم في التصنيع ، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج لمنتج ، جودة التصميم ، والعلاقة مع الموردين ، وتطور أنظمة العمل الإدارية ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات ، التعاون بين الإدارات المختلفة ، ... وغير ذلك من الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية في كثير من مؤسساتنا قد تجد هناك إهمال كبير للعديد من مقاييس الأداء للعمليات الداخلية وبالتالي لا يتحسن مستوى الأداء بل ينحدر .

(1) المرجع السابق ، ص 5.

4- بطاقة التعلم والإبداع:-

هذه البطاقة تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة ، فقد تشمل هذه البطاقة أهدافا مثل تطبيق أسلوب إداري جديد ، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة ، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين ، الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير ، بدون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر لأن المنافسين يتطورون وبالتالي سنخرج خارج المنافسة ، لذلك فإن استخدام هذه البطاقة يساعدنا على مراقبة تطورنا وقدرتنا الابتكارية مقارنة بالآخرين⁽¹⁾.

العلاقة بين بطاقة الأداء الأربعة:-

لاحظ أن البطاقات الأربع تدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير يدعمان العمليات الداخلية ويؤثران على رضا العملاء والعمليات الداخلية بدورها تؤثر على رضا العملاء وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية .
مكونات البطاقة:

كل بطاقة من البطاقات الأداء تشتمل على أربعة أعمدة:
جدول رقم 1 يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن

الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرات

المصدر : نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الخرطوم : الدار الجامعية 2005م ، ص 40

الأهداف: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة .

(1) المرجع السابق ، ص 7

المؤشرات: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف .

المستهدف: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا) .

المبادرات: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف .

فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضاء العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضاء العملاء عن الخدمة وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك ، لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

قد يكون من المناسب أن يكون عدد المؤشرات في كل بطاقة في حدود الخمسة أهداف بحيث يكون المجموع أقل من عشرين هدفا ، لاحظ أن هذه هي أهداف المؤسسة العليا والتي سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها ، بالإضافة لذلك فإنه ينبغي بذل الجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لإستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها .

علاقة بطاقة الأداء المتوازنة بإستراتيجية المؤسسة:

عند استخدام بطاقة الأداء المتوازنة فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من إستراتيجية المؤسسة ، فالمؤسسة التي تحاول أن تتنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفوائد وتقليل تكلفة المواد الخام ، أما المؤسسة التي تحاول أن تكون سبّاقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق جوء إبداعي داخل المؤسسة ، كذلك فإن المؤسسة التي تخطط للتوسع عالميا ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بعملاء كل بلد ، وبهذه الطريقة تصبح بطاقة الأهداف المتوازنة وسيلة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة .

لاحظ أن بطاقة الأداء المتوازنة لا تحتوي على أهداف مالية فقط وإنما هي تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه وبالتالي يمكن القول بأنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى بإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى .

فوائد بطاقة الأداء المتوازن : -

ماذا لو قلنا إننا سنضع أهدافا متوازنة بدون استخدام بطاقات الأداء المتوازنة ؟
نعم قد نقوم بوضع قائمة بالأهداف ولكننا قد نغفل عن بعض الجوانب الرئيسة
وخاصة المؤثرة على المدى البعيد وتقسيم الأهداف إلى أربع بطاقات في المجالات
المذكورة يساعدنا على المحافظة على التوازن لأننا سنكون مضطرين لوضع أهداف
لعملية التعلم والابتكار وأهداف لتطوير العمليات وهكذا هذه فائدة حقيقية لهذا
الأسلوب ومن فوائدها أيضا أنها :

1- تساعد المؤسسة على التركيز وتوحيد الاتجاه من خلال :

- الاتفاق على رؤية وإستراتيجية موحده .
- توضيح وشرح الإستراتيجية لكل أفراد المؤسسة ، فهي أسلوب لجعل
الخطة الإستراتيجية المحرك الرئيس للجميع .
- المحاذاة أو المواءمة عن طريق ربط الأهداف الشخصية للعاملين مع
أهداف المؤسسة .

2- تضع بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة في عملية التعلم .

3- تمكن إدارة المؤسسة من اتخاذ قرارات أكثر عقلانية فيما يخص الميزانية
مثل :

- تخصيص الموارد بناء على الأداء .
 - ربط الموازنات السنوية مع الأهداف الإستراتيجية .
- 4- منهجية لتطبيق الخطة الإستراتيجية وربطها بالخطط التشغيلية .
- 5- تمنح بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات المرنة في الاستجابة السريعة لفرص
التحسين والتطوير .

6- تحسن الاتصال مع أصحاب المصالح وتساعد على نشر ثقافة المسؤولية
تجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

قبل التطبيق لابد من مراعاة بعض الاعتبارات نذكر منها :

- ضمان دعم الإدارة العليا .

- التعريف الأمثل للأهداف الإستراتيجية ، ووضع أهداف متصلة بعلاقة السبب والتأثير .
- الاختيار المناسب لمؤشرات القياس ومراعاة التوازن في هذه المؤشرات.
- مشاركة الموظفين وتحديد المسؤوليات بوضوح .
- تحديد المبادرات ووضع الأولويات الخاصة بتنفيذها .
- الاتفاق على النتائج المستهدفة .
- تفعيل استخدام البطاقة .
- تعديل البطاقة وفقا لنتائج التطبيق .

مشاكل في التطبيق:

بطاقة الأداء المتوازنة ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات ولكنها وسيلة مساعدة فهي تحدد مؤشرات الأداء وبالتالي تساعدنا على تحقيق الإستراتيجية وتطوير أنفسنا كما هي العادة في كل نظام إداري فإن من يقوم بتسويق النظام يحاول تصويره على أنه أساس كل تطوير وأن كل السياسات الأخرى هي جزء منه وهذا يحدث أحيانا مع بطاقة الأداء المتوازنة ، هذه البطاقات هي وسيلة لتحديد أهداف متوازنة فقط وبالتالي فإنه إن لم يصاحبها تطبيق السياسات الإدارية للتطوير فإنها ستفشل.

قد نستمتع بعملية الأهداف المتوازنة حتى نقوم بوضع العشرات من مؤشرات الأداء وهذا أمر ينبغي تجنبه لأنه سوف يؤدي إلى ضياع قيمة وضع مؤشرات الأداء ، وهذه المؤشرات ينبغي أن تكون واضحة وقليلة حتى تكون هدفا للعاملين، ماذا لو كانت قائمة المؤشرات طويلة جدا ؟ إن العاملين يفقدون التركيز بين الأهداف المختلفة ويشعرون بأن تحقيق كل هذه الأهداف أمر مستحيل ووضوح الأهداف وقلة عددها يجعلها هدفا لا يُنسى للعاملين والمديرين ، واختيار مؤشرات الأداء هو من الأمور الصعبة في حالة تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة وفي حالة عدم تطبيقها بالتالي فإن اختيار مؤشرات غير معبرة أو غير واضحة يؤدي إلى الكثير من المشاكل .

بطاقة الأداء المتوازنة تهدف إلى التوازن بين الأهداف المالية وغيرها وبين الأهداف قصيرة المدى وتلك بعيدة المدى ، ولكن من الممكن أن تجد مؤسسات

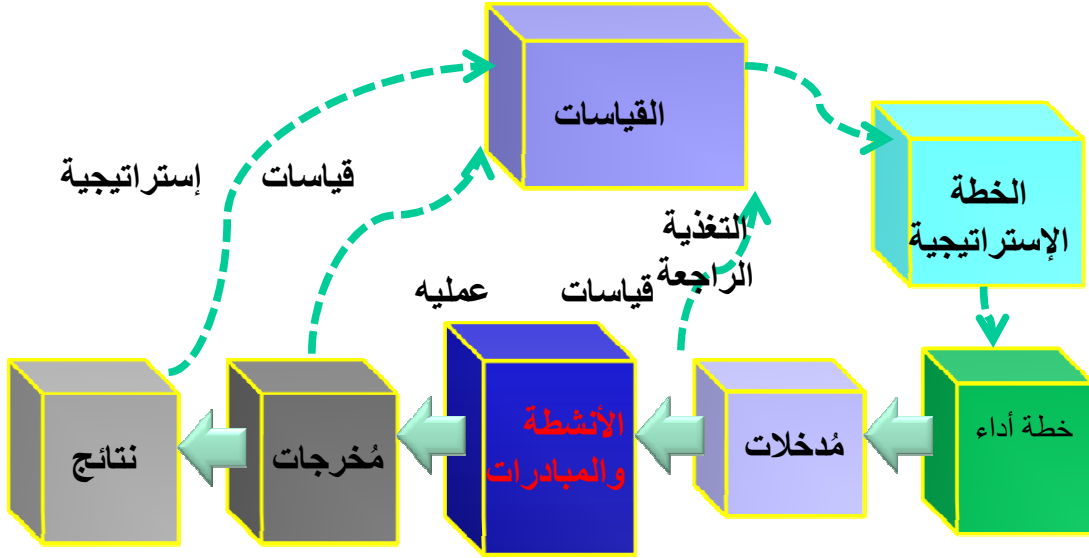
تُطبق بطاقة الأداء المتوازنة ولكنها في النهاية لا تُوازن بين الأهداف كما ينبغي وكذلك قد لا يتم شرح الأهداف وعلاقتها بالإستراتيجية وبالتالي لا يحدث التفاف حول الأهداف والإستراتيجية .

أخيرا فان بطاقة الأداء المتوازنة هي وسيلة لربط مؤشرات الأداء بإستراتيجية المؤسسة ولذلك فإن لم يكن هناك إستراتيجية واضحة فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازنة لن تؤدي عملها⁽¹⁾ .

التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن :

(¹) المرجع السابق ، ص 12.

شكل رقم 3 يوضح التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن .



المصدر : نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الخرطوم : الدار الجامعية 2005م ، ص 45

الفصل الثالث

إستراتيجية التسويق المصرفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني

المبحث الأول: نشأة بنك فيصل الإسلامي السوداني وتطوره .
المبحث الثاني: استراتيجيات التسويق المصرفي .
المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي

المبحث الأول

نشأة بنك فيصل الإسلامي السوداني وتطوره

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء

بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار .

ولم يكن السودان بعيداً عن تلك الجهود بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ ، وفي فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق (جعفر محمد نميري) على قيام بنك إسلامي بالسودان ؛ وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/04/04م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك).

وفي مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك والبالغ ستة مليون جنيه سوداني وفي 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م ، هذا وقد باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م .

وقد حدد قانون إنشاء البنك على أن يعمل البنك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية على تدعيم تنمية المجتمع وذلك بالقيام بجميع الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار كما يجوز له لتحقيق أغراضه إنشاء شركات تأمين تعاوني أو أي شركات أخرى و يجوز له كذلك وفق القانون الخاص المذكور الإسهام في مناشط التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل السودان وخارجه ، وقد حدد القانون أن يكون للبنك رأس مال لا يقل عن ستة ملايين جنيه سوداني وترك لعقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك توزيع رأس المال إلي أسهم ونسب المساهمة ونص صراحة أن تدفع مساهمة الجانب غير السوداني بعملة قابلة للتحويل .

واستثنى القانون الخاص المشار إليه البنك من القوانين المنظمة للخدمة وفوائد ما بعد الخدمة على ألا تقل المرتبات والأجور وفوائد ما بعد الخدمة التي يحددها البنك عن الحد الأدنى المنصوص عليه في تلك القوانين وكذلك استثنى البنك من

القوانين المنظمة للتأمين وقانون ديوان المراجع العام لسنة 1970م أو أي قانون آخر يحل محله ، كما أبقى كذلك من المواد 32 ، 44 ، 45 من قانون بنك السودان وذلك دون المساس بسلطة بنك السودان بالإشراف على السياسة الائتمانية للبنك وتوجيهها.

أما أموال البنك وأرباحه فقد أعفيت من جميع أنواع الضرائب وكذلك الأموال المودعة بالبنك للاستثمار ومرتببات وأجور ومكافآت ومعاشات جميع العاملين بالبنك ورئيس وأعضاء مجلس إدارته وهيئة الرقابة الشرعية.،بالإضافة للإعفاءات المنصوص عليها أعلاه فقد جوز القانون للبنك أن يتمتع بأي إعفاءات أو امتيازات منصوص عليها في قانون آخر ، أما فيما يتعلق بمسألة الرقابة على النقد الأجنبي فقد خول القانون لمحافظة بنك السودان أن يعفي البنك من أحكام القوانين المنظمة للرقابة على النقد الأجنبي في الحدود التي يراها مناسبة ، ونص القانون صراحة كذلك أنه لا تجوز مصادرة أموال البنك أو تأمينها أو فرض الحراسة أو الاستيلاء عليها وكذلك لا تحجز بموجب أمر قضائي .

إلا أنه وبعد انقضاء خمس سنوات من عمر البنك فإن قانون البنك تم تعديله بحيث سحبت الميزات والإعفاءات الممنوحة للبنك بموجب الأمر المؤقت الخاص بقانون بنك فيصل الإسلامي السوداني عند تأسيسه وذلك بعد ثبات ورسوخ التجربة وانتشارها ونموها. أهداف البنك وأغراضه:-

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي⁽¹⁾:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والإسهام في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها .
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.

(1) بنك فيصل الإسلامي السوداني ، سلسلة مطبوعات بنك فيصل الإسلامي السوداني ، العدد 15، سنة 2004م ، ص11.

3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته .
4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي .
5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقرها البنك .
6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة .
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة .
8. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف .
9. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها .
10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين .
11. فتح خطابات الاعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار .
12. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية .
13. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة.

14. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاوّل أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملًا بالربا أو محظوراً شرعياً .
15. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها .
16. امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات، وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة .
17. القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبينة أعلاه أو أي جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية .
18. يجوز للبنك شراء أو بأي وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة وأن يمارس كل الصلاحيات اللازمة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال .
19. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض.

كما يجوز للبنك القيام بالأعمال الآتية:

1. أن يكافئ أي شخص أو شركة إما نقداً أو بتخصيص أسهم أو حقوق تخص البنك (تكون مدفوعة بالكامل أو جزئياً) أو بأي طريقة عن أي عمل أو خدمات حصل عليها البنك .
2. أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو للأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين ، وأن ينشئ

أو يعاون أي مدارس أو أي نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات البر وخلافه .

3. أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والاعتراف به في أي قطر أو مكان .

4. أن يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى .

5. أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية .

كما حدد البنك عوامل النجاح الأساسية في الآتي:

1. استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الأداء ضبطاً وسرعة .

2. اختيار عاملين مؤهلين واعتماد خارطة لترقيتهم علماً ومهارةً واستقراراً وولاءً .

3. استقطاب الموارد رأسمال وودائع .

4. تطوير وتنويع صيغ الخدمة المصرفية والامتياز فيها والتدقيق في تنفيذ الشرعية .

5. تنفيذ سياسة ائتمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين .

6. بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة .

التحول التقني الشامل :

ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي والآن يحتل الصدارة في إدخال أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد أحدث التقنيات في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال ، ويعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني أول مصرف تحول فعلياً إلى بنك إلكتروني مما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات:

1. تم إنشاء شبكة داخلية تربط كل فروع البنك برئاسته وذلك تمهيداً لربط شبكة البنك بشبكة واسعة تتيح التعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيما بينها بيسر.
2. تم استخدام خدمات الربط الإلكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة الإسوفت لتنفيذ عمليات التحويل المالية بصورها المختلفة .
3. تم تركيب النظام المصرفي الأساسي (Penta Bank) لكل الفروع ، وهو يتيح للبنك إجراء كافة العمليات المصرفية إلكترونياً وبالتالي يكون البنك الأول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني.
4. تم إدخال نظام البناتسك ونظام إدارة عمليات الرئاسة وهما نظامان متطوران من خلالهما يمكن للبنك متابعة كل العمليات التي تتم بالفروع المربوطة إلكترونياً والتحكم في شجرة الحسابات والصلاحيات وعمليات الاستثمار المحلي والأجنبي .
5. تم إدخال نظام أل VBS أو نظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط إلكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب ، كما أنه يتيح خدمة التحويلات الفورية للأشخاص الذين ليس لديهم حسابات .
6. تم إدخال نظام البنك الإلكتروني المرتبط بموقع البنك الإلكتروني .
7. تم إدخال نظام الخدمة المصرفية عبر الهاتف .
8. تم ربط فروع البنك بمشروعات التقنية المصرفية والتي تتمثل في مشروع المحول القومي ومشروع المقاصة الإلكترونية ومشروع الرواجع الإلكترونية ويعتبر البنك من أوائل البنوك المشاركة فيها .
9. تم تنفيذ عدد كبير جداً من الصرافات الآلية .
10. تم إنشاء نقاط البيع في عدد كبير من المحال التجارية لتسهيل التعاملات التجارية على عملاء البنك .
الخدمات المصرفية الإلكترونية:

الخدمات المصرفية الإلكترونية المتطورة تختصر الزمن وتقلل التكاليف مما يجعل البنك في طليعة المتعاملين بالتقنية المصرفية مع عملائه .
شبكة المعلومات المصرفية :

تم ربط فروع البنك بشبكة مصرفية واحدة بحيث تعمل فروع البنك كلها كمصرف واحد تودع وتسحب وتتعامل مع أي فرع من فروع البنك دون التقيد بالفرع الذي تم فيه فتح الحساب وذلك اختصاراً لزمان العميل وتخفيضاً للتكلفة وتسهيلاً للمعاملات وذلك تحت شعار (العميل للبنك وليس للفرع) .
الهاتف المصرفي :

وهو يقدم عدداً من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية وأمان ، إذ يتمتع النظام بالخصوصية الكاملة نسبة لأن العميل يتعامل مع النظام عبر رقم حسابه والرقم السري له وهو رقم يمكن للعميل تغييره في أي وقت ومن مميزات الهاتف المصرفي :

- 1- استخدام الخدمة في أي زمان ومكان .
 - 2- اختصار زمن العميل عند طلبه لخدمة مصرفية محددة .
 - 3- يستفيد العميل من تلك الخدمة على مدار ال 24 ساعة .
- فقط اتصل علي الرقم 83781920 واتبع الإرشادات الصوتية لتتمتع بالخدمة .
الصراف الآلي :

هي خدمة يقدمها البنك عن طريق ماكينات الصراف الآلي التي تعمل طوال 24 ساعة دون توقف ، حيث تتصل هذه الماكينات بكل فروع البنك و تتيح لك العديد من الخدمات في أي وقت تشاء دون التقيد بزمن فتح أو إغلاق البنك أو الفرع وعدد الصرافات بلغ 64 صرافاً آلياً في العاصمة والولايات 2009 م
خدمة البنك الشخصي :

تكفل هذه الخدمة المميزة للعملاء المتميزين التعامل مع حساباتهم في البنك عبر ربط الحاسب الشخصي للعميل مع خادم الخدمة في البنك عبر خط الهاتف .
ريادة البنك في التنمية الاجتماعية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة ، كما

أسهم البنك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إسهاماته المقدره في التمويل والاستثمار للقطاعات الاقتصادية على مستوى الأفراد والمؤسسات والشركات وتمويل البنيات التحتية للاقتصاد السوداني، وأسهم البنك في كافة المحافظ بغرض تمويل المشروعات التنموية .

وقد أسس ثلاث شركات تعمل في مجالات الاستثمار المالي والتجاري والعقاري ، كما أسهم البنك في التنمية من خلال ضريبة أرباح الأعمال وتمويل القطاعات الحرفية والمهنية .

وقام البنك بدوره الاجتماعي التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوى والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الاجتماعية والثقافية .
ريادة البنك في مجال الصيرفة الإسلامية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس، وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة ، ويرجع هذا النجاح إلى عاملين أساسيين أولهما الجوانب الفكرية والنظرية لمجال عمل البنك والتي تتمثل في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته ، والابتعاد عن المحظورات الشرعية فيها ، والعامل الثاني في الجوانب التطبيقية فقد مثل بنك فيصل الإسلامي السوداني وعاءً جمع كماً هائلاً من الأرصدة النقدية والاستثمارات ممثلة في ومجوداته والتي تفوق الآن المليار ومائتا مليون جنيه سوداني .

وأسهم البنك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمته المقدره في التمويل والاستثمار للقطاعات الاقتصادية على مستوى الأفراد والمؤسسات والشركات وتمويل البنيات التحتية للاقتصاد السوداني ، وأسهم البنك في كافة المحافظ بغرض تمويل المشروعات التنموية ، وأسس ثلاث شركات تعمل في مجالات الاستثمار المالي والتجاري والعقاري ، كما أسهم البنك في التنمية من خلال ضريبة أرباح الأعمال وتمويل القطاعات الحرفية والمهنية .

بالإضافة إلى ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي ؛ مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفة الجمهور وإلمامهم بالمعاملات الإسلامية والخدمات المصرفية، وذلك من خلال سلسلة المطبوعات التي أصدرها البنك والتي تتناول فقه البيوع والخدمات المصرفية الإسلامية والمنتجات الاستثمارية المتبعة في البنك وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية ، كذلك من خلال إصدارات البنك الدورية والمتمثلة في مجلة المال والاقتصاد ونشرة الرائد ، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك ، فضلاً عن موقع البنك الإلكتروني والذي يعد من أغنى المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضمون .

وفي جانب آخر فإن للبنك فضل الريادة في إرساء تجربة التأمين التعاوني حيث أنشأ البنك أول شركة تأمين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساسياً للتأمين الإسلامي على مستوى العالم تقوم بتلبية كافة احتياجات العملاء في مجال الخدمات التأمينية .

وقام البنك بدوره الاجتماعي التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوى والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الاجتماعية والثقافية .

أول 150 مصرفاً عربياً وأول 30 مصرفاً إسلامياً:-

في إنجاز غير مسبوق دفع بالبنك من المحلية إلى مصاف العالمية و تم تصنيف بنك فيصل الإسلامي السوداني ضمن أول 150 مصرفاً عربياً وأول 30 مصرفاً إسلامياً في الوطن العربي من حيث الأداء ، وأعد هذا التصنيف مجموعة الاقتصاد والأعمال في بيروت ، وحقق البنك مراكز متقدمة في المؤشرات التي تم بموجبها تصنيف المصارف ، وذلك على المستويين العربي والإسلامي .

ومن أبرز الخدمات التي يقدمها البنك إلكترونياً :

1- خدمة الصراف الآلي.

- 2- خدمة نقاط البيع.
- 3- البنك الإلكتروني.
- 4- الهاتف المصرفي.
- 5- خدمة الفرع الافتراضي.
- 7- خدمة الرسائل الفورية.
- 8- المقاصة الإلكترونية .

كل هذه الخدمات يقدمها البنك مجاناً لعملائه وقد وجدت إقبالاً منقطع النظير لسهولتها وتلبيةها لحاجات العملاء .

ومواكبة للتطورات العالمية فقد تم بحمد الله ربط نظام الصرف الآلي ببعض الشبكات العالمية والتي تمكن عملاء البنك من استخدام حساباتهم في البنك عند سفرهم للخارج وهي بداية خطة تغطي كافة دول العالم في القريب العاجل بإذن الله تعالى .

وقد وجدت خدمات البنك الإلكترونية إشادة ورضاً واسعاً من قبل عملاء البنك، كما أنها أفادت كذلك البنك كثيراً من حيث تنظيم الدفعيات ، وأمن وسلامة المعاملات ، وتحسين التدفق النقدي وتقليل الأعمال الورقية ، وتقليل تكاليف إدارة عمليات المقاصة ، وإسعاد العملاء .

دور بنك فيصل الإسلامي السوداني في التنمية الاجتماعية :-
اهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بشعيرة الزكاة منذ تأسيسه وذلك بإنشاء صندوق للزكاة يتم فيه تجميع زكاة البنك وعملائه ويقوم بتوزيع أموال هذه الزكاة على مصارف الزكاة المحددة طبقاً لما ورد في الآية الكريمة ، فأصبح صندوق الزكاة نواة لديوان الزكاة الحالي بعد أسلمت الاقتصاد .

كما أولى البنك اهتماماً كبيراً للتمويل العقاري والذي يستهدف استقرار شريحة كبيرة من المجتمع وذلك بتقديم التمويل بشروط ميسرة وهوامش أرباح منخفضة وذلك إيماناً منه بدوره تجاه المجتمع⁽¹⁾.
التمويل الأصغر :

اهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بالتمويل الأصغر منذ تأسيسه ، وهو صاحب تجربة كبيرة في هذا المجال تمثلت في تأسيس فرع متخصص في تمويل الصناعات والمشروعات الصغيرة ، ولعب الفرع دوراً كبيراً في تأسيس العديد من المؤسسات وانطلاقها ، وأتاح البنك عدة ميزات لقطاع الصناعات والمشروعات الصغيرة أهمها ما يلي :

- 1) فرع الحرفيين : خصص بنك فيصل الإسلامي السوداني في عام 1981م فرعاً يقوم بتقديم التمويل للصناعات الصغيرة والحرفية بأقساط مريحة وبضمانات ميسرة .
- 2) امتيازات التمويل : الإعفاء من بعض متطلبات منح التمويل كهامش الجدية في التمويل بصيغة المرابحة وقبول الضمانات الشخصية .
- 3) الاستشارات : يقوم البنك بتقديم الاستشارات لأصحاب الصناعات الصغيرة على كافة المستويات الاقتصادية والإدارية والفنية والمحاسبية .
- 4) التدريب : عقد البنك دورات تدريبية متخصصة لقطاع الصناعات الصناعية الصغيرة ثم قدم التمويل اللازم للمتدربين لمواصلة عملهم بصورة منظمة وصحيحة .
- 5) فرص العمل : يوفر بنك فيصل الإسلامي السوداني بتمويله لقطاع الصناعات الصغيرة فرص عمل لفئات تمتلك الخبرة وينقصها رأس المال الأساسي والعامل وبالتالي المساهمة في تقليل معدل البطالة وزيادة الإنتاج ومستويات الدخل والاستهلاك وحاليا فرع ابوسعدي .

تشجيع الابتكار والمعرفة والبحوث والتدريب :

من المعلوم أن الإنفاق على البحوث والابتكار والمعرفة والتدريب و من أهم عوامل الدفع للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ولا يتأتى ذلك إلا بمشاركة القطاع

(1) مقابلة مع محمود محمد عثمان ، مدير إدارة التمويل الأصغر ، بنك فيصل الإسلامي السوداني ، الأربعاء 2014/9/10 الساعة 10 صباحاً

الخاص في تمويل مشروعات البحوث والتطوير والابتكار وتفيد آخر الدراسات أن نسبة إنفاق القطاع الخاص في الدول المتقدمة على البحوث والتطوير والابتكارات تصل في بعض الدول ما يقارب الـ 80% بينما لا يتعدى الإنفاق الحكومي عليها الـ 20% .

وقد شجع بنك فيصل الإسلامي السوداني تمويل مشروعات الابتكار للخريجين في الجامعات كما أنه وفر الدعم للكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير العمل إيماناً منه بالإضافة الاجتماعية التي يحققها هذا النوع من الأنشطة العلمية خاصة وأن معظمها يتعلق مباشرة بتطوير الحياة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي ، كما أن البنك اهتم كثيراً بموضوع تدريب العنصر البشري إيماناً منه بأهمية التطوير والتأهيل وما يحققه من إضافة حقيقية في الإنتاج وفي مهارات الفرد ، وشمل التدريب المستويين المحلي والدولي وذلك بإبتعاث الموظفين في الداخل وخارج السودان لتلقي الدراسات التأهيلية العليا والدورات التدريبية واكتساب الخبرات والمهارات .

وفي رأي الباحث أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي ليست مجرد إعطاء الأموال إلى المجتمع ، ولكنها تستدعي أن تكون مواطناً مسئولاً تجاه البيئة ، وأخلاقيات العمل ، وتنمية المجتمعات المحلية ، أي أن تكون صالحاً سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الجهة التي ينتمي إليها .

دعم المشروعات التنموية الاجتماعية :

يمثل بند التبرعات في البنك بنداً من بنود الصرف ، حيث أولى البنك هذا البند اهتماماً واضحاً إيماناً منه بدوره الاجتماعي ، وشكل هذا البند نسبة 5% من إجمالي مصروفات البنك في العام 2007م ، وتغطي أوجه الدعم مشروعات البني التحتية مثل الكباري والجسور والمشروعات القومية ومياه الشرب ودعم المؤسسات التعليمية والخلوى والمساجد والمرضى وأصحاب الحاجات من الفقراء والمساكين وغيرهم .
تتميز الجانب الاجتماعي بين العاملين :

اهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بالجانب الاجتماعي بين العاملين كأداة مساعدة على تحقيق تصويب جهود العاملين نحو الأهداف العامة للبنك ، وإرساء قواعد الانتماء فيما بين العاملين والبنك ؛ وذلك بتحسين رواتب العاملين ومخصصاتهم بنسب عالية مما أدى إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي الإحساس بالانتماء لمؤسستهم والعمل على الارتقاء بها كما أسس البنك عدة واجهات للعمل الاجتماعي تمثلت في الجمعية التعاونية للعاملين والتي تقدم السلع الأساسية للعاملين بشروط ميسرة وأقساط مريحة ، كذلك من ضمن واجهات العمل الاجتماعي الصندوق الخيري للعاملين وهو يسهم بصورة مباشرة ويشارك في مناسبات العاملين الاجتماعية ويقدم المساعدات في الأفراح والأتراح ، كما توجد جمعية للقرآن الكريم لها عدة مناشط أهمها تحقيق الارتباط بكتاب الله تعالى بين أوساط العاملين و كل هذه الجمعيات تسهم بصورة مباشرة في خلق روح تكافل وتعاون بين العاملين .

لقد سعى البنك منذ تأسيسه نحو زيادة انتشاره الجغرافي لتحقيق فرص أوسع لزيادة انتشار التعامل الإسلامي في المجال المصرفي، وتوسيع قاعدة المتعاملين مع المصارف الإسلامية ، وتحقيق البعد التنموي الاقتصادي والاجتماعي حتى بلغ عدد فروعه التي غطت كل أرجاء البلاد 72 فرعاً في العام 1995م هذا النمو المتسارع كان بالفعل استجابة وتحقيقاً للأهداف الإستراتيجية القومية الشاملة في تحقيق الانتشار الجغرافي وقد شكل الانتشار الجغرافي استجابة لمتطلبات توفيق أوضاع البنوك وإعادة الهيكلة التي أقرها بنك السودان آنذاك تم تقليص فروع البنك لتصل إلى 27 فرعاً تغطي ولاية الخرطوم والولايات الأخرى.

جدول رقم 2 يوضح مؤشرات الأداء المالي لبنك فيصل من العام 2006م –

2012م

البيان	2012م	2011م	2010م	2009م	2008م	2007م	2006م
عدد الفروع	31	31	31	29	28	30	30
عدد ماكينات الصراف الآلي	112	91	80	72	64	59	37
عدد العاملين	942	904	886	805	789	723	644

%36.7	%34.3	%40.0	%45.5	%55.1	%73.0	%55.65	نسبة التوزيع على المساهمين
%12.0	%12.0	%10.0	%10.0	%10.0	%10.0	%11.5	نسبة التوزيع لأصحاب الودائع
%64.0	%44.0	%50.0	%57.0	%40.1	%25.0	%46.2	معدل نمو الموجودات
%74.0	%48.0	%54.1	%60.6	%40.0	%24.0	%48.6	معدل نمو الودائع
%76.0	%16.0	%49.0	%57.0	%48.6	%40.0	%28.0	معدل نمو الدخل
%4.3	%3.5	%3.1	%3.0	%3.1	%4.0	%4.0	معدل العائد على الموجودات
%34.0	%34.0	%37.0	%42.7	%35.8	%39.0	%33.0	معدل العائد على حقوق الملكية
%34.0	%29.1	%26.4	%22.6	%22.8	%19.6	%21.9	معدل التكلفة التشغيلية

المصدر : بنك فيصل الإسلامي السوداني ، سلسلة مطبوعات بنك فيصل الإسلامي السوداني، العدد 15، سنة 2004م ، ص 23.

المبحث الثاني استراتيجيات التسويق المصرفي

الإستراتيجية التسويقية تعنى التطلع نحو المدى البعيد في إعداد الخطط ورسم معالم المصرف على عدد طويل من السنوات القادمة وتعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها تلك القرارات الخاصة بتوجيه النشاط ورسم إطار العمل وتوجيه الإدارات والفروع والإجابة عن التساؤلات المختلفة المطروحة في كافة الأحوال ، هناك دور للبنك يتعين عليه ممارسته والقيام به في سبيل وضع إستراتيجية تسويقية ، وتختلف المصارف في القيام بهذا الدور باختلاف القائمين عليها ، وعليه فإن إعداد أي إستراتيجية في المصرف ترتبط بشكل كبير بمدى التنسيق والتماشي مع الأهداف

الكلية للمصرف ، لذا فان الاستراتيجية التسويقية تعتبر جزءا من الإستراتيجية العامة ومن ثم فان المصرف يعتمد عليها في إعداد الخطة العامة له بشكل عام والخطة التسويقية بشكل خاص وتشمل ما يلي⁽¹⁾:

1/ الخطة المصرفية: تقوم هذه الخطة على البرمجة والتخطيط المالي لمصادر وموارد وإمكانيات البنك لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة وبما يحقق احتياجات الإدارة العامة من خلال العمليات المصرفية وتحقيق أهداف البنك في السوق المصرفي ، وبصفة عامة فان الخطة المصرفية هي خطة عامة محكمة ويجب أن تحتوى على العناصر الثلاثة :

أ. **المهام الاقتصادية:** وهى المهام التي تشكل نوع النشاط المصرفي الخاص بالبنك .

ب. **إعداد الخطة المصرفية:** إن إعداد الخطة المصرفية تعني القيام بمجموعة من الخطوات كتحديد وتشكيل أهداف التسويق وذلك وفق عدة عوامل كمزيج الخدمات المصرفية ، أنواع العملاء ، البدائل المتاحة ، تحديد الاحتياجات الحقيقية للسوق المصرفي ، ويتم تحديد هذه الخطة وفقا لهدف الربحية وتحقيقا للحجم والنمو المناسب وزيادة حصة السوق .

ت. **تخصيص الموارد التسويقية:** ونعنى بذلك المزيج التسويقي للمصرف بتخطيط الموارد المتاحة بشرية كانت أو مادية والكفاءات الإدارية... الخ ، حيث يتم تحديد الموارد في المصرف لأجل تطوير الجهاز التسويقي للمصرف وكذا نظام المعلومات ونظام التخطيط بالشكل الذي يفي باحتياجات تحقيق الأهداف التسويقية، إذ أنه يجب إيجاد تركيبة متوافقة من المزيج التسويقي للخدمات المصرفية بالتعامل مع الأنشطة التسويقية بشكل يحقق أهداف المصرف .

2/ أنواع الإستراتيجية التسويقية: هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التسويقية في المجال المصرفي وهى⁽¹⁾:

(1) حسن أحمد الخصري، النقود الائتمانية : دورها وأثرها في اقتصاد إسلامي ، (دار العاصمة للنشر والتوزيع، 1993) ص65.

أ/ الإستراتيجية الهجومية: وتستخدمها البنوك الطموحة التي ترغب بان يكون موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق المصرفي ، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التوسع والانتشار والتحكم والسيطرة على السوق المصرفي بشكل يحقق مصالح المصرف الحالية والمستقبلية ، وتشتمل الإستراتيجية على عدة استراتيجيات فرعية وهي :

* إستراتيجية التوسع الجغرافي: وتعني توسيع شبكة الفروع العاملة في مجال تقديم الخدمات المصرفية ونشرها.

* إستراتيجية اختيار السوق: وتهدف هذه الإستراتيجية منافسة المصارف الأخرى بجذب زبائنهم ، والعمل على الحصول على نصيب من حصتها السوقية إضافة إلى جذب عملاء جدد في السوق الذي يعمل فيه المصرف حاليا .

* إستراتيجية السوق الجديدة: وتعني جذب زبائن من أسواق جديدة لم يكن المصرف مهتما بها من قبل عن طريق تنمية السوق وفتح الفروع الجديدة لدى العملاء المرتقبين .

* إستراتيجية قيادة السوق: تستعمل هذه الإستراتيجية البنوك ذات الحجم الكبير التي تستطيع أن تؤثر في السوق المصرفي والقادرة على التأقلم مع ردود أفعال البنوك الأخرى المنافسة له .

* إستراتيجية التحدي: وتعني هذه الإستراتيجية القيام بتحدي المصرف الرائد في السوق المصرفي بهدف الحصول على حصة السوق .

* إستراتيجية الهيمنة المصرفية: تهدف لتحقيق التحكم والسيطرة الكاملة على السوق المصرفي عن طريق تكوين كتلتا مصرفية أو تحالفات لحماية المصالح المشتركة للمصارف .

إستراتيجية المنتجات الابتكارية الجديدة: تتطلب هذه الإستراتيجية توفر المصرف على أجهزة وهياكل وكفاءات بحث متطورة تستطيع التفوق من خلال تقديم الأفكار والخدمات الجديدة في مجال العمل المصرفي .

(1) ناجي معلا ، إستراتيجيات التسويق في المؤسسات المالية ، الأردن - عمان ، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى 1995م ، ص 75

*إستراتيجية صناعة الفرص والعملاء والأسواق: وترتكز على قيام البنك بصناعة السوق وتكوين عملاء فى هذه الأسواق والحكم الكامل فى إشباع حاجياتهم .

ب.الإستراتيجية الدفاعية: وهى إستراتيجيات تتجنب التصادم مع المصارف المنافسين ومن ميزاتنا الاكتفاء بموقع غير متقدم فى السوق المصرفي ، مع التركيز على عدم تطبيق أى خدمة جديدة أو نظام مصرفي جديد وانتظار نتائج تطبيق المنافسين ، وتسمى هذه الإستراتيجيات بإستراتيجيات التبعية السوقية أو إستراتيجية المحراب السوقي .

ج. إستراتيجية الرشاد التسويقي: وتقوم على مبدأ تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن وبالتالي الرفع من الربح إلى أقصى درجة ممكنة وتعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكاليف أو تعظيم الربح .

3/ تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المصرفية:

إن تحقيق الأهداف المسطرة فى الخطة الإستراتيجية للمصرف تتطلب إعداد طريقة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ويكون ذلك بين الأسلوبين التاليين:

أ. أسلوب تميز الخدمات المتقدمة: ويعتمد هذا الأسلوب على إظهار الاختلافات التي تميز المزيج الخدمي للمصرف عن باقي المنافسين هذا ما يسهل على العملاء الاختيار بين كافة الخدمات المقدمة ، وإن لم تكن هناك اختلافات فإنه على المصرف اللجوء إلى استخدام الحملات الإعلامية والترويجية والتركيز على شعار البنك وعلامته التجارية .

ب/ أسلوب تقسيم السوق: تغيير احتياجات ورغبات الزبائن يجعل من الضروري تكيف وتعديل الخدمات المصرفية وفقا لتغييرات الطارئة على رغبات واحتياجات العملاء الحاليين ، إضافة إلى اكتشاف رغبات احتياجات العملاء المحتملين وتصميم مزيج خدمي مناسب لهم ومن هنا فإن المصرف يقوم بتقسيم السوق وفق هذه الرغبات الخاصة بالزبائن باستعمال وسائل التسويق والترويج المصرفي .

التحليل والمراجعة التسويقية فى المصرف:

تهدف المراجعة التسويقية فى المصرف إلى جمع كافة البيانات اللازمة لتحديد الكيفية التي يمكن للمصرف أن يحقق بها النجاح فى تسويق كل خدمة من الخدمات

المصرفية التي يقدمها لكافة قطاعات العملاء المخدومة ، وهذه البيانات يتم جمعها من خلال عملية تقييم ومراجعة شاملتين لكل من البيئة العامة التي يعمل في ظلها المصرف والبيئة الداخلية له ، وتتضمن هذه العملية أربع مجالات أساسية يمكن عرضها على النحو التالي⁽¹⁾:

أ. التحليل البيئي ويشمل:

1. تحليل البيئة الداخلية:

ويتضمن ذلك إجراء دراسة تحليلية واقعية لإمكانيات وموارد المصرف ومصادر قوته وضعفه في الحاضر والمستقبل ويشتمل ذلك على تحليل الإنجازات السابقة للمصرف والمشاكل التي واجهها وأساليب التصرف التي قام بها لمواجهة هذه المشاكل وحلها ، وتعتبر سجلات المصرف رافدا ضخما للمعلومات التي تحتاجها إدارة التسويق في عملية التخطيط ، ففي كل مصرف رصيد هائل من المعلومات عن العملاء من حيث خصائصهم وحجم عملياتهم مع المصرف ، بل وطرق تعاملهم معه ، كذلك تتضمن سجلات المصرف معلومات وافية عن الأسواق واتجاهات المصرف الاستثمارية ، وفي ضوء هذه المعلومات تستطيع إدارة التسويق في المصرف التعرف على الفرص المتاحة وتحديد قدرة المصرف على انتهازها والعقبات التي يمكن أن تواجهه في هذا الصدد.

وينطوي هذا التحليل على الخطوات التالية⁽²⁾:

أ/ البيئة الاقتصادية: ويشمل ذلك تحليل الوضع الاقتصادي العام بكافة مؤشراتته ، وعموما يشمل هذا التحليل ما يلي:

- الحالة الاقتصادية العامة (انتعاش، ركود).
- معدلات التضخم .
- اتجاهات الأسعار .
- مستويات الدخل وتوزيعه .
- أسعار الفائدة واتجاهاتها .

(1) المرجع السابق ، ص88.

(2) المرجع السابق ، ص70.

• النموذج التنافسي السائد في السوق .

ب/ البيئة الاجتماعية والثقافية: وهذا البعد في البيئة الخارجية المحيطة له أثر مهم على تصميم وتخطيط الإستراتيجية التسويقية للمصرف ويشمل هذا التحليل ما يلي:

2. النمط الحياتي لأفراد المجتمع .

3. العادات والتقاليد السائدة .

4. القيم والمعتقدات الاجتماعية والدينية .

5. الوعي والمستوى الثقافي في المجتمع .

6. اتجاهات الأفراد نحو التطور وقبول معطياته .

7. الذوق العام ومستويات التفصيل لدى الأفراد .

ج/ البيئة السياسية والقانونية: وربما كان هذا الجانب من أهم جوانب البيئة الخارجية المحيطة بالمصرف وأكثرها تأثيرا على عملياته ويشمل هذا التحليل ما يلي:

1. الأنظمة والقوانين والتشريعات السارية .

2. السياسة المالية والنقدية العامة .

3. العلاقات الدولية التي تربط الدولة بالدول الأخرى .

د/ البيئة التكنولوجية : ويشكل هذا البعد أهمية كبيرة في العمليات التسويقية للمصرف، فالجدير بالذكر أن هنالك اتجاهات متزايدة بين المصارف في الكثير من الخدمات المصرفية كالصراف الآلي والبنك الناطق، بالإضافة إلى ما فرضه استخدام الحاسوب من تقنيات وجدت إدارة المصرف ضرورة للأخذ بها وتطبيقها وصولا إلى خدمات مصرفية سريعة وأفضل للعملاء .

إن تخطيط الإستراتيجية التسويقية للمصرف يعتمد إلى حد كبير على هذه العوامل وعلى مدى إدراك الإدارة لأهمية وأبعاد الآثار التي يمكن أن تتركها على عملياتها وأساليب أدائها .

2/ تحليل السوق وتحديد الوضع التنافسي للمصرف:

تعتبر مصفوفة محفظة العوامل المتعددة إحدى أدوات التخطيط الإستراتيجي التسويقي في المصرف، ويعتمد بناء هذه المصفوفة على تحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد مدى جاذبية السوق والوضع التنافسي في أوضاع سوقية مختلفة

وتعتبر المصفوفة دليل عمل للإدارة التسويقية للمصرف، ويستطيع استخدامها في تحليل السوق وتحديد مدى جاذبيته وصولاً إلى تحديد الوضع التنافسي في المصرف .

ولهذا فإنه يجب أن يتم بناء هذه المصفوفة على أساس معايير دقيقة مع مراعاة العوامل التي تحدد مدى جاذبية السوق المصرفي وأوزانها النسبية ، بالإضافة إلى مجموعة العوامل المحددة للوضع التنافسي للمصرف .

المبحث الثالث

التخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي

في الواقع لا توجد طريقة مثلى للتخطيط في أي مصرف فالتخطيط الأمثل بالنسبة للمصرف هو ما يتناسب مواقف ومقتضيات التطبيق فيه حيث يجب أن يتلاءم هذا التخطيط مع إستراتيجية وهيكل التنظيم والتقاليد والأعراف والمؤسسية الداخلية له وإن ما يقوم به في المصارف تقليدياً لا يعتبر كافياً بل لا يرتقى إلى مستوى التحديات التي تفرضها التطورات في البيئة المحيطة ، إضافة إلى أن كثيراً من هؤلاء المخططين لديهم تحفظات قوية حول مدى أهميته بالنسبة لهم ولمصارفهم وفي الوقت الذي بدأ فيه هذا الاتجاه بالتراجع فإنه لا يوجد أدنى شك حول أهمية توفير المناخ الأفضل لعمليات التخطيط الإستراتيجي للمصرف بما يؤدي تفعيل هذه

العمليات وصولاً إلى رفع المستوى أدناها لأنها تؤدي لتوفير أفضل الفرص لتنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي ، ونستعرضه على النحو التالي⁽¹⁾:

1. الإقرار بالحاجة إلى التخطيط :

ويتطلب ذلك قبولا تاما من كوادر المصرف بأهمية التخطيط والحاجة الماسة للتخطيط ، وهذا القبول يزيد الاهتمام الذي توليه إدارة المصرف لقضية التخطيط وإدراك هذه الحاجة غالبا ما يتم التعبير عنه من قبل الجماعات المختلفة في المصرف خاصة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية التنفيذ ، إن إدراك الحاجة للتخطيط ينبع من:

* الانخفاض في الأداء المالي للمصرف مقارنة مع نظرائه في المصارف المنافسة الأخرى سيزيد من ضغط مساهمي المصرف الكبار على الإدارة العليا لإعادة الوضع النسبي للمصرف في السوق إلى ما كان عليه .

* الأداء المتميز للمصارف المنافسة غالبا ما يستميل ردود فعل إدارة المصرف والتي يكون التخطيط الإستراتيجي أحد المداخل لمواجهة ذلك وتبرير ذلك عند التماثل فيما تقدمه المصارف من الخدمات فقد يقود النجاح الذي يحققه المصرف . مفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي:-

للموصول لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من المهم معرفة كلمتي إستراتيجية وتخطيط.

يعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولين عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة).

معنى التخطيط إجمالاً هو: وسيلة لإدارة الموارد وآلية للتنسيق بين القرارات أو التصرفات التي تتخذها جهات أو وحدات في مختلف مستويات صنع القرار (الحكومة، إدارة منشأة ،).

(1) مرجع سبق ذكره ، ص 112.

أما التخطيط تفصيلاً: هو نشاط علمي ينطوي على تدخل إداري من جانب هيئة مركزية في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية بقصد التأثير عليها ودفعها في مسار معين يعد مرغوباً فيه. انطلاقاً من نظرة إستراتيجية شاملة بغية تحقيق أهداف مخصصة .

لقد مر التخطيط بعدة تعريفات فالتخطيط بمفهومه العام ضرورة لكل إنسان تتمثل في مرحلة التفكير والدراسة قبل البدء في تنفيذ الأعمال التي تؤدي لتحقيق أهدافه بما يتلاءم

مع ظروفه واحتياجاته وأولوياته ومن هذه التعريفات التي قدمها العلماء عن التخطيط هي ((أنه اختيار أنسب الطرق إلى هدف معين من بين الطرق البديلة المتاحة))⁽¹⁾ كما عرف التخطيط علي أنه الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله، ومكان عمله، وزمان عمله، والكيفية التي يتم بها، والوسائل التي تستخدم في العمل ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل، والذي يحقق النتائج المرغوبة.⁽¹⁾

أيضاً هو خطة لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بهدف تحقيق أهداف قومية معينة⁽²⁾

عرف "كونتر" التخطيط في كلمة واحدة وهي (الاختيار)⁽³⁾ يقول "فايول" أن التخطيط هو الواقع الذي يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. فهو أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته. وقد عرف التخطيط بأنه تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة وبذلك فإن التخطيط عملية مستمرة ومستقبلية في طبيعتها تتجه إلى الإعداد المتكامل للوصول إلى نتائج مستهدفة.⁽⁴⁾

(1) هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، ط1، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ب.ت، ص60.

(1) علي الشراوي، إدارة الأعمال العملية الإدارية، ب، ط1، الإسكندرية: الداربية الجامعية، 1993م، ص183.

(2) حسين عمر، مبادئ التخطيط الاقتصادي والتخطيط التأثيري في نظام الاقتصاد الحر، ط1، مصر: دار الفكر، 1998م ص19.

(3) علي محمد منصور، مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م، ص105.

(4) علي السلمي، التخطيط والمتابعة، ب.ط، القاهرة: دار المعارف، ب.ت، ص127.

والتخطيط فلسفة أو طريقة للتفكير المنظم تساعد المدير على توقع القضايا المستقبلية والإعداد المسبق لها.⁽⁵⁾

إن كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع، فبالنسبة للبعض يعتبر التخطيط اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة. التعريفات الأساسية للتخطيط:-

التخطيط هو دراسة البدائل المختلفة لأداء عمل معين ثم الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة والتي تحقق هدفاً معيناً في وقت معين، وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الظروف والملابسات القائمة.

وينتهي التخطيط إلى وضع خطة عمل محددة اقتصادية كانت أو اجتماعية ويعتبر التخطيط من أهم وظائف القيادة الإدارية بل هو أول المراحل الإدارية لأي عمل عام.⁽¹⁾ كما عرفه آخرون على أنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدماً لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة مستعنيين بسياسات وإجراءات وقواعد وإستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا.⁽²⁾

أيضاً عرفه "جميل أحمد" بأنه التدبير الذي يرمى إلى مواجهة المستقبل بخطوة مهمة لتحقيق أهداف محددة في إطار زمن محدد وبهذا يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية عامة

تشمل المشروعات العامة والخاصة وحياة الأفراد الخاصة أيضاً ولاينعدم التخطيط إلا في المجتمعات البدائية التي تعتمد اعتماداً كلياً على العادات والتقاليد.⁽³⁾

ويرى "عبد الكريم" أن التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد

⁽⁵⁾ سميرة أحمد عسكر، المدخل إلى إدارة الأعمال غتجاه شرطي، ب.ط، الإمارات: دار النهضة العربية، 1987م، ص83

⁽¹⁾ أحمد ابراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، ط5، الخرطوم: دار الثقافة والطباعة والنشر، 1993م، ص58.

⁽²⁾ عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، عمان: مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، 2003م، ص55

⁽³⁾ عبد الكريم درويش وآخرون، أصول الإدارة العامة، ب.ط، مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 1995م، ص306.

بضرورتها لتحقيق النتائج ومعنى هذا أن المدير عند قيامه بالتخطيط سيخدم الحقائق والفروض المعقولة والقيود⁽⁴⁾

كذلك يعتبر التخطيط هو تحديد الأهداف ووضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج اللازمة تحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المنشأة كلها أو بالنسبة لأي وحدة إدارية فيها ويتضمن التخطيط التنبؤ باحتياجات المنشأة في المستقبل القريب أو البعيد من الموارد لمادية والبشرية وأيضاً النمو المتوقع لحجم العمل والظروف المختلفة التي يمكن أن تؤثر فيها المعوقات التي يمكن أن تعترضه بالإضافة إلى عملية البدائل المتاحة واختيار أكثرها ملائمة.

ويمكن القول أن التخطيط ينطوي على اختيار الأهداف والسياسات وطرق العمل والبرامج الخاصة بفترات مستقبلية، وتقوم عملية التخطيط على الاختيار من بين عدة حلول بديلة لموقف معين. وفي سبيل ذلك تدرس جميع الحلول المتاحة وتقوم الإدارة بتجميع الحقائق والبيانات، وتدرس النتائج المتوقعة من كل حل، ثم نضع خطة بعد أن تستقر على اختيار أحسن الحلول وأقربها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

والتخطيط في أوسع معانيه يعنى التدبير الذي يرمى إلى مواجهة المستقبل بخطط مستقبلية منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة، وبهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية ويمارسه الأفراد في حياتهم الخاصة بالإضافة إلى الإدارات العامة.

فالتخطيط أصبح ظاهرة تشترك فيها جميع الدول أياً كان نظامها الاجتماعي حتى صارت كلمة التخطيط كما يقول الأستاذ "أوريك" شبه مقدسة. ولاشك أن نوحاً عليه السلام يعتبر رائد التخطيط إذا اعتبرنا أن مشروعه الأول بناء السفينة أحتاج إلى تخطيط سبق التنفيذ بمدة طويلة وانتهى مشروعه بالنجاح.

وبناءً على ذلك تعد أهداف المنشأة ثم تعد سياسات وخطط ووسائل رقابية من شأنها مراقبة وتنفيذ هذه الأهداف، لذلك فإن التخطيط عمل تحكمي يسبق أى عمل تنفيذي كما أن له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة. بالإضافة إلى أنه مدخل لحل المشكلات ومنهج فعال لتحقيق الأهداف والغايات.

⁽⁴⁾ هدى سيد لطيف، مرجع سابق، ص 21.

معنى ذلك أن التخطيط ليخرج من كونه عملية اتخاذ قرارات تتعلق بالأهداف المطلوب تحقيقها، السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف بأحسن كفاءة ممكنة.

كما أن التخطيط يتعلق أساساً بالمستقبل ويتضمن برامج عمل لتحقيق أهداف معينة بأنسب الوسائل وأقل التكاليف. حيث يجب على الوظائف الإدارية أن تعكس وظيفة التخطيط والأنشطة التي تحدد بواسطة التخطيط تجعل المدير يمارس الوظائف الإدارية الأخرى، بحيث تضمن تحقيق الأهداف طبقاً لخطة موضوعة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هنالك عنصر هام يبرز الطبيعة المميزة للتخطيط بالكفاءة إذا تم تحقيق الأهداف المحددة بأقل جهد ممكن، وتحقيقها نتائج إيجابية تفوق في قدرتها التكاليف التي تتحملها المنشأة وبالتالي تقاس كفاءة التخطيط على أساس المقارنة بين التكاليف التي أنفقت على إعداد الخطط وتنفيذها وبين درجة مساهمة الخطط في تحقيق أهداف المشروع.

فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها ولكن بتكاليف مرتفعة جداً أو بتكاليف غير ضرورية وهنا لانتصف الخطة بالكفاءة، ومن هذه التعريفات نجد أن التخطيط يركز على أربعة مرتكزات أساسية لتحقيق النتائج المرجوة وهي:-
الخطة:-

هي الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين وهي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية فبالنسبة للخطة القومية، فهي تشمل جميع النواحي المتعلقة بالتطور الاقتصادي والاجتماعي وتحاول أن تنسق بينها تنسيقاً يضمن السير قدماً بالتنمية الشاملة نحو الأهداف.

الهدف:-

هو الغرض والغاية التي يراد تحقيقها وهو بذلك يمثل حقيقة وواقعاً يرجى الوصول إليه. ويتحدد الهدف في القانون أو القرار المنشئ للمنشأة. وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الإدارية. وترتبط المنشأة بهدفها وتوجه إليه كل نشاطها ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملاً أو العدول عنه.

السياسات:-

إن كان الهدف يمثل الغاية المنشودة من العمل أو النشاط فالسياسات تمثل مجموعة

القواعد والنظم والتعليمات التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف. فبينما الهدف يوضح ما تريد أن تحققه، توضح السياسة كيفية التنفيذ وعلى هذا الأساس تعرف السياسة بأنها مجموعة من القواعد والنظم التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفاً بمعرفة إدارية، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات والتعريفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.⁽¹⁾

الإستراتيجية:-

هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنشأة لتعظيم قدراتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها من التهديدات، وتتخذ على مستوى المنشأة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف⁽²⁾.

وسائل التخطيط لتحقيق النتائج :-

- 1/ تحديد الموارد المطلوبة.
- 2/ تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء،....) المطلوبين.
- 3/ تطوير القاعدة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- 4/ تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

مفهوم الإستراتيجية:-

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً إستراتيجياً في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث

⁽¹⁾ عبد الكريم درويش وآخرون، مرجع سابق، ص 308، 316، 307.

⁽²⁾ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، ب. ط، القاهرة: الدار الجامعية، 2001م، ص 11.

يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمقاصد

وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي. والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلي أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق القدر وتحقيق الهدف المطلوب. ويعود الفضل في الإستراتيجية للعالمان:-

1/ سشتر : ركز على المهام.

2/ شاندر : ركز على البناء التنظيمي والهيكل.

يرجع أصل كلمة إستراتيجية "Strategy" إلي الجيش حيث كانت تعني بالخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، وعندما انتقلت الكلمة إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً فالإستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنشأة على حساب المنافسين أى هزيمتهم في السوق فالإستراتيجية تهدف إلى زيادة ربح المنشأة وزيادة قيمة المنشأة من وجهة نظر المتعاملين، ومحاولة لإرضاء المواطن المستفيد من خدمات المنشأة التي تسعى لتقديمها وتحقيق الربح.

وفى ظل ما يشهده العالم من تطور في الفكر الإنساني خاصة فيما يتعلق بالفكر الإستراتيجي الذي كان له الأثر الأكبر في النهضة التي يشهدها العالم اليوم والتي يجسدها العملاق الأمريكي "الولايات المتحدة" وظهر ما يسمى بالجيش الأصفر "النمور الآسيوية" فالتنافس لا يكون إلا عبر التخطيط الاستراتيجي. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح بإشراك عدد أكبر من الأفراد مع أعطائهم أكبر قدر من الحرية والتعبير عن آرائهم وعدم فرض أى قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة.

فالإستراتيجية هي فكرة موضوعية للأهداف وسياسات واضحة لتحقيقها لضمان استمرارية المنشأة. كذلك هي مجموعة من الخطط التي توضع لتحقيق الأهداف

الأساسية للمنشأة والتي تعمل علي خلق التفاعل بين المنشأة وظروفها الداخلية والخارجية⁽¹⁾

كلمة الإستراتيجية مأخوذة أصلاً من كلمة يونانية قديمة هي strategos حيث استخدمت كمصطلح حربي يعنى فن وعلم توجيه القوات المحاربة بهدف إلحاق الهزيمة بالعدو وهى مشتقة من كلمة "استراتيجيوس" وتعنى فن القيادة. وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في العشرين سنة الأخيرة ويقصد بها قرارات التخطيط التي تصدرها الإدارة العليا والتي تربط المشروع بمحيطه الخارجي.

وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري. لأنه ليس من الضروري أن يدخل القائد معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من المفضل استخدام إستراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطم معنوياته وضرب مؤخرته ومراكز اتصالاته وتموينه وتفادى الاشتباك معه في أى معارك حاسمة. بل أن القائد العسكري قد يتمكن من تحقيق أهدافه دون إطلاق رصاصة واحدة⁽¹⁾.

تعريف التخطيط الإستراتيجي:-

إن أي تعريف للإستراتيجية لابد أن يأخذ في الاعتبار بعض الأبعاد التي تلقي بظلالها عليها بحسبان أن الإستراتيجية هي القوة الدافعة بوضع خطط الأداء لأي منشأة وهي مبعث الإلهام فيها وتتمثل هذه الأبعاد في الإطار العام لاتخاذ القرارات والتي يجب أن تكون متسقة ومتكاملة كما أن الإستراتيجية تسهم في تحديد مرامي وغايات المنشأة بعيدة المدى ومعرفة الأولويات وتخصيص الموارد بصورة سليمة تمكن من إغتنام الفرص من خلال معرفة المهددات والتحسب لها إضافة للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

(1) سامى مصطفى محمد على، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م، ص61.

(1) عابدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية فى قطاع الاعمال والخدمات، ط2، مصر: مكتبة عين شمس، 1994م، ص9.

يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية منظمة توضح وتضئ الطريق إلى ضمان دائم للإنجاز في منشآت الأعمال ولتحقيق المرامي والأهداف بصورة تقود إلى نجاحها وتقديمها

ويفيد ذلك بأن التخطيط الإستراتيجي من المهام الدقيقة ذات القوة الدافعة للمنشأة لأجل تحقيقها لأهدافها على مدى من المعرفة فعمليات التخطيط الإستراتيجي هي العقل المدبر للمنشأة وروحها وبالتالي فهي من صميم مسؤوليات الإدارة العليا، لأنها تعبر وبدقة عن المضامين والأهداف التي قامت من أجلها المنشأة .

وبهذا المفهوم التخطيط الإستراتيجي فهو يقود الإدارة نحو النظر والبحث لمتطلبات التطوير من تدريب وبحوث ودراسات بعيداً عن النمط التقليدي لإحداث ثورة في كافة نظمها تجعلها قادرة على المبادرة للانتقال الكبير وبشفافية عالية نحو مستقبل واعد. (1)

كما ورد في تعريف آخر للتخطيط الإستراتيجي هو الجهد المنظم من أجل صياغة قرارات وتعريفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة وما تفعله، ولماذا تفعله للحصول على أفضل النتائج (2).

لقد وضعت مجموعة "بميك" تعريفاً للتخطيط الاستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهاً أساساً للمستقبل مع عدم إهمال الماضي، وهو ما يعني مهارة النظر للمستقبل مع إدراك الموضع الذي تقف فيه منشأتهم وبما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي (3) .

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2006م، ص 65.

(2) سامي محمد علي، مرجع سابق، ص 68.

(3) حامد أحمد رمضان الادارة الاستراتيجية،، صر: دار النهضة العربية، 1994م، ص 73.

التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن محاولة معرفة الشكل المثالي للمنشأة في المستقبل وكيفية العمل على تحقيق هذا الشكل. ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة للقرارات، وقياس نتائج القرارات من خلال نظام جيد ومستمر⁽¹⁾.

وأيضاً يمكن تعريفه بأنه هو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة، والتبصر بملاح الشركة في المستقبل، تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل، رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً⁽²⁾.

ويرى " شاندر " chandler الإستراتيجية أنها تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف. ويرى أن القرارات الإستراتيجية هي تلك التي تختص بالقرارات

التي تمس مستقبل المنظمة وفعاليتها في الأجل الطويل وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع⁽³⁾.

وأيضاً يمكن تعريفه بأنه عملية اختيار غايات المنظمة وتحديد السياسات والبرامج الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف محددة للوصول إلى الغايات ووضع الأساليب اللازمة لضمان أن السياسات والبرامج الإستراتيجية قد تم تنفيذها.

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح المنشآت ذات التأثير الإستراتيجي وأصحاب المصالح، وكذلك يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية لكافة العناصر المتعلقة بأنشطة المنشأة، وذلك من حيث أنها تتضمن الإعداد المسبق للمشروع والاختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والأسس والميزانيات، وكذلك يؤدي إلى تحقيق التكامل والاتساق بين أجزاء المنشأة ببعضها البعض وبينها وبين

(1) نبيل مرسى خليل، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994م، ص17

(2) نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، ط.ب، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002م، ص8.

(3) عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص13

البيئة الخارجية وهو بذلك ضروري بسبب مساعدة المنظمة في التأقلم مع المتغيرات البيئية وكذلك بسبب تعقد عمليات وأنشطة المنشأة وكبر حجمها والتخطيط الإستراتيجي لهذا ينظر إلي أنه تخطيط طويل الأجل يركز علي المنشأة ككل حيث يشتمل على التفكير قبل التصرف أو الدخول والشروع في العمل حيث يعمل على تصميم المستقبل والوسائل الفعالة اللازمة لإحداث هذا المستقبل ويهدف إلى تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية .
المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة .

المبحث الأول إجراءات البحث التطبيقية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:
أولاً- تصميم أداة الدراسة
اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول:

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

1/ النوع.

2/ العمر.

3/ المستوى التعليمي.

القسم الثاني:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث . ويشتمل هذا القسم من عدد (26) عبارة تمثل البيانات الأساسية للدراسة .

وتم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لأوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم 3 يوضح مقياس درجة الموافقة

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات
 $(1+2+3+4+5) / 5 = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا
 كان متوسط العبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) دل ذلك على الموافقة على العبارة
 أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم الموافقة
 على العبارة.

ثانياً: تقييم أدوات القياس

تم تقييم أدوات القياس باستخدام الاختبارات التالية:

(1). اختبار صدق محتوى المقياس

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).

(2). 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:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سيبرمان- براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة 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، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة (ألفا كرنباخ) ، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك

ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا 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.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من - العاملين ببنك فيصل الإسلامي.

وتمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية القصدية) وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات محدد من المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (200) استبانته وتم استرجاع (175) استبانته سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (87.5)%. بيانها كآتي:

جدول رقم 4 يوضح الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة المئوية	العدد	البيان
87.5%	175	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
12.5%	25	استبيانات لم يتم إعادتها
100%	200	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

رابعاً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:
تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) 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

وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء

(2) 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 عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية .
خامسا: خصائص عينة الدراسة

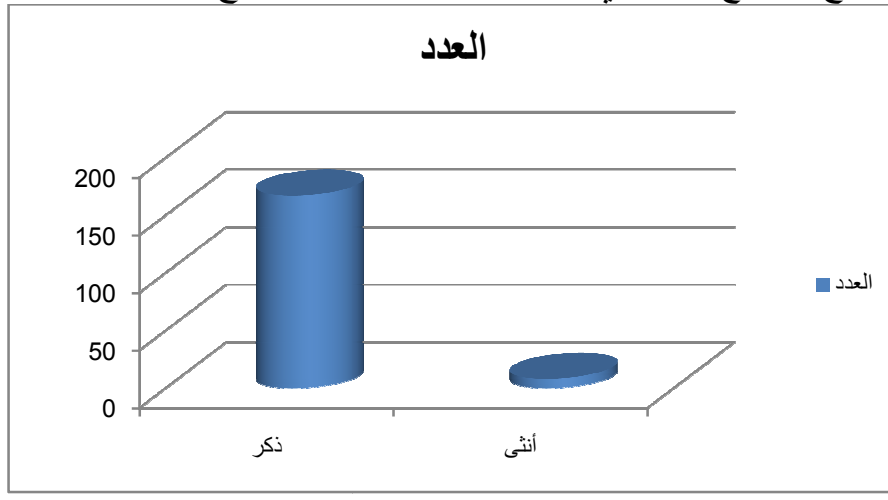
1. توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم 5 يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	167	95.4%
أنثى	8	4.6%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 4 يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول (5) والشكل رقم (4) أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (95.4%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (4.6%) فقط من اجمالى العينة .

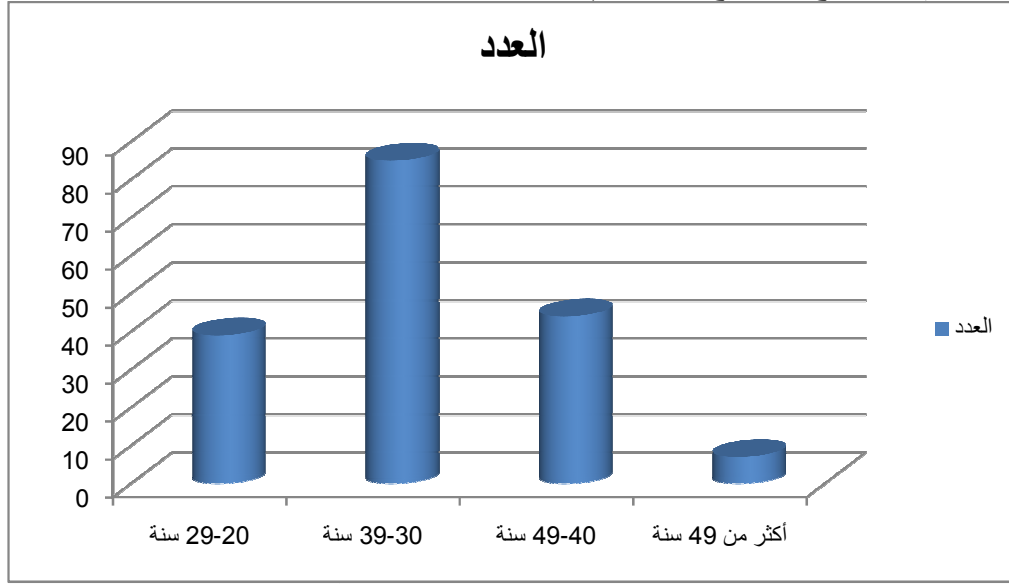
2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم 6 يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
29-20 سنة	39	22.3%
39-30 سنة	85	48.6%
49-40 سنة	44	25.1%
أكثر من 49 سنة	7	4%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 5 يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر.



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول (6) والشكل (5) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين (39-30 سنة) حيث بلغت نسبتهم (48.6) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (49-40 سنة) (25.1) % أما أفراد العينة والذين تزيد أعمارهم عن 49 سنة فقد بلغت نسبتهم (4) % من اجمالي العينة المبحوثة.

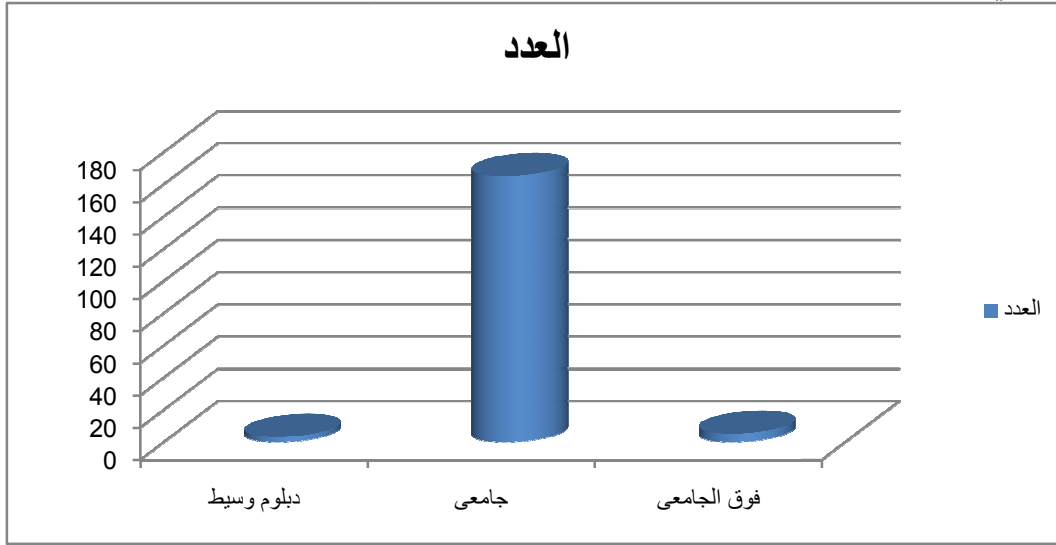
3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 7 يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي..

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم وسيت	3	1.7%
جامعي	165	94.3%
فوق الجامعي	5	4%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 6 يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (7) والشكل رقم (6) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي حيث بلغت نسبتهم (94.3%) من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي في العينة (4)%. أما حملة الدبلوم الوسيط و فقد بلغت نسبتهم (1.7)%. من إجمالي العينة المبحوثة.

المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة

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

1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة.

3 / اختبار (كاي تربيع)

وهو اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة (3).

أولاً/التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

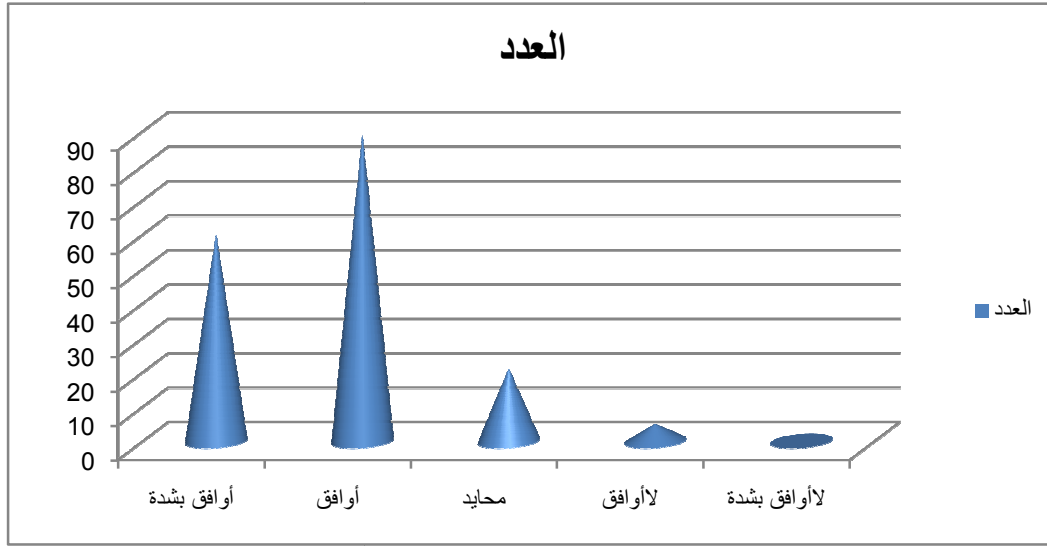
1/ يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية

جدول رقم 8 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	60	34.2%
أوافق	89	50.9%
محايد	21	12%
لا أوافق	5	2.9%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 7 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

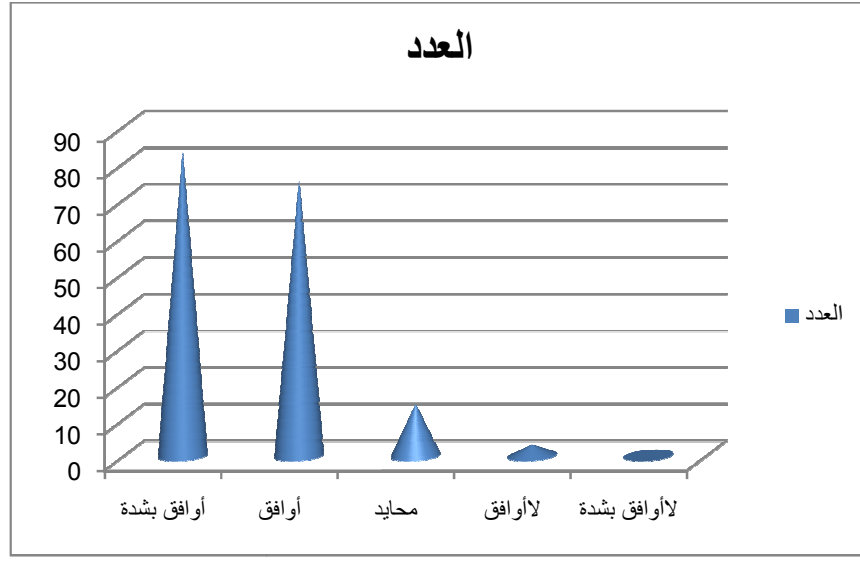
يتضح من الجدول رقم (8) والشكل رقم (7) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن موظفو المصرف يتميزون بالكفاءة العالية حيث بلغت نسبتهم (85.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) % .

2/ يهتم المصرف بتقديم خدماته للعملاء بسهولة وسرعة فائقة
جدول رقم 9 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم
المصرف على تقديم خدمات العملاء بسهولة وسرعة .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	83	47.4%
أوافق	75	42.9%
محايد	14	8%
لا أوافق	3	1.7%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 8 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم
المصرف على تقديم خدمات العملاء بسهولة وسرعة .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (9) والشكل رقم (8) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون
على أن إهتمام المصرف بتقديم خدماته للعملاء بسهولة وسرعة فائقة حيث بلغت

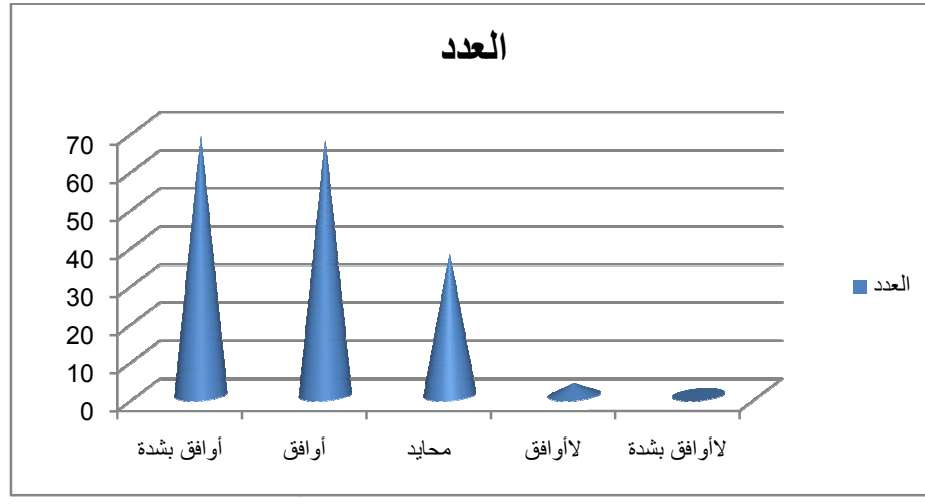
نسبتهم (90.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) % .

3/ يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار
جدول رقم 10 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من السعر .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	68	38.9%
أوافق	67	38.3%
محايد	37	21.1%
لا أوافق	3	1.7%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 9 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من السعر .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (10) والشكل رقم (9) أعلاه أن غالبية أفراد العينة

يوافقون على أن المصرف يهتم بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار حيث

بلغت نسبتهم (77.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.7) % .
إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.1) % .

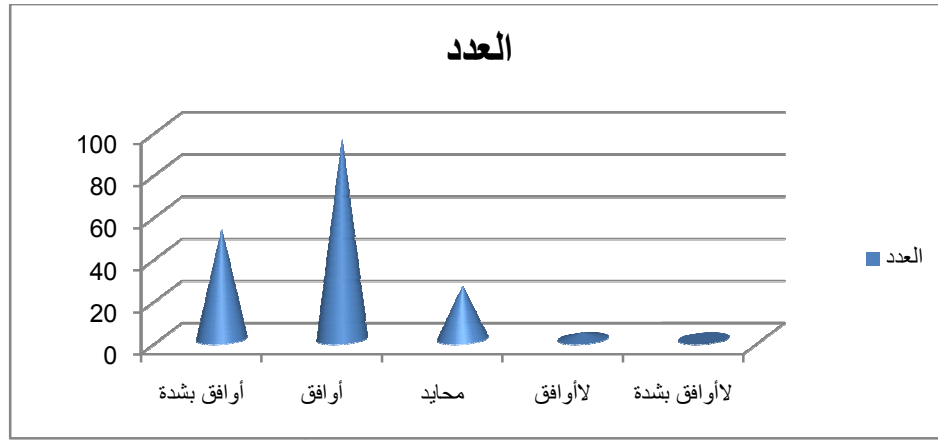
4/ تلبية الخدمة المصرفية حاجات العملاء

جدول رقم 11 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تلبية الخدمة المصرفية حاجات العملاء .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	52	29.7%
أوافق	95	54.3%
محايد	25	14.3%
لا أوافق	3	1.7%
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 10 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تلبية الخدمة المصرفية حاجات العملاء



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (11) والشكل رقم (10) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الخدمة المصرفية تلبية حاجات العملاء حيث بلغت نسبتهم

(84) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (1.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.3) % .

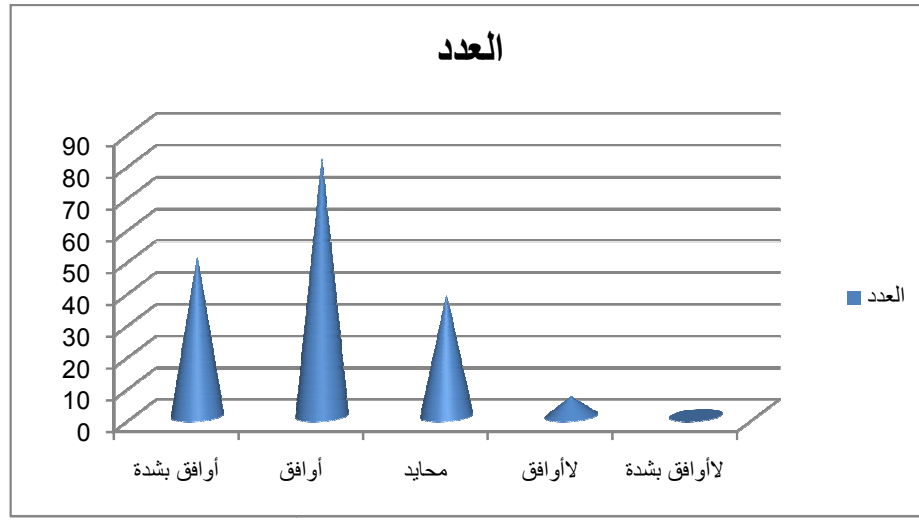
5/ تتم معاملة شكاوى العملاء بشفافية

جدول رقم 12 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تتم معاملة شكاوي العملاء بشفافية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	50	28.6%
أوافق	81	46.3%
محايد	38	21.7%
لا أوافق	6	3.4%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 11 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تتم معاملة شكاوي العملاء بشفافية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (12) والشكل رقم (11) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن معاملة شكاوى العملاء تتم بشفاافية حيث بلغت نسبتهم (74.9) % بينما بلغت نسبة غيرا لموافقون على ذلك (3.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.7) % .

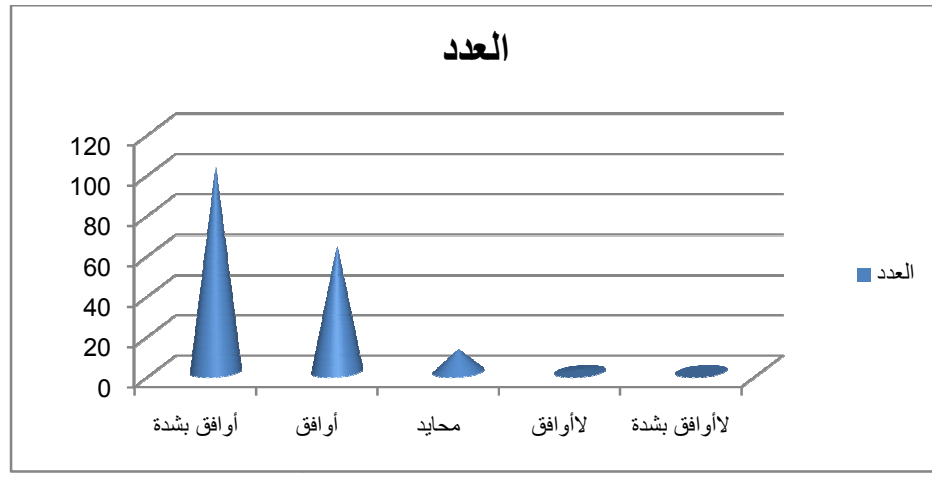
6/ هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك

جدول رقم 13 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	101	57.7%
أوافق	62	35.4%
محايد	11	6.3%
لا أوافق	1	0.6%
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 12 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (13) والشكل رقم(12) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك زيادة سنوية في أرباح البنك حيث بلغت نسبتهم (93.1) % بينما بلغت نسبة غيرا لموافقون على ذلك (0.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .

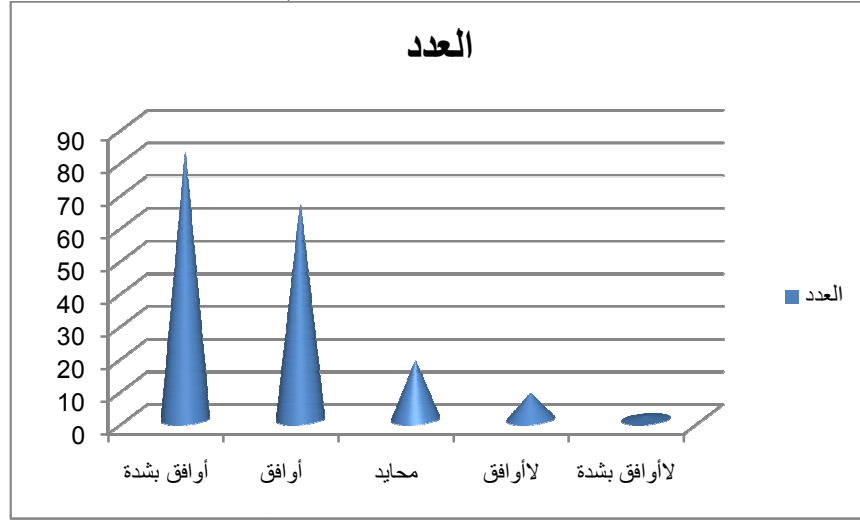
7/ يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي

جدول رقم 14 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	82	46.9%
أوافق	66	37.7%
محايد	18	10.2%
لا أوافق	8	4.6%
لا أوافق بشدة	1	0.6%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 13 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (14) والشكل رقم (13) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يلتزم بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي حيث بلغت نسبتهم (84.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.2) % .

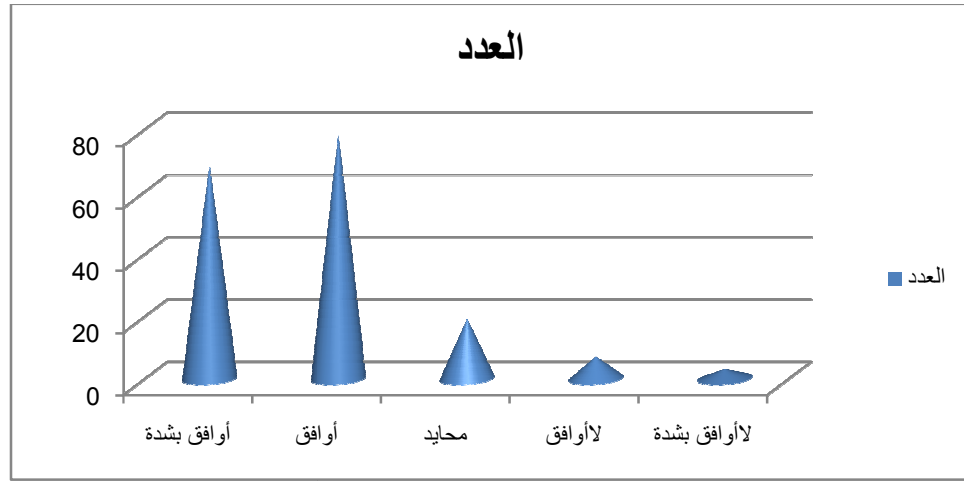
8/ يمتلك المصرف فروعاً عديدة تغطي مختلف المناطق

جدول رقم 15 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يمتلك المصرف فروعاً كثيرة .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	68	38.9%
أوافق	78	44.6%
محايد	19	10.9%
لا أوافق	7	4%
لا أوافق بشدة	3	1.7%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 14 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يمتلك المصرف فروعاً كثيرة .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

ج من الجدول رقم (15) والشكل رقم(14) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لى أن المصرف يمتلك فروعاً عديدة تغطي مختلف المناطق حيث بلغت 83.4% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.7)%. إما أفراد ين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.9)%.

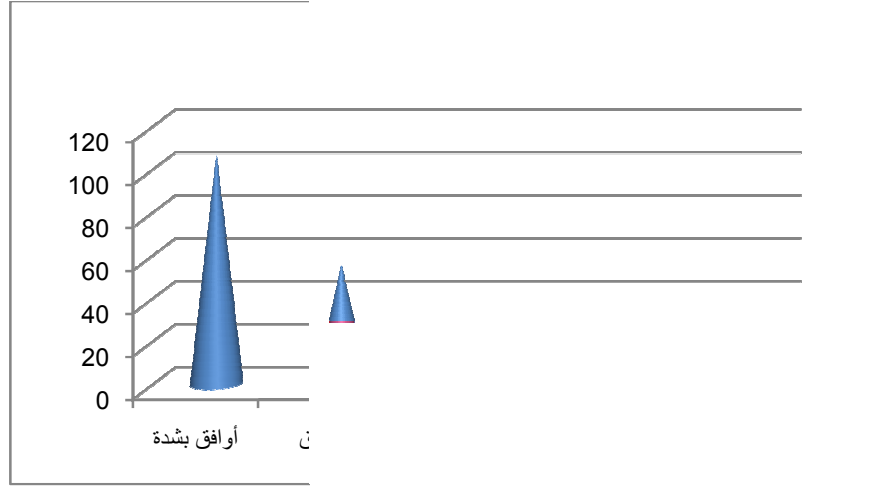
المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء

م 16 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء .

النسبة المئوية	العدد	
60.6%	106	ة
31.4%	55	
7.4%	13	
0.6%	1	
0	0	شدة
100%	175	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

15 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

علاه أن غالبية أفراد العينة
خاصة لكبار العملاء حيث
ن على ذلك (0.6) % . إما
هم (7.4) % .

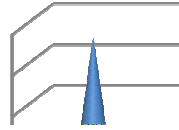
عمل

د العينة على عبارة يحرص

النسبة المئوية
%52
%41.7
%5.2
%1.1
0
%100

201

العينة على عبارة يحرص



بيان 2015

علاه أن غالبية أفراد العينة
اللازمة للعمل حيث بلغت

نسبتهم (93.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.2) % .

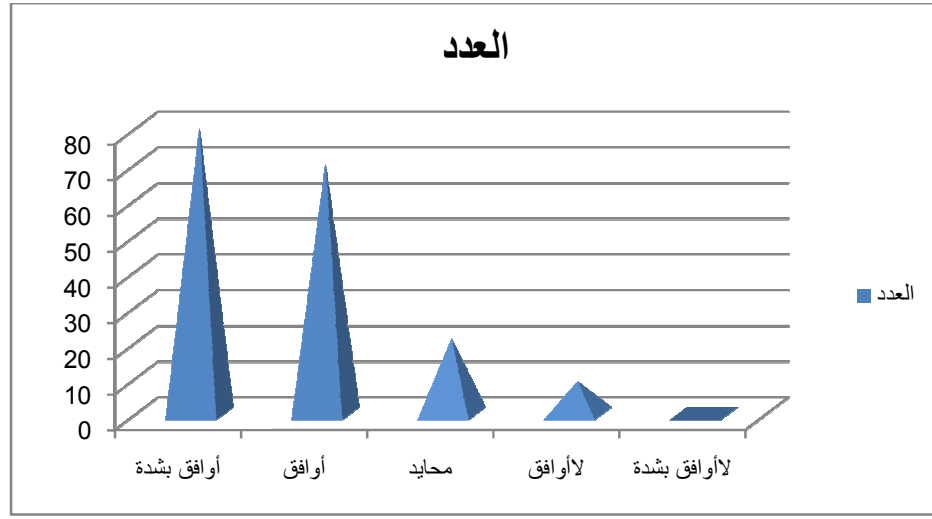
11/ بالمصرف بيئة مريحة للعملاء

جدول رقم 18 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يمتلك المصرف بيئة مريحة للعمل .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	80	45.7%
أوافق	70	40%
محايد	21	12%
لا أوافق	9	2.3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 17 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يمتلك المصرف بيئة مريحة للعمل .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

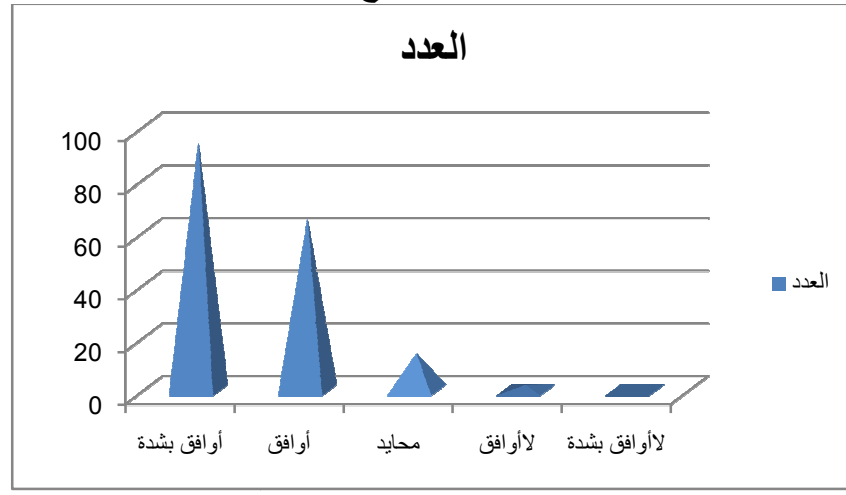
يتضح من الجدول رقم (18) والشكل رقم (17) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن بالمصرف بيئة مريحة للعملاء حيث بلغت نسبتهم (85.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) % .

12/ يقدم المصرف الخدمات المصرفية الإلكترونية بجميع فروع
جدول رقم 19 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يقدم المصرف الخدمات المصرفية الإلكترونية بجميع فروع .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	94	53.7%
أوافق	65	37.2%
محايد	14	8%
لا أوافق	2	1.1%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 18 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يقدم المصرف الخدمات المصرفية الإلكترونية بجميع فروع .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (19) والشكل رقم(18) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يقدم الخدمات المصرفية الالكترونية بجميع فروعها حيث بلغت نسبتهم (90.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) % .

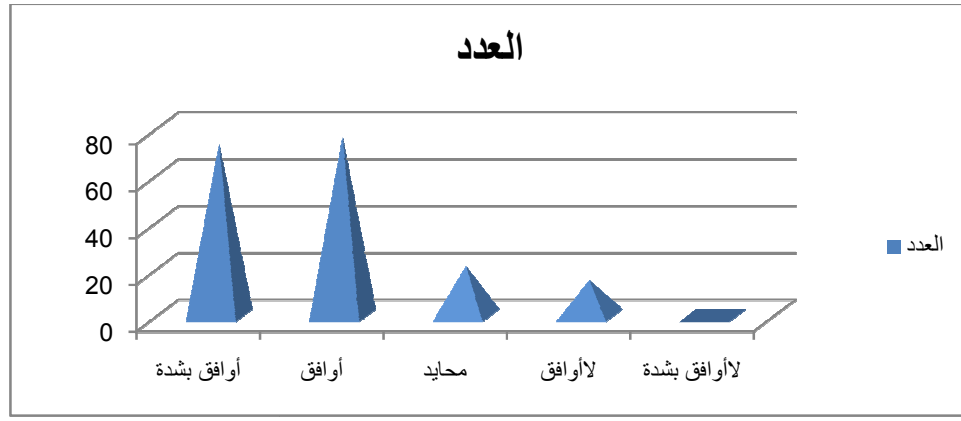
13/ توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط

جدول رقم 20 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	73	41.7%
أوافق	76	43.4%
محايد	21	12%
لا أوافق	15	2.9%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 19 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (20) والشكل رقم(19) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط حيث بلغت نسبتهم

(85.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) % .

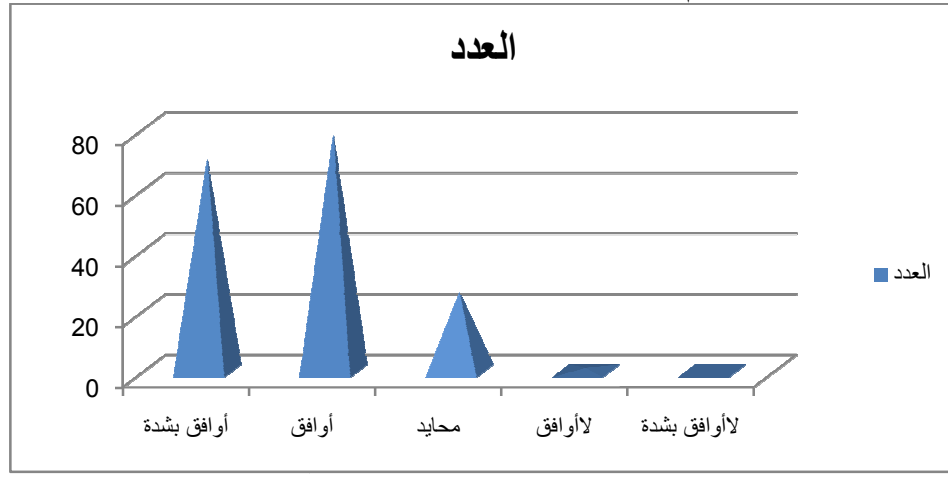
14/ توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء بالفروع

جدول رقم 21 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	70	40%
أوافق	78	44.5%
محايد	26	14.9%
لا أوافق	1	0.6%
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	175	175%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 20 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (21) والشكل رقم(20) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء بالفروع حيث بلغت نسبتهم

(84.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) % .

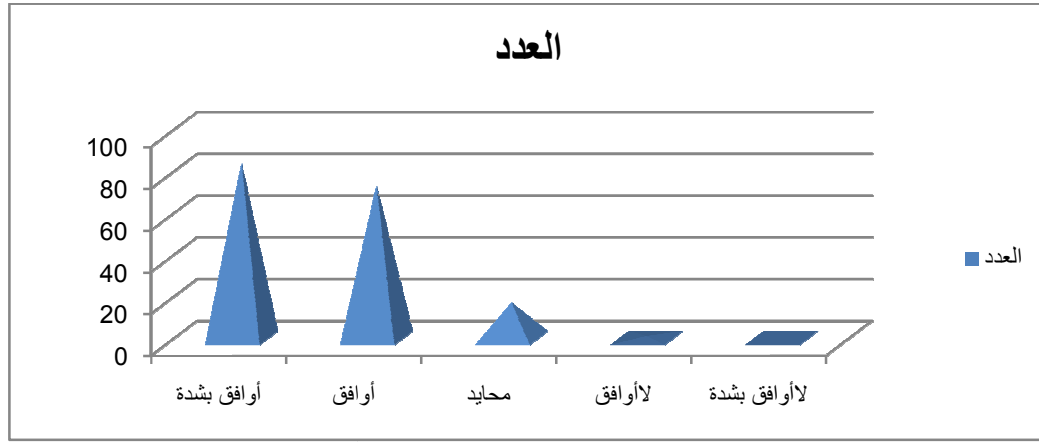
15/ يستقبل المصرف زيادة سنوية في العملاء

جدول رقم 22 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يستقبل المصرف زيادة سنوية من العملاء .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	84	48%
أوافق	73	41.7%
محايد	17	9.7%
لا أوافق	1	0.6%
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 21 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يستقبل المصرف زيادة سنوية من العملاء .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

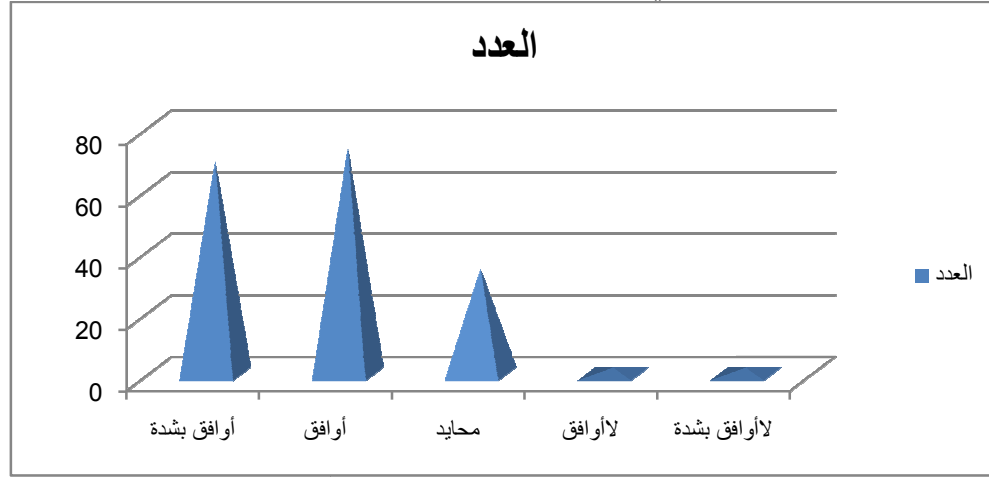
يتضح من الجدول رقم (22) والشكل رقم(21) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يستقبل زيادة سنوية في العملاء حيث بلغت نسبتهم (89.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.7) % .

16/ يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر
 جدول رقم 23 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يحرص
 المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	69	36.6%
أوافق	73	41.8%
محايد	34	19.4%
لا أوافق	2	1.1%
لا أوافق بشدة	2	1.1%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 22 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يحرص
 المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر



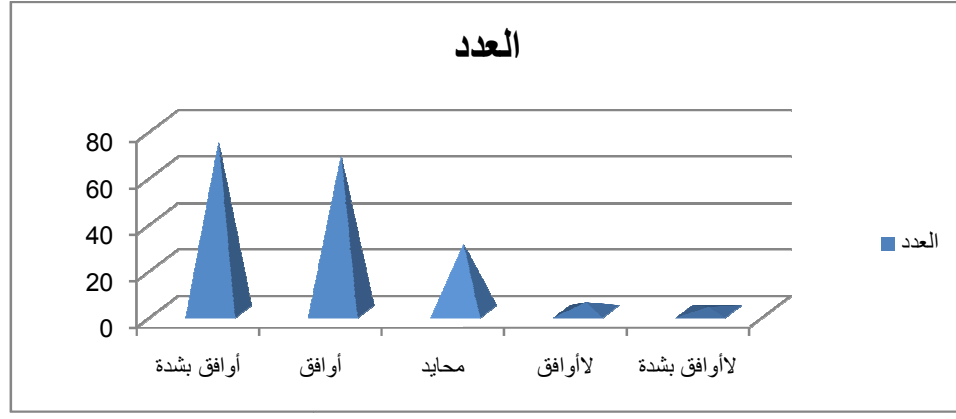
المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (23) والشكل رقم(22) أعلاه أن غالبية أفراد العينة
 يوافقون على أن المصرف يحرص على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت
 لآخر حيث بلغت نسبتهم (78.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك
 (2.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.4)
 %.

17/ يحرص المصرف على تأهيل وتدريب الموظفين لديه كل باختصاصه
جدول رقم 24 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص
المصرف على تأهيل وتدريب الموظفين كل باختصاصه .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	73	41.7%
أوافق	67	38.3%
محايد	29	16.6%
لا أوافق	4	2.3%
لا أوافق بشدة	2	1.1%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015
شكل رقم 23 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص
المصرف على تأهيل وتدريب الموظفين كل باختصاصه .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015
يتضح من الجدول رقم (24) والشكل رقم(23) أعلاه أن غالبية أفراد العينة
يوافقون على أن المصرف يحرص على تأهيل وتدريب الموظفين لديه كل
باختصاصه حيث بلغت نسبتهم (80) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك
(3.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.4)
% .

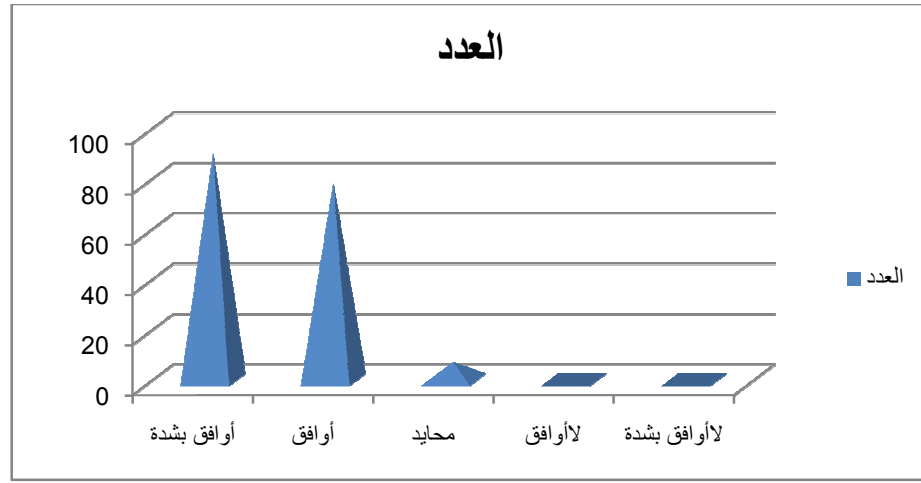
18/ يحرص المصرف على تحفيز العاملين

جدول رقم 25 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يحرص المصرف على تحفيز العاملين .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	90	51.4%
أوافق	78	44.6%
محايد	7	4%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 24 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يحرص المصرف على تحفيز العاملين



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (25) والشكل رقم (24) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يحرص المصرف على تحفيز العاملين حيث بلغت نسبتهم (96) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % .

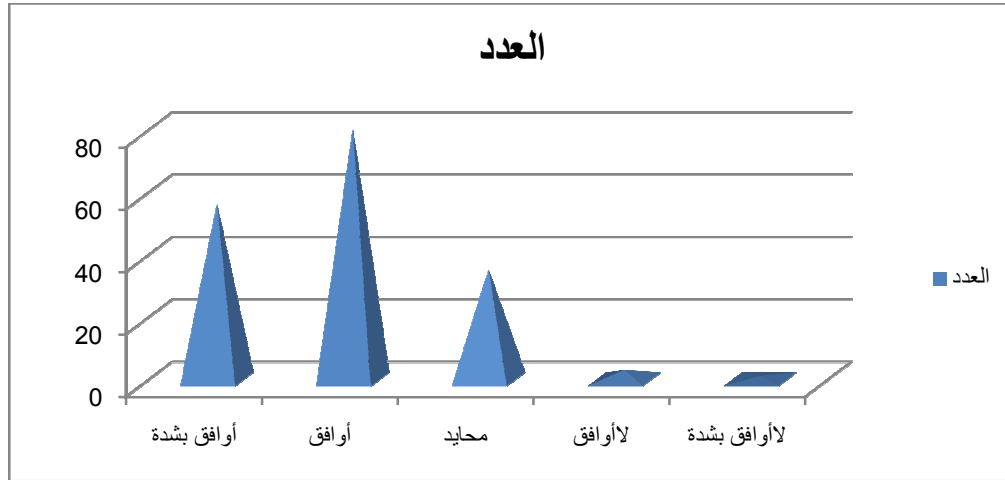
19/ يتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط لجمع المعلومات عن المنافسين وأهدافهم

جدول رقم 26 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	56	32%
أوافق	80	45.7%
محايد	35	20%
لا أوافق	3	1.7%
لا أوافق بشدة	1	0.6%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 25 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (26) والشكل رقم(25) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يتمتع بعملية نظامية للتخطيط لجمع المعلومات عن المنافسين وأهدافهم حيث بلغت نسبتهم (77.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .

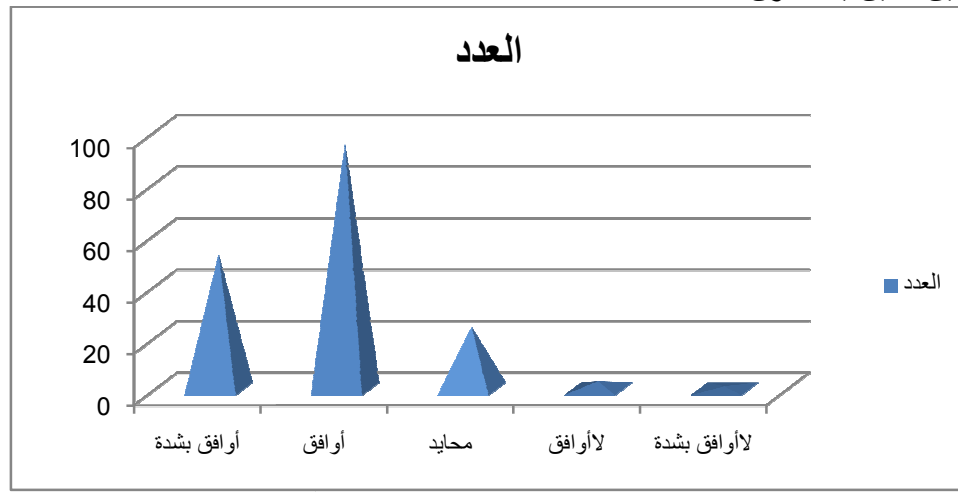
20/ يتميز المصرف بوفرة في الموظفين الذين يستقبلون العملاء

جدول رقم 27 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يتميز المصرف بوفرة في الموظفين الذين يستقبلون العملاء .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	52	29.7%
أوافق	95	54.3%
محايد	24	13.7%
لا أوافق	3	1.7%
لا أوافق بشدة	1	0.6%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 26 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة يتميز المصرف بوفرة في الموظفين الذين يستقبلون العملاء .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (27) والشكل رقم(26) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يتميز بوفرة في الموظفين الذين تستقبلون العملاء حيث بلغت نسبتهم (84) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.7) % .

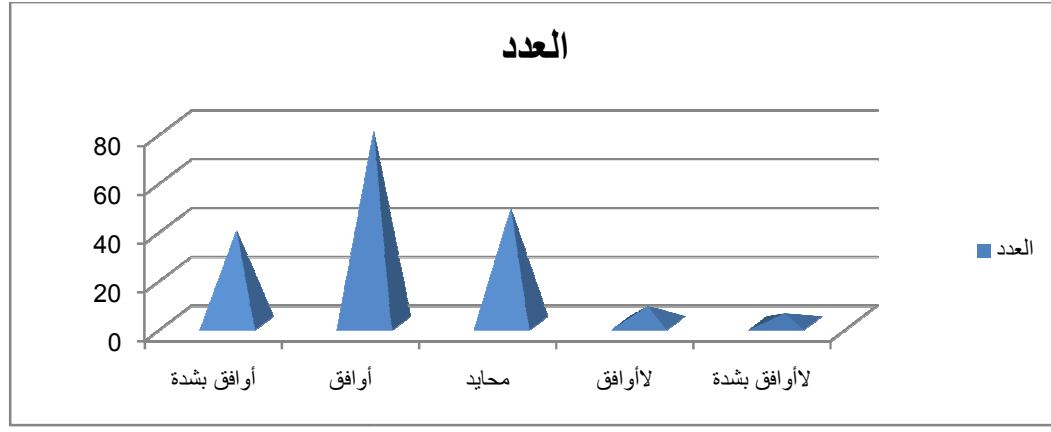
21/ تحرص إدارة المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى

جدول رقم 28 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تحرص إدارة المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	38	21.7%
أوافق	79	45.1%
محايد	47	26.9%
لا أوافق	7	4%
لا أوافق بشدة	4	2.3%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 27 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تحرص إدارة المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (28) والشكل رقم (27) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المصرف تحرص على تفويض السلطات للمستويات الأدنى حيث بلغت نسبتهم (66.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.9) % .

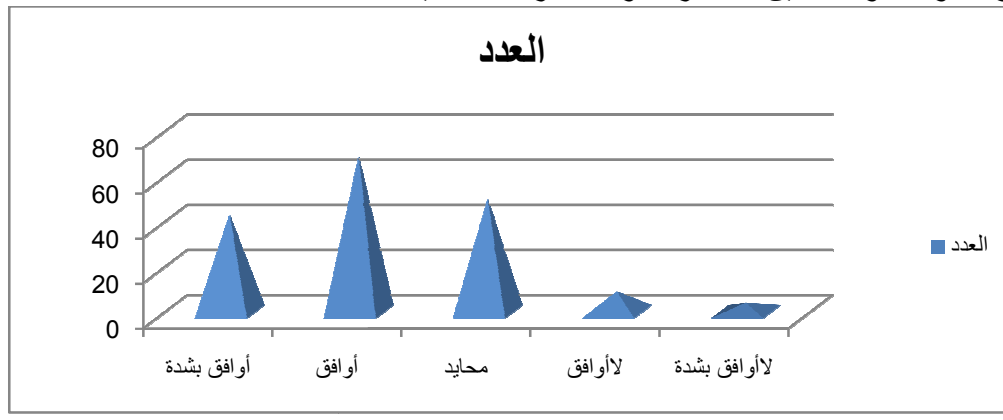
22/ توجد شراكات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية
جدول رقم 29 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد شراكات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	43	24.6%

أوافق	69	39.4%
محايد	50	28.6%
لا أوافق	9	5.1%
لا أوافق بشدة	4	2.3%
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستهيين 2015

شكل رقم 28 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة توجد شركات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستهيين 2015

يتضح من الجدول رقم (29) والشكل رقم (28) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود شركات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية حيث بلغت نسبتهم (64) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.6) % .

23/ يهتم المصرف بإجراء الدراسات والبحوث

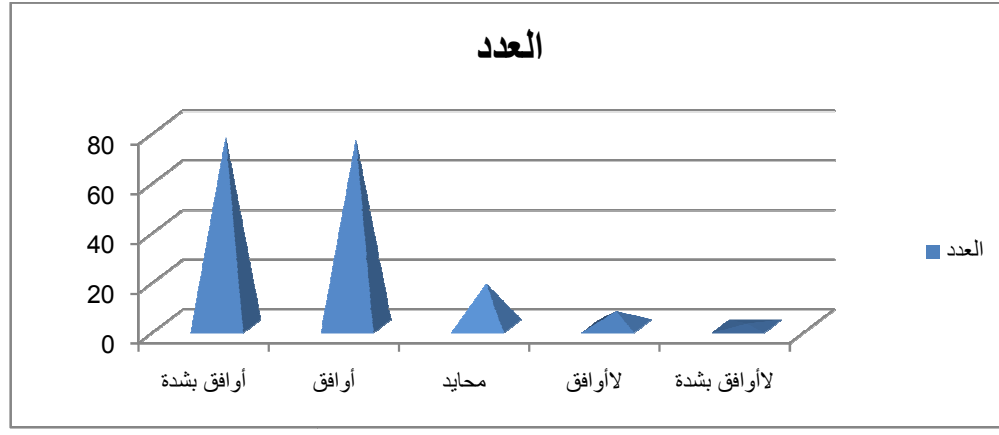
جدول رقم 30 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف بإجراء الدراسات والبحوث .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	76	43.4%
أوافق	75	42.9%

محايد	17	%9.7
لا أوافق	6	%3.4
لا أوافق بشدة	1	%0.6
المجموع	175	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 29 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يهتم المصرف بإجراء الدراسات والبحوث .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (30) والشكل رقم(29) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يهتم بأجراء الدراسات والبحوث حيث بلغت نسبتهم (86.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.7) % .

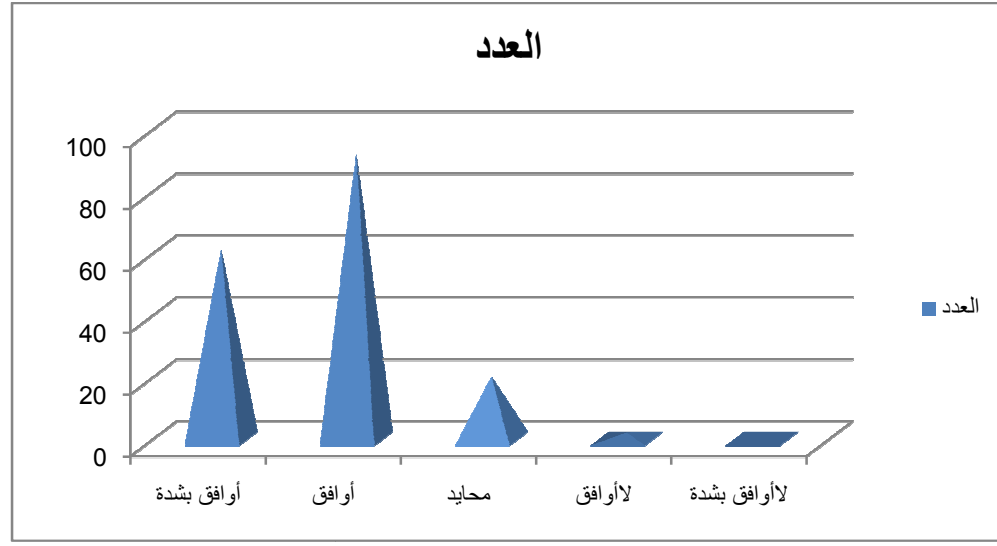
24/ يتلقى المصرف إشادات من العملاء

جدول رقم 31 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتلقى المصرف إشادات من العملاء

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	61	%34.9
أوافق	92	%52.6
محايد	20	%11.4
لا أوافق	2	%1.1

0	0	لا أوافق بشدة
%100	175	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015
شكل رقم 30 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يتلقى المصرف إشارات من العملاء



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015
يتضح من الجدول رقم (31) والشكل رقم(30) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يتلقى إشارات من العملاء حيث بلغت نسبتهم (87.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.1) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.4) %.

25/ يحرص المصرف على الأخذ في نظر الاعتبار كافة المتغيرات الاقتصادية في رسم وصياغة عملية التخطيط

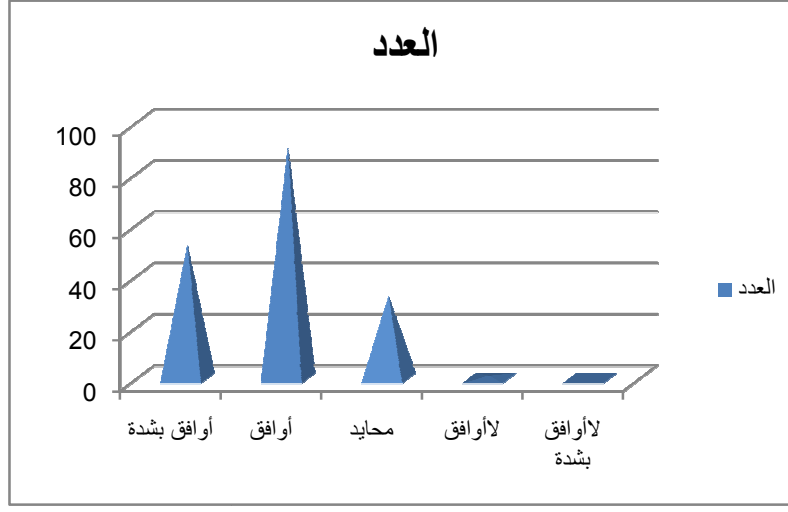
جدول رقم 32 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف على الأخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية في رسم عملية التخطيط

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	52	%33.7
أوافق	90	%51.4
محايد	32	%14.3
لا أوافق	1	%0.6

0	0	لا أوافق بشدة
%100	175	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 31 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة يحرص المصرف على الأخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية في رسم عملية التخطيط



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (32) والشكل رقم(31) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يحرص على الأخذ في نظر الاعتبار كافة المتغيرات الاقتصادية في رسم وصياغة عملية التخطيط حيث بلغت نسبتهم (85.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.3) % .

26/ تراقب الإدارة مصادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفر بيئة مريحة

لإجراء التخطيط

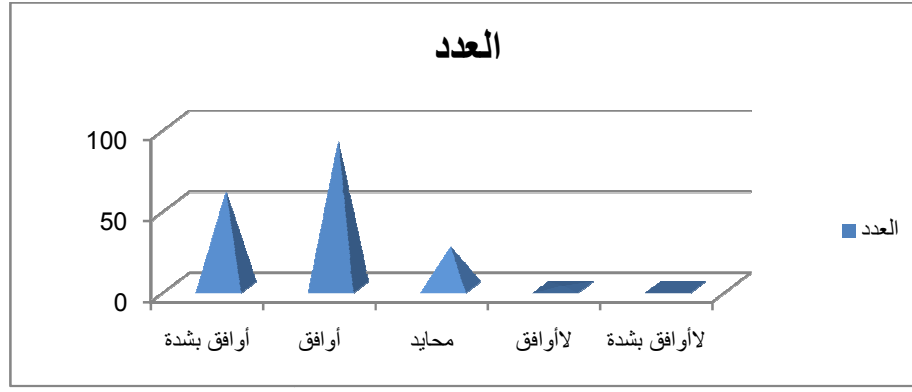
جدول رقم 33 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تراقب الإدارة مصادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفير بيئة مريحة لإجراء التخطيط .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	59	%33.7
أوافق	90	%51.4
محايد	25	%14.3

لا أوافق	1	0.6%
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	175	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

شكل رقم 32 يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارة تراقب الإدارة مصادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفير بيئة مريحة لإجراء التخطيط .



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (33) والشكل رقم(32) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تراقب مصادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفير بيئة مريحة لإجراء التخطيط حيث بلغت نسبتهم (85.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.3) % .

ثانياً التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الدراسة:
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الاستقلالية (اختبار كاي تربيع). لدلالة
 الفروق ، وفيما يلي تقدير الانحراف المعياري و المتوسط لجميع العبارات التي تقيس
 الفرضية الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة والأهمية النسبية لعبارات المقياس
 ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير
 الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق.

جدول رقم 34 يوضح نتائج التحليل الإحصائي

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	التفسير	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية	النتيجة
1-يتميز موظفو البنك بالكفاءة العالية	0.743	4.16	أوافق	98.9	0.000	قبول
2-يهتم المصرف بتقديم خدماته للعملاء بسهولة وسرعة فائقة	0.704	4.36	أوافق بشدة	115.7	0.000	قبول
3-يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار	0.807	4.14	أوافق	67.7	0.011	قبول

قبول	0.000	107.5	أوافق	4.12	0.704	4-تلبى الخدمة المصرفية حاجات العملاء
قبول	0.000	65.9	أوافق	4.00	0.802	5-تتم معاملة شكاوى العملاء بشفافية
قبول	0.000	148.8	أوافق بشدة	4.50	0.642	6-هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك
قبول	0.000	152.6	أوافق بشدة	4.26	0.862	7-يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي
قبول	0.000	142.9	أوافق	4.15	0.891	8-يمتلك المصرف فروعاً عديدة تغطي مختلف المناطق
قبول	0.000	154.8	أوافق بشدة	4.52	0.659	9-يحرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء
قبول	0.000	138.2	أوافق بشدة	4.45	0.648	10-يحرص المصرف على توفير التجهيزات اللازمة للعمل
قبول	0.000	93.7	أوافق بشدة	4.29	0.766	11-بالمصرف بيئة مريحة للعملاء
قبول	0.000	128.1	أوافق بشدة	4.45	0.690	12-يقدم المصرف الخدمات المصرفية الالكترونية بجميع فروع
قبول	0.000	89.4	أوافق بشدة	4.24	0.772	13-توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط
قبول	0.000	91.5	أوافق بشدة	4.23	0.742	14-توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء بالفروع
قبول	0.000	114.7	أوافق بشدة	4.37	0.681	15-يستقبل المصرف زيادة سنوية في العملاء
قبول	0.000	127.5	أوافق	4.11	0.836	16-يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر
قبول	0.000	130.1	أوافق	4.17	0.867	17-يحرص المصرف على تأهيل وتدريب الموظفين لديه كل باختصاصه
قبول	0.000	68.9	أوافق بشدة	4.47	0.575	18-يحرص المصرف على تحفيز العاملين
قبول	0.000	132.7	أوافق	4.07	0.799	19-يتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط لجمع المعلومات عن المنافسين وأهدافهم

قبول	0.000	176.8	أوافق	4.10	0.738	20-يتميز المصرف بوفرة في الموظفين الذين يستقبلون العملاء
قبول	0.000	109.5	أوافق	3.80	0.903	21-تحرص إدارة المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى
قبول	0.000	88.5	أوافق	3.78	0.950	22-توجد شركات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية
قبول	0.000	160.5	أوافق بشدة	4.25	0.812	23-يهتم المصرف بأجراء الدراسات والبحوث
قبول	0.000	112.7	أوافق بشدة	4.21	0.683	24-يتلقى المصرف إشادات من العملاء

قبول	0.000	95.3	أوافق	4.09	0.724	25-يحرص المصرف على الأخذ في نظر الاعتبار كافة المتغيرات الاقتصادية في رسم وصياغة عملياته التخطيطية
قبول	0.000	104.1	أوافق	4.17	0.709	26-تراقب الاداره مصادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفر بيئة مريحة لإجراء التخطيط

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (34) ما يلي:

1.بلغت قيمة متوسط العبارة الأولى (4.16) بانحراف معياري (0.743). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (98.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتميز موظفو البنك بالكفاءة العالية)

2.بلغت قيمة متوسط العبارة الثانية (4.36) بانحراف معياري (0.704). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (115.7) بمستوى معنوية (0.00) وهذه

القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة العبارة (يهتم المصرف بتقديم خدماته للعملاء بسهولة وسرعة فائقة) .

3.بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.14) بانحراف معياري (0.807). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (67.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار).

4.بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة (4.12) بانحراف معياري (0.704). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (107.5) بمستوى معنوية (0.290) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تلبى الخدمة المصرفية حاجات العملاء).

5.بلغت قيمة متوسط العبارة الخامسة (4.00) بانحراف معياري (0.802). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (65.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تتم معاملة شكاوى العملاء بشفافية).

6.بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة (4.50) بانحراف معياري (0.642). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (148.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك).

7.بلغت قيمة متوسط العبارة السابعة (4.26) بانحراف معياري (0.862). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (152.6) بمستوى معنوية (0.000)

وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي).

8. بلغت قيمة متوسط العبارة الثامنة (4.15) بانحراف معياري (0.891). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (142.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يملك المصرف فروعاً عديدة تغطي مختلف المناطق).

9. بلغت قيمة متوسط العبارة التاسعة (4.52) بانحراف معياري (0.659). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (154.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (يحرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء).

10. بلغت متوسط العبارة للعبارة العاشرة (4.45) بانحراف معياري (0.648). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (138.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (يحرص المصرف على توفير التجهيزات اللازمة للعمل).

11. بلغت قيمة متوسط العبارة الحادية عشر (4.29) بانحراف معياري (0.766). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (93.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (بالمصرف بيئة مريحة للعملاء).

12. بلغت قيمة متوسط العبارة الثانية عشر (4.43) بانحراف معياري (0.690). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (128.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة
(يقدم المصرف الخدمات المصرفية الالكترونية بجميع فروعها).

13. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة عشر (4.24) بانحراف معياري (0.772).
كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (89.9) بمستوى معنوية
(0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى
وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة
على العبارة (توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط).

14. بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة عشر (4.23) بانحراف معياري (0.742).
كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (91.5) بمستوى معنوية
(0.000) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى
وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة
على العبارة (توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء بالفروع).

15. بلغت متوسط العبارة للعبارة الخامسة عشر (4.37) بانحراف معياري
(0.681). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (114.7) بمستوى
معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير
إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين
بشدة على العبارة (يستقبل المصرف زيادة سنوية في العملاء).

16. بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة عشر (4.11) بانحراف معياري (0.836).
كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (127.5) بمستوى معنوية
(0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى
وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على
العبارة (يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر).

17. بلغت قيمة متوسط العبارة السابعة عشر (4.17) بانحراف معياري (0.867).
كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (130.1) بمستوى معنوية
(0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يحرص المصرف على تأهيل وتدريب الموظفين لديه كل باختصاصه).

18. بلغت قيمة متوسط العبارة الثامنة عشر (4.47) بانحراف معياري (0.575). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (68.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (يحرص المصرف على تحفيز العاملين).

19. بلغت قيمة متوسط العبارة التاسعة عشر (4.07) بانحراف معياري (0.799). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (132.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط لجمع المعلومات عن المنافسين وأهدافهم).

20. بلغت قيمة متوسط العبارة العشرون (4.10) بانحراف معياري (0.738). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (176.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتميز المصرف بوفرة في الموظفين الذين يستقبلون العملاء).

21. بلغت قيمة متوسط العبارة الحادية والعشرون (3.80) بانحراف معياري (0.903). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (109.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تحرص إدارة المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى).

22. بلغت قيمة متوسط العبارة الثانية والعشرون (3.78) بانحراف معياري (0.950). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (88.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير

إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (توجد شراكات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية).

23. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة والعشرون (4.25) بانحراف معياري (0.812). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (160.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (يهتم المصرف بأجراء الدراسات والبحوث).

24. بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة والعشرون (4.21) بانحراف معياري (0.683). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (112.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (يتلقى المصرف إشارات من العملاء).

25. بلغت قيمة متوسط العبارة الخامسة والعشرون (4.09) بانحراف معياري (0.724). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (95.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يحرص المصرف على الأخذ في نظر الاعتبار كافة المتغيرات الاقتصادية في رسم وصياغة عملية التخطيط).

26. بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة والعشرون (4.17) بانحراف معياري (0.709). كما بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة لدلالة الفروق (104.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تراقب الاداره مصادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفر بيئة مريحة لإجراء التخطيط).

النتائج والتوصيات

أولاً : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- موظفو المصرف يتميزون بالكفاءة العالية.
- يهتم المصرف بتقديم خدماته للعملاء بسهولة وسرعة فائقة.
- يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار.
- تلبي الخدمة المصرفية حاجات العملاء
- تتم معاملة شكاوى العملاء بشفافية
- يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي
- يمتلك المصرف فروعاً عديدة تغطي مختلف المناطق
- يحرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء
- يحرص المصرف على توفير التجهيزات اللازمة للعمل بالمصرف بيئة مريحة للعملاء
- يقدم المصرف الخدمات المصرفية الالكترونية بجميع فروع
- توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط
- توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء بالفروع
- يستقبل المصرف زيادة سنوية في العملاء
- يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر
- يحرص المصرف على تأهيل وتدريب الموظفين لديه كل باختصاصه
- يحرص المصرف على تحفيز العاملين

- يتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط لجمع المعلومات عن المنافسين وأهدافهم
- يتميز المصرف بوفرة في الموظفين الذين تستقبلون العملاء.
- تحرص إدارة المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى
- توجد شراكات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية.
- يهتم المصرف بأجراء الدراسات والبحوث
- يتلقى المصرف إشادات من العملاء.
- يحرص المصرف على الأخذ في نظر الاعتبار كافة المتغيرات الاقتصادية في رسم وصياغة عملية التخطيط.
- تراقب الإدارة صادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفر بيئة مريحة لإجراء التخطيط.

ثانياً: التوصيات:

توصي الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة الإهتمام بعملية تخطيط السوق ووضع الإستراتيجية التسويقية للمصرف الإهتمام بالتخطيط السليم لتحقيق الأهداف في المصارف السودانية.
- يجب أن تحدد الخطة الإستراتيجية لمصرف المسار التوجيهات التي ينبغي على الإدارة تبنيها وذلك من خلال ما تضمنه من الأهداف محدد وواضحة وأولويات استثمارية وخدمية بالنسبة لقطاعات العملاء المختلفة المخدومة من قبل بنك التضامن الإسلامي.
- إجراء المزيد من البحوث في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المصرفي في السودان حتى يؤدي إلى تطور علم الإدارة و العمل على تطبيق معايير الجودة الشاملة في المصارف السودانية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- التأكيد على أهمية دراسة وتحليل كل قطاع سوقي من القطاعات السوقية المخدومة من قبل المصرف كنقطة بداية في عملية التخطيط كما لا بد من التأكيد من إمكانيات الهيكل التنظيمي للمصرف مما يساعد على عملية استيعاب التغيرات المحتملة التي يستلزمها تنفيذ الخطة المرسومة.
- الإستراتيجية التسويقية الناجحة للمصرف هي التي تدعو إلى الإهتمام بالتسويق ليس فقط بالتسويق الخارجي للعملاء بل الإهتمام كذلك بالتسويق الداخلي أي تسويق المصرف للموظفين والحفاظ عليهم حتى يتمكنون من تقديم خدمة أفضل للعملاء والإهتمام بتدريبهم لاكتساب مهارات التعامل الجيد مع العملاء.
- إنشاء إدارة متخصصة للتسويق المصرفي مهمتها مساعدة إدارة المصرف وفروعه في تجهيز المعلومات والإحصائيات التي توضح الشرائح الموجودة في السوق المصرفي وخصائص واحتياجات الشرائح المختلفة والعمل على

إشباع احتياجاتها لجذبها للتعامل مع المصرف بصفة مستمرة وذلك وفق تخطيط دقيق ومحكم.

- يجب أن تتوفر لدى المصرف نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وبين إدارة المصرف وتبدو معظم أنظمة المعلومات في المصارف قاصرة عن تحقيق هذا الهدف وتعتبر حدوث التسويق جزء من نظام المعلومات حيث تنطوي على جمع وتسجيل وتحليل المعلومات المتعلقة بمشكلات تسويقية معينة.
- الاهتمام بالتسويق المصرفي الإلكتروني لمواكبة تحديات العولمة والعمل على تفعيل التجارة الإلكترونية في المصارف السودانية .

المصادر والمراجع

- 1/ القرآن الكريم.
- 2/ السنة الشريفة.
- 3/ المراجع باللغة العربية:
1. احمد عبد الرحمن احمد ، مدخل إلى إدارة العمال لدولية ، ط2، الرياض : دار المريخ ، ب.ت.
2. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية : مدخل نظري-تطبيقي ، الطبعة الأولى، دار البركة، عمان، 2001م.
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية: 1993م.
4. بشير العملاق، مبادئ الإدارة ، الأردن : دار النهضة ، 1998 م .
5. حسن أحمد الخضري، النقود الائتمانية : دورها وأثرها في اقتصاد إسلامي، دار العاصمة للنشر والتوزيع ، 1993م.
6. خالد العامري، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الاداء، القاهرة: دار الفاروق للاستثمار الثقافية، 2009م.
7. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
8. رشا احمد عبد اللطيف، إدار تنمية المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2003.
9. رضا أسماعيل البسيوني، الإدارة العامة، الطبعة الاولى، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2007م - 2008م.
10. رضا عبد الرازق وآخرون، إدارة الافراد، القاهرة: التعليم العالي والبحث العلمي، بدون تاريخ.
11. زكريا بشير إمام، التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي في العالم العربي، الخرطوم ، 2003 م .

12. زكى مكي اسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م.
13. زياد رمضان محمود جودة: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والسلوك ، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2000م.
14. سامى مصطفى محمد على، نظم المعلومات الادارية والتخطيط الاقتصادى، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م.
15. سعد غالب يس، الادارة الاستراتيجية، عمان: دار البازورى العلمية، 1990م.
16. سعيد صادق بحيرى، إدارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر، القاهرة: الدار الجامعية، 2003م.
17. سلام الحاج عبد الله باب الله، الإستراتيجية مدخل متكامل لدراسة وفهم وفن الإستراتيجية، الخرطوم: شركة أبواب للخدمات وأعمال الطباعة المحدودة، 2007م.
18. سميرة أحمد عسكر، المدخل الى ادارة الاعمال أتجاه شرطى، الامارات: دار النهضة العربية، 1987م.
19. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجى، الطبعة الاولى، عمان: دار وائل للنشر، 2003م.
20. سيد هواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1982م.
21. شوقى ناجى جواد، ادارة استراتيجية، الطبعة الاولى، عمان: دار الحامد للطباعة والنشر، 2000م.
22. صلاح الشنواتي، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والإستراتيجية، أسبوط مؤسسة شباب الجامعة، 1996م.
23. طارق أحمد الخير، التخطيط والرقابة فى المشروع، سوريا: جامعة حلب، 1996م.
24. طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000م.
25. طلعت أسعد، إدارة البنوك المتكاملة ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000م.
26. عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989م.
27. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، عمان : دار صفاء ، 1999م.

28. على الشرقاوى، إدارة الاعمال العلمية الادارية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1993م.
29. على محمد منصور، مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، الطبعة الاولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م.
30. علي السلمي، أساسيات واستراتيجيات في الدول النامية ، مصر ، دار القاهرة للنشر، 2002م.
31. فاطمة عبد الله الطيب، التخطيط الاستراتيجي وأثره علي الأداء، الخرطوم: 1998م.
32. محمود جاسم الصيدعي: إستراتيجية التسويق ، عمان: دار حامد 2000م.
33. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة : الدار الجامعية ، 2000م.
34. ناجي معلا ، استراتيجيات التسويق في المؤسسات المالية، الأردن - عمان، معهد الدراسات المصرفية ، الطبعة الأولى 1995م.
35. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم : الدار الجامعية 2005م .
36. نواف علي عبده، مفهوم التسويق المصرفي، مجلة أصداء، عدد 17، اليمن، 2005م.
37. النور فندولوجي، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية في الإدارة، دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2000م.

4/الدوريات والمجلات:

1. علي بن احمد السبتي، التخطيط الاستراتيجي، مجلة الرأي للجميع، العدد 13507، 2005/6/17م.
 2. بنك فيصل الإسلامي السوداني ، سلسلة مطبوعات بنك فيصل الإسلامي السوداني، العدد 15، سنة 2004م.
 3. محمد بوضياف ، مجلة علوم إنسانية، العدد 15، السنة الثانية، نوفمبر 2004م.
- 5/ الرسائل الجامعية:

1. الحجار، رائد حسين ، تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا مع كلية التربية بغزة: القاهرة ،2001م.
2. اللوح، عادل ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2007.
3. المبروك عبد الجليل مفتاح ، أثر التسويق المصرفي على جذب العملاء والاحتفاظ بهم : دراسة على المصرف التجاري الوطني بليبيا في الفترة من 2004 - 2009م، جامعة الزعيم الأزهرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014م.
4. حياة صغيور ، دور نظم المعلومات التسويقية في إعداد الإستراتيجية التسويقية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ،سوريا ، 2009 م .
5. سناء حسن حلو ، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والسبعون ، 2009م.
6. عبد المطلب عبدالحميد ، الاستراتيجية التسويقية الفعالية في ظل العولمة، مجلة البحوث الإدارية، السنة الثانية والعشرون، العدد الأول، يناير 2004م .
7. عبد العظيم يحيى بن عبد الله ، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات المصرفية : دراسة على بنك تنمية الصادرات 1999-2004م ، رسالة ماجستير غير منشورة - الخرطوم ، 2005 م .
8. عثمان نور الدين محمد وآخرون ، أثر التخطيط الاستراتيجي فى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية دراسة لبعض البنوك السودانية ، مجلة

العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي ، العدد الرابع عشر ، جامعة السودان،
يونيو 2013 م .

9. عيشوش عبده، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية ، جامعة
الجزائر، كلية العلوم الإدارية. سنة 2009م.

10. غادة محمود سلامة أبو عويلى ، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية
في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
الإسلامية ، غزة ، 2008 م.

11. ملاك صالح سعيد حسين ، أثر استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية
على أداء الجهاز المصرفي السوداني : دراسة تطبيقية بنك الخرطوم ، البنك
الإسلامي السوداني ، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في الفترة
من 2000 – 2009 م ، جامعة شندي ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة دكتوراة
، غير منشورة، 2013م .

12. منصور محمد بسطامي ، التفاعل بين عملية التخطيط الاستراتيجي
للمنشأة وعملية التخطيط الاستراتيجي في التسويق، المجلة العلمية لتجارة
الأزهر، العدد 25، يناير 2000 م .

13. هويدا عامر سالم محمد ، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء
المنشآت : بالتطبيق علي شركة سوداني للاتصالات في الفترة من 2005 –
2014م ، جامعة شندي ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ،
2014 م .

6/ المحاضرات:

1. محمد الفاعوري، محاضرة بعنوان: بطاقات الأداء المتوازن، قاعة الشارقة
للمؤتمرات، سبتمبر 2012 م.

7/ المقابلات:

1. مقابلة مع محمود محمد عثمان، مدير إدارة التمويل الأصغر، بنك فيصل الإسلامي السوداني الرئاسة ، الأربعاء 2014/9/10 الساعة 10 صباحاً.

8/ المراجع الأجنبية:

1. Gheorghe PISTOL, The role and important of the strategic planning in bank marketing, Faculty of Finance and Banks, Bucharest Spiru Haret University, 2010.

9/ المواقع الالكترونية:-

1/ الشبكة العنكبوتية يونيو 2014م w.w.w.sudatel.sd.com

بسم الله الرحمن الرحيم
الإستبانة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : بحث ميداني بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي على التسويق المصرفي للفترة (2005 – 2013 م) دراسة تطبيقية - بنك فيصل الإسلامي السوداني) .

الهدف من هذا الاستبيان هو دراسة الموضوع المذكور أعلاه نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، ويتوقف إنجاز هذا البحث على تعاونكم في ملء هذا الاستبيان وإرجاعه للباحث في أسرع فرصة ممكنة .
هذا الخطاب دعوة لسيادتكم للمشاركة في هذا البحث ونأمل في حسن تعاونكم معنا بالإجابة على كافة الأسئلة ، كما نؤكد أن هذه البيانات التي تدلي بها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وأن سريتها ستكون مكفولة .

والشكر مقدما على حسن تعاونكم؟؟؟

الإمام عبد الوهاب يوسف محمد الأمين
طالب ماجستير في الإدارة العامة
كلية الدراسات العليا
جامعة شندي

أسئلة الاستبيان

القسم الأول : البيانات الشخصية

()	العمر : 20 وأقل من 29
()	30 وأقل من 39
()	40 وأقل من 49
()	أكبر من 49

النوع : ذكر () أنثى ()

مستوى التعليم : ()

القسم الثاني: البيانات الأساسية

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي توافقك من ضمن الخيارات الموضوعه .

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية .					
2	يهتم المصرف بتقديم خدماته للعملاء بسهولة وسرعة فائقة .					
3	يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار .					
4	تلبي الخدمة المصرفية حاجات العملاء .					

					5	تتم معاملة شكاوي العملاء بشفافية .
					6	هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك .
					7	يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي .
					8	يمتلك المصرف فروعاً عديدة تغطي مختلف المناطق .
					9	يحرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء .
					10	يحرص المصرف على توفير التجهيزات اللازمة للعمل .
					11	بالمصرف بيئة مريحة للعملاء .
					12	يقدم المصرف الخدمات المصرفية الإلكترونية بجميع فروعها .
					13	توجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتخطيط .
					14	توجد معايير ثابتة لمتابعة وتقييم الأداء بالفروع .
					15	يستقبل المصرف زيادة سنوية في العملاء .
					16	يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر .
					17	يحرص المصرف على تأهيل وتدريب الموظفين لديه كل باختصاصه .
					18	يحرص المصرف على تحفيز العاملين .
					19	يتمتع المصرف بعملية نظامية للتخطيط لجمع المعلومات عن المنافسين وأهدافهم .
					20	يتميز المصرف بوفرة في الموظفين الذين

					يستقبلون العملاء .
					21 تحرص إدارة المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى .
					22 توجد شراكات لتبادل الخبرات والمعلومات بين المصرف والمصارف العالمية.
					23 يهتم المصرف بإجراء الدراسات والبحوث .
					24 يتلقى المصرف إشادات من العملاء .
					25 يحرص المصرف على الأخذ في نظر الاعتبار كافة المتغيرات الاقتصادية في رسم وصياغة عملياته التخطيطية .
					26 تراقب الإدارة مصادر التجهيزات المختلفة للمصرف وذلك لتوفر بيئة مريحة لإجراء التخطيطية .

قائمة المحكمين للاستبانة

أ.د. سيف الدين الياس حمدتو	كلية القانون - جامعة شندي
د. عبد السميع الطيب طيفور	كلية الاقتصاد - جامعة شندي
د. عثمان الطيب الفكي	كلية الاقتصاد - جامعة شندي
د. أحمد المصطفى أحمد صالح	كلية القانون - جامعة شندي
د. أمل أبوزيد مختار	كلية الاقتصاد - جامعة شندي

اسئلة المقابلة

- إلى أي مدى تهتم إدارة المصرف بعملية التخطيط الاستراتيجي؟
- هل عمليات تسويق الخدمات المصرفية تحتاج إلى خطط استراتيجية تجاهها؟
- هل يوجد بالمصرف إدارة متخصصة بالتسويق المصرفي؟
- إلى أي مدى ساهمت إدارة التسويق في تحقيق أهداف المصرف.

