

دوافع وآثار مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات الصراف الآلي للغير على أداء البنوك التجارية في مصر من منظور القياس المتوازن للأداء: دراسة ميدانية

دكتور/ محمد محمد إبراهيم مندور
مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

١-مقدمة ومشكلة البحث

تشهد بيئة الأعمال الحديثة ثورة في تكنولوجيا المعلومات وزيادة في معدلات استخدامها في القطاعات الاقتصادية المختلفة، ومن أكثر القطاعات التي تأثرت بتطورات تكنولوجيا المعلومات قطاع البنوك، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مورداً هاماً قد يؤدي غيابه إلى اتخاذ قرارات خاطئة بما قد يؤدي إلى فشل البنك، كما مكنت تكنولوجيا المعلومات البنوك من فتح أسواق جديدة وتقديم خدمات جديدة وقنوات توزيع أكثر كفاءة (Dangolani, 2011). وتعتبر ماكينات الصراف الآلي "Automated Teller Machine" (ATM) ^١ أحد أهم أمثلة استخدام تكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك، والتي مكنت البنوك من الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء دون التقيد بمكان أو زمان معين، حيث يمكن للعميل الحصول على الخدمة البنكية على مدار ٢٤ ساعة، من القيام بعمليات السحب، والإيداع، والاستعلام عن الرصيد، والحصول على كشف حساب مختصر، وإجراء تحويل من حساب لآخر، واستبدال العملة، وسداد فواتير، وذلك بتكلفة منخفضة مقارنة بتكلفة أداء نفس الخدمة من خلال التعامل المباشر مع البنك، إلى جانب السرعة في أداء الخدمة (محاريق، ٢٠١١).

ويُعد استخدام ماكينات (ATM) محاولة من البنوك للارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء والتي تمثل عنصر أساسي لتحقيق مزايا تنافسية، حيث تعتبر البنوك من أكثر المؤسسات الخدمية التي تواجه منافسة شديدة لتشابه الخدمات التي تقدمها، ولكن الاستثمار في ماكينات (ATM) وتشغيلها يتطلب تكلفة مرتفعة تتضمن تكلفة الصيانة، وتكلفة استعاضة النقدية، وتكلفة المتابعة، والإيجار وتكاليف تشغيلية أخرى (Schnieper, 2004). حيث تنفق البنوك في المتوسط مبلغ يتراوح بين ١١٠٠ دولار و ١٥٠٠ دولار شهرياً لتشغيل ماكينة (ATM) واحدة (Technology Report, 2003).

ونتيجة للبحث الدائم من المديرين نحو خفض التكلفة، وزيادة العائد، وتحسين جودة الخدمة، وتدنية مخاطر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أصبح الإسناد الخارجي "Outsourcing" أداة إدارية شائعة الاستخدام لتحقيق هذه الأهداف. فقد أدركت الكثير من الشركات صعوبة تطوير ورقابة وصيانة وظائف تكنولوجيا المعلومات داخلياً، مما دفعها نحو نقل وظائف تكنولوجيا المعلومات إلى طرف ثالث متخصص (Elmuti, 2003; Muchai and Acosta, 2012). ويتراوح مستوى الإسناد بين إسناد جزئي -انتقائي- حيث يتم الاحتفاظ بأداء الأنشطة الحرجة لتكنولوجيا المعلومات داخلياً، إلى إسناد كامل حيث تحول الشركة كافة أصول وأفراد وإدارة تكنولوجيا المعلومات إلى طرف ثالث.

وتشير نتائج الإحصائيات إلى أن الشركات في الدول النامية تنفق تقريباً في المتوسط ٣٠% من ميزانية نظم المعلومات على الإسناد، كما أن إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير يمثل أعلى مستوى لإسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية في كينيا (Muchai and Acosta, 2012).

وباستقراء نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة دوافع قرار إسناد خدمات نظم وتكنولوجيا المعلومات للغير يمكننا القول بأن هناك العديد من الدوافع التي تقف خلف قرار الإسناد بعضها يمثل دوافع اقتصادية متمثلة في خفض التكلفة، والبعض الآخر يعبر عن دوافع استراتيجية ودوافع تكنولوجية متمثلة في تحسين جودة الخدمة، المرونة النمو، التركيز على الأعمال الأساسية، استخدام تكنولوجيا حديثة (Lacity et al., 2009; Bustinza et al., 2010; Kobelsky and Robinson, 2010; Abu-Musa,

^١ يستخدم الباحث لفظ ماكينات (ATM) خلال البحث للدلالة على ماكينات الصراف الآلي.

السابقة فيما يتعلق بدوافع الإسناد بصورة عامة، وإسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير بصورة خاصة، إلا أن هناك اختلاف بين نتائج الدراسات فيما يتعلق بترتيب أهمية هذه الدوافع.

من ناحية أخرى هناك تضارب في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بأثر الإسناد على أداء الشركات، حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك تأثير إيجابي للإسناد على الأداء (Görg) and Hanley, 2004; Thouin et al., 2009; Agrawal and Haleem, 2013، في حين توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود تأثير للإسناد على الأداء (Kimura, 2002; Gottfredson et al., 2005; Gorla and Somers, 2014). وقد يكون ذلك التضارب ناتج عن عدم الأخذ في الحسبان تأثير مستوى الإسناد – كونه إسنادًا جزئيًا أم إسنادًا كاملاً- عند بحث العلاقة بين الإسناد والأداء.

كما يعاب على الدراسات السابقة التي اهتمت ببحث أثر قرار إسناد تشغيل تكنولوجيا المعلومات للغير على أداء الشركات أنها لم تأخذ في الحسبان الأبعاد المختلفة للأداء من منظور القياس المتوازن للأداء، وركزت معظمها على الأداء المالي متجاهلة حقيقة أن الأداء المالي يعتبر مؤشر للنتائج، استخدامه فقط بدون مؤشرات مسببات الأداء يترتب عليه عدم معرفة كيفية تحقيق النتائج، كما أن استخدام مؤشرات مسببات الأداء بدون مؤشرات النتائج يترتب عليه الفشل في الكشف عن النتائج طويلة الأجل لآثار التحسن أو التدهور في مؤشرات مسببات الأداء.

وبالتالي فإن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1. ما هي دوافع البنوك التجارية العاملة في مصر² لاتخاذ قرار إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير؟، وهل يختلف ترتيب أهمية هذه الدوافع باختلاف مستوى الإسناد؟
2. هل يختلف أداء البنوك التجارية من منظور القياس المتوازن للأداء باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير؟
3. إذا كان هناك اختلاف في مستوى الأداء مع اختلاف مستوى الإسناد، فعند أي مستوى من مستويات إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير تحقق البنوك التجارية أفضل مستوى للأداء من منظور القياس المتوازن للأداء؟

2-هدف البحث

يهدف البحث بصورة أساسية إلى:

1. التعرف على طبيعة عملية الإسناد الخاصة بخدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير في البنوك التجارية.
 2. تحديد دوافع اتخاذ قرار إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير في البنوك التجارية، وترتيبها حسب أهميتها، وذلك بصورة عامة ولكل مستوى من مستويات الإسناد على حدة.
 3. تحديد مدى تأثير أداء البنوك التجارية من منظور القياس المتوازن للأداء باختلاف مستوى الإسناد.
 4. تحديد أي مستوى من مستويات إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير يكون له تأثير أكبر على أداء البنوك التجارية من منظور القياس المتوازن للأداء.
- وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة ممثلة للبنوك التجارية.

² سيستخدم الباحث لفظ البنوك التجارية خلال البحث للدلالة على البنوك التجارية العاملة في مصر.

٣- أهمية البحث

بالأخذ في الحسبان ندرة الدراسات الأكاديمية المتعلقة بعملية الإسناد في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الدول النامية بصورة عامة، وعدم وجود دراسات عن إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) في قطاع البنوك التجارية العاملة في مصر- في حدود علم الباحث- بصورة خاصة، ومع تزايد حدة المنافسة التي تتعرض لها البنوك التجارية نتيجة السماح للبنوك الأجنبية بالعمل في مصر، وتزايد فرص المؤسسات البنكية والخدمات المصرفية لتطبيق الإسناد في المستقبل، تبرز أهمية هذا البحث في إلقاء الضوء على دوافع اتخاذ قرار إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير في قطاع البنوك التجارية وبيان أثر اختلاف مستوى الإسناد على أداء البنوك التجارية من منظور القياس المتوازن للأداء.

من ناحية أخرى هناك طبيعة خاصة لإسناد تكنولوجيا المعلومات الموجهة لخدمة العملاء حيث يتفاعل العميل مع التكنولوجيا، وهو ما يختلف عن إسناد العمليات الصناعية والتي قد لا يشعر بها العملاء مما يخفض من الاضطرابات في العلاقة بين الشركة وعملائها نتيجة الإسناد، على سبيل المثال بالرغم من قيام شركة Nike و Reebok بإسناد عملية تصنيع الأحذية الرياضية للغير إلا أنهما مازلتا تحتفظان بعلاقتهم مع العملاء من خلال الاحتفاظ بتصميم المنتج، أما إسناد تكنولوجيا المعلومات الموجهة لخدمة العملاء فهي تؤدي إلى إضافة طرف ثالث يتوسط العلاقة بين الشركة وعملائها وهو المورد الخارجي مقدم التكنولوجيا، وبالتالي في حالة عدم رضا العميل عن تكنولوجيا المعلومات التي يقدمها المورد الخارجي لا يوجد ضمان بأن يقوم المورد الخارجي بتطوير تكنولوجيا المعلومات بما يعكس احتياجات العملاء وهو ما يؤثر بالسلب على رضا العملاء (Weigelt, 2009)، لذا تزداد أهمية دراسة تأثير مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) - كمثال لتكنولوجيا المعلومات الموجهة لخدمة العملاء- على أداء البنوك بأبعاده المختلفة من منظور القياس المتوازن للأداء.

٤- منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الاستنباطي لاشتقاق فروض البحث وإعداد إطاره النظري، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي لإجراء دراسة ميدانية للتعرف على طبيعة عمليات إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير، ودوافعه، وتأثير مستوى الإسناد على أداء البنوك التجارية، مستخدماً في ذلك قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لتحقيق هذا الغرض.

٥- حدود البحث

يقتصر البحث على دراسة دوافع وأثار مستوى الإسناد الخارجي لخدمات تشغيل ماكينات (ATM) سواء كان إسناد كلي أو إسناد جزئي على أداء البنوك التجارية دون التطرق إلى الإسناد الداخلي أو مخاطر عملية الإسناد أو إلى العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل عملية الإسناد.

في الجزء التالي سيتم استعراض الدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث، ثم يتم عرض الدراسة الميدانية، وأخيراً عرض خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته.

٦- الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث من خلال التركيز على الجوانب التالية:

٦-١ ماهية الإسناد

٦-٢ صناعة إسناد تكنولوجيا المعلومات في مصر

٦-١ ماهية الإسناد

اختلف الأكاديميون في وضع تعريف موحد لمفهوم الإسناد بصورة عامة وإسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات بصورة خاصة. حيث قامت كل دراسة بوضع تعريف للإسناد يلائم الهدف من الدراسة. لذا نجد بعض الدراسات قد ركزت في تعريفها للإسناد على طبيعة الوظائف التي يتم إسنادها، حيث عرف (Lie and Hitt, 1995) الإسناد على أنه الاعتماد على طرف خارجي لتأدية أنشطة تضيف للقيمة، بينما يرى (Sengupta and Zviran, 1997) أن الإسناد هو تحويل إدارة وتنفيذ وظائف الشركة الروتينية لطرف خارجي، وقد عرف (Gilley and Resheed, 2000) الإسناد على أنه التعاقد مع طرف خارجي لأداء نشاط كان يؤدي في الماضي داخل الشركة أو يمكن أدائه داخل الشركة، بينما يرى (Barthelemy and Geyer, 2005) أن إسناد تكنولوجيا المعلومات يعبر عن عملية نقل ملكية أو حقوق اتخاذ قرارات خاصة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بدرجات متفاوتة من قبل الشركة إلى مورد خارجي، ويرى (Nicholson et al., 2006) أن الإسناد هو تفويض تعاقدية لمورد خارجي لأداء خدمة أو نشاط من الطبيعي ولكن من غير الضروري أن يؤدي داخل الشركة، وأخيراً عرف (Paisittanand and Olson, 2006) إسناد تكنولوجيا المعلومات على أنه عملية توفير و/ أو إدارة الموارد المادية و/ أو الموارد البشرية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات من خلال مورد خارجي متخصص.

وقد ركزت دراسات أخرى في تعريفها للإسناد على الهدف أو الدافع لعملية الإسناد، حيث يرى (Sanders et al., 2007) أن الإسناد هو اختيار طرف خارجي لأداء مهمة، وظيفية، عملية معينة لتحقيق منافع على مستوى الأعمال، بينما يعرف (Tayauova, 2012) الإسناد على أنه عملية تحويل أداء عمليات أو وظائف الشركة لطرف خارجي يمكنه أداءها بصورة أفضل وأسرع وأقل تكلفة، وقد عرف (Maelah et al., 2010) الإسناد على أنه التعاقد مع طرف خارجي لأداء خدمة أو نشاط معين بما يمكن الشركة من استخدام مواردها الاستخدام الأمثل وتحقيق مزايا تنافسية.

ويمكن للباحث تعريف إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات على أنه "عملية تحويل أداء أو إدارة بعض أو كل الأنشطة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات لطرف ثالث متخصص بهدف تحقيق مزايا تنافسية" ومن الجدير بالذكر أن هناك أنواع مختلفة من الإسناد، والتي يمكن تجميعها في مجموعات وفقاً لمجموعة من التصنيفات، على النحو التالي (Abu-Musa, 2011):

- **التصنيف وفقاً لدرجة الإسناد:** قد يكون الإسناد كاملاً حيث يتم إسناد الوظيفة بالكامل إلى طرف ثالث، كأن يتم إسناد أنشطة تكنولوجيا المعلومات بالكامل إلى طرف خارجي، أو إسناداً جزئياً-انتقائياً حيث يتم إسناد بعض الأنشطة إلى طرف ثالث، كأن يتم إسناد نشاط صيانة نظم وتكنولوجيا المعلومات لطرف خارجي وتحفظ الشركة لنفسها بتشغيل النظام (Adeleye et al., 2006 ; Chou et al., 2004).
- **التصنيف وفقاً للموقع الجغرافي للطرف الثالث المسند إليه:** قد يكون الطرف الثالث المسند إليه شركة محلية وهو ما يعبر عن الإسناد المحلي "Onshore" أو شركة في دولة أخرى، وهو ما يعبر عن الإسناد الدولي "Offshore" (Hansen et al., 2008).

- **التصنيف وفقاً لعلاقة الملكية بين الشركة المسندة والطرف الثالث المسند إليه:** قد يكون الطرف الثالث المسند إليه مملوك بالكامل للشركة المسندة، كأن يتم التعامل مع قسم تكنولوجيا المعلومات ككيان خارجي مستقل، وهو ما يعبر عن الإسناد الداخلي "Insourcing"، أو يكون الطرف الثالث المسند إليه مملوك جزئياً للشركة المسندة، كأن تقوم شركتين أو أكثر بتكوين شركة جديدة لتقديم خدمة معينة لا تستطيع أن تقوم أي شركة بأدائها بمفردها، وهو ما يعبر عن التضامن "Joint venture" أو التحالف الاستراتيجي "Strategic alliance"، وأخيراً قد يكون الطرف الثالث المسند إليه غير مملوك بالكامل للشركة المسندة، وهو ما يسمى بالإسناد الخارجي "Outsourcing".

- **التصنيف وفقاً لعدد الأطراف المسند إليها:** قد تقوم الشركة بإسناد أداء مهمة معينة إلى طرف واحد، وهو ما يعبر عن الإسناد التقليدي البسيط "Simple dyadic"، أو تقوم بالتعاقد مع أكثر من طرف لأداء نفس المهمة وذلك لتخفيض المخاطر، وهو ما يسمى بالإسناد المتعدد "Multi vendor".

٦-٢ صناعة إسناد تكنولوجيا المعلومات في مصر

يشهد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ازدهاراً كبيراً، ووفقاً لتقرير Business Monitor International الصادر في فبراير ٢٠١٣ فقد بلغ حجم سوق خدمات تكنولوجيا المعلومات في مصر سنة ٢٠١١ ما قيمته ٣٧٧ مليون دولار أمريكي، ومن المتوقع أن يصل إلى ١,٠٤٤ مليار دولار أمريكي بحلول عام ٢٠١٧. وقد أرجع التقرير نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات في مصر إلى تشجيع الحكومة المصرية على تدريب الأفراد في مجال تكنولوجيا المعلومات، وإنشاء مناطق تكنولوجية جديدة مثل القرية الذكية، بالإضافة إلى النمو الملحوظ الذي يشهده سوق الإسناد المصرية حول العالم، والذي جعل البعض يتنبأ بأن مصر تستعد لأن تُصبح "هند الشرق الأوسط"، حيث تعتبر الهند أولى دول العالم في مجال صناعة الإسناد الخارجي باستحواذها على ٦٠% من سوق الإسناد الخارجي (Marson and Blodgett, 2008). وتمتلك مصر من المقومات ما يمكنها من تحقيق نمو ونجاح في صناعة الإسناد، ومن أهم هذه المقومات

(Marson and Blodgett, 2007, 2008; EL Shenawi and Lanvin, 2009; Marathe, 2012)

١. **تشجيع الحكومة المصرية لصناعة الإسناد:** هناك اهتمام متزايد من الحكومة المصرية بأن تحظى مصر بمكانة متقدمة في صناعة الإسناد العالمية، فقد وضعت الحكومة المصرية هدف طويل الأجل لصناعة الإسناد في مصر يتمثل في الوصول إلى حجم إيرادات بليون دولار أمريكي بحلول عام ٢٠١٠، وهذا الرقم يعادل أربعة أضعاف حجم إيرادات صناعة الإسناد المتحقق عام ٢٠٠٥ (Marson and Blodgett, 2007)، وذلك من خلال تطبيق حزمة من الإجراءات بهدف جذب الاستثمار الأجنبي في مجال الإسناد الخارجي من إعطاء حوافز ضريبية، وتسهيل إجراءات إنشاء شركات جديدة من خلال التعامل مع جهة حكومية واحدة ممثلة في الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لإنهاء كافة الإجراءات والتصاريح اللازمة، إضافة إلى صدور قانون حماية الملكية الفكرية سنة ٢٠٠٢ والذي بمقتضاه تتعهد الحكومة المصرية بحماية الملكية الفكرية للمستثمرين مما يشجع الشركات على الابتكار والإنفاق على البحوث والتطوير، وإصدار قانون مكافحة الاحتكار، كما قامت الحكومة المصرية ممثلة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتحمل تكاليف تدريب العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات للارتقاء بمستواهم للتعامل مع الشركات متعددة الجنسيات، إلى جانب الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وإنشاء العديد من المناطق التكنولوجية مثل مركز

استثمار المعادي لجذب شركات الإسناد، والقرية الذكية، وبناء جامعة النيل والتي تمثل أحد المراكز المتخصصة في البحث والتطوير في مجال العلوم الهندسية وإدارة الأعمال.

٢. **انخفاض تكلفة القوى العاملة:** تتمتع مصر بميزة أساسية تجعلها تحتل مرتبة متقدمة بين دول العالم في صناعة الإسناد وهي الانخفاض النسبي في تكلفة القوى العاملة المؤهلة والتي تتمتع بدراسة تامة بتكنولوجيا المعلومات.

٣. **توافر العمالة المؤهلة والمدرّبة:** تخرج الجامعات المصرية سنوياً ما يقارب ٣٣٠٠٠٠ طالب، منهم ٩٠٠٠٠ طالب في مجالات متعددة منها التجارة والعلوم والهندسة لديهم دراية تامة بتكنولوجيا المعلومات (Marathe, 2012)، بما يعني أن هناك عدد كافي من الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة-من خلال منح تقدمها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات-لتحقيق نمو في صناعة الإسناد لتكنولوجيا المعلومات، من ناحية أخرى يبلغ متوسط الأعمار في مصر ٢٤ سنة وهو ما يشير إلى أن القوى العاملة في مصر في مرحلة الشباب ومن الممكن تدريبها.

٤. **مهارة تعدد اللغات:** تُجيد القوى البشرية العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات العديد من اللغات الأجنبية بالإضافة إلى اللغة العربية، بما يؤهلها إلى إمكانية تقديم خدمات الإسناد للعديد من الدول الخارجية.

٥. **الموقع الجغرافي:** تتوسط مصر دول العالم كما تشترك مع الدول الأوروبية في التوقيت الزمني مما يسهل من أداء الأعمال التجارية ويؤهلها لتقديم خدمات الإسناد بشكل كفاء.

٦-٢-١ صناعة إسناد تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية

تم تكوين العديد من الشركات لتقديم خدمات البنية الأساسية لماكينات (ATM) إما بصورة فردية أو من خلال شراكة مع أحد البنوك، وكانت الخطوة الأولى لبداية صناعة الإسناد في قطاع البنوك المصرية في عام ١٩٩٥ بإنشاء شركة بنوك مصر للتقدم التكنولوجي بتصريح من البنك المركزي المصري ووزارة المالية. هدفت الشركة إلى بناء وتقديم بنية تحتية شاملة مشتركة بين البنوك لأوامر الدفع الإلكترونية في مصر بتطوير نظم الدفع الإلكترونية مما يعود بالنفع على الاقتصاد المصري من خلال تدعيم البنوك بوسائل دفع إلكترونية آمنة، مريحة وفعالة تناسب احتياجاتهم وتتوافق مع متطلبات السوق المصري المتزايدة. بالإضافة إلى ربط نظم الدفع المحلية مع الشبكات العالمية والتي تعتبر بمثابة أداة أساسية لربط مصر بالنظم الاقتصادية العالمية.

قدمت شركة بنوك مصر العلامة التجارية لبطاقات 123 في عام ١٩٩٧ والتي تستخدم في كافة ماكينات الصراف الآلي وماكينات المشتريات داخل جمهورية مصر العربية، ونجحت شركة بنوك مصر أيضاً في توسيع قبول هذه البطاقات إقليمياً لتصل إلى شبكة قطر والبحرين والسودان. كما نجحت الشركة في تقديم خدمة غرفة المقاصة الآلية وهي جزء من سياسة التطوير التي يعتمدها البنك المركزي المصري لتطوير نظام الدفع الإلكتروني لأوراق المديونيات العادية مثل فواتير المنفعة العامة، تسديد أقساط القروض، دفع المرتبات، المعاشات، سداد الضرائب... إلخ. وذلك باستخدام الدفع والخصم المباشر. هذه الأداة الجديدة للدفع ستؤثر بشكل إيجابي على ربحية البنوك والشركات وستقوم بتوفير العديد من ساعات العمل مما يؤدي إلى تحسين معدل النمو الاقتصادي المصري (المصدر: موقع شركة بنوك مصر للتقدم التكنولوجي على الإنترنت).

وفي عام ٢٠٠٥ تم توقيع عقد بين كل من البنك الأهلي المصري وشركة راية القابضة رائدة صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الشرق الأوسط لتكوين شركة مساهمة مصرية متخصصة في تقديم

الخدمات التكنولوجية للقطاع المصرفي في مصر، تبدأ الشركة في عامها الأول بتقديم خدمات ماكينات (ATM)، وإنشاء البنية التحتية، وتقديم الخدمات الصوتية، ومراكز الاتصال، وأنظمة إدارة البطاقات وكروت الائتمان، وأنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)، وتمتد الخدمات المقدمة في العام الثاني لتشمل الأنظمة المتكاملة لإدارة البنوك، وإتاحة الخدمات عن طريق الإنترنت، وأنظمة إصدار و سداد الفواتير إلكترونياً.

من ناحية أخرى حققت شركة تكنولوجيا تشغيل المنشآت المالية "E-Finance" رقمًا قياسيًا في إدارة ماكينات (ATM) ونقاط البيع الحكومية لوزارة المالية المصرية حيث توفر الشركة خدمات متكاملة لإدارة ماكينات الصراف الآلي بما يحقق الاطمئنان للمؤسسات المالية وأصحاب الماكينات لأن ماكيناتهم تُدار بالشكل السليم. وتُقدم هذه الخدمة للمؤسسات المالية التي ترغب في مراقبة تشغيل شبكات ماكينات (ATM) التابعة لها وتوفير تكلفة إدارة ماكيناتها داخليًا، وتقوم الشركة بإدارة شبكات الصراف الآلي التابعة لوزارة المالية (المصدر: موقع شركة E-Finance على الإنترنت).

٦-٢-٢ صناعة إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) في البنوك التجارية

تبين للباحث من خلال استكشاف طبيعة الأنشطة المتعلقة بخدمات تشغيل ماكينات (ATM) في قطاع البنوك التجارية والتي يتم إسنادها للغير أنها تتكون من ثلاثة أنشطة هي:

١- **الصيانة:** حيث تقوم معظم البنوك التجارية المصرية بإسناد عملية صيانة ماكينات (ATM) لشركات متخصصة في صيانة هذه الماكينات، وتستحوذ شركة NCR على ٩١% من عقود صيانة ماكينات (ATM) في السوق المحلية، حيث تمتلك الشركة ١٢ مركزاً متخصصاً للصيانة في مختلف أقاليم الجمهورية، ويتوافر بهذه المراكز مهندسون مدربون على أعلى مستوى وبها مراكز لإصلاح الماكينات، وتتم إجراءات الصيانة والإصلاح بجوار الماكينة لتقليل وقت الإصلاح، فيما يتم إرسال الماكينات التي تحتاج إلى استبدال أو صيانة إلى المراكز (المصدر: موقع شركة NCR على الإنترنت).

٢- **تعبئة الماكينات بالنقود والمهمات الورقية:** حيث تقوم بعض البنوك بإسناد عملية تعبئة ماكينات (ATM) بالنقود، والإيصالات الورقية بالإضافة إلى التقارير الورقية التي توضح العمليات التي قام بها العملاء من خلال الماكينة إلى شركات نقل أموال متخصصة، وقد شهد سوق شركات نقل الأموال حالة انتعاشة وذلك للارتفاع الشديد في الطلب عليها بعد ثورة يناير ٢٠١١ بما لا يقارن نهائياً بما كانت تلقاه قبلها، حيث تضاعف الطلب على شركات نقل الأموال، وتعد البنوك المستهلك الأول لخدمة تأمين نقل الأموال بنسبة ٩٠% (المصدر: الأهرام الاقتصادي).

٣- **إسناد كامل لماكينات (ATM):** حيث لا يمتلك البنك ماكينات (ATM) ويقوم عملاء البنك باستخدام ماكينات بنك آخر مقابل إيجار يسدده البنك، وبالتالي تخلى البنك عن امتلاك الماكينات، ونقل عبء الصيانة واستعاضة النقود ومتابعة ومراقبة تشغيل شبكات ماكينات (ATM) لبنك آخر.

وبالتالي يمكن القول بأن هناك ثلاث مستويات من الإسناد لخدمات تشغيل ماكينات (ATM) هم، إسناد جزئي متمثل في إسناد عملية الصيانة فقط، وإسناد جزئي متمثل في إسناد عملية الصيانة وتعبئة الماكينات بالنقود والمهمات الورقية، وإسناد كامل متمثل في استخدام ماكينات بنك آخر مقابل إيجار.

ونظراً لتزايد الطلب على الإسناد يثار السؤال حول الدوافع التي تقف خلف اتخاذ قرار إسناد خدمات تشغيل تكنولوجيا المعلومات للغير، وهو ما سيتم استعراضه في الجزء التالي.

٦-٣ دوافع الإسناد

تناولت العديد من الدراسات (Ang and Straub, 1998;Gottschalk and Solli-Saether, 2005; Muchai and Acosta, 2012) استعراض لبعض النظريات التي تساعد في تفسير عملية الإسناد وبيان دوافعه، وتتمثل تلك النظريات في كل مما يلي:

Transaction Cost Theory	- نظرية تكلفة العمليات
Neo-Classical Economic Theory	- النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الحديثة
Theory of Core Competencies	- نظرية المهارات الأساسية
Resource – Based Theory	- النظرية المعتمدة على الموارد
Theory of Firm Boundaries	- نظرية حدود الشركة

وباستقراء نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة دوافع قرار إسناد خدمات نظم وتكنولوجيا المعلومات للغير وبالأخذ في الحسبان نظريات تفسير عملية الإسناد، يمكننا القول بأن هناك العديد من الدوافع التي تقف خلف قرار إسناد خدمات نظم وتكنولوجيا المعلومات للغير، بعضها يمثل دوافع اقتصادية والبعض الآخر يعبر عن دوافع إستراتيجية ودوافع تكنولوجية. ويتناول البحث في الجزء التالي أهم دوافع إسناد خدمات نظم وتكنولوجيا المعلومات للغير والنظريات التي تفسر تلك الدوافع.

١. **تخفيض التكلفة:** ترى نظرية تكلفة العمليات أنه يجب إسناد أداء الأنشطة لطرف خارجي عندما تكون المنافع المتوقع تحقيقها من عملية الإسناد في شكل خفض التكلفة أو زيادة الإيراد تفوق تكلفة العمليات. حيث تعبر تكلفة العمليات عن تكلفة الوقت والجهد والبحث والتفاوض وكتابة ومتابعة تنفيذ عقد إسناد النشاط بين الشركة والمورد الخارجي (Ang and Straub, 1998). أما نظرية الاقتصاديين الجدد فهي تنظر لأي منظمة أعمال على أن هدفها الأساسي هو تعظيم الربح، لذا تقوم بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة عندما تحقق مزايا تكاليفية ناتجة عن اقتصاديات الحجم. وينظر إلى قرار الإسناد في ضوء هذه النظرية على أنه قرار يتعلق بالتصنيع بالداخل أو الشراء من الخارج، حيث يتم مقارنة تكاليف أداء النشاط داخل الشركة مع السعر المعروف من المورد الخارجي لأداء نفس النشاط، على أن يتم اختيار البديل الأقل تكلفة، ومن ثم تلجأ الشركة إلى بديل الإسناد لطرف خارجي للاستفادة من مزايا التكلفة المنخفضة لدى المورد الخارجي والناجمة عن اقتصاديات الحجم. وهناك جوانب متعددة لإمكانية خفض التكلفة من خلال إسناد نظم وتكنولوجيا المعلومات للغير على النحو التالي: (Lacity et al., 2009; Bustinza et al., 2010; Kobelsky and Robinson, 2010;Jain and Natarajan, 2011;Brewer, 2013)

- خفض تكلفة أداء الخدمة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم لدى المورد الخارجي نتيجة تعامله مع الكثير من العملاء فيما يتعلق بتطوير، وصيانة، وتشغيل نظم المعلومات.
- خفض الاستثمار الرأسمالي في الأصول الثابتة حيث يتحول الإنفاق الرأسمالي إلى مدفوعات دورية للمورد الخارجي.
- خفض التكلفة الثابتة وتحويلها إلى تكلفة متغيرة.
- خفض تكلفة الجودة حيث يمكن للمورد الخارجي المتخصص أن يؤدي الخدمة بجودة مرتفعة.

- إمكانية الاعتماد على المورد الخارجي في فتح أسواق جديدة والوصول لعملاء جدد ومن ثم التمتع باقتصاديات الحجم.

وقد توصلت دراسة (Mohr et al., 2011) إلى أن ٦٦% من المديرين التنفيذيين قد اتخذوا قرار الإسناد بهدف خفض التكلفة متمثلة في تكلفة الإنتاج، تكلفة الاستثمار الرأسمالي، خفض التكلفة الثابتة وتحويلها إلى تكلفة متغيرة. كما أشار (Hoppe, 2005) إلى أن الهدف الأساسي لإسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير هو خفض التكلفة. كما توصلت دراسات (McLellan et al., 1995; Radto, 2011; Muchai and Acosta, 2012) إلى أن ارتفاع التكلفة التشغيلية لتكنولوجيا المعلومات يعتبر من أهم العوامل التي تدفع البنوك التجارية نحو إسناد تكنولوجيا المعلومات للغير بهدف خفض التكلفة.

على النقيض من ذلك توصلت دراسة (Baldwin et al., 2001) والتي اهتمت بدراسة دوافع إسناد تكنولوجيا المعلومات في البنوك من خلال دراسة حالة لأحد البنوك في المملكة المتحدة إلى أن دافع خفض التكلفة غير مؤثر في قرار إسناد تكنولوجيا المعلومات للغير، وقد يرجع ذلك إلى أن الدول المتقدمة تركز على رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمة المقدمة أكثر من خفض التكلفة. كما توصلت دراسة (Beaumont and Costa, 2002) إلى أن دافع خفض التكلفة يأتي في مؤخرة دوافع إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير في استراليا. كما أشارت دراسة (Bracar and Bukovec, 2013) إلى أن هناك دوافع عديدة تبرر عملية إسناد تكنولوجيا المعلومات، أحد هذه الدوافع وليس أهمها هو خفض التكلفة. كما برر (Gottschalk and Solli-Sæther, 2005; Gewald and Diddern, 2009) عدم أهمية دافع خفض التكلفة كمبرر للإسناد في بعض الأحيان إلى أن الشركات كبيرة الحجم تستطيع خفض التكلفة داخلياً من خلال اقتصاديات الحجم باستخدام نفس طرق المورد الخارجي، وبالتالي للشركات كبيرة الحجم دوافع أخرى للإسناد بخلاف خفض التكلفة.

٢. **التركيز على الأنشطة الأساسية:** وفقاً لنظرية المهارات الأساسية يتم تقسيم أنشطة الشركة إلى مجموعتين من الأنشطة هما أنشطة أساسية يعتمد نجاح الشركة عليها، وأنشطة غير أساسية. ومن منظور عملية الإسناد يجب أن يتم أداء الأنشطة الأساسية داخل الشركة بينما يتم إسناد أداء الأنشطة غير الأساسية إلى أفضل مورد خارجي متخصص بما يضمن أداء هذه الأنشطة بصورة أكثر كفاءة عما إذا قامت الشركة بأدائها. بينما تبحث النظرية المعتمدة على الموارد التي تسمح للشركة بتحقيق مزايا تنافسية، ووفق هذه النظرية فإن الشركة تحقق مزايا تنافسية دائمة في حالة امتلاكها لموارد إستراتيجية نادرة، ذات قيمة، لا يمكن تقليدها، وليس لها بديل قريب. وبالتطبيق على عملية الإسناد يجب على الشركة إسناد أداء الأنشطة للغير عندما لا تمتلك الشركة الموارد الإستراتيجية الكافية لأداء هذه الأنشطة. ومن ثم يعتبر قرار الإسناد قرار إستراتيجي يتم اللجوء إليه لسد الفجوة بين موارد الشركة واحتياجاتها.

وبالتالي يسمح الإسناد للشركات بالتركيز على أداء الأنشطة الأساسية التي ترى أنها تمتلك موارد إستراتيجية كافية لأدائها بشكل يحقق لها مزايا تنافسية، على أن يتم إسناد الأنشطة غير الأساسية والتي لا تحقق الشركة من أدائها أي مزايا إستراتيجية لمورد خارجي، وهو ما يجعل الشركة تُعيد تخصيص مواردها على تلك الأنشطة الأساسية بغرض المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها،

وفي نفس الوقت تضمن أداء الأنشطة غير الأساسية بكفاءة عالية من خلال مورد خارجي متخصص (Beaumont and Costa, 2002; Beaumont and (Sohal, 2004).

وقد هدفت دراسة (Suhaimi et al., 2005) إلى تحديد دوافع قرار إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير من خلال إجراء دراسة حالة لأحد البنوك التجارية في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم محفزات قرار إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير هو أنه يتيح للبنك فرصة التركيز على العمل المصرفي كونه نشاطاً رئيسياً للبنك.

كما هدفت دراسة (Gewald and Diddern, 2009) إلى بيان أثر مجموعة من العوامل على عزم "Intention" الإدارة على زيادة مستوى الإسناد بالتطبيق على قطاع البنوك في ألمانيا. وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما توقعت الإدارة زيادة قدرتها على التركيز على الأنشطة الأساسية من خلال الإسناد، كلما زادت المنافع المدركة من الإسناد، كلما زاد عزم الإدارة على زيادة مستوى الإسناد. وخلصت الدراسة إلى أن البنوك الألمانية عند اتخاذها قرار الإسناد تفضل المنافع المتمثلة في التركيز على الأعمال الأساسية، وتحسين الجودة عن منافع خفض التكلفة الناتجة عن الإسناد.

وقد توصلت دراسة (Jain and Natarajan, 2011) إلى أن التركيز على الأنشطة الأساسية يعتبر من أهم دوافع الإسناد في قطاع البنوك في الهند، حيث يتيح الإسناد للبنوك فرصة الحد من الجهد الزائد مع تركيز الموارد لأداء الأنشطة الأساسية بما يحافظ على المزايا التنافسية للبنك ويطورها، كما يرى (Bustinza et al., 2010) أن قرار الإسناد قد تحول من قرار يُتخذ بدافع خفض التكلفة إلى قرار استراتيجي يُتخذ بدافع تركيز الشركة على أنشطتها الأساسية.

٣. النمو والمرونة: قد تجد الشركة أنه من الأسهل والأسرع تحقيق هدف النمو بدخول أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية في السوق الحالي من خلال إسناد بعض الوظائف لطرف خارجي متخصص بدلاً من الاعتماد على جهودها الداخلية، على سبيل المثال قد تجد الشركة أنه من الأسهل تحقيق هدف زيادة الإنتاج من خلال الإسناد عنه من خلال الاستثمار في بناء مصانع وتشغيل أفراد جدد (Brewer et al., 2013).

من وجهة نظر المرونة يسمح الإسناد للشركات أن تحقق سلسلة توريد مرنة، يمكنها أن تتغير بسرعة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة، والطلب المتغير، والتكنولوجيا المتغيرة. تغيير حجم الخدمة أو المنتج المطلوب من المورد الخارجي يتطلب زمن وجهد أقل من زمن وجهد إعادة هيكلة العمليات داخل الشركة (Brewer et al, 2013). كما يمكن للشركة أن تغير المورد الخارجي في حالة ظهور تكنولوجيا جديدة لمواجهة تغيرات السوق، دون أن تربط نفسها بالقدرات التكنولوجية المتاحة حالياً، وبالتالي تضمن الشركة لنفسها استمرارية تطبيق تكنولوجيا حديثة مع تجنب المخاطر الناتجة عن التقدم التكنولوجي (Jain and Natarajan, 2011)، لذا يعتبر الإسناد وسيلة لمواجهة حالة عدم التأكد المرتبط بالطلب المستقبلي على منتجات وخدمات الشركة من جهة، ومواجهة مخاطر التقادم التكنولوجي من جهة أخرى، كما أن المورد الخارجي هو الآخر لا يتحمل مخاطر مرتفعة للتقادم التكنولوجي لأنه يقوم بتوزيع المخاطر على عدد كبير من العملاء (Gonzalez et al., 2005).

٤. **تحسين جودة الخدمة:** وفقاً لنظرية حدود الشركة يتم تقسيم المهام داخل الشركة أو بين الشركات على أساس مدى تخصص عمالة كل شركة في أداء هذه المهام. فالعماله ذات المهارات المتخصصة يكون لديهم من الخبرة والمعرفة ما يمكنهم من تحقيق شركاتهم لمزايا تنافسية. وفيما يتعلق بعملية الإسناد يعاد تعريف حدود الشركة لتقتصر على أداء الأنشطة التي يتمتع العاملون بالتخصص في أدائها بما يحقق للشركة مزايا تنافسية أحد أركانها هو تحسين الجودة، بينما الأنشطة التي لا يتمتع العاملون بالتخصص في أدائها يجب إسنادها لمورد خارجي متخصص يفترض أنه يمتلك من الموارد ما يمكنه من أداء تلك الأنشطة بجودة مرتفعة، وهو ما يتمشى مع مفهوم النظرية المعتمدة على الموارد.

وقد توصلت دراسات (Baldwin et al, 2001; Beaumont and Costa, 2002; Gewald and Dibbern, 2009; Gewald, 2010; Muchai and Acosta, 2012) إلى أن تحسين جودة خدمات تكنولوجيا المعلومات يمثل أحد الدوافع الأساسية لإسناد تكنولوجيا المعلومات للغير في قطاع البنوك، وتوصلت دراسة (Abu-Musa, 2011) إلى أن تحسين كفاءة تكنولوجيا المعلومات وجودة خدمات المعلومات من أهم المنافع المتوقعة لقرار إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير في المملكة العربية السعودية. كما توصلت دراسة (Auzair et al., 2013) إلى أن تحسين جودة الخدمة يعتبر من أهم الدوافع لتوجه الشركات نحو إسناد الوظيفة المحاسبية للغير. كما توصلت دراسة (Brcar and Bukovec, 2013) لنفس النتيجة بالتطبيق على القطاع الصناعي في سلوفينيا. ويرى (Sohail, 2011) أن نقص العمالة الماهرة المؤهلة لأداء خدمات تكنولوجيا المعلومات بجودة مرتفعة تعتبر من أهم العوامل الداعمة لإسناد تكنولوجيا المعلومات للغير في المملكة العربية السعودية.

يتضح من العرض السابق أن هناك اتفاق بين الدراسات السابقة فيما يتعلق بدوافع الإسناد بصورة عامة، وإسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير بصورة خاصة، وإن كان هناك اختلاف بين هذه الدراسات فيما يتعلق بترتيب أهمية هذه الدوافع. وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أنه قد حدث تحول في الدافع نحو الإسناد من دافع تكتيكي متمثل في خفض التكلفة، إلى دافع استراتيجي متمثل في تحسين جودة الخدمة، المرونة النمو، التركيز على الأعمال الأساسية، استخدام تكنولوجيا حديثة (Elmuti, 2003)، لذا قد ترتبط الشركة مع مورد خارجي وتتحمل تكلفة أعلى في سبيل تدعيم قدراتها التنافسية الأخرى بخلاف تحقيق وفورات في التكاليف في الأجل القصير (عبد اللطيف، ٢٠١٣)، وهناك من يرى وجود تعارض بين الدوافع المختلفة للإسناد، فإذا كان الهدف من الإسناد هو التركيز على الأنشطة الأساسية و/أو النمو والمرونة و/أو تحسين الجودة، فإن ذلك يعني تقبل الشركة لتحمل تكلفة مرتفعة (Smith et al., 2005).

٦-٤ **أثر الإسناد على الأداء من منظور القياس المتوازن للأداء واشتقاق فروض البحث**
واجه استخدام نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية في ظل بيئة الأعمال الحديثة بالعديد من الانتقادات، وذلك لعدة أسباب أهمها (Kaplan, 1983, 1984, 1986):

- تركز مقاييس الأداء التقليدية على الجوانب المالية ذات النظرة قصيرة الأجل، فيما قد يتسبب ذلك في تأخر الاستثمارات في التكنولوجيا الحديثة، والتي تتميز بأن معظم منافعها غير ملموسة يظهر أثرها في الأجل الطويل.
- تنفقر المقاييس المالية إلى البعد الاستراتيجي، ولا توفر معلومات عن الجودة والمرونة والوقت.

- تعتبر مقاييس الأداء التقليدية ذات نظرة داخلية حيث لا تأخذ في الحسبان ظروف بيئة الأعمال المحيطة بالشركة.
- تحفز مقاييس الأداء التقليدية إدارة الشركة على تقليل الانحراف عن القيم المعيارية بدلاً من تشجيع التحسين المستمر.
- تركز مقاييس الأداء التقليدية على النتائج دون الاهتمام الكافي بمسببات النتائج بما يؤثر على الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء بتركيز إدارة الشركة على النواحي الفرعية دون الاهتمام بالأسباب.
- تدعم مقاييس الأداء التقليدية الرقابة البعدية لأنها مقاييس ذات طبيعة تاريخية ولا تقدم أي مؤشرات على النجاح في المستقبل.
- لا توفر مقاييس الأداء المالية معلومات ملائمة عن احتياجات العملاء أو أداء المنافسين.

ولتلافي الانتقادات السابقة قدمت دراسة (Kaplan and Norton, 1992) نظاماً لتقييم الأداء أطلق عليه نظام القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard (BSC). حيث أكدت الدراسة على أن مقاييس الأداء المالية أصبحت غير كافية لتقييم الأداء في بيئة الأعمال الحديثة، وأن تلك المقاييس ينبغي تدعيمها بمقاييس أداء أخرى غير مالية لكي يتم تقديم صورة شاملة وواضحة عن أداء الشركات. وقد أشارت الدراسة إلى أن تطبيق هذا المدخل المتوازن لقياس الأداء يمكن أن يتيح فرصة إيجاد علاقة متوازنة بين كل من مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، الأمر الذي يحقق هدف الملاك والمساهمين من ناحية، وأهداف باقي الأطراف الأخرى كالعملاء والعاملين من ناحية أخرى. وحددت الدراسة أربعة أبعاد لتقييم الأداء تمثلت في:

١. البعد المالي: كيف يرانا حملة الأسهم؟

٢. بعد العملاء: كيف يرانا العملاء؟

٣. بعد العمليات الداخلية: ما الذي يجب أن يميزنا؟

٤. بعد التعلم والنمو: هل نستطيع الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟

وبالتالي يتضمن نظام (BSC) خليط من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، قصيرة الأجل وطويلة الأجل، التاريخية والمستقبلية. كما تتضمن مؤشرات للنتائج "Lagging indicators" ومؤشرات لمسببات الأداء "Leading indicators"، ويرى Kaplan and Norton أن نظام تقييم الأداء يجب أن يتضمن مؤشرات للنتائج ومؤشرات لمسببات الأداء معاً، حيث أن استخدام مؤشرات النتائج بدون مؤشرات مسببات الأداء يترتب عليه عدم معرفة كيفية تحقيق النتائج، كما أن استخدام مؤشرات مسببات الأداء بدون مؤشرات النتائج يترتب عليه الفشل في الكشف عن النتائج طويلة الأجل لآثار التحسن أو التدهور في مؤشرات مسببات الأداء.

ويعتمد نظام (BSC) على وجود علاقة السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لقياس الأداء فكل بعد يؤثر ويتأثر بالأبعاد الأخرى، فمقاييس التعلم والنمو تعتبر محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء التي تعتبر بدورها محركات لمقاييس الأداء المالي (Murali and Punniyamoorthy, 2008; Ong et al., 2010). وبالتالي يعتمد التحسن في الأداء المالي للشركة الناتج عن تطبيق القياس المتوازن للأداء على تحديد محركات ومؤشرات الأداء المالي المرغوب فيه وتحديد العلاقة السببية بين مقاييس الأبعاد المختلفة للأداء، حيث يساعد القياس المتوازن للأداء الإدارة على تحديد مؤشرات الأداء ورؤية الشركة من خلال تلك الأبعاد، فإذا كانت العلاقة السببية بين مقاييس الأداء غير المالي ومقاييس الأداء المالية صحيحة فإن التحسن في مؤشرات الأداء غير المالي سوف ينعكس بالضرورة على الأداء المالي، وبالتالي فإن نتائج مقاييس الأداء غير المالية وبصورة خاصة التشغيلية منها يمكن أن توفر

مؤشرات حقيقية عن مسببات ومحركات الأداء المالي (Davis and Albright, 2004)، بما يساهم في ربط أهداف الشركة الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال والأنشطة قصيرة الأجل للمستويات الإدارية المختلفة (Abu-Musa, 2007).

٦-٤-١ مبررات استخدام الباحث نظام (BSC) لتقييم آثار قرار إسناد

لقد اهتم الباحث بتقييم آثار قرار مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير على أداء البنوك التجارية من منظور (BSC) لعدة أسباب، وهي:

- تلافياً للانتقادات الموجهة للنظم التقليدية لقياس وتقييم الأداء والتي سبق استعراضها.
- نظراً للطبيعة الخاصة لقرار الإسناد، من حيث وجود العديد من الدوافع التي تقف خلف قرار الإسناد - كما سبق إيضاحه - بعضها دوافع اقتصادية متمثلة في خفض التكلفة، والبعض الآخر دوافع استراتيجية وتكنولوجية متمثلة في التركيز على الأعمال الأساسية وتطبيق أفضل تكنولوجي متاح في السوق لتحسين العمليات الداخلية، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء بما يضمن رضا العملاء وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية والمحافظة عليها، فإذا كانت دوافع الإسناد متعددة فإن نتائج قرار الإسناد يجب أن يتم قياسها وتقييمها من خلال نظام قياس وتقييم أداء متكامل، يشتمل على جميع الأبعاد المؤثرة في الأداء سواء كانت أبعاد مالية أو غير مالية حتى يمكن تقييم الأداء بصورة سليمة، وهو ما يتحقق من خلال استخدام نظام (BSC).
- أشارت الدراسات (Bustinza et al., 2010; Brewer et al., 2013) إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين الإسناد والأداء المالي، حيث يتحسن الأداء المالي من خلال تأثير الإسناد على القدرات التنافسية الاستراتيجية للشركة، وهو ما يبرر ضرورة الاهتمام الكافي بمسببات النتائج المالية من خلال استخدام نظام (BSC).
- منافع إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير مثل أي منافع مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات معظمها منافع غير ملموسة تظهر آثارها في الأجل الطويل (Baldwin et al., 2001)، وهو ما يتطلب ضرورة استخدام نظام لتقييم الأداء يهتم بكل من الأداء المالي والأداء غير المالي، وهو ما يتوافر في نظام (BSC).

ويستعرض الباحث في الجزء التالي أبعاد نظام (BSC) واشتقاق فروض البحث

٦-٤-٢ البعد المالي Financial Perspective

توفر مقاييس الأداء المالية مؤشراً لمدى مساهمة تنفيذ إستراتيجية البنك في تحسين وضعه المالي، ويمكن التعبير عن الوضع المالي للبنك من خلال أهداف الربحية، والنمو، وقيمة الأسهم، والتدفقات النقدية، وزيادة المبيعات، والدخل التشغيلي، وزيادة حصة السوق، والعائد على الأسهم. وفي جميع الحالات تعكس نتائج تقييم الأداء وفقاً لمؤشرات البعد المالي نتائج الأداء المالي للبنك بغض النظر عن مسببات تحقيق تلك النتائج. أن الهدف الأساسي للإسناد هو تحرير الموارد والقوى العاملة، مع إمكانية تخفيض التكلفة وهو ما يعزز التدفقات النقدية، حيث يمكن الإسناد البنوك من زيادة رأسمالها بصورة غير مباشرة من خلال تخفيض الاستثمار في الأصول الثابتة، وتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، والتي تؤثر بالتبعية على التدفقات النقدية. وبالأخذ في الحسبان مزايا الإسناد منخفض التكلفة يمكن للبنك أن يخفض تكاليفه المتغيرة والثابتة وتكاليف العنصر البشري. ونتيجة لتحقيق المورد الخارجي لاقتصاديات الحجم تتوقع البنوك التي تقوم بإسناد تكنولوجيا المعلومات حدوث خفض للتكلفة مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية وقيادة الصناعة. وبالرغم من أن وفر التكلفة الناتج عن الإسناد يمكن أن يؤدي إلى تعظيم الربحية إلا أن هناك خطر محتمل من تكبد

البنك لتكاليف المعاملات وتكاليف إدارة العلاقة مع المورد الخارجي، والتي قد تكون أكبر من وفر التكلفة الناتج عن الإسناد، وبالتالي تكون المحصلة النهائية صافي خسارة (Tjader et al., 2014).

وقد تناولت العديد من الدراسات بحث طبيعة العلاقة بين الإسناد والأداء المالي للشركات، حيث توصلت دراسة (Kimura, 2002) إلى عدم وجود تأثير للإسناد على ربحية الشركة مقاسة بنسبة صافي الربح للمبيعات، وبررت الدراسة هذه النتيجة إلى أن أثار الإسناد على الأداء المالي تظهر في الأجل الطويل. في حين توصلت دراسة (Görg and Hanley, 2004) إلى أنه كلما زاد مستوى الإسناد كلما تحسنت ربحية الشركة، ويكون ذلك للشركات كبيرة الحجم دون الشركات صغيرة الحجم، نظراً لارتفاع تكاليف المعاملات التي تتحملها الشركات صغيرة الحجم والتي يكون لديها قوة تفاوضية منخفضة مع المورد الخارجي وتكاليف مرتفعة في البحث عن المورد الخارجي. وقد أشارت دراسة (Gottfredson et al., 2005) إلى أن نصف الشركات في العينة محل الدراسة لم يحقق الإسناد توقعاتهم، ١٠% فقط راضون عن خفض التكلفة نتيجة الإسناد. كما توصلت دراسة (Jing et al., 2006) إلى أن للإسناد تأثير على حدوث خفض في التكلفة، حيث انخفض معدل التكاليف البيعية والإدارية إلى المبيعات بنسبة ٢,٧% دون التأثير على الإنتاجية أو الربحية في الأجل القصير، وبررت الدراسة ذلك إلى أن الشركات تستغل الخفض في التكلفة الناتج عن الإسناد في تدعيم أنشطتها الأساسية التي تتمتع فيها بمزايا تنافسية، لذلك لم ينعكس خفض التكلفة على تحسين الإنتاجية أو الربحية في الأجل القصير.

كما توصلت دراسة (Thouin et al., 2009) إلى أن إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وذلك بالتطبيق على قطاع الرعاية الصحية. في حين توصلت دراسة (Kobelsky and Robinson, 2010) إلى أن إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير لا يترتب عليه تخفيض في مستوى الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات.

وقد توصلت دراسة (Agrawal and Haleem, 2013) إلى أن الشركات التي قامت بإسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير حققت انخفاضاً في التكاليف الإضافية المباشرة وغير المباشرة، إلى جانب ارتفاع في معدل دوران الأصول ومعدل العائد على الاستثمار مقارنة بالشركات التي لم تقم بالإسناد، حيث سمح إسناد تكنولوجيا المعلومات إلى تركيز الشركات على أداء أنشطتها الأساسية، والاستفادة من اقتصاديات الحجم لدى المورد الخارجي، وتخفيض مقدار الأصول الثابتة، إلى جانب زيادة المبيعات.

وقد استهدفت دراسة (Gorla and Somers, 2014) بحث العلاقة بين التوسع في إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير ورضا الشركة المسندة، وقد توصلت الدراسة إلى أن التوسع في عدد خدمات تكنولوجيا المعلومات التي يتم إسنادها للغير له تأثير سلبي على رضا الشركة المسندة ويرجع ذلك إلى عدم تحقق الهدف من الإسناد المتمثل في خفض التكلفة، حيث كان الخفض في التكلفة غير جوهري نتيجة للتكلفة الإضافية التي تتحملها الشركات لإدارة علاقتها مع المورد الخارجي.

وإذا كان إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير أثر على الأداء المالي للبنوك التجارية فإنه يتوقع أن يختلف ذلك الأثر باختلاف مستوى الإسناد، وبالتالي يمكن صياغة فرض البحث التالي في صورته البديلة:

الفرض الأول: يختلف مستوى الأداء المالي للبنوك التجارية باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير.

٦-٤-٣ بعد العملاء Customer Perspective:

تسعى البنوك نحو تحقيق رضا العملاء لما لذلك من تأثير على إضافة عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، بما يضمن استمرارية البنك في سوق المنافسة من ناحية وتحسين الأداء المالي للبنك من ناحية أخرى. ويتحقق رضا العميل عندما يتم الوفاء باحتياجاته المتمثلة في تقديم خدمة بجودة مرتفعة، وتكلفة منخفضة، وزمن أداء أسرع. ونظراً لأهمية العميل فقد تضمن نظام (BSC) بعد لقياس مدى رضا العملاء من خلال مقاييس متعددة مثل معدل الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل اكتساب عملاء جدد، ونسبة الشكاوى، والحصة السوقية.

وللوفاء باحتياجات العملاء المتعددة اتجهت البنوك نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة مثل ماكينات (ATM) لما توفره من مزايا للعملاء متمثلة في تمكين العملاء من الوصول السهل لخدمات البنك بما يتوقع أن يكون له تأثير إيجابي على رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية (Kim and Davidson, 2004).

ولضمان جودة خدمات تكنولوجيا المعلومات اتجهت البنوك نحو إسناد تلك الخدمات إلى مورد خارجي متخصص للاستفادة من خبراته بما يضمن تأدية الخدمة بجودة مرتفعة لكسب رضا العميل. وقد قامت دراسة (Bustinsa et al, 2010) ببحث العلاقة بين إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير ودرجة رضا العملاء، وتوصلت الدراسة إلى أنه يترتب على الإسناد زيادة درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة، وتخفيض عدد الشكاوى وهو ما يعكس في زيادة درجة ولاء العملاء، كما توصلت دراسة (Sohil, 2011) إلى وجود علاقة إيجابية بين إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير ودرجة رضا العملاء. ويرى (Tjader et al, 2014) أن تخصص وخبرة المورد الخارجي لخدمات تكنولوجيا المعلومات تمكنه من مساعدة الشركة في إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة أفضل مما يستطيع أن يقدمه فريق تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة، بما يؤدي إلى دعم جهود الشركة في تحسين مصداقيتها وصورتها تجاه العملاء، وكسب ثقة العملاء والوصول إلى عملاء جدد. وبالتالي يترتب على الإسناد الناجح لخدمات تكنولوجيا المعلومات تحقيق قيمة هامة للعملاء والعاملين وأصحاب المصالح.

وإذا كان لإسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير أثر على رضا عملاء البنوك التجارية عن أداء ماكينات (ATM) فإنه يتوقع أن يختلف ذلك الأثر مع اختلاف مستوى الإسناد، وبالتالي يمكن صياغة فرض البحث التالي في صورته البديلة:

الفرض الثاني: يختلف مستوى رضا عملاء البنك عن أداء ماكينات (ATM) باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير.

٦-٤-٤ بعد العمليات الداخلية Internal business Perspective:

يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة ثروة الملاك، وبالتالي يتم ترجمة المقاييس على أساس العملاء إلى مقاييس تختص بالعمليات الداخلية من أجل تحقيق توقعات العملاء، حيث أن الأداء الجيد للبنك مع عملائه هو نتيجة العمليات والقرارات والنشاطات التي تحدث على جميع مستويات البنك.

وفي هذه الحالة ينبغي أن تتبع المقاييس الداخلية للقياس المتوازن للأداء من عمليات البنك التي تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء مثل الجودة، ومهارات العاملين، والإنتاجية، وزمن أداء الخدمة، وسرعة تقديم منتجات وخدمات جديدة للسوق، كما يجب على البنك تحديد وقياس إمكاناته والآليات اللازمة للتأكد من استمراره في السوق في وضع تنافسي، وهو ما يتطلب منه معرفة جيدة بالعمليات التي يجب أن يتميز من خلالها، وتحديد مقاييس للأداء تناسب كل منها، ومن ثم يتم تقسيم هذه المقاييس إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي للبنك حتى يمكن للعاملين بالأقسام المختلفة تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة للعمليات التشغيلية المختلفة، وبذلك يخلق القياس المتوازن للأداء رابطاً يوفر للعاملين بالبنك أهدافاً واضحة عن الإجراءات التشغيلية والقرارات ونشاطات التحسينات التي سوف تساعد في النهاية في تحقيق إستراتيجية البنك ورؤيته.

نخلص مما سبق إلى أن جانب عمليات التشغيل الداخلية يركز على العمليات التي يجب أن يتفوق فيها البنك لتحقيق رضا العملاء، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية، ويتضمن ثلاث عمليات رئيسية تتمثل في التطوير والابتكار لمنتجات مصرفية جديدة، وعمليات أداء الخدمة المصرفية، وخدمة العملاء.

وبصفة عامة يمكن استخدام مجموعة من مقاييس الأداء تعكس بعد العمليات الداخلية ضمن القياس المتوازن للأداء في هذا المجال لعل من أهمها: مستوى جودة الخدمة المقدمة، المرونة، التركيز على العمليات الأساسية.

يمكن للبنك تحسين عملياته الداخلية من خلال إسناد أداء الأنشطة غير الأساسية – مثل خدمات تكنولوجيا المعلومات-لمورد خارجي متخصص، لكي يركز البنك على أداء أنشطته الأساسية التي يتمتع في أدائها بميزة تنافسية من ناحية، ولضمان أداء الأنشطة غير الأساسية المسندة إلى مورد خارجي متخصص ذو خبرة بجودة عالية تكسب البنك لميزة تنافسية إضافية من ناحية أخرى. كما يتيح إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات زيادة كفاءة التشغيل بتقليل الصيانة الدورية والبنية التحتية غير الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وتمكين البنك من استخدام موارده الداخلية لمقابلة ظروف الأعمال المتغيرة، وتسريع إعادة الهيكلة، وتحسين زمن الاستجابة لطلبات العملاء (Jain and Natarajan, 2011; Beaumont and Sohal, 2004). وقد توصلت دراسة (Nayak et al., 2007) إلى وجود علاقة إيجابية بين قرار الإسناد وتحسين جودة المنتج، وسرعة الوصول للسوق، والتركيز على مناطق المزايا التنافسية.

كما هدفت دراسة (Wang et al., 2008) إلى بحث طبيعة العلاقة بين إسناد أداء أنشطة تكنولوجيا المعلومات للغير وأداء الشركة في الأجل القصير والطويل، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تقوم بإسناد أنشطة تكنولوجيا المعلومات للغير تحقق أداء أفضل على مستوى العمليات التشغيلية والإدارية مقارنة بالشركات التي لا تقوم بالإسناد، نظراً للمزايا التي يوفرها المورد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات مقارنة بقسم تكنولوجيا المعلومات لدى الشركة، وتتمثل هذه المزايا في:

- تعامل المورد الخارجي مع قاعدة عريضة من العملاء تجعله يواجه مشاكل عديدة ومتنوعة تكسبه المزيد من الخبرة والمهارة.
- يساعد الإسناد الشركة على تطبيق آخر التطورات في مجال تكنولوجيا معلومات مما يمكنها من تقديم خدمة بجودة مرتفعة، في الوقت المناسب، وبتكلفة منخفضة مما ينعكس في النهاية على زيادة المبيعات.

- يساعد الإسناد الشركات على عدم الاستثمار في أصول تكنولوجيا المعلومات والتي تتقدم بشكل سريع مما يكسب الشركات التي تقوم بالإسناد لميزة الاستجابة السريعة للتغيرات في تكنولوجيا المعلومات، وتحقيق مرونة في الأجل الطويل.
- يساعد إسناد تكنولوجيا المعلومات للغير على تركيز الشركة على أداء الأنشطة الأساسية التي تتمتع فيها بميزة تنافسية بكفاءة أعلى.

كما توصلت دراسة (Bustinza et al., 2010) إلى انه يترتب على الإسناد زيادة القدرات التنظيمية للشركة من خلال السماح للشركات بتطبيق أحدث تكنولوجيا متاحة في السوق، والتركيز على أداء أنشطتها الأساسية، وزيادة درجة الابتكار، وهو ما يؤثر إيجابياً على القدرات التنافسية للشركة والمتمثلة في زيادة عدد الخدمات المقدمة للسوق، وسرعة تقديم خدمات جديدة، وزيادة الكفاءة في تقديم الخدمات، إلى جانب تحسين جودة الخدمة المقدمة، وزيادة مستوى المرونة في الاستجابة لطلبات السوق، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحسين الأداء. ويرى (Tjader et al., 2014) أن إسناد أداء خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير يُمكن الشركة من التركيز على أداء عملياتها الأساسية بصورة أكثر كفاءة، كما يسمح للشركة باستخدام مواردها الداخلية لمقابلة ظروف السوق المتغيرة، وتسريع إعادة الهيكلة، وتحسين زمن الاستجابة لطلبات العملاء.

وإذا كان لإسناد تشغيل ماكينات (ATM) للغير أثر على أداء العمليات الداخلية للبنوك التجارية فإنه يتوقع أن يختلف ذلك الأثر باختلاف مستوى الإسناد، وبالتالي يمكن صياغة فرض البحث التالي في صورته البديلة:

الفرض الثالث: يختلف مستوى أداء العمليات الداخلية بالبنك باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير.

٦-٤-٥ بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective:

يعبر بُعدا العملاء والعمليات الداخلية عن أهم المؤشرات التي تساعد على نجاح البنك وقدرته التنافسية في السوق، ولأن أهداف ومتطلبات النجاح في حالة تغير مستمر، ولأن المنافسة العالمية تحتاج من الإدارة حالة من التحسين المستمر في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها الحالية والقدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة بإمكانات متطورة، لذلك فإن قيمة البنك تتحدد بشكل مباشر من خلال قدرته على التحسين والتطوير والتعلم وتقديم منتجات وخدمات جديدة بما يؤهله لخلق قيمة أكبر لعملائه، ومن خلال التحسين المستمر في إمكانات البنك تزيد فرصته للعمل في أسواق جديدة، وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح بما يحقق ويضمن نمو البنك وزيادة القيمة التي يحصل عليها أصحاب المصالح.

يركز بعد التعلم والنمو على قياس مدي قدرة البنك على التحسين والتطوير المستمر في عملياته ومنتجاته وخدماته المصرفية ومهارات العاملين بما يضمن للبنك القدرة على التحسين المستمر وهو ما يعتبر شرط أساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويعد هذا البعد ذو أهداف استراتيجية للبنك، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل البنك كونهم البنية الأساسية له، والتي يعتمد عليها في تطوير عملياته الداخلية بم يضمن رضا العملاء وبالتالي تحسين الأداء المالي في الأجل الطويل.

ويرى (Tjader et al., 2014) أن الخبرة الإدارية وكفاءة ورضا العاملين تمثل جزءاً هاماً من الأصول غير الملموسة للشركة والتي تعتبر بالغة الأهمية لنجاح أي شركة، فضلاً عن كونها جزءاً لا يتجزأ

من تعلم ونمو الشركة، لذا يجب الاستثمار في العنصر البشري وتنمية مهاراته من خلال التدريب وبرامج التعليم المستمر، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل وذلك للمحافظة على المزايا التنافسية وتطويرها. وبصفة عامة يمكن استخدام مجموعة من مقاييس الأداء تعكس بعد التعلم والنمو ضمن القياس المتوازن للأداء في هذا المجال لعل من أهمها: مستوى رضا العاملين مقاسًا بالمرتبات والترقيات والحوافز، الخبرة الإدارية بما يسهل عملية الابتكار، مستوى التدريب، معدل ترك العمل.

وفيما يتعلق بأثر قرار الإسناد على التعلم والنمو فقد أشارت دراسة (Baldwin et al., 2001) إلى أنه من الهام عند تقييم قرار إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير في البنوك الأخذ في الحسبان الآثار طويلة الأجل للإسناد من فقد الخبرات الإدارية والأثر السلبي المحتمل على التعلم والنمو، حيث يمكن أن يؤدي الإسناد إلى فقد معرفة العاملين عن كيفية أداء الخدمة وفقد مهاراتهم مع الوقت، كما أن أي معرفة جديدة عن تكنولوجيا المعلومات تكون لدى المورد الخارجي، أما الشركة المسندة لا تعلم عنها شيء (Jurison, 1995; Willcocks et al., 2004; Paisittanand and Olson, 2006)

وقد توصلت دراسة (Weigelt, 2009) إلى أن إسناد تكنولوجيا المعلومات الموجهة للمستخدم مثل نظم تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت "Internet Banking" يؤدي إلى انخفاض الاستثمار في العنصر البشري، وفقد البنك ميزة التعلم بالممارسة "Learning by doing" وهو ما يعوق قدرة البنك على استيعاب واستخدام التكنولوجيا الجديدة في عملياته وتطويرها في المستقبل. كما يرى (Brewer et al., 2013) أن الإسناد يفقد الشركة القدرة على "Know-how" والتي تمكنها من مواكبة التغيرات في الظروف السوقية.

وقد عرضت دراسة (Maelah et al., 2010) دراسة حالة لإحدى الشركات التي فشلت في عملية الإسناد واتجهت إلى اتخاذ قرار بإنهاء عقد الإسناد وإعادة أداء الأنشطة داخلياً، إلا أنها قد استمرت في عملية الإسناد لعدم وجود عمالة بالشركة لديها خبرة كافية في أداء الأنشطة المُسندة للمورد الخارجي، لذا تم مد أجل عقد الإسناد لحين الانتهاء من تدريب العمالة الحالية وتعيين عاملين جدد ذوي مهارة. ويرى (Tjader et al., 2014) أن إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير قد يؤدي إلى تسريح بعض العاملين في البنك في مجال تكنولوجيا المعلومات وتخفيض ميزانية التدريب، وهو ما يجعل العامل قلق ولا يشعر بالأمان، بالإضافة إلى عدم رضا من هم في حاجة إلى التدريب وتركهم للعمل، مما يؤدي إلى فقد البنك للعاملين المهرة، والحد من التعلم وإمكانات النمو.

على النقيض من ذلك، يرى (Yakhlef, 2009) أن الإسناد يؤدي إلى تحرير الموارد البشرية ويوفر فرصة للشركة لإعادة تدريب موظفيها على مهارات وتقنيات جديدة. تعلم التقنيات المتطورة والاستثمار في البحث والتطوير يجعل الموظفين أقرب إلى صياغة وتوليد مفاهيم وأفكار جديدة تساعد على عملية التحسين المستمر، كما أن الاحتكاك بمورد خارجي متخصص ذو خبرة عالية في مجال عمله من الممكن أن يمثل مصدرًا هاماً لتعلم العاملين وزيادة رصيد المعرفة لديهم. وقد عرفت دراسة (Park et al., 2011) نقل المعرفة نتيجة إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات للغير على أنها مدى اكتساب واستيعاب وانتفاع الشركة المسندة بمعرفة المورد الخارجي في مجال خدمات تكنولوجيا المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن نقل المعرفة والتعلم في مجال خدمات تكنولوجيا المعلومات من المورد الخارجي

للشركة المسندة يتطلب أن يتوافر لدى العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في الشركة المسندة مهارات فنية، ومهارات متعلقة بإدارة تكنولوجيا المعلومات، ودراية تامة بطبيعة عمليات الشركة، والقدرة على إقامة علاقات شخصية.

ونتيجة لذلك، فإن اختيار بديل الإسناد قد يعزز أو يضعف القدرة على التعلم والنمو في حالة ما إذا كان الإسناد جزئي، أما إذا كان الإسناد كامل فيتوقع أن يؤدي الإسناد إلى فقد القدرة على التعلم والنمو فيما يتعلق بالخدمة المسندة، وبالتالي يتوقع أن يختلف أثر الإسناد على التعلم والنمو باختلاف مستوى الإسناد، وبالتالي يمكن صياغة فرض البحث التالي في صورته البديلة:

الفرض الرابع: يختلف مستوى التعلم والنمو للعاملين بالبنك فيما يتعلق بماكينات (ATM) باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير.

٧- الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء من البحث العناصر الأساسية للدراسة الميدانية من حيث أهدافها وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ومنهجية وأدوات وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

٧-١ هدف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

١. التعرف على طبيعة عملية إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير في البنوك التجارية في مصر.
٢. تحديد دوافع اتخاذ قرار إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير في البنوك التجارية في مصر، وترتيبها حسب أهميتها.
٣. اختبار مدى صحة الفروض التي قام الباحث باشتقاقها في الجزء النظري من البحث.

٧-٢ أسلوب جمع البيانات

استخدم الباحث أسلوب قائمة الاستقصاء -ملحق رقم (١) -كوسيلة أساسية لجمع البيانات. كما قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع الأفراد المشاركين في الاستقصاء عند تسليمهم قوائم الاستقصاء، بهدف شرح مشكلة البحث والهدف من البحث بالإضافة إلى شرح المصطلحات التي تحتوي عليها القائمة والتي قد يلتبس على البعض فهمها، وعند استلام قوائم الاستقصاء منهم تم تكرار نفس المقابلة بهدف الرد على أي استفسارات يراها المشاركون في الاستقصاء ضرورة للإجابة على الاستقصاء.

وتم تصميم قائمة الاستقصاء على أساس مقياس ليكرت الخماسي من أجل تحديد إجابات مفردات عينة البحث، حيث تشير الدرجة (٥) إلى موافق بشدة، والدرجة (٤) إلى موافق، والدرجة (٣) إلى محايد، والدرجة (٢) إلى لا أوافق، والدرجة (١) إلى لا أوافق بشدة.

٧-٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع البنوك التجارية العاملة في مصر والبالغ عددها (٣٦) بنكاً وفقاً للبيانات الموجودة على موقع البنك المركزي المصري على الانترنت، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع قوائم الاستقصاء على عينة عشوائية من العاملين في ١٥ بنك كما هو موضح في ملحق رقم (٢)، يشغلون وظيفة صراف، خدمة عملاء، رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات، مدير مالي، نائب مدير البنك، مدير البنك، كما هو موضح في جدول رقم (١):

النسبة التقريبية	العدد	الوظيفة
٢١%	٢٠	صراف
٢٨%	٢٦	خدمة عملاء
١٤%	١٣	رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات
١٧%	١٦	مدير مالي
٩%	٩	نائب مدير البنك
١١%	١٠	مدير البنك
١٠٠%	٩٤	الإجمالي

جدول رقم (١): توزيع العينة حسب الوظيفة

كما يستعرض جدول رقم (٢) مستويات الخبرة لمفردات العينة، ويتضح منه أن مستويات الخبرة تتركز ما بين ٥ إلى ١٥ سنة بنسبة ٦٥%، بينما بلغت مستويات الخبرة من ١٦ سنة فأكثر ٢٩% وأقل من ٥ سنوات ٦%، وهو ما يُعد مؤشر جيد على وجود خلفية معلوماتية هامة لدى مفردات العينة، وفهم لطبيعة وتفاصيل العمل الذي يقومون به واستيعابه.

النسبة التقريبية	العدد	سنوات الخبرة
٦%	٦	أقل من خمس سنوات
٤٤%	٤١	من ٥ : أقل من ١٠ سنوات
٢١%	٢٠	من ١٠ : أقل من ١٥ سنة
١١%	١٠	من ١٥ : أقل من ٢٠ سنة
١٨%	١٧	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠%	٩٤	الإجمالي

جدول رقم (٢): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

وقد بلغت قوائم الاستقصاء الموزعة على الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية ٢٠٠ قائمة، وبلغت عدد القوائم المستلمة منهم ١٠٢ قائمة بنسبة استجابة ١٠٢ / ٢٠٠ = ٥١%، وبفحص تلك القوائم تبين أن القوائم الصحيحة المجاب عنها بصورة كاملة تبلغ ٩٤ قائمة تمثل نسبة ٩٢,١٥% من القوائم المستلمة، ٢١ قائمة منها تتعلق ببنوك تقوم بإسناد صيانة ماكينات (ATM) فقط للغير بنسبة ٢٢,٣%، و ٥٠ قائمة منها تتعلق ببنوك تقوم بإسناد صيانة وتعبئة ماكينات (ATM) بالنقود للغير بنسبة ٥٣,٢%، و ٢٣ قائمة منها تتعلق ببنوك تقوم بعملية إسناد كامل لماكينات (ATM) - بنك يستأجر ماكينات (ATM) من بنك آخر - بنسبة ٢٤,٥%، يوضح جدول رقم (٣) أعداد ونسب قوائم الاستقصاء الموزعة والمستلمة والسليمة.

نسبة القوائم السليمة للقوائم المستلمة	عدد القوائم السليمة			نسبة القوائم المستلمة للقوائم الموزعة	عدد قوائم الاستقصاء المستلمة	عدد قوائم الاستقصاء الموزعة
	إسناد كامل	إسناد جزئي				
		صيانة وتعبئة	صيانة فقط			
١٠٢/٩٤ = ٩٢,١٥%	(٣)	(٢)	(١)	١٠٢/٢٠٠ = ٥١%	١٠٢ قائمة	٢٠٠ قائمة
	٢٣ قائمة	٥٠ قائمة	٢١ قائمة			
	٩٤ قائمة					

جدول رقم (٣): أعداد ونسب قوائم الاستقصاء الموزعة والمستلمة والسليمة

٧-٤ قياس متغيرات الدراسة الميدانية

يوضح الباحث في هذا الجزء كيفية قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل والمتغيرات التابعة على النحو التالي:

٧-٤-١ المتغير المستقل

مستوى الإسناد: يهتم هذا المتغير بتحديد مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير في البنوك محل الدراسة، كونه إسناد كامل أم إسناد جزئي، و يعرف الإسناد الكامل على أنه إسناد الوظيفة بالكامل إلى مورد خارجي، على سبيل المثال يتم إسناد أنشطة تكنولوجيا المعلومات بالكامل إلى طرف خارجي، بينما الإسناد الجزئي يتم إسناد بعض الأنشطة إلى طرف خارجي، كأن يتم إسناد نشاط صيانة نظم وتكنولوجيا المعلومات لطرف خارجي وتحتفظ الشركة لنفسها بتشغيل النظام (Adeleye et al., 2006 ; Chou et al., 2004)، ومن خلال استكشاف طبيعة تشغيل ماكينات (ATM) في البنوك التجارية في مصر اتضح أنها تتمثل في قيام البنك بشراء الماكينة، وإجراء عملية صيانة دورية لها وإصلاح أي عطل أثناء التشغيل، واستعاضة النقود بما يضمن عدم نفاذها وبالتالي توقف الماكينة عن العمل، ويصاحب ذلك تغيير الشريط الورقي المسجل عليه حركة السحب والإيداع التي قام بها العملاء من خلال الماكينة، بالإضافة لذلك هناك وحدة تحكم مركزية تراقب عمل كل الماكينات في مواقعها المختلفة سواء داخل البنك أو خارجه لاكتشاف الأعطال والتبليغ عنها بصورة فورية، بالإضافة إلى متابعة رصيد النقدية لكل ماكينة بصورة مستمرة لضمان سرعة استعاضة الرصيد. وقد تبين أن هناك ثلاث مجموعات من البنوك التجارية، هي:

المجموعة الأولى: تمتلك ماكينات (ATM) وتقوم بإسناد عملية صيانة الماكينة إلى مورد خارجي متخصص في عملية الصيانة، وتحتفظ لنفسها بتعبئة النقود وتغيير الشريط الورقي ومتابعة ومراقبة عمل الماكينات، أي تسند فقط عملية الصيانة.

المجموعة الثانية: تمتلك ماكينات (ATM) وتقوم بإسناد عملية صيانة الماكينة إلى مورد خارجي متخصص في عملية الصيانة، وإسناد عملية تعبئة الماكينات بالنقود وتغيير الشريط الورقي المسجل عليه حركة السحب والإيداع التي قام بها العميل من خلال الماكينة لشركات نقل أموال، وتحتفظ لنفسها بمتابعة ومراقبة عمل الماكينات.

المجموعة الأخيرة: لا تمتلك ماكينات (ATM) حيث يقوم عملاء البنك باستخدام ماكينات بنك آخر مقابل إيجار يسدده البنك، وبالتالي تخلى البنك عن امتلاك ماكينات الصراف الآلي، ونقل عبء الصيانة واستعاضة النقود والمتابعة لبنك آخر.

مما سبق يلاحظ وجود ثلاث مستويات لإسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM)، على النحو التالي:

١. المستوى الأول: يمثل إسناد جزئي لخدمة الصيانة فقط، تم إعطائه كود (١).

٢. المستوى الثاني: يمثل إسناد جزئي لخدمة الصيانة وتعبئة الماكينات بالنقود، تم إعطائه كود (٢).

٣. المستوى الثالث: يمثل إسناد كامل، تم إعطائه كود (٣).

وبالتالي يزداد مستوى الإسناد كلما انتقلنا من المستوى الأول إلى المستوى الثاني إلى المستوى الثالث.

بالوقوف على طبيعة عملية الإسناد الخاصة بخدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير في البنوك التجارية في مصر يكون قد تحقق الهدف الأول من البحث.

٧-٤-٢ المتغيرات التابعة:

تتمثل المتغيرات التابعة في الأبعاد الأربعة لنظام القياس المتوازن للأداء، وهي:

١. الأداء المالي.
٢. رضا العملاء.
٣. تحسين العمليات الداخلية.
٤. التعلم والنمو.

وقد تم قياس كل متغير من المتغيرات السابقة من خلال مجموعة من المؤشرات اعتماداً على الدراسات السابقة (Wu, 2012; Tjader et al., 2014)، بعد إدخال بعض التعديلات عليها لتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

٧-٥ التحليل الإحصائي المستخدم

لأغراض هذه الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الوسط الحسابي - وهو يُعد أحد مقاييس النزعة المركزية- وذلك لترتيب دوافع البنوك التجارية لاتخاذ قرار إسناد خدمات تشغيل (ATM) للغير حسب أهميتها.
- كما استخدم الباحث اختبار كروسكال - ولاس (Kruskal-Wallis) استناداً إلى إحصائية -Chi-Square) وهو أحد الاختبارات اللامعلمية، والذي يستخدم لاختبار الفروق بين مجموعتين أو أكثر في حالة ما إذا كانت البيانات ترتيبية (عزام، ١٩٩٠)، وهو ما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية حيث الإجابات على أسئلة قائمة الاستقصاء تأخذ شكل البيانات الترتيبية -موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة- ومن ثم تم الاعتماد على الوسيط كمقياس للنزعة المركزية بدلاً من الوسط الحسابي، كما أن هناك ثلاث مجموعات تمثل ثلاث مستويات للإسناد تهدف الدراسة إلى معرفة مدى وجود فروق بينهم بالنسبة لكل متغير من المتغيرات التابعة.

٧-٦ اختبار صلاحية وثبات البيانات

تم تقييم صلاحية وثبات بيانات متغيرات الدراسة من خلال اختبار صلاحية المحتوى **Content validity**، وصلاحية الإنشاء أو التكوين **Construct validity**، وذلك على النحو التالي:

- **صلاحية المحتوى: Content validity** وهي تشير إلى مدى تعبير المؤشرات المختارة لقياس المتغير الكامن عنه بدقة وبشكل كامل (Straub et al., 2004). ونظراً لأن كل المقاييس المختارة لهذه الدراسة قد تم استخدامها وتقييم صلاحية محتواها في دراسات سابقة فإن ذلك يعد دليل على صلاحيتها من حيث المحتوى.

- **صلاحية الإنشاء أو التكوين Construct validity**: حتى تتحقق صلاحية الإنشاء أو التكوين يجب أن يكون لمؤشرات المتغير درجة ارتباط مرتفعة مع بعضها البعض وهو ما يشار إليه بصلاحية التقارب **Convergent validity**، ولتقييم صلاحية التقارب اقترح (Fornell and Larker, 1981) استخدام معامل الفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** والذي يوضح مدى تجانس المؤشرات المستخدمة في قياس متغير معين، وبالتالي إمكانية الاعتماد على المتغير ذاته **Construct reliability**. ويجب أن تتعدى قيمة معامل الفا كرونباخ ٠,٧، للمؤشرات المستخدمة لتكوين المتغير (عبد اللطيف، ٢٠١٣)، وكما هو ملاحظ في جدول رقم (٤) تتراوح قيمة معامل الفا كرونباخ بين ٠,٨٥٨، لمتغير التعلم والنمو، و٠,٧١، لمتغير تحسين العمليات الداخلية، ويدل ذلك على أن جميع المتغيرات تجاز اختبار إمكانية الاعتماد على المتغير ذاته.

التعلم والنمو	العمليات الداخلية	رضا العملاء	الأداء المالي	معامل الفا كرونباخ
٠,٨٥٨	٠,٧١	٠,٧٣	٠,٨٥٧	

جدول رقم (٤): معاملات الفا كرونباخ

٧-٧ نتائج الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الجزء استعراض نتائج التحليل الإحصائي المستخدم لأغراض تحقيق أهداف البحث من حيث تحديد دوافع اتخاذ قرار إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير في البنوك التجارية، وترتيبها حسب أهميتها بالإضافة إلى تحديد مدى قبول أو رفض فروض البحث.

٧-٧-١ دوافع اتخاذ قرار الإسناد وترتيبها حسب أهميتها

في الجزء النظري من البحث استعرض الباحث بعض النظريات التي تفسر عملية الإسناد، وباستقراء نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة تلك الدوافع أتضح أنها تتمثل في:

- تخفيض التكلفة

- التركيز على العمليات الأساسية

- تحقيق النمو والمرونة

- ضمان جودة الخدمة

وقد طُلب من مفردات العينة ترتيب هذه الدوافع حسب أهميتها من وجهة نظرهم بإعطاء رقم (١) للدافع الأكثر أهمية، ثم (٢) للدافع الذي يليه في الأهمية، ثم (٣) للدافع الذي يليه في الأهمية، وأخيراً (٤) للدافع الأقل أهمية، وباحتساب الوسط الحسابي لكل دافع تبين أن التركيز على العمليات الأساسية يمثل أهم دافع لدى البنوك التجارية لإسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير، يلي ذلك ضمان جودة الخدمة، ثم خفض التكلفة، وأخيراً تحقيق النمو والمرونة، كما هو موضح في جدول رقم (٥):

الدافع	الوسط الحسابي
التركيز على العمليات الأساسية	١,٦٨
ضمان جودة الخدمة	٢,٣٣
تخفيض التكلفة	٢,٤٧
تحقيق النمو والمرونة	٣,٤٦

جدول رقم (٥): ترتيب دوافع البنوك لإسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير

وتتسق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (Baldwin et al., 2001; Beaumont and Costa, 2002; Elmuti, 2003; Gottschalk and Solli-Sæther, 2005; Gewald and Diddern, 2009; Brcar and Bukovec, 2013) والتي توصلت إلى أن عامل خفض التكلفة لم يعد يمثل الدافع الأساسي نحو اتخاذ قرار الإسناد حيث حدث تحول في الدافع نحو الإسناد من دافع تكتيكي متمثل في خفض التكلفة إلى دافع استراتيجي متمثل في التركيز على الأعمال الأساسية وتحسين جودة الخدمة، وتحقيق المرونة النمو، لذا قد ترتبط الشركة مع مورد خارجي وتحمل تكلفة أعلى في سبيل تدعيم قدراتها التنافسية الأخرى بخلاف تحقيق وفورات في التكاليف في الأجل القصير (عبد اللطيف، ٢٠١٣).

وبدراسة دوافع الإسناد لكل مستوى من مستويات الإسناد الثلاثة كانت النتائج على النحو التالي:

المستوى الأول للإسناد – إسناد عملية الصيانة فقط – كان الدافع الأول للإسناد هو ضمان جودة الخدمة، يلي ذلك التركيز على العمليات الأساسية، ثم خفض التكلفة، وأخيراً تحقيق النمو والمرونة، كما هو موضح في جدول رقم (٦):

الدافع	الوسط الحسابي
ضمان جودة الخدمة	١,٥٧
التركيز على العمليات الأساسية	٢,١
تخفيض التكلفة	٢,٢٩
تحقيق النمو والمرونة	٣,٩٥

جدول رقم (٦): ترتيب دوافع البنوك لإسناد خدمة صيانة ماكينات (ATM) للغير

ويرى الباحث منطقية حصول هدف ضمان جودة الخدمة على المرتبة الأولى من بين دوافع إسناد عملية الصيانة للغير، حيث أن جودة الخدمة هنا تعني جودة عملية الصيانة ذاتها، فإسناد عملية الصيانة لمورد خارجي متخصص يعني ضمان عدم تعطل ماكينات (ATM)، وسرعة اكتشاف أسباب العطل حال حدوثه، وبالتالي انخفاض فترة توقف الماكينة، وجودة عملية الإصلاح لضمان عدم تكرار العطل، وهو ما يعني تحسين جودة أداء الماكينة من وجهة نظر عميل البنك. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (Abd El Aziz 2012) من عدم رضا عملاء البنوك في مصر عن درجة الاعتماد على ماكينات (ATM) لأنها في كثير من الأحيان تكون خارج نطاق الخدمة، ومن ثم يكون لجودة عملية الصيانة تأثير هام على جودة الخدمة التي تقدمها الماكينات من وجهة نظر عميل البنك.

كما أن عملية صيانة الماكينات تخرج عن نطاق طبيعة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لذلك إسنادها للغير يعني تركيز البنك على عملياته الأساسية والتي احتلت المرتبة الثانية في الأهمية بين دوافع الإسناد، ثم يلي ذلك دافع خفض التكلفة بتجنب الاستثمار في معدات الصيانة وتحمل مرتبات فريق الصيانة وتحويلها إلى تكلفة عقد الصيانة السنوي. وأخيراً حظي دافع النمو المرونة على المرتبة الأخيرة.

المستوى الثاني للإسناد – إسناد عملية الصيانة وتعبئة الماكينات – كان الدافع الأول للإسناد هو التركيز على العمليات الأساسية، يلي ذلك ضمان جودة الخدمة، ثم خفض التكلفة، وأخيراً تحقيق النمو والمرونة، كما هو موضح في جدول رقم (٧):

الدافع	الوسط الحسابي
التركيز على العمليات الأساسية	١,٣٤
ضمان جودة الخدمة	٢,٤٦
تخفيض التكلفة	٢,٤٨
تحقيق النمو والمرونة	٣,٧٦

جدول رقم (٧): ترتيب دوافع البنوك لإسناد خدمات الصيانة وتعبئة ماكينات (ATM) للغير

ويرى الباحث منطقية حصول هدف التركيز على العمليات الأساسية على المرتبة الأولى لدوافع إسناد عملية الصيانة وتعبئة الماكينات للغير، حيث أن إسناد الأنشطة غير الأساسية للغير يعني السماح لموظفي البنك باستغلال خبراتهم ومعارفهم في أداء الأعمال المصرفية الأساسية بكفاءة أعلى بما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، كما أن إسناد الأنشطة غير الأساسية لمورد خارجي متخصص يعني ضمان أداء هذه الأنشطة بجودة مرتفعة وهو ما ينعكس أيضاً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وفي مقابله للباحث مع مديري أحد البنوك أشار إلى أنه:

" في السابق كان يقوم أحد موظفي البنك – غالباً الصراف – بمهمة تعبئة ماكينات (ATM) التي تقع خارج نطاق البنك مقابل حصوله على بدل نقدي شهري عن كل ماكينة يقوم بتعبئتها، وكان ذلك

يمثل مجهوداً زائداً على موظفي البنك، لذا اتجه البنك نحو إسناد عملية تعبئة الماكينات إلى شركات متخصصة لنقل الأموال، لتخفيف ضغط العمل عن موظف البنك وتمكينه من أداء وظيفته الأساسية بكفاءة عالية من ناحية، ولتأمين عملية نقل الأموال إلى الماكينات من ناحية أخرى".

المستوى الثالث للإسناد – إسناد كامل – كان الدافع الأول للإسناد هو التركيز على العمليات الأساسية، يلي ذلك تحقيق النمو والمرونة، ثم خفض التكلفة، وأخيراً ضمان جودة الخدمة، كما هو موضح في جدول رقم (٨).

ويرى الباحث أن ما يبرر أهمية دافع النمو والمرونة للبنك محل الدراسة حادثة البنك وقلة عدد فروعها، لذا ازدادت أهمية استخدام ماكينات (ATM) لتحقيق هدف زيادة الحصة السوقية للبنك واكتساب عملاء جدد، إلا أن صغر حجم البنك لم يمكنه من امتلاك ماكينات (ATM) تغطي جميع المناطق الجغرافية، وكان البديل هو قيام البنك باستخدام ماكينات بنك آخر – إسناد كامل – لتحقيق هدف النمو والمرونة. وفي إحدى المقابلات الشخصية مع مدير أحد فروع البنك الذي يقوم بعملية إسناد كامل لخدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير أوضح أن:

" قلة عدد فروع البنك في مدينة الإسكندرية – أربعة فروع – تمثل مشكلة أساسية في خدمة العملاء الحاليين والوصول لعملاء جدد، حيث يعاني البنك من ظاهرة ازدياد عملاء الوصول للحصول على الخدمات المصرفية من خلال التعامل المباشر مع موظفي البنك، كما أن صغر حجم البنك يمنعه من امتلاك ماكينات (ATM)، لذا كان الحل هو التعاقد مع بنك آخر-يمتلك أكبر عدد ماكينات (ATM) في مدينة الإسكندرية -لاستخدام ماكيناته مقابل إيجار سنوي، وذلك حتى يمكن خدمة عملاء البنك في أماكن تواجدهم واكتساب عملاء جدد"

الدافع	الوسط الحسابي
التركيز على العمليات الأساسية	٢,٢٤
تحقيق النمو والمرونة	٢,٣٥
تخفيض التكلفة	٢,٦٥
ضمان جودة الخدمة	٢,٧٠

جدول رقم (٨): ترتيب دوافع الإسناد الكامل لخدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير

يتضح مما سبق أنه بالرغم من اختلاف دوافع إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) باختلاف مستوى الإسناد إلا أن دافع تخفيض التكلفة لم يحظى بالمرتبة الأولى من بين الدوافع على أي مستوى من مستويات الإسناد، وهو ما يشير إلى أن الدوافع الإستراتيجية والتكنولوجية للإسناد تلعب دوراً هاماً في اتخاذ قرار الإسناد يفوق دور خفض التكلفة كمسبب رئيسي للإسناد، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

٧-٧-٢ نتائج اختبارات الفروض

لاختبار الفرض الأول الخاص باختلاف مستوى الأداء المالي للبنوك التجارية مع اختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير اعتمد الباحث على عدة مؤشرات لقياس الأداء المالي للبنوك، حيث طُلب من مفردات العينة أن يحددوا مدى موافقتهم على أربعة أسئلة، وذلك من خلال مقياس ليكرت من خمس نقاط حيث (١) غير موافق بشدة، (٥) موافق بشدة. وقد تم إجراء اختبار كروسكال-ولاس لكل مؤشر من مؤشرات الأداء المالي الواردة بقائمة الاستقصاء حيث:

فرض العدم: وسيط المستوى الأول = وسيط المستوى الثاني = وسيط المستوى الثالث
(لا يوجد اختلاف في الأداء المالي بين مستويات الإسناد الثلاثة)

الفرض البديل: وسيط أحد مستويات الإسناد الثلاثة على الأقل يختلف عن الآخرين
ويخلص الجدول رقم(٩) نتائج التحليل الإحصائي لكل مؤشر من مؤشرات الأداء المالي:

المقياس	Chi-Square	P-Value
يوجد نمو في أرباح البنك	١٨,٤١٢	٠,٠٠٠
توجد زيادة في إيرادات البنك من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة	٧,٠٣٥	٠,٠٣٠
يوجد تخفيض في التكاليف الإدارية	٥,٤٠٣	٠,٠٦٧
يحقق البنك انخفاضاً مستمراً في التكاليف التي تحمل على أنشطة البنك	١٥,٤٨٨	٠,٠٠٠

جدول رقم(٩): نتائج التحليل الإحصائي لكل مؤشر من مؤشرات الأداء المالي

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة P-value لكل مؤشر من مؤشرات الأداء المالي-عدا مؤشر تخفيض التكاليف الإدارية-كانت أقل من مستوى المعنوية المقبول وهو ٥% مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود فروق في مؤشرات الأداء المالي في المجموعات الثلاث ترجع إلى اختلاف مستوى الإسناد.

أما فيما يتعلق بمؤشر تخفيض التكاليف الإدارية نجد أن قيمة P-value (٠,٠٦٧) أعلى من مستوى المعنوية المطلوب (٥%) مما يعني قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل، هذا يعني أن هناك اتفاق بين المجموعات الثلاث في عدم تحقيق خفض في التكاليف الإدارية نتيجة الإسناد على اختلاف مستواه، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي توصلت إلى أن الإسناد يترتب عليه تحمل الشركات المسندة تكلفة إضافية لإدارة علاقتها مع المورد الخارجي متمثلة في تكلفة الوقت والجهد والبحث والتفاوض وكتابة ومتابعة تنفيذ عقد إسناد النشاط بين الشركة والمورد الخارجي وهي ما تسمى بتكلفة العمليات (Ang and Straub, 1998; Gorla and Somers, 2014).

كما تم اختبار فرض البحث الأول الخاص بوجود اختلاف في مستوى الأداء المالي للبنوك التجارية بين مستويات إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) الثلاثة-المجموعات الثلاثة- وكانت نتيجة الاختبار كما في جدول رقم (١٠):

المتغير التابع	Chi-Square	P-Value
الأداء المالي	١٩,٢٩٨	٠,٠٠٠

جدول رقم(١٠): نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الأداء المالي

ويوضح الجدول رقم (١٠) أن قيمة P-value لمتغير الأداء المالي كانت أقل من مستوى المعنوية المقبول وهو ٥% مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل(فرض البحث) بوجود فروق في الأداء المالي بين المجموعات الثلاثة ترجع إلى اختلاف مستوى الإسناد. وقد قام الباحث بإجراء تحليل إضافي للوقوف على طبيعة العلاقة بين مستوى الإسناد ومستوى الأداء المالي وذلك عن طريق مقارنة التغيرات التي تحدث في مستوى الإسناد والتغيرات التي تحدث في متوسط الرتب (Mean Rank) لمتغير الأداء المالي والذي يوضحه جدول رقم (١١):

مستوى الإسناد	العدد	متوسط الرتب
الأول	٢١	٤٥,٢٤
الثاني	٥٠	٤٨,٨٤
الثالث	٢٣	٦٨,٣٩

جدول رقم(١١): متوسط الرتب لمتغير الأداء المالي

حيث تكون الفروق في مستوى الأداء المالي في صالح المستوى الأعلى في متوسط الرتب، ومن جدول (١١) يتضح أن هناك علاقة طردية بين مستوى الإسناد والأداء المالي، أي كلما زاد مستوى الإسناد كلما زاد الأداء المالي للبنك، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Görg and Hanley, 2004).

لاختبار الفرض الثاني الخاص باختلاف مستوى رضا عملاء البنك عن أداء ماكينات (ATM) باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير اعتمد الباحث على عدة مؤشرات لقياس رضا العملاء عن أداء ماكينات (ATM)، حيث طُلب من مفردات العينة أن يحددوا مدى موافقتهم على خمسة أسئلة، وذلك من خلال مقياس ليكرت من خمس نقاط حيث (١) غير موافق بشدة، (٥) موافق بشدة. وقد تم إجراء اختبار كروسكال-ولاس لكل مؤشر من مؤشرات رضا العملاء الواردة بقائمة الاستقصاء حيث:
فرض العدم: وسيط المستوى الأول = وسيط المستوى الثاني = وسيط المستوى الثالث
 (لا يوجد اختلاف في درجة رضا العملاء بين مستويات الإسناد الثلاثة)
الفرض البديل: وسيط أحد مستويات الإسناد الثلاثة على الأقل يختلف عن الآخرين
 ويلخص الجدول رقم (١٢) نتائج التحليل الإحصائي لكل مؤشر من مؤشرات رضا العملاء:

المقياس	Chi-Square	P-Value
يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن خدمات ماكينات (ATM)	١٣,٨٧٠	٠,٠٠١
يفضل معظم عملاء البنك التعامل مع ماكينات (ATM)	٦,٧٢٧	٠,٠٣٥
يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء والمتعلقة بماكينات (ATM) ضمن الحدود المقبولة	٦,٣٠٥	٠,٠٤٣
يتمتع البنك بقدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين	٦,٣٨٨	٠,٠٤٠
هناك نمو في عدد العملاء الجدد	١٣,٣٨١	٠,٠٠١

جدول رقم (١٢): نتائج التحليل الإحصائي لكل مؤشر من مؤشرات رضا العملاء

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيمة P-value لكل مؤشر من مؤشرات رضا العملاء كانت أقل من مستوى المعنوية المقبول وهو ٥% مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود فروق في مؤشرات رضا العملاء في المجموعات الثلاثة ترجع إلى اختلاف مستوى الإسناد. كما تم اختبار فرض الدراسة الثاني الخاص بوجود اختلاف في مستوى رضا عملاء البنك عن أداء ماكينات (ATM) بين مستويات إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) الثلاثة-المجموعات الثلاثة- وكانت نتيجة الاختبار كما في جدول رقم (١٣):

المتغير التابع	Chi-Square	P-Value
رضا العملاء	٢٢,٣٧٩	٠,٠٠٠

جدول رقم (١٣): نتائج التحليل الإحصائي لمتغير رضا العملاء

ويوضح الجدول رقم (١٣) أن قيمة P-value لمتغير رضا العملاء كانت أقل من مستوى المعنوية المقبول وهو ٥% مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (فرض البحث) بوجود فروق في درجة رضا العملاء عن أداء ماكينات (ATM) في المجموعات الثلاثة ترجع إلى اختلاف مستوى الإسناد. للوقوف على طبيعة العلاقة بين مستوى الإسناد ودرجة رضا العملاء عن أداء ماكينات (ATM) تم إجراء مقارنة بين التغيرات التي تحدث في مستوى الإسناد والتغيرات التي تحدث في متوسط الرتب لمتغير رضا العملاء والذي يوضحه جدول رقم (١٤)، حيث تكون الفروق في درجة رضا العملاء عن أداء ماكينات (ATM) في صالح المستوى الأعلى في متوسط الرتب.

متوسط الرتب	العدد	مستوى الإسناد
٣٢,٨١	٢١	الأول
٤٣,٦٥	٥٠	الثاني
٦٩,٢٨	٢٣	الثالث

جدول رقم (١٤): متوسط الرتب لمتغير رضا العملاء

ويتضح من جدول (١٤) أن هناك علاقة طردية بين مستوى الإسناد ودرجة رضا العملاء عن أداء ماكينات (ATM)، أي كلما زاد مستوى الإسناد كلما زاد رضا العملاء عن أداء ماكينات (ATM).

ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء مع الانتقال من مستوى إسناد لخدمات تشغيل ماكينات (ATM) إلى مستوى إسناد أعلى، حيث إسناد خدمة الصيانة لشركة متخصصة يعني سرعة اكتشاف أسباب الأعطال وإصلاحها بما يضمن جودة أداء ماكينات (ATM)، وعند إضافة إسناد خدمة تعبئة الماكينات بالنقود لشركة نقل أموال متخصصة فإن ذلك يعني المتابعة المستمرة لرصيد النقدية والانتظام في عملية استعاضة النقدية وهو ما يُعد إضافة إلى جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وأخيراً إذا تم إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) بالكامل لبنك آخر لديه الإمكانيات والعدد الكافي من الماكينات الموزعة جغرافياً في كل مكان، والذي يقوم بعملية إسناد خدمة الصيانة وتعبئة النقود لشركات متخصصة، ويمتلك وحدة تحكم مركزية تمكنه من متابعة أداء كل الماكينات التي يمتلكها على مدار الساعة، فإن ذلك يعني الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء وبالتالي زيادة مستوى رضا العملاء.

لاختبار الفرض الثالث الخاص باختلاف مستوى أداء العمليات الداخلية بالبنك باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير اعتمد الباحث على عدة مؤشرات لقياس التحسن في أداء العمليات الداخلية، حيث طُلب من مفردات العينة أن يحددوا مدى موافقتهم على خمسة أسئلة، وذلك من خلال مقياس ليكرت من خمس نقاط حيث (١) غير موافق بشدة، (٥) موافق بشدة. وقد تم إجراء اختبار كروسكال-ولاس لكل مؤشر من مؤشرات تحسن أداء العمليات الداخلية الواردة بقائمة الاستقصاء حيث:

فرض العدم: وسيط المستوى الأول = وسيط المستوى الثاني = وسيط المستوى الثالث
(لا يوجد اختلاف في أداء العمليات الداخلية بين مستويات الإسناد الثلاثة)

الفرض البديل: وسيط أحد مستويات الإسناد الثلاثة على الأقل يختلف عن الآخرين

ويخلص الجدول رقم (١٥) نتائج التحليل الإحصائي لكل مؤشر من مؤشرات أداء العمليات الداخلية:

P-Value	Chi-Square	المقياس
٠,٠٠٠	١٥,٥٣٨	تقدم الخدمات البنكية المتعلقة بماكينات (ATM) بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء
٠,٠٠٤	١٠,٩٨٠	يسمح إسناد أداء بعض الأنشطة المرتبطة بماكينات (ATM) للغير بتركيز البنك على أداء عملياته الأساسية الأخرى بنجاح
٠,١٤٦	٣,٨٥٤	تشكل الخدمات البنكية الجديدة التي يقدمها البنك من خلال ماكينات (ATM) نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق المصرفي
٠,٠١٥	٨,٣٨٣	يستجيب البنك لشكاوى العملاء المرتبطة بماكينات (ATM) من أول مرة ويتم معالجة الخلل في وقت قصير
٠,٠٠٠	٤٠,٦٢٢	يتم تقديم الخدمات البنكية الجديدة المتعلقة بماكينات (ATM) في الوقت المناسب

جدول رقم (١٥): نتائج التحليل الإحصائي لكل مؤشر من مؤشرات أداء العمليات الداخلية

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن قيمة P-value لكل مؤشر من مؤشرات العمليات الداخلية-عدا مؤشر الرضا عن نسبة الخدمات البنكية الجديدة التي يقدمها البنك من خلال ماكينات (ATM)- كانت أقل من مستوى المعنوية المقبول وهو ٥% مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود فروق في مؤشرات تحسن أداء العمليات الداخلية في المجموعات الثلاث ترجع إلى اختلاف مستوى الإسناد. أما فيما يتعلق بمؤشر الرضا عن نسبة الخدمات البنكية الجديدة التي يقدمها البنك من خلال ماكينات (ATM) نجد أن قيمة P-value (٠,١٤٦) أعلى من مستوى المعنوية المطلوب (٥%) مما يعني قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل، هذا يعني أن هناك اتفاق بين المجموعات الثلاث في الرضا عن نسبة الخدمات البنكية الجديدة التي يقدمها البنك من خلال ماكينات (ATM) مع اختلاف مستوى الإسناد، ويرجع ذلك إلى نمطية الخدمات التي يقدمها البنك من خلال ماكينات (ATM) والمتمثلة في عمليات السحب، والإيداع، والاستعلام عن الرصيد، والحصول على كشف حساب مختصر، وإجراء تحويل من حساب لآخر، واستبدال العملة، وصاد فواتير، وهي خدمات لا ترتبط بمستوى الإسناد. كما تم اختبار فرض الدراسة الثالث الخاص بوجود اختلاف في أداء العمليات الداخلية للبنك بين مستويات إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) الثلاثة-المجموعات الثلاثة-وكانت نتيجة الاختبار كما في جدول رقم (١٦):

المتغير التابع	Chi-Square	P-Value
العمليات الداخلية	٢٦,٦٦٦	٠,٠٠٠

جدول رقم (١٦): نتائج التحليل الإحصائي لمتغير أداء العمليات الداخلية

ويوضح الجدول رقم (١٦) أن قيمة P-value لمتغير أداء العمليات الداخلية كانت أقل من مستوى المعنوية المقبول وهو ٥% مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (فرض البحث) بوجود فروق في مستوى أداء العمليات الداخلية في المجموعات الثلاث ترجع إلى اختلاف مستوى الإسناد.

للقوف على طبيعة العلاقة بين مستوى الإسناد ومستوى أداء العمليات الداخلية تم إجراء مقارنة بين التغيرات التي تحدث في مستوى الإسناد والتغيرات التي تحدث في متوسط الرتب لمتغير أداء العمليات الداخلية والذي يوضحه جدول رقم (١٧)، حيث تكون الفروق في مستوى أداء العمليات الداخلية في صالح المستوى الأعلى في متوسط الرتب.

مستوى الإسناد	العدد	متوسط الرتب
الأول	٢١	٣٠,٥٢
الثاني	٥٠	٤٣,٨٤
الثالث	٢٣	٧٠,٩٦

جدول رقم (١٧): متوسط الرتب لمتغير العمليات الداخلية

ويتضح من جدول (١٧) أن هناك علاقة طردية بين مستوى الإسناد ومستوى أداء العمليات الداخلية، أي كلما زاد مستوى الإسناد كلما زاد مستوى أداء العمليات الداخلية.

وبالتالي كلما زاد مستوى الإسناد كلما تمكن البنك من التركيز على أداء عملياته الداخلية الأساسية التي يرى أنه يمتلك موارد استراتيجية كافية لأدائها بشكل يحقق له مزايا تنافسية، وفي نفس الوقت يضمن أداء خدمات تشغيل ماكينات (ATM) بكفاءة عالية من خلال مورد خارجي متخصص.

لاختبار الفرض الرابع الخاص باختلاف مستوى التعلم والنمو للعاملين بالبنك فيما يتعلق بماكينات (ATM) باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير اعتمد الباحث على عدة مؤشرات لقياس تعلم ونمو العاملين، حيث طُلب من مفردات العينة أن يحددوا مدى موافقتهم على خمسة أسئلة، وذلك من خلال مقياس ليكرت من خمس نقاط حيث (١) غير موافق بشدة، (٥) موافق بشدة. وقد تم إجراء اختبار كروسكال-ولاس لكل مؤشر من مؤشرات التعلم والنمو الواردة بقائمة الاستقصاء حيث:
فرض العدم: وسيط المستوى الأول = وسيط المستوى الثاني = وسيط المستوى الثالث
(لا يوجد اختلاف في مستوى التعلم والنمو بين مستويات الإسناد الثلاثة)
الفرض البديل: وسيط أحد مستويات الإسناد الثلاثة على الأقل يختلف عن الآخرين

ويخلص الجدول رقم (١٨) نتائج التحليل الإحصائي لكل مؤشر من مؤشرات التعلم والنمو:

P-Value	Chi-Square	المقياس
٠,٠٠٠	٥٢,٨٢٣	يتمتع العاملون بالبنك بخدمات تدريبية ملائمة متعلقة بماكينات (ATM)
٠,٠٠٠	٥٠,٢٥٣	يوجد عدد مناسب من العاملين بالبنك يمتلكون خبرات عملية مفيدة متعلقة بماكينات (ATM)
٠,٠٠١	١٣,٦٥٧	تتخفف نسبة العاملين اللذين يتركون العمل وينتقلون للعمل في بنوك أخرى
٠,٠٠٠	٢٠,٤٦٢	يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز
٠,٠٠٠	٥٣,٠٤٨	يوجد لدى البنك عاملون ذوي قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير أداء ماكينات (ATM)

جدول رقم (١٨): نتائج التحليل الإحصائي لكل مؤشر من مؤشرات التعلم والنمو

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة P-value لكل مؤشر من مؤشرات التعلم والنمو كانت أقل من مستوى المعنوية المقبول وهو ٥% مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود فروق في مؤشرات التعلم والنمو في المجموعات الثلاث ترجع إلى اختلاف مستوى الإسناد. كما تم اختبار فرض الدراسة الرابع الخاص بوجود اختلاف في مستوى التعلم والنمو للعاملين بالبنك فيما يتعلق بماكينات (ATM) بين مستويات إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) الثلاثة-المجموعات الثلاثة- وكانت نتيجة الاختبار كما في جدول رقم (١٩):

P-Value	Chi-Square	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٥٢,٠١٩	التعلم والنمو

جدول رقم (١٩): نتائج التحليل الإحصائي لمتغير التعلم والنمو

ويوضح الجدول رقم (١٩) أن قيمة P-value لمتغير التعلم والنمو كانت أقل من مستوى المعنوية المقبول وهو ٥% مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (فرض البحث) بوجود فروق في مستوى التعلم والنمو.

والنمو في المجموعات الثلاثة ترجع إلى اختلاف مستوى الإسناد. الفروق في مستوى التعلم والنمو تكون في صالح مستوى الإسناد الأعلى في متوسط الرتب، والذي يوضحه جدول رقم (٢٠):

متوسط الرتب	العدد	مستوى الإسناد
٦٣,٣٣	٢١	الأول
٥٧,٠٣	٥٠	الثاني
١٢,٣٣	٢٣	الثالث

جدول رقم (٢٠): متوسط الرتب لمتغير التعلم والنمو

وعن طريق مقارنة التغيرات التي تحدث في مستوى الإسناد والتغيرات التي تحدث في متوسط الرتب لمتغير التعلم والنمو يلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين مستوى الإسناد والتعلم والنمو، أي كلما زاد مستوى الإسناد كلما انخفض التعلم والنمو للعاملين بالبنك فيما يتعلق بماكينات (ATM).

ولكن كيف ينخفض مستوى التعلم والنمو مع زيادة مستوى الإسناد في الوقت الذي يتحسن فيه أداء العمليات الداخلية بالرغم من أن التعلم والنمو يُعد سبب في تحسن أداء العمليات الداخلية وفقاً لما قدمه Kaplan and Norton؟. ويرى الباحث أن تبرير ذلك قد يرجع إلى أن العمالة الماهرة لدى المورد الخارجي المسند إليه خدمات تشغيل ماكينات (ATM) قد لعبت نفس دور العمالة الداخلية في تحسين أداء ماكينات (ATM) نتيجة خبراتها من ناحية، وخفض عبء العمل عن العمالة الداخلية بالبنك مما أدى إلى تركيز عمالة البنك على أداء عمليات البنك الأساسية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من ناحية أخرى. لذا نتج عن زيادة مستوى الإسناد تحسن في أداء العمليات الداخلية بالرغم من انخفاض تعلم ونمو العاملين فيما يتعلق بماكينات (ATM).

٨- خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته

هدف البحث إلى بيان دوافع وأثار مستوى الإسناد الخارجي لخدمات تشغيل ماكينات (ATM) على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر باستخدام نظام القياس المتوازن للأداء. لذلك قام الباحث أولاً باستعراض ماهية الإسناد والتعريفات المختلفة له والتي تدور حول طبيعة الوظيفة التي يتم إسنادها والهدف من الإسناد، لذا عرف الباحث الإسناد على أنه "عملية تحويل أداء أو إدارة بعض أو كل الأنشطة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات لطرف خارجي متخصص بهدف تحقيق مزايا تنافسية". وقد تناول البحث استعراض لصناعة إسناد تكنولوجيا المعلومات في مصر بصورة عامة، وفي مجال البنوك التجارية بصورة خاصة ومقومات نجاحها، بالإضافة إلى طبيعة إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير في البنوك التجارية في مصر، كما تناول البحث دوافع اتخاذ قرار الإسناد من خلال استعراض مجموعة من النظريات المفسرة لقرار الإسناد، والدراسات السابقة التي استندت إلى تلك النظريات، وخلص الباحث إلى أنه يمكن تلخيص تلك الدوافع في أربعة دوافع هي خفض التكلفة، التركيز على العمليات الأساسية، النمو والمرونة، ضمان جودة الخدمة. كما استعرض البحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير قرار الإسناد على أداء منظمات الأعمال بصورة عامة وأداء البنوك بصورة خاصة وذلك لكل بعد من ابعاد نظام القياس المتوازن للأداء، واستناداً إلى تلك الدراسات تم اشتقاق فروض البحث. وأخيراً قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة في مصر وذلك لاختبار فروض البحث، وبتحليل بيانات قوائم الاستقصاء وإجراء التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. هناك ثلاث مستويات لإسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير، المستوى الأول يمثل إسناد خدمة صيانة الماكينات، المستوى الثاني يمثل إسناد صيانة وتعبئة الماكينات بالنقود، وكلاهما يمثل إسناد جزئي، المستوى الثالث يمثل إسناد كامل من خلال استخدام ماكينات بنك آخر.
٢. أصبح قرار الإسناد لا يستهدف خفض التكلفة كهدف اقتصادي بقدر تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية مثل التركيز على العمليات الأساسية وتحقيق النمو والمرونة، وضمان جودة الخدمة.
٣. يختلف الدافع من إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير باختلاف مستوى الإسناد، حيث اتضح أن الدافع الأول لإسناد صيانة ماكينات (ATM) للغير هو تحقيق جودة الخدمة، بينما الدافع الأساسي لإسناد صيانة وتعبئة ماكينات (ATM) للغير هو التركيز على العمليات الأساسية، وحظي نفس الدافع بالمرتبة الأولى في حالة الإسناد الكامل ثم هدف تحقيق النمو والمرونة.
٤. يختلف مستوى الأداء المالي باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير، حيث أنه كلما زاد مستوى الإسناد كلما زاد الأداء المالي للبنك.
٥. يختلف مستوى رضا العملاء عن أداء ماكينات (ATM) باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير، حيث أنه كلما زاد مستوى الإسناد كلما زاد مستوى رضا العملاء عن أداء ماكينات (ATM).
٦. يختلف مستوى أداء العمليات الداخلية للبنك باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير، حيث أنه كلما زاد مستوى الإسناد كلما زاد مستوى أداء العمليات الداخلية، وبالتالي يتيح إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير تركيز البنك على أداء العمليات الأساسية بكفاءة وفعالية.
٧. يختلف مستوى التعلم والنمو للعاملين بالبنك فيما يتعلق بماكينات (ATM) باختلاف مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير، فقد اتضح انه كلما زاد مستوى الإسناد كلما انخفض مستوى التعلم والنمو للعاملين بالبنك فيما يتعلق بماكينات (ATM).

بناءً على نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي:

١. يجب على إدارة البنك التوسع في إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير لما لذلك من أثر ايجابي على الأداء المالي، ورضا العملاء، وأداء العمليات الداخلية.
٢. يجب عند اتخاذ قرار الإسناد الأخذ في الحسبان ما قد يمثله الإسناد من أثر سلبي على تعلم ونمو العاملين، وهو ما يضر بمستقبل البنك في الأجل الطويل، كما أن تفرغ البنك من الخبرات الإدارية قد يؤدي إلى فرض المورد الخارجي لشروط في المستقبل قد تضر بمصلحة البنك وقدرته على التفاوض فيما يتعلق بشروط الإسناد.
٣. يجب على إدارة البنك التحديد الواضح لكل من الأنشطة الأساسية التي يحقق البنك من أدائها ميزة تنافسية، والأنشطة غير الأساسية، على أن يتم أداء الأنشطة الأساسية داخلياً وإسناد أداء الأنشطة غير الأساسية لأفضل مورد خارجي متخصص.
٤. يجب أن يكون قرار الإسناد نابع من حالة البنك وليس تقليد لبنك منافس، نظراً لأن الحاجة إلى الإسناد تختلف من بنك لآخر فما يصلح لبنك قد لا يصلح لبنك آخر.
٥. يجب على المحاسب الإداري أن يشارك بشكل فعال في اتخاذ قرار الإسناد لما يمتلكه من قدرة على تحليل أنشطة سلسلة القيمة والوقوف على الأنشطة الأساسية والأنشطة غير الأساسية، وبالتالي تحديد أي الأنشطة يجب أدائها داخلياً وأي الأنشطة يجب إسنادها للغير.

٦. يجب أن تهتم الجهات الرقابية على البنوك التجارية مثل البنك المركزي وهيئة سوق المال بإصدار إرشادات بشأن الأنشطة المسموح إسنادها للغير، وكيفية إتمام عملية الإسناد، بالإضافة إلى مراجعة شروط و ضمانات التعاقد بما لا يضر بمصلحة عملاء البنك.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- عبد اللطيف، محمد يس (٢٠١٣)، "دوافع وأثار قرار التعهيد على تدعيم القدرات التنافسية وتحسين الأداء المالي في المنشآت الصناعية: دراسة نظرية واستطلاعية"، *المجلة العلمية لكلية التجارة-جامعة طنطا*، العدد الرابع، المجلد الثاني، ص: ٥٢-١.
- عزام، عبد المرزي، ١٩٩٠، *الإحصاء في الإدارة-لنكولن تشاو* – ترجمة عبد المرزي حامد عزام، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية.
- محاريق، هانيء أحمد (٢٠١١)، "أثر ميكنة نظم الصرف والائتمان على نمو وربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على استخدام البطاقات الالكترونية والصارف الآلي"، *مجلة المحاسبة المصرية*، العدد الأول، السنة الأولى، ص ٦٧-١٠٣.
- موقع الأهرام الاقتصادي: <http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=1125186&eid=13475>
- موقع شركة بنوك مصر للتقدم التكنولوجي: <http://www.egyptianbanks.com>
- موقع شركة E-Finance: <http://www.efinance.com.eg>
- موقع شركة NCR: <http://www.ncr.com>.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu-Musa, A. A. (2007), "Exploring Information Technology Governance (ITG) in Developing Countries: An Empirical Study", *The International Journal of Digital Accounting Research*, (7: 13-14), pp. 71- 120.
2. ----- (2011), "Exploring Information Systems/Technology Outsourcing in Saudi Organizations: An Empirical Study", *Journal of Faculty of Commerce for Scientific Research*, Alexandria University, (48:2, Part I), pp. 51- 111.
3. Abd El Aziz, R. and Fady, R. (2012), "Developing Business Process Architecture using Business Process Modeling: The ATM system in HSBC Egypt", *International Journal of Modeling and Optimization*, (2:3), June, pp.284-289.
4. Adeleye, B.C., Annansingh, F. and Nunes, M.B. (2004), "Risk management practices in IS outsourcing: an investigation into commercial banks in Nigeria", *International Journal of Information Management*, (24:2), pp. 167-180.
5. Agrawal, P and Haleem, A. (2013), "The impact of the outsourcing of IT on firm performance: An empirical study", *International Journal of Management*, (30:3), pp. 121-139.
6. Ang, S. and Straub, D.W. (1998), "Production and transaction economies and IS outsourcing: A study of U.S. banking industry", *MIS Quarterly*, December, pp.536 - 552.
7. Auzair, S. M., Aman, A., Maelah, R., Amiruddin, R. and Hamzah, N., (2013), "Management control in accounting outsourcing services", *Business Strategy Series*, (14:2/3), pp. 43-49.
8. Baldwin, L., Irani, Z. and Love, P. (2001), "Outsourcing information systems: drawing lessons from a banking case study", *European Journal of Information Systems*, 10, pp.15-24.

9. Barthelemy, J. and Geyer, D. (2005)," An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany", ***Information & management***, (42:4), pp. 533-542.
10. Beaumont, N and Costa, C. (2002)," Information technology outsourcing in Australia", ***Information Research Management Journal***, (15:3), pp.14-31.
11. Beaumont, N and Sohal, A. (2004)," Outsourcing in Australia", ***International Journal of Operations & Production Management***, (24:7), pp.688-700.
12. Brclar, F and Bukovec, B. (2013)," Analysis of increased information technology outsourcing factors", ***Organizacija***, (46:1), January-February, pp. 13-19.
13. Brewer, B., Ashenbaum, B. and Ogden, J.A.(2013)," Connecting strategy-linked outsourcing approaches and expected performance", ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management***,(43:3),pp. 176-204.
14. Bustinza, O. F., Arias-Aranda, D. and Gutierrez-Gutierrez, L. (2010)," Outsourcing, competitive capabilities and performance an empirical study in service firms", ***International Journal of Production Economics***, 126, pp. 276-288.
15. Chou, T., Chen, J. and Pan, S. L. (2006)," The impacts of social capital on information technology outsourcing decisions: A case study of a Taiwanese high-tech firm", ***International Journal of Information Management***, (26:3), pp.249-256.
16. Dangolani, S. K. (2011)," The Impact of Information Technology in Banking System: A Case Study in Bank Keshavarzi IRAN", ***Procedia - Social and Behavioral Sciences***, 30, pp.13-16.
17. Davis, S. and Albright, T. (2004)," An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance", ***Management Accounting Research***, (15:2), pp.135-153.
18. Elmuti, D. (2003)," The Perceived impact of outsourcing on organizational performance", ***Mid-American Journal of Business***, (18:2), pp.33-41.
19. El Shenawi, N. and Lanvin, B. (2009)," How outsourcing can help mobilize talents globally: Egypt's success story", ***Available at: <http://www.gov.mu/portal/sites/ictexport/exporters/marketinfo/Egypt/BPO%20Egypt%20WEF%202009.pdf>***.
20. Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981)," Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error?", ***Journal of Marketing Research***, (18:1),pp. 39-50.
21. Gewalt, H. (2010)," The perceived benefits of business process outsourcing An empirical study of the German banking industry", ***Strategic Outsourcing: An International Journal***, (3:2), pp. 89-105.
22. ----- and Dibbern, J. (2009)," Risks and benefits of business process outsourcing A study of transaction services in the German banking industry", ***Information & Management***, 46, pp. 249–257.
23. Gilley, K.M. and Rasheed, A. (2000)," Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effect on firm performance", ***Journal of Management***, (26:4), pp. 763-790.

24. Gonzalez, R., Gasco, J. and Llopis, J. (2005)," Information systems outsourcing reasons in the largest Spanish firms", ***International Journal of Information Management***, 25, pp.117-136.
25. Görg, H. and Hanley, A. (2004)," Does outsourcing Increase Profitability? ", ***The Economic and Social Review***, (35:3), pp.267-288.
26. Gorla, N. and Somers, T. M. (2014)," The impact of IT outsourcing on information systems success", ***Information & Management***, 51, pp.320-335.
27. Gottfredson, M., Puryear, R. and Phillips, S. (2005)," Strategic sourcing – from periphery to the core", ***Harvard Business Review***, (83:2), pp.132-139.
28. Gottschalk, P. and Solli-Sæther, H. (2005), " Critical success factors from IT outsourcing theories: An empirical study", ***Industrial Management & Data Systems***, (105:6), pp. 685-702.
29. Hansen, M.W., Schaumburg-Muller, H. and Pottenger, E. (2008)," Towards a developing country firm perspective on outsourcing", ***Strategic Outsourcing: An International Journal***, (1:3), pp. 210-229.
30. Hoppe, M. (2005)," Why you should rethink the ATM outsourcing model?", ***The Credit Union Journal***, October 17,p.6.
31. Humphrey, D., Willeson, M., Bergendal, G. and Lindblom, T.(2006), " Benefits from a changing payment technology in European banking", ***Journal of Banking and Finance***,30,pp.1631-1652.
32. Jain, K. R. and Natarajan, R. (2011),"Factors influencing the outsourcing decisions a study of the banking sector in India", ***Strategic Outsourcing An International Journal***, (4:3), pp. 294-322.
33. Jiang, B., Frazier, G.V., Prater, E. L. (2006.)," Outsourcing effects on firms' operational performance", ***International Journal of Operations & Production Management***, (26:12), pp.1280-1300.
34. Jurison, J. (1995)," The role of risk and return in information technology outsourcing decisions", ***Journal of Information Technology***, 10, pp. 239-247.
35. Kaplan, R. S. (1983)," Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting ", ***The Accounting Review***, (58:4), pp.686-705.
36. -----(1984),"Yesterday's accounting undermines production", ***Harvard Business Review***, (July-August),pp.95-101.
37. -----(1986),"Must be Justified by Faith Alone?", ***Harvard Business Review***, (March – April),pp.87-95.
38. ----- and Norton, D. P. (1992)," The balanced scorecard: Measures that drive performance", ***Harvard Business Review***, (January–February), pp. 71-79.
39. Kim, C and Davidson, L. F. (2004)," The effects of IT expenditures on banks' business performance: Using a balanced scorecard approach", ***Managerial Finance***, (30:6), pp.28 - 45.
40. Kimura, F. (2002)," Subcontracting and performance of small and medium firms in Japan", ***Small Business Economics***, (18:3), pp. 163-175.

41. Kobelsky, K. W. and Robinson, M. A. (2010)," The impact of outsourcing on information technology spending",***International Journal of Accounting Information Systems***,11,pp.105-119.
42. Lacity, M.C., Khan, S. A. and Willcocks, L. P. (2009)," A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice", ***Journal of Strategic Information Systems***, 18, pp.130-146.
43. Lei, D. and Hitt, M. A. (1995)," Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities", ***Journal of Management***,(21:5),pp. 835-859.
44. Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin, R. and Auzair, S.M. (2010), "Accounting outsourcing turnback: Process and issues", ***Strategic Outsourcing: An International Journal***, (3:2), pp. 226-245.
45. Marathe, M. (2012)," Egypt: An emerging global services location for outsourcing ", ***Journal of Case Research***,(1:2),pp.159-178.
46. Marson, T. and Blodgett, M. (2007)," Is the Future Bright for Outsourcing IT Services to Egypt?", ***Yankee Group Report***, Available online at: [http://www.184.168.144.254/portal/Portals/0/4-yankee Group Report-May%20200720071227132214.pdf](http://www.184.168.144.254/portal/Portals/0/4-yankee%20Group%20Report-May%20200720071227132214.pdf) .
47. ----- (2008)," Can Middle Eastern Countries Fulfill the "Eastern" Promise", ***Yankee Group Report***, Available online at:<http://www.itida.gov.eg/Documents/Yankee%20Report%20Can%20Middle%20EasternCountries%20Fulfill%20the%20Eastern%20Promise.pdf>.
48. McLellan, K., Marcolin, B.L., Beamish,P.W.(1995)," Financial and strategic motivations behind IS outsourcing", ***Journal of Information Technology***, (10:4),pp.299-321.
49. Mohr, J. J., Sengupta, S. and Slater, S.F. (2011),"Mapping the outsourcing landscape", ***Journal of Business Strategy***, (32:1), pp.42-50.
50. Muchai, E. and Acosta, F. (2012)," Assessment of factors influencing decision to outsource information and communication technology by commercial banks in Kenya", ***DLSU Business and Economic Review***, (22:1), pp.63-96.
51. Murali, R., Punniyamoorthy, M. (2008),"Balanced score for the balanced scorecard: A benchmarking tool", ***Benchmarking: An International Journal***, (15:4), pp.420-443.
52. Nayak, J.K., Sinha, G. and Guin, K.K. (2007)," The determinants and impact of outsourcing on small and medium enterprises – An empirical study", ***IIMB Management Review***, (19:3), pp.277-284.
53. Nicholson, B., Jones, J. and Espenlaub, S. (2006)," Transaction costs and control of outsourced accounting: Case evidence from India", ***Management Accounting Research***, (17:3), pp.238-258.
54. Ong, T. S., Teh, B. H., Lau, C. K. and Wong, S. L. (2010)," Adoption and Implementation of Balanced Scorecard in Malaysia ", ***Asia-Pacific Management Accounting Journal***, (5:1), pp. 21-40.

55. Paisittanand, S. and Olson, D.L. (2006)," A simulation study of IT outsourcing in the credit card business", ***European Journal of Operational Research***, 175, pp. 1248-1261.
56. Park, J. Y., Im, K. S., Kim, J.S.(2011)," The role of IT human capability in the knowledge transfer process in IT outsourcing context", ***Information & Management***, 48,pp.53-61.
57. Radło,M. (2011)," Outsourcing/Off-shoring: A Way to Boost Restructuring in the Polish Banking Sector", ***Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2162371>***
58. Sanders, N. R., Locke, A., Moore, C. B. and Autry, C.W. (2007)," A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements", ***Journal of Supply Chain Management***, (43:4), pp. 3-15.
59. Schnieper, C. (2004)," Weighing whether to outsource your ATM management", ***The Credit Union Journal***, February 9, p.4.
60. Sengupta, Z., and Zviran, M. (1997)," Measuring user satisfaction in outsourcing environment", ***Engineering management, IEEE***, (4: A), pp.81 -103.
61. Smith, J. A., Morris, J. and Ezzamel, M. (2005)," Organizational change, outsourcing and the impact on management accounting", ***The British Accounting Review***, (37:4), pp.415-441.
62. Sohail, M. S. (2011)," Sustaining competitiveness through information technology outsourcing: Evidence from an emerging nation", ***Competitiveness Review: An International Business Journal***, (21:4), pp. 369-381.
63. Straub, D., Boudreau, M.-C. and Gefen, D, (2004),"Validation Guidelines for IS Positivist Research", ***Communications of the AIS***,(13),pp.380-427.
64. Suhaimi, M.A., Mustafa, M. S., and Hussin, H. (2005)," IT outsourcing as an innovative strategy: The experience of a Malaysian bank", ***The second international Conference on Innovations in Information Technology, Available online at http://www.itinnovations.ae/iit005/proceeding/articales/1_3_IIT05_suhaimi.pdf***.
65. Tayauova, G. (2012)," Advantages and disadvantages of outsourcing: Analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks", ***Procedia - Social and Behavioral Sciences***, 41, pp. 188-195.
66. Technology report (2003),"Banks becoming more likely to outsource their ATM", ***Community Banker***, (12:8), p.56.
67. Thouin, M.F., Hoffman, J. J. and Ford, E.E. (2009)," IT outsourcing and firm-level performance: A transaction cost perspective ", ***Information & management***, 46, pp. 463-469.
68. Tjader, Y., May, J.H., Shang, J.,Vargas, L.G. and Gao, N.(2014)," Firm-level outsourcing decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model", ***International Journal of Production Economics***, 47,pp.614-623.
69. Wang, L., Gwebu, K. L., Wang, J. and Zhu, D.X. (2008)," The aftermath of information technology outsourcing: An empirical study of firm performance

- following outsourcing decisions", *Journal of Information Systems*, (22:1), pp.125-159.
70. Weiget, C. (2009)," The impact of outsourcing new technology on integrative capabilities and performance", *Strategic Management Journal*, 30, pp. 595-616.
 71. Willcocks, L., Hindle, J., Feeny, D., and Lacity, M. (2004),"IT and business process outsourcing: The knowledge potential", *Information Systems Management*, (21:3), pp. 7-15.
 72. Wu, H. (2012)," Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard", *Evaluation and program planning*, 35, pp.303-320.
 73. Yakhlef, A. (2009),"Outsourcing as a mode of organizational learning", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, (2:1), pp.37-53.

ملحق رقم (١)
قائمة الاستقصاء

السيد المحترم/.....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دوافع وآثار مستوى إسناد خدمات تشغيل ماكينات الصراف الآلي للغير على أداء البنوك التجارية في مصر من منظور القياس المتوازن للأداء: دراسة ميدانية"

*يقصد بالإسناد تعاقد البنك مع طرف خارجي لأداء بعض الوظائف المتعلقة بماكينات الصرف والائتمان بدلاً من قيامه بأداء تلك الوظائف داخلياً بنفسه.

لذلك أرجو تعاونكم معي لإتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة في قائمة الاستقصاء. ونحيطكم علماً بأن كافة ما تبدونه من آراء أو تسجلونه من معلومات سوف تكون محاطة بالسرية الكاملة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأخيراً أشكر لكم حسن تعاونكم ومساهمتم الفعالة في هذه الدراسة

الباحث

كتور/ محمد محمد مندور

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة – جامعة الإسكندرية

بريد الكتروني: m3_mandour@yahoo.com

معلومات عامة

١- أسم البنك

٢- ما هو المسمى الوظيفي لعملك الحالي بالبنك؟

- صراف
- خدمة عملاء
- رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات
- مدير مالي
- نائب مدير البنك
- مدير البنك
- أخرى (أذكرها).....

٣- ما هو عدد سنوات الخبرة في العمل البنكي؟

٤- ما هو طبيعة إسناد تشغيل نظم الصرف والائتمان ATM للغير؟ اختار إجابة أو أكثر مما يلي:

- صيانة ماكينات الصرف
- تعبئة الماكينات بالنقود
- استخدام ماكينات بنك آخر مقابل إيجار
- أخرى (أذكرها).....

السؤال الأول: فيما يلي مجموعة من الأهداف التي من الممكن أن يسعى البنك إلى تحقيقها من خلال إسناد خدمات تشغيل ماكينات (ATM) للغير، من فضلك قم بترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها من وجهة نظرك، بإعطاء رقم (١) للدافع الأكثر أهمية، ثم (٢) للدافع الذي يليه في الأهمية، ثم (٣) للدافع الذي يليه في الأهمية، وأخيراً (٤) للدافع الأقل أهمية.

الهدف من الإسناد	ترتيب الأهمية
تخفيض التكلفة	
التركيز على العمليات الأساسية	
تحقيق النمو والمرونة	
ضمان جودة الخدمة	

السؤال الثاني:

من فضلك ضع علامة صح على المربع المناسب الذي تختاره لكل سؤال على حدة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					البعد المالي:
					١. يوجد نمو في أرباح البنك.
					٢. توجد زيادة في إيرادات البنك من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة.
					٣. يوجد تخفيض في التكاليف الإدارية.
					٤. يحقق البنك انخفاضاً مستمراً في التكاليف التي تحمل على أنشطة البنك.
					بعد العملاء:
					١. يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن خدمات ماكينات (ATM)
					٢. يفضل معظم عملاء البنك التعامل مع ماكينات (ATM)
					٣. يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء والمتعلقة بماكينات (ATM) ضمن الحدود المقبولة.
					٤. يتمتع البنك بقدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
					٥. هناك نمو في عدد العملاء الجدد.
					بعد العمليات الداخلية:
					١. تقدم الخدمات البنكية المتعلقة بماكينات (ATM) بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.
					٢. يسمح إسناد أداء بعض الأنشطة المرتبطة بماكينات (ATM) للغير بتركيز البنك على أداء عملياته الأساسية الأخرى بنجاح.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					٣. تشكل الخدمات البنكية الجديدة التي يقدمها البنك من خلال ماكينات (ATM) نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق المصرفي.
					٤. يستجيب البنك لشكاوى العملاء المرتبطة بماكينات نظم الصرف والانتماء ATM من أول مرة ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.
					٥. يتم تقديم الخدمات البنكية الجديدة المتعلقة بماكينات (ATM) في الوقت المناسب.

ملحق رقم (٢)
البنوك محل الدراسة

اسم البنك	مسلسل
بنك مصر	١
البنك الأهلي المصري	٢
بنك الإسكندرية	٣
بنك القاهرة	٤
المصرف المتحد	٥
البنك التجاري الدولي	٦
بنك باركليز-مصر	٧
بنك بلوم مصر	٨
بنك كريدي أجريكول-مصر	٩
بنك عودة	١٠
بنك التعمير والإسكان	١١
بنك البركة-مصر	١٢
البنك العربي الافريقي الدولي	١٣
بنك المؤسسة العربية المصرفية- مصر	١٤
البنك المصري لتنمية الصادرات	١٥