



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (22) – العدد الثاني – إبريل 2021



أداء المحاسب الإداري في البنوك التجارية

The Role of Future Competencies That Support the Customer's Experience in Enhancing Performance of the Management Accountant in Commercial Banks

الباحث/ احمد يحيى حسن محمد عامر

مرشح للماجستير

كلية التجارة- جامعة بورسعيد- قسم المحاسبة

تحت إشراف

السيدة الدكتورة

هالة السيد ابراهيم عياد

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة بورسعيد

الأستاذ الدكتور

نبيل فهمي سلامة

أستاذ المراجعة

كلية التجارة - جامعة بورسعيد

الملخص:

هدف البحث الى بيان دور خريطة الجدارات المستقبلية الداعمة لخبرات العميل في تعزيز دور المحاسب الاداري مستندا الى ذلك الى مجموعة من الجدارات التي استمدت من خبرات التعامل مع العملاء في البنوك التجارية، من خلال مسح ميداني رأي المبحوثين في مدي تأثير نوعية الجدارات المستقبلية الداعمة لخبرة العميل في تعزيز استراتيجيات الخدمات المصرفية في البنوك التجارية. توصلت الدراسة الى أن اهم الاستراتيجيات التسويقية المقترحة هي استراتيجية المحيط الازرق لتطوير الخدمات المصرفية أحد أهم ادوار المحاسب الاداري في البنوك التجارية ، وكانت أهم النتائج قبول الفرض القائل بوجود دور معنوية للجدارات المستقبلية الداعمة لخبرة العميل في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية

الكلمات المفتاحية: الجدارات المستقبلية - المحاسب الاداري- المحيط الازرق - خبرة العميل



Abstract

Purpose –The aim of the research is to demonstrate the role of a map of future competencies supporting the client's experiences in enhancing the role of the management accountant based on that on a group of competencies that were derived from the experiences of dealing with clients in commercial banks, through a field survey, the opinion of the respondents on the extent of the impact of the quality of future competencies supporting the customer's experience Promote banking services strategies in commercial banks.

Findings –The study found that the most important proposed marketing strategy is the blue ocean strategy for the development of banking services, one of the most important roles of the management accountant in commercial banks, and the most important results were acceptance of the assumption that there is a moral role for future competencies supporting the customer's experience in enhancing the role of the management accountant in commercial banks.

Key words: future competencies - management accountant - blue ocean - customer experience

أولاً: مقدمة البحث:

يواجه القطاع المصرفي مثل غيره من القطاعات الاقتصادية منافسة متزايدة حول الأسواق والعملاء وتبذل البنوك جهوداً متزايدة وملحوظة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة من خلال العديد من الاستراتيجيات ومنها استراتيجية الجدارة المستقبلية وفقاً لخبرات العملاء التي تقود الي تحقيق عناصر الجودة والرضا (Gursoy,2010)

ولما كانت وظيفة المحاسب الإداري الاستراتيجي لا تتحصر في إجراءات توفير البيانات والمعلومات فقط، بل تعدت ذلك لتشمل التخطيط والرقابة وصنع القرارات الاستثمارية، وبالتالي فإن النهوض بمهام هذه الوظيفة بدرجة عالية من الكفاءة، يساعد إدارات المنشآت علي تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة. ولما كانت خبرة العميل تمثل أساساً للتطوير حيث أنها مناط صناعة القرارات الاستثمارية في البنوك وتتم من خلال تحليل الفهم الكامل لسلوك المستهلك للخدمات المصرفية، فكانت المعرفة بتلك الخبرات المحرك الأساسي للمزايا التنافسية التي تعتبر هدف يسعى المحاسب الإداري للوصول اليه؛ فكان من المهم تعزيز ودعم هذه الخبرة من خلال المعرفة بالجدارات الأساسية المستقبلية التي تدعم هذه المستويات من الخبرة، ضمن وظيفة المحاسب الإداري الاستراتيجية (Daniela Francisco,2019)؛ (Agnieszka Butor-Keler,2019))

ومع تزايد التحديات التي تواجه البنوك التجارية ونتيجة للتغيرات المستمرة في بيئات الأعمال واعتماد عمليات الشمول المالي كنظام مستقبلي، وتزايد أعمال استقطاب المزيد من العملاء كانت الحاجة الضرورية الى ابراز دور المحاسب الإداري في تخطيط ورقابة الخدمات المصرفية، بما يخدم قرارات الاحتفاظ بعميل المصرف (Peter &John,2009)

من هنا كانت الحاجة الي تبني خريطة الجدارات التي تدعم هذه الخبرات لعملاء البنوك والتدريب عليها في اتجاه التحسين المستمر برؤية مستقبلية تتحوط لكل المتغيرات المتسارعة في عمليات المنافسة واستقطاب العملاء، وتتمثل التطبيقات المختلفة لخريطة الجدارات المستقبلية فيما يلي: (أنتونيت لوسيا وريتشارد لبيزنجر،2000)

1- تحديد الاحتياجات المستقبلية من العنصر البشري ودعم قدراته التدريبية نحو فهم خبرات العميل والاستفادة منها في الابتكار التسويقي.

2- استخدام الجدارات المستقبلية في تحديد فرص التطوير الوظيفي وفهم خبرات العميل كأساس للترقي وتقلد المناصب القيادية في البنوك

3- استخدام الجدارات المستقبلية في اكتشاف العناصر المتميزة التي تدعم المعرفة بخبرات العملاء



4- جعل الجدارات المستقبلية معيار لقياس الأداء بناء على المعرفة الذي يمثل مخرجات النظام المحاسبي الإداري المستند على المعرفة بخبرات العملاء.
وعلي ذلك كانت الحاجة لمعرفة الدور الذي تحقق الجدارات المستقبلية المبنية علي خبرة العملاء في تعزيز دور المحاسب الإداري في البنوك التجارية.

ثانياً: مشكلة البحث:

تكمن المشكلة الأساسية لهذا البحث في حاجة البنوك التجارية علي قراءة استحقاقات المستقبل بالمتطلبات التي تحقق الجدارة وتعمل على تعزيز دور المحاسب الإداري بناء علي تجلي خبرات العملاء ، حيث يتطلب هذا الدور للمحاسب الإداري توافر العديد من المهارات التي تستند الى خبرات العملاء والإبداع فيها، وتدور إشكالية البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية:
1- ماهي حجم الجدارات المستقبلية التي تدعم التعامل من منطلق المعرفة بخبرات العملاء في البنوك التجارية؟.

2- هل يمكن تحديد مدي الاستفادة من خبرات العملاء في تحسين وتطوير دور المحاسب الإداري في البنوك التجارية؟.

3- هل هناك دور حقيقي يمكن التأكيد يحقق الاستفادة من خبرات العملاء لغرض دعم دور المحاسب الإداري من خلال الاستفادة من خريطة جدارات مستقبلية متوقعة؟.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن المساهمة الأكاديمية والعملية في إيجاد الحلول وسبل التطوير اللازمة لدور وظيفة المحاسب الإداري في البنوك التجارية بالاستفادة من قراءة ومعرفة الجدارات المستقبلية التي تدعم خبرات العملاء في ظل المتغيرات المعاصرة، وتكتمل تلك المساهمة الأكاديمية بتحقيق ما يلي:

1- عرض وتحليل الجدارات الحالية التي تستند الى خبرات عملاء البنوك بيان نقاط القوة والضعف فيها.

2- بيان متطلبات تعظيم دور المحاسب الإداري في ظل متغيرات رضاء العملاء وتطلعاتهم.

3- تحديد دور الجدارات المستقبلية الداعمة لخبرات العملاء في تعزيز دور ووظيفة المحاسب الإداري في البنوك

رابعاً: هدف البحث :

توضيح لخريطة الجدارات المستقبلية الداعمة لخبرات العميل في دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية وتتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1- تحديد حجم الجدارات المستقبلية التي تدعم التعامل من منطلق المعرفة بخبرات العملاء في البنوك التجارية.

4- بيان مدى الاستفادة من خبرات العملاء في تحسين وتطوير دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية.

5- توضيح الدور الحقيقي الذي يحقق الاستفادة من خبرات العملاء لغرض دعم دور المحاسب الاداري من خلال الاستفادة من خريطة جدارات مستقبلية متوقعة.

خامساً: فروض البحث

حيث يمكن صياغة الفرض الرئيسي للدراسة على النحو التالي :

يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لخريطة الجدارات المستقبلية الداعمة لخبرات العميل في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجاري "

ويمكن للباحث تقسيم الفرض العام للدراسة الى الفروض الفرعية التالية:

1- يوجد اتفاق معنوي بين فئات الدراسة حول الجدارات المقترحة والتي تدعم خبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية

2- يوجد اتفاق معنوي بين فئات الدراسة حول الاستراتيجيات التي تتحدد دور المحاسب الاداري بناء على مستوى الخبرة في التعامل مع العملاء في البنوك التجارية.

سادساً: منهج البحث

يستخدم الباحث المنهج الاستقرائي والاستنباطي، حيث يتم الارتكاز على المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث ذات الصلة، ويرتكز على المنهج الاستنباطي في اقتراح خريطة الجدارات المستقبلية الداعمة لخبرات العملاء ذات الأثر الإيجابي على دعم دور المحاسب الاداري في ظل متغيرات تتعلق بخبرات العملاء، ويتم الاستعانة بقائمة استبيان يتم تصميمها وتجميع البيانات التي يمكن من خلالها اختبارات مدى صحة الفروض البحثية ومن ثم حل مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته.

سابعاً: تنظيم البحث

تحقيقاً لأهداف الدراسة واختبار فروض الدراسة يمكن للباحث تقسيم خطة الدراسة فيما يلي:



المبحث الأول: الاطار النظري للبحث

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول : الاطار النظري للبحث

يتضمن الاطار النظري للبحث عرض لمفهوم وطبيعة متغيرات البحث من خلال ما تناوله الأدب السابق في مجال البحث مع عرض لمقترح الخاص بالباحث والذي يتضمن عناصر الجدارات المستقبلية والتي يراها الباحث تدعم التسويق الابتكاري في البنوك التجارية مع ذكر مقوماتها وذلك قبل تعريض هذه المقترحات للاختبار العملي ، وعلي ذلك يتم ما يلي:

أولاً: مفهوم وطبيعة الجدارات المستقبلية من خلال ما تناولته الدراسات السابقة:
يعتبر مفهوم الجدارة من المفاهيم الادارية المستحدثة بداية معرفتها عام 1995 وفقا لمؤتمر عن الاداء المتميز عقد في مدينة جوهانسبرج حيث عرفت الجدارة بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق معدلات الأداء العادية (انتونين لوسيا وريتشارد ايزنجر 2000)

وتتطلب الجدارة الوظيفية العديد من القدرات اللازمة لتطبيق المعارف والعديد من المهارات للوصول الي معايير مطلوبة في التمكين الوظيفي وحل المشكلات ومقابلة كل متطلبات التغيير (Franklin & Beaumont, 1997) (Bontius, 1; Den. Bogart, k., & Huisman, 2001)

وتناولت دراسة (Sabrina Garrett et all., 2003) نموذج للجدارات يتضمن مجموعة فرعية منها الجدارات الاساسية للعاملين والجدارات الفنية وبيان كيفية استخدامها لأداء أدوار الموارد البشرية المتعددة مثال دورها كشريك استراتيجي أو كنصير للعاملين، أو كخبير ومسئول للتغيير .

ويرى الباحث أن الجدارات المستقبلية التي يجب أن تسعى البنوك لتحقيقها ومن ضمنها الجدارات الوظيفية ما هي الآليات الحالية لتنفيذ رؤية مستقبلية تحاول البنوك من خلالها تقديم خدمات متميزة تنافس بها في دنيا العملاء، وتسعى من خلالها الي قراءة رغبات العملاء ومعرفة توجهاتهم ثم تصميم الآليات الوظيفية والمادية لتحقيق تلك الرغبات والتوجهات بحيث تكون جزء من الخطط الاستراتيجية للبنك تدعم الميزات التنافسية التي تعتبر في الأساس أحد الوظائف الأساسية للمحاسب الاداري والتي تعالج نقاط الضعف التي قد يعمد المنافسين الي ملئها بخدمات ومنتجات مصرفية أخرى تحقق رغبات العملاء .

ثانياً: مفهوم وطبيعة خبرة العميل في ظل ما تناولته الدراسات السابقة: يمثل عميل المصرف فرصة استراتيجية لاكتساب الخبرة والتعلم منه من خلال تجارب العملاء السابقين ومشكلاتهم وطلباتهم، ومن خلال تلك الخبرات السابقة في التعامل يشكل البنك من خلالها أهدافه وتوجهاته المستقبلية وطبيعة خدماته التي يمكن أن ينافس عليها، بل يشكل كذلك طبيعة الخبرات التدريبية التي لابد ان يكتسبها العامل في الفترة المستقبلية حتي تؤهله للتعامل مع متطلبات العملاء.

ويري الباحث ان الاستفادة من خبرات التعامل مع العملاء تقرر ما سوف يكون عليه التوجه المستقبلي للبنوك من خدمات تحقق رغبات العملاء، وتحل مشكلاتهم، وتحقق رغباتهم، وتدعم الميزات التنافسية والتخطيط لها ومن ضمنه تحديد الجدارات التي يجب التركيز عليها والمهام التدريبية التي يجب اكسابها للمستويات الادارية المختلفة حتي جاهزة لتحقيق مستويات الرضا لعملاء البنوك، وهذا ما يعتقد أن يكون التطوير اللازم في الوظيفة المحاسبية الادارية في البنوك

ثالثاً: مفهوم وطبيعة دور المحاسب الإداري في البنوك التجارية:

بالإضافة إلي تغير المعلومات المطلوبة نتيجة اختلاف البيئة التنافسية، فقد أصبح هناك احتياج المزيد من المعلومات الوصفية غير المالية مثل رضا التعرف علي مستوي خبرة العملاء وحجم الجدارات المصرفية المتاحة ، من خلال اضافة وظيفة أخرى للمحاسب الإداري متمثلة في الرقابة الاستراتيجية على عميل المصرف بوصفه فرصة استثمارية، عن طريق توفير معلومات عن الجدارات المستقبلية المتوقعة التي يحققها العميل، في ظل ظروف السوق، والتطورات التكنولوجية، والظروف التنافسية للبنوك، الأمر الذي أدى إلي ظهور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية كوظيفة مهمة وأساسية في العمل المصرفي.

وفي إطار ما سبق فقد أصبح من الضروري ان تتضمن مهام المحاسب الإداري البعد الاستراتيجي لكي ينعكس علي المعلومات التي يقدمها لمتخذي القرار والإدارة العليا فيما يتعلق بمدي الاستفادة من قراءة توجهات العملاء ومعرفة تطلعاتهم لخدمات مصرفية متنوعة، لذا يجب تطوير أنظمة المحاسبة الإدارية الحالية لكي توفر معلومات أكثر ملائمة لعمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات في الأجلين القصير نتيجة الارتكاز على خبرة العملاء كأحد جوانب المعرفة التي يتم المزج فيها بين المهارة والقدرة ومستقبل المعلومات وتراكمها بشأن أهم عنصر في الاداء الاستراتيجي وهو العميل ولقد تناولت دراسة (Gebret.et all,2003) توضيح خبرة العملاء من خلال أربعة مداخل تخدم وظيفة المحاسب الإداري تتمثل فيما يلي:



- 1- **مدخل العمليات:** حيث انها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة لتغيير وتبديل اتجاهات عملائها في استلام الخدمات التي تمكنهم كمشاركين مع البنك في تصميم العمليات والخدمات المصرفية وفقا لرغبات العملاء وتحقيق رضاهم.
 - 2- **مدخل التفاعل:** وهي بناء الخطط والاتجاهات المستقبلية للخدمات المصرفية بناء على تفاعل العملاء مع موظفي البنك ونتيجة الفهم المشترك لما يحقق الاحتفاظ بالعميل في ظل عمليات المنافسة.
 - 3- **مدخل العمل الجماعي:** حيث انها من خلال معرفة اتجاهات ورغبات العملاء ينتج من تلك الخبرة المعرفية تشكيل فريق عمل داخل البنك يحدد الجدارات المستقبلية التي تعطي خطة مستقبلية يتم دراسة آلياتها في ظل استراتيجية البنك العامة واهدافه التنافسية.
- مدخل زيادة المعرفة: حيث تعتبر خبرة العميل جزء من معرفة أشمل هي معرفة المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وطبيعة مستقبل الخدمات التنافسية التي تسعى اليها الجدارات والاهداف المستقبلية للبنك ومن ثم كان يجب على ادارة البنوك السعي نحو دمج الجوانب المالية والاستراتيجية معاً في أنظمة المعلومات الخاصة بها، وهو الأمر الذي أدى إلي ظهور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، فهي تساعد البنوك على توفير معلومات تتصف بالاتجاهات المستقبلية، وتعكس الجوانب المالية والاستراتيجية معاً، مما يتطلب تصميم هذا النظام طبقاً لمبادئ النظم، ويتم تطويره وفقاً للتقنيات والأساليب الإحصائية والتشغيلية.

ولا يقتصر دور المحاسب الاداري على المفهوم المادي المرتبط بالخدمة البنكية أو خصائصها أو مكوناتها المادية أو جانبها التكنولوجي فحسب؛ بل يتعدى ذلك الى كل ما هو جديد ومنفرد مثل الابتكار التقني الذي يركز علي الاختراعات والتطبيقات الالكترونية، أو الابتكار في طريقة ونوعية أداء الخدمة المصرفية، والتي ترتبط بعمليات التجديد ومحاولة تحويل رغبات العملاء الى واقع ملموس بأقل جهد في نطاق التحسين المستمر، وقد يكون الابتكار في التعامل مع رغبات العملاء ذاتها وطرق المعالجة لها وتناولها، أو الابتكاري الاداري للوظائف المتعلقة بتسويق خدمات البنوك وتوزيعها (Cravens & Shipp, 2007) حيث يشير الباحث الى أن أهم الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تفعيل دور المحاسب الإداري بناء على خبرات العملاء تتعلق فيما يلي:

أ- أسلوب وطريقة نموذج مدير الأفكار: حيث يرتكز هذا الأسلوب على انسياب الأفكار الجديدة الى نقطة مركزية بهدف مراجعتها وتقييمها ويعتمد ذلك على مجموعة من الاجراءات تتمثل فيما يلي:

- 1- وجود شخص مبدع يتولى مهمة أفكار المنطقة أو المجال الذي يخدم العملاء.
- 2- تشكيل فريق عمل أو لجنة تتضمن مجموعة من التخصصات المختلفة سواء كانت تخصصات فنية أو تسويقية أو مالية أو خدمية؛ تكون اجتماعها بشكل منتظم بهدف تقييم المنتجات والخدمات الجديدة المقترحة والتي تلائم توجهات الخبرة من التعامل من العملاء.
- 3- دعم ارسال وتبني الأفكار الجديدة التي تحقق الاهداف والتوجهات التي تخدم العملاء والتي من خلالها تتحقق الميزات التنافسية.
- 4- تحديد نظام إثابة لأصحاب الأفكار والابتكارات خاصة في المجالات الداعمة لرغبات العملاء.

ب- أسلوب ونموذج وطريقة الاختراق الاستراتيجي: وهذا الأسلوب يخدم مجال التعامل مع العملاء في البنوك في حالات الانحدار والتدهور والتراجع عن توليد افكار مستحدثة ويستند على استراتيجية تطويرية تعتمد علي ايجاد شرائح جديدة من العملاء أو استراتيجيات جديدة لبيع المنتجات، أو موصفات جديدة للمنتج أو الخدمة أو حلول جديدة للتسعير. ويرى الباحث أن النموذج الاول يدعم التأكيد على الجدارات المستقبلية في مجال الوظيفة والفرد ومخاطبة الابداع والتميز داخله، وأما الاستراتيجية الثانية تخاطب الجدارات في تغيير الخطط والتوجهات نحو الابداع في الخدمة واختيار شرائح العملاء.

ولقد تناولت بعض الدراسات عمليات التحول الي الابتكار في خدمة عميل البنك بصفة عاملة من خلال استراتيجية تتضمن كل الجدارات الوظيفية والجدارة المتعلقة بالخدمة والعميل ذاته من خلال ادخال مجموعة من التعديلات والتحسينات علي الوضع القائم إما بزيادة متطلبات أو انتقاص بعض المتطلبات منه أو حذف بعضها وادخال عوامل الابتكار في الوضع القائم فيما يسمى باستراتيجية المحيط الازرق.

ويشير الكاتبان (Kim & Mauborgne,2006: 23) الى أن استراتيجية المحيط الازرق ترتبط بتطور عمليات خدمة العملاء، وتعد بمثابة تحد أمام المنظمات لتنتشل نفسها من الوضع القائم الصعب وذلك عبر الانعتاق منه ومحاولة إثبات التميز والابداع والابتكار في منطقة أخرى، يتم التخلي فيها عن مشكلات تعوق الأداء المصرفي الجيد؛ وهذا يعتبر سبيلاً للإفلات من الوضع



الراهن للأداء المشتمل علي بعض صعوبات الخدمات الرقمية في ضوء التسارع في استخدام التطبيقات الالكترونية لاسيما في المجالات المصرفية.

ويوضح (Lindmark,2009: 20) طبيعة استراتيجية المحيط الازرق في تطوير الخدمات المصرفية وتسويقها بأنها المساحات المجهولة من فرص المنظمات من خلال تناول عملاء جدد توجه اليهم استراتيجيات البيع والتسويق، فيؤكد (Seidel,2011:11) أنها مصطلح جديد وشامل يعني الفرص والامكانيات غير المتوافرة في الوقت الحالي ولا بد من السعي نحوها فكلها امور تتجاوز الأداء الحالي.

رابعاً: هيكل الجدارات المستقبلية الداعمة لخبرة العميل ودورها في تعزيز دور المحاسب الاداري: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يعتقد الباحث أنه يمكن تصميم مدخل مقترح لضبط الجدارات المستقبلية التي تشترك مع مستويات الخبرة من خلال التعامل ومعرفة اتجاهات العملاء بحيث يمكن من خلالها تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية وذلك من خلال ما يلي:

أ- **بيان الهدف من المدخل المقترح للجدارات المستقبلية:** حيث يظهر ذلك من خلال تحديد مجموعة من الاستراتيجيات المستقبلية التي تود ادارة البنك تبنيها لعمليات خدمات العملاء ومن ضمن الاستراتيجيات المقترحة

1- استراتيجية المحيط الازرق: وهي استراتيجية تعديل وتطوير الوضع الحالي في تطوير وظيفة المحاسب الاداري في التعامل مع تطلعات العميل وطبيعة الخدمة التي يطلبها والتي تتحدد بناء عليها الجدارات المستقبلية للبنوك وتكون من خلال اربعة ابعاد تتضمن ما يمكن زيادته للوضع الحالي، وما يمكن تخفيضه، وما يمكن استبعاده وماهي الابتكارات والابداعات المستجدة التي يتم ادخالها عليه، ويقترح الباحث ما يلي:

- زيادة مستويات التميز في تقديم الخدمات البنكية بما يخدم توجهات العملاء ويحقق الاهداف العليا للبنك.

- زيادة درجات التنوع في نوعية الخدمات المقدمة للعميل والتي تحقق رضائه.
- تقليص الوقت الكلي لأداء الخدمة من بداية انتظار العميل حتي انصرافه من البنك.

- تقليص التباين في الخدمات البنكية بين بنك العميل والبنوك المنافسة بالاستفادة من الابتكارات التي تنفذ ذات الخدمة.

- استبعاد الاجراءات المعقدة التي تترك رسالة ذهنية سيئة عند عملاء البنك.
 - استبعاد أساليب التعامل مع العملاء التي تؤدي الى النفور والتعقيد في طول الاجراءات والانتظار.
 - مدي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية غير نمطية تنافس الخدمات التي تقدمها البنوك الاخرى.
 - استخدام عوامل الابتكار بالقياسات المرجعية لأفضل الوسائل التسويقية التي يرتضيها العملاء.
- 2- استراتيجية الابتكار الترويجي: وتضمن مجموعة من المحددات التي لابد وأن يهام بها المحاسب الاداري داخل البنوك وتتمثل فيما يلي:
- حجم النفقات الترويجية السنوية بالمقارنة بالبنوك الأخرى في نفس السوق المصرفي.
 - استخدام عمليات الشمول المالي في تنويع الاستفاده من خدمات مصرفية مبتكرة.
 - الحرص على تناسب مصروفات خدمة العملاء للبنك مع حجم المبيعات السنوية.
 - وضع خطة ترويجية مرنة تقبل التغيرات في الخدمات المصرفية للبنوك المنافسة.
 - استخدام الوسائل الافتراضية والرقمية في عمليات الترويج لضمان فعالية الهدف منها وسرعة توصيل رسالة البنك للعملاء.
- 3- استراتيجية الابتكار الفني: وتتضمن مجموعة من المحددات التي يتم تطوير بها وظيفة المحاسب الإداري لضمان خدمة عملاء المصرف وتحقيق رضائهم من هذا الاتجاه وتتمثل فيما يلي:
- _ ضمان الاستخدام الأمثل للوسائط والتطبيقات الالكترونية في خدمة عمليات الترويج البنكي.
 - _ التركيز على سياسات الترويج تبعاً لسعر الخدمة المصرفية مقارنة بالبنوك المنافسة.
 - _ مدي القدرة على تحقيق المواءمة بين مكاسب البنك ومكاسب العملاء
 - _ التركيز على الأنشطة المصرفية التي تخاطب فئات معينة من العملاء مثل المرابحات والمشاركات
 - _ التركيز على الخدمات الاستثمارية لخدمة مشروعات التمويل الجدية بالتوازن مع عمليات التمويل للسلع الاستهلاكية.



ب- اقتراح الجدارات المستقبلية: مدعومة بخبرات العملاء التي تعمل على تعزيز وظيفة المحاسب الإداري في تطوير الخدمات المصرفية وخدمات العملاء كهدف، وتتضمن ما يلي:

1- الجدارات القيادية: وتشمل المحددات الآتية:

- تدريب العاملين وزيادة مهاراتهم لتحقيق الاداء المتميز ودعم الخبرة مع العملاء.
- دعم القدرة على في التخطيط لرؤية مستقبلية بما يحقق طموح العاملين ودعم الخبرة المصرفية.
- دعم القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في اتجاه زيادة الخبرات للتعامل مع العملاء.
- تبني المواقف الابتكارية في اتجاه التعامل مع عملاء البنك.

2- جدارة الالتزام وإدارة الذات: وتتضمن ما يلي:

- دعم ثقة العاملين في انفسهم تعمل على تشجيع الابتكار وزيادة مستويات الخبرة مع العملاء.
- دعم مستويات المرونة في التعامل ما بين العاملين وفي التعامل مع سائر عملاء البنك.
- الحرص على تحقيق الاهداف الذاتية للعاملين من خلال رؤية ورسالة البنك.
- المرونة في تنفيذ الأوامر العليا للبنك لصالح خدمة العملاء.

3- جدارة التعامل مع الوسائط التكنولوجية: وتتضمن ما يلي:

- توفير التدريب والتأهيل العلمي اللازم للتعامل مع تطبيقات الحاسب والحوسبة.
- توفير الخبرة الكافية للتعامل مع الوسائط والتطبيقات الالكترونية.
- مدي استخدام وسائل ابتكارية في معالجة المشكلات والاختناقات اليومية في علاقة البنك بالعملاء.
- القدرة على التحليل والاستنتاج للبيانات المصرفية وابتكار الحلول التكنولوجية لاستخلاص المخرجات.
- التأكد من دعم التطبيقات الالكترونية لخفض زمن خدمة العميل للحد الأدنى.

4- جدارة الاداء الفعال: وتتضمن ما يلي:

- تحقيق معايير جودة الأداء المحددة سلفاً من البنك والمعلن عنها.
- القدرة على التعامل مع مضيعات الوقت بكفاءة عالية.

- ربط التميز في الأداء المصرفي بالتميز الذاتي في تحقيق أهداف المصرف وتطلعات العملاء.
 - تبني ضبط الحالة الوظيفية والتصرف بالابتكار لخدمة الاهداف المصرفية انطلاقاً من الرؤية ورسالة البنك.
 - اتخاذ كافة التدابير الوظيفية بما يخدم التعامل مع مشكلات العملاء بغرض حلها لا بغرض تأجيلها وترحيلها لموظف آخر أو ليوم آخر.
- وبعد عرض الاطار النظري لدراسة وبيان المحددات المقترحة للجدارات المستقبلية الداعمة لخبرة العميل في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية من خلال عرض الاهداف التي تتطلبها خدمة العملاء ومحددات الجدارة المستقبلية للاختبار العملي لبيان حجم ذلك الدور الذي يعمل علي تعزيز دور المحاسب الاداري وهذا ما يتم تناوله في المبحث التالي.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية

يهدف هذا المبحث الى تقديم الدليل لعملي لدور الجدارات المستقبلية الداعمة لخبرة العميل في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية حيث يتم اجراء مسح ميداني لغرض أخذ رأي المبحوثين بشأن أكثر الجدارات الوظيفية دعماً لخبرات التعامل مع عملاء هذه البنوك وعلي ذلك تم تقسيم هذا المبحث الي مجموعة من التقسيمات الآتية:

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

يتضمن مجتمع وعينة البحث ما يلي:

أ- **مجتمع البحث:** يشمل مجتمع البحث كافة المعنيين برفع الجدارة الوظيفية المستقبلية في البنوك التجارية من موظفي الادارة العليا والوسطي والإشراقية، وكذلك المعنيين بالتعامل مع عملاء البنك.

ب- **عينة البحث:** يتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث تتضمن الاختيار العشوائي من ثلاث طبقات هي مجتمع الدراسة تتمثل في طبقة الادارة العليا وطبقة ادارات الخدمات البنكية وطبقة المصرفيين في الادارة التنفيذية ويتم استخدام جدول التوزيع التكراري لعرض فئات الدراسة واختيارات العينة بكل فئة كما هو موضح بالجدول رقم (1)

جدول رقم (1)



توزيع فئات الدراسة وعينة البحث

فئة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
32.2	32.2	32.2	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	Valid
61.0	28.8	28.8	34	إدارات تطوير الخدمات المصرفية	
100.0	39.0	39.0	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
	100.0	100.0	118	Total	

يشير الجدول السابق الي أ عدد مفردات عينة البحث تبلغ 118 مفردة موزعة بين فئات الدراسة حيث المصرفيون في الإدارة التنفيذية بنسبة 39%، و أعضاء الإدارة العليا بنسبة 32.2% وإدارات الخدمات المصرفية بنسبة 28.8% وقد تم سحب عينة البحث من مجموعة من البنوك التجارية في منطقة دلتا النيل بشكل عشوائي بسيط، والجدول التالي رقم (2) يوضح مستوي خبرة المبحوثين.

جدول رقم (2)

التوزيع التكراري لمستوي خبرة المبحوثين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
32.2	32.2	32.2	38	أكثر من 15 سنة	Valid
61.0	28.8	28.8	34	من 10 الي 15 سنة	
87.3	26.3	26.3	31	من 5 الي أقل من عشر سنوات	
100.0	12.7	12.7	15	أقل من عشر سنوات	
	100.0	100.0	118	Total	

يشير الجدول السابق الي أن مستوي خبرة عينة البحث تتركز في اصحاب الخبرة أكبر من 15 سنة وهم بنسبة 32.2%، يليهم مستوي الخبرة من 10 الي 15 سنة وهم بنسبة 28.8% ، ثم مستوي الخبرة من 5 الي أقل من 10 سنوات بنسبة 26.3% ، وأخيرا مستوي الخبرة دون الخمس سنوات بنسبة 12.7%

ثانياً: التعريف بأداة جمع البيانات:

صمم الباحث اداة لجمع الدراسة وهي عبارة عن قائمة استبيان ضمنها محاور البحث ومتغيراته ويتم تلخيصها فيما يلي:

أ- القسم الأول: وهي الاسئلة العامة وتتضمن الاسم (اختياري) ثم توزيع نوعية فئات الدراسة والتي تقسم بيم مبحثين في الادارة العليا وإدارات الخدمات المصرفية والمصرفيون في الادارة التنفيذية، وكذلك تضمنت السؤال عن مستوى الخبرة لكل مبحث.

ب- القسم الثاني: ويتضمن السؤال عن مدي موافقة المبحثين لمجموعة من العبارات تمثل متغيرات البحث وتحتوي على مجموعة من الاسئلة الآتية:

1- السؤال الأول: يتضمن استطلاع رأي المبحثين بشأن أكثر الجدارات الداعمة لخبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الإداري في البنوك، وتضمن مجموعة من الجدارات هي الجدارات القيادية، وجدارة الالتزام الوظيفي وادارة النفس وجدارة التعامل مع الوسائط التكنولوجية وجدارة الأداء الفعال وطلب من المستقي منهم بيان درجة الموافقة وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

2- السؤال الثاني: تتضمن الاستقصاء عن أكثر استراتيجيات ذات الخبرة في التعامل مع العملاء، حيث طرح الباحث استراتيجية المحيط الازرق واستراتيجية الابتكار الترويجي واستراتيجية الابتكار الفني وطلب من المستقي منهم بيان درجة الموافقة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

ثالثا: اختبار الثبات والصدق في حركة الردود:

من خلال استخدام تحليل الفا كرونباخ يتبين مستوي الثبات والصدق في الاجابات كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

الثبات والصدق في ردود المبحثين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	36

يبين الجدول السابق أن معامل الفا يبلغ 76% يشير الى مستوي الثبات والاتساق الداخلي في الاجابات وكذلك يشير الى مستوي مرتفع من الصدق يبلغ، وهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات 87% تفيد بإمكانية تعميم النتائج علي مجتمع البحث.

رابعاً: عرض للأساليب الاحصائية والبرنامج الاحصائي المستخدم.

يستخدم الباحث مجموعة من الاساليب الاحصائية التي يتم من خلالها اجراء الاختبارات الوصفية والاستدلالية لفروض البحث وتتمثل فيما يلي:



- 1- اختبار الفا كرونباخ لبيان مستوي الثبات في ردود المبحوثين
- 2- التوزيع التكراري لبيان توزيع عينة الدراسة.
- 3- كروسكال - ويلز لبيان مدى التوافق بين فئات الدراسة حول التساؤلات المطروحة
- 4- الانحدار المتعدد بدلالة قيمة (F) لاختبار فرضية البحث.
- 5- معامل التفسير بدلالة (R2) لبيان القوة التفسيرية للجدارات المستقبلية في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك .

خامساً: التحليل الاحصائي الوصفي ومدى التوافق بين فئات الدراسة :

يستخدم الباحث تحليل كروسكال - ويلز (Kruskal-Wallis H) وذلك بيان أوده الاتفاق والاختلاف بين أكثر أنواع الجدارات الداعمة لخبرات العملاء ، وكذلك اوجه الاتفاق بين فئات الدراسة حول المستويات الفاعلة لبناء مستوي الخبرة مع عملاء البنوك التجارية وهذا حسبما يتضح من خلال ما يلي:

أ- مدى التوافق بين فئات الدراسة حول الجدارات الداعمة لخبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك: حيث يبين الجدول التالي رقم (4) اتجاه ذلك التوافق.

جدول رقم (4)

توافق فئات الدراسة حول الجدارات الداعمة لخبرات العملاء

Ranks					
Asymp. Sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	N	فئة الدراسة	
.449	1.602	61.53	38	الادارة العليا والإشرافية للبنك	تدريب العاملين وزيادة مهارات العاملين لتحقيق الأداء المتميز ودعم الخبرة مع العملاء
		54.68	34	ادارة الخدمات المصرفية	
		61.39	46	المصرفيين في الادارة التنفيذية	
			118	Total	
.956	.090	58.97	38	الادارة العليا والإشرافية للبنك	دعم القدرة لتخطيط للرؤية المستقبلية بما يحقق طموح العاملين ودعم الخبرة المصرفية
		58.88	34	ادارة الخدمات المصرفية	
		60.39	46	المصرفيين في الادارة التنفيذية	
			118	Total	
.850	.324	57.97	38	الادارة العليا والإشرافية للبنك	دعم القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في اتجاه زيادة الخبرات للتعامل مع العملاء
		61.35	34	ادارة الخدمات المصرفية	
		59.39	46	المصرفيين في الادارة التنفيذية	
			118	Total	

أداء المحاسب الإداري في البنوك التجارية.....الباحث/ احمد يحيى عامر

Ranks					
Asymp. Sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	N	فئة الدراسة	
.830	.372	59.42	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	تبنى المواقف الابتكارية في اتجاه التعامل مع عملاء البنك
		57.41	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		61.11	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
		Total			
.662	.825	59.07	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	دعم ثقة العاملين في أنفسهم تعمل تشجيع الابتكار وزيادة مستويات الخبرة مع العملاء
		56.59	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		62.01	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
		Total			
.427	1.702	55.71	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	دعم مستويات المرونة في التعامل ما بين العاملين وفي التعامل مع سائر عملاء البنك
		59.24	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		62.83	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
		Total			
.349	2.108	62.53	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	الحرص على تحقيق الأهداف الذاتية لعاملين من خلال رؤية ورسالة البنك
		53.94	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		61.11	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
		Total			
.621	.952	62.36	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	المرونة في تنفيذ الأوامر العليا للبنك والتعامل مع الإدارة العليا لصالح خدمة العملاء
		59.74	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		56.97	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
		Total			
.565	1.143	55.87	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	توفير التدريب والتأهيل العلمي اللازم للتعامل مع تطبيقات الحاسب والحوسبة
		60.62	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		61.67	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
		Total			
.457	1.565	57.57	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	توفير الخبرة الكافية للتعامل مع الوسائط والتطبيقات الالكترونية
		64.18	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		57.64	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
		Total			
.136	3.993	52.76	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	مدي استخدام وسائل ابتكارية في معالجة المشكلات والاختناقات اليومية في علاقات المصرف بالعملاء
		64.09	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		61.67	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
		Total			
.602	1.015	55.88	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	القدرة على التحليل والاستنتاج للبيانات المصرفية وابتكار الحلول التكنولوجية لاستخلاص المخرجات
		62.29	34	إدارة الخدمات المصرفية	



Ranks					
Asymp. Sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	N	فئة الدراسة	
		60.42	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.195	3.272	62.14	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	التأكد من دعم التطبيقات الإلكترونية لخفض زمن خدمة العميل للحد الأدنى
		63.96	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		54.02	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.685	.758	61.47	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	تحقيق معايير جودة الأداء المحددة سلفاً من البنك والمعلن عنها
		56.18	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		60.33	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.662	.824	56.45	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	القدرة على التعامل مع مضيعات الوقت بكفاءة عالية
		59.57	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		61.97	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.841	.346	60.30	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	ربط التميز في الأداء المصرفي بالتميز الذاتي في تحقيق أهداف المصرف وتطلعات العملاء
		57.24	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		60.51	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.597	1.032	56.37	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	تبني ضبط الحالة الوظيفية والتصرف بالابتكار لخدمة الأهداف المصرفية انطلاقاً من الرؤية ورسالة البنك
		59.38	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		62.17	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.356	.2068	55.96	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	اتخاذ كافة التدابير الوظيفية بما يخدم التعامل مع مشكلات العملاء بغرض حلها لا بغرض تأجيلها أو ترحيلها لموظف آخر أو يوم آخر
		57.35	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		64.01	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	

يبين الجدول السابق مدى الفروق المعنوية بين الفئات المعنية بالدراسة فيما يتعلق برأيهم حول العناصر المعبرة عن أكثر الجدارات الوظيفية المستقبلية الداعمة لخبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الإداري في البنوك، حيث يقبل الفرض الإحصائي بوجود اتفاق بين فئات الدراسة إذا كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوي أكبر من مستوى (0.05) ويرفض هذا الفرض في حالة الاختلاف بين فئات الدراسة.

ومن خلال مناظرة الجدول السابق يتضح أن كافة قيم (Kruskal-Wallis H) أقل من القيم الجدولية عند مستوي معنوية أكبر من مستوي (0.05) والتي عندها يثبت الفرض القائل بوجود اتفاق بين فئات الدراسة بشأن الجدارات الداعمة لخبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الإداري في البنوك ، وأن أعلى الجدارات المتوافق عليها بين فئات الدراسة تترتب وفقا لما يلي:

1- التوافق بين فئات الدراسة حول ربط التميز في الأداء المصرفي بالتميز الذاتي في تحقيق اهداف المصرف وتطلعات العملاء عند مستوي معنوي مرتفع يثبت التوافق الشديد بين الفئات المبحوثة يبلغ 0.841

2- التوافق بين فئات الدراسة حول تحقيق معايير جودة الأداء المحددة سلفا من البنك والمعلن عنها عند مستوي معنوية يبلغ 0.685

3- التوافق حول ضرورة زيادة القدرة في التعامل مع مضيعات الوقت بكفاءة عالية عند مستوي معنوية 0.662

4- التوافق حول زيادة القدرة علي التحليل والاستنتاج للبيانات المصرفية وابتكار الحلول التكنولوجية لاستخلاص المخرجات مستوي معنوية 0.602

وأن اقل العناصر المتوافق عنها بين فئات الدراسة بشأن الجدارات الداعمة لخبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الإداري في البنوك تتمثل فيما يلي:

1- التوافق حول مدي استخدام وسائل ابتكارية في معالجة المشكلات والاختناقات اليومية في علاقات المصرف بالعملاء عند مستوي معنوية يبلغ 0.136

2- التوافق حول التأكد من دعم التطبيقات الالكترونية لخفض زمن خدمة العميل للحد الأدنى عند مستوي معنوية 0.195

3- التوافق حول حرص البنك على تحقيق الاهداف الذاتية للعاملين من خلال رؤية ورسالة البنك عند مستوي معنوية يبلغ 0.349

ب- مدي التوافق بين فئات الدراسة حول استراتيجية المحيط الازرق أحد استراتيجيات دعم مستوى الخبرة في التعامل مع العملاء : حيث يبين الجدول التالي رقم (5) اتجاه ذلك التوافق.

جدول رقم (5)

التوافق حول استراتيجية المحيط الازرق
كاستراتيجية فاعلة في دعم خبرات العملاء



Ranks

Asymp. Sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	N	فئة الدراسة	
.899	.213	58.58	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	زيادة مستويات التميز في تقديم الخدمات البنكية بما يخدم توجهات العملاء ويحقق الأهداف العليا للبنك
		58.85	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		60.74	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.542	1.225	59.42	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	زيادة درجات التنوع في نوعية الخدمات المقدمة للعميل
		55.68	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		62.39	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.928	.150	60.92	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	تقليص الوقت الكلي لأداء الخدمة من بداية انتظار العميل حتى انصرافه من البنك
		58.91	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		58.76	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.544	1.217	55.79	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	تقليص التباين في الخدمات البنكية بين بنك العميل والبنوك المنافسة بما يحتوي ابتكارات عديدة في تنفيذ ذات الخدمة
		60.41	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		61.89	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.666	.813	60.17	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	استبعاد الإجراءات المعقدة التي تترك رسالة ذهنية سلبية عند عملاء البنك
		62.24	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		56.92	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.831	.369	58.22	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	استبعاد اساليب التعامل مع العملاء التي تؤدي الي النفور والتعقيد في طول الإجراءات والانتظار الممل
		58.51	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		61.28	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.939	.127	59.97	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	مدي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية غير نمطية تتنافس الخدمات للبنوك الأخرى
		58.15	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		60.11	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.542	1.225	59.42	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	استخدام عوامل الابتكار بالقياسات المرجعية لأفضل الوسائل التسويقية التي يرضاها العملاء
		55.68	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		62.39	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	

يبين الجدول السابق مدى الفروق المعنوية بين الفئات المعنية بالدراسة فيما يتعلق برأيهم حول عناصر استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية داعمة للخبرات التعامل مع العملاء في البنوك، حيث يقبل الفرض الإحصائي بوجود اتفاق بين فئات الدراسة إذا كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوي أكبر من مستوى (0.05) ويرفض هذا الفرض في حالة الاختلاف بين فئات الدراسة.

ومن خلال مناظرة الجدول السابق يتضح أن كافة قيم (Kruskal-Wallis H) أقل من القيم الجدولية عند مستوى معنوية أكبر من مستوى (0.05) والتي عندها يثبت الفرض القائل بوجود اتفاق بين فئات الدراسة بشأن استراتيجية المحيط الأزرق بعناصرها الأربعة في تعزيز الخدمات المصرفية في البنوك من خلال دعم دور المحاسب الإداري، وأن جميع عناصر التوافق تتخطى مستوى معنوية (50%) تشير الي شدة التوافق حول فاعلية هذه الاستراتيجية في تحقيق عناصر الجدارة المستقبلية لتطوير دور المحاسب الإداري في البنوك التجارية.

ج-مدى التوافق بين فئات الدراسة حول استراتيجية الابتكار الترويجي أحد

استراتيجيات الخبرة في التعامل مع العملاء: حيث يبين الجدول التالي رقم (6) اتجاه ذلك التوافق.

جدول رقم (6)

التوافق حول استراتيجية الابتكار الترويجي
كاستراتيجية فاعلة في التعامل مع العملاء

Ranks

Asymp. Sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	N	فئة الدراسة	
.684	.759	60.14	38	الادارة العليا والإشرافية للبنك	حجم النفقات الترويجية السنوية بالمقارنة بالبنوك الأخرى في نفس السوق المصرفي
		56.37	34	ادارة الخدمات المصرفية	
		61.28	46	المصرفيين في الادارة التنفيذية	
			118	Total	
.516	1.322	60.47	38	الادارة العليا والإشرافية للبنك	استخدام عمليات الشمول المالي في تنوع الاستفادة من خدمات مصرفية مبتكرة
		55.18	34	ادارة الخدمات المصرفية	
		61.89	46	المصرفيين في الادارة التنفيذية	
			118	Total	
.324	2.256	65.34	38	الادارة العليا والإشرافية للبنك	الحرص علي تناسب مصروفات التسويق البنكي مع المبيعات السنوية
		57.43	34	ادارة الخدمات المصرفية	
		56.21	46	المصرفيين في الادارة التنفيذية	



Ranks					
Asymp. Sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	N	فئة الدراسة	
			118	Total	
.506	1.361	61.34	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	وضع خطة ترويجية مرنة تقبل التغيرات في الخدمات المصرفية للبنوك المنافسة
		60.79	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		57.02	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.701	.709	62.47	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	استخدام الوسائل الافتراضية والرقمية في عمليات الترويج لضمان فعالية الهدف منها وسرعة توصيل رسالة البنك للعملاء
		58.91	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		57.48	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	

يبين الجدول السابق مدى الفروق المعنوية بين الفئات المعنية بالدراسة فيما يتعلق برأيهم حول عناصر استراتيجية الابتكار الترويجي كاستراتيجية داعمة لدور المحاسب الإداري في البنوك، حيث يقبل الفرض الإحصائي بوجود اتفاق بين فئات الدراسة إذا كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) أقل من القيمة الجدولية عند مستوي معنوي أكبر من مستوي (0.05) ويرفض هذا الفرض في حالة الاختلاف بين فئات الدراسة.

ومن خلال مناظرة الجدول السابق يتضح أن كافة قيم (Kruskal-Wallis H) أقل من القيم الجدولية عند مستوي معنوية أكبر من مستوي (0.05) والتي عندها يثبت الفرض القائل بوجود اتفاق بين فئات الدراسة بشأن استراتيجية الابتكار الترويجي في تعزيز دور المحاسب الإداري في البنوك، وأن جميع عناصر التوافق تتخطى مستوي معنوية (50%) فيما عدى عناصر واحد فيها ينخفض عن هذه النسبة ويتمثل في الحرص تناول مدى تناسب مصروفات التسويق البنكي مع المبيعات السنوية حيث مستوي المعنوية (32%) وأن هذه الاستراتيجية تسجل درجة توافق أقل من استراتيجية المحيط الأزرق بشأن تحقيق الفاعلية للجدارة المستقبلية للخدمات في البنوك التجارية، حيث لم يتحصل عنصر منها علي معنوية 90% كما في تحققها استراتيجية المحيط الأزرق.

د- مدى التوافق بين فئات الدراسة حول استراتيجية الابتكار الفني أحد استراتيجيات الخبرة في التعامل مع العملاء : حيث يبين الجدول التالي رقم (7) اتجاه ذلك التوافق.

جدول رقم (7)

التوافق حول استراتيجية الابتكار الفني
كاستراتيجية فاعلة في الخدمات المصرفية

أداء المحاسب الإداري في البنوك التجارية.....الباحث/ احمد يحيى عامر

Ranks					
Asymp. Sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	N	فئة الدراسة	
.817	.405	58.55	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	ضمان الاستخدام الأمثل للوسائط والتطبيقات الالكترونية في خدمة عمليات الترويج البنكي
		62.01	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		58.42	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.585	1.071	57.74	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	التركيز على سياسات الترويج تبعاً لسعر الخدمة المصرفية مقارنة بالبنوك المنافسة
		62.03	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		59.09	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.374	1.967	58.50	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	مدي القدرة على تحقيق المؤاممة بين تحقيق المكاسب للبنك وتحقيق مكاسب العملاء
		65.32	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		56.02	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.983	.034	58.95	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	التركيز على أنشطة مصرفية تخاطب فئات معينة من العملاء مثل المباحث والمشاركات وفقاً للنظام الإسلامي
		59.68	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		59.83	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	
.166	3.587	65.18	38	الإدارة العليا والإشرافية للبنك	التركيز على الخدمات الاستثمارية لخدمة مشروعات التمويل الجدية بالتوازن مع عمليات التمويل للسلع الاستهلاكية
		53.68	34	إدارة الخدمات المصرفية	
		59.11	46	المصرفيين في الإدارة التنفيذية	
			118	Total	

يبين الجدول السابق مدي الفروق المعنوية بين الفئات المعنية بالدراسة فيما يتعلق برأيهم حول عناصر استراتيجية الابتكار الفني كاستراتيجية داعمة لدور المحاسب الإداري في البنوك، حيث يقبل الفرض الإحصائي بوجود اتفاق بين فئات الدراسة إذا كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) أقل من القيمة الجدولية عند مستوي معنوي أكبر من مستوي (0.05) ويرفض هذا الفرض في حالة الاختلاف بين فئات الدراسة.

ومن خلال مناظرة الجدول السابق يتضح أن كافة قيم (Kruskal-Wallis H) أقل من القيم الجدولية عند مستوي معنوية أكبر من مستوي (0.05) والتي عندها يثبت الفرض القائل بوجود اتفاق بين فئات الدراسة بشأن استراتيجية الابتكار الفني في تعزيز دور المحاسب الإداري في البنوك، وأن جميع عناصر التوافق تتخطي مستوي معنوية (50%) فيما عدى عنصرين فيها ينخفض عن هذه النسبة ويتمثل مدي القدرة على تحقيق المؤاممة بين دراسة المحاسب الإداري لتحقيق المكاسب



للبنك وتحقيق مكاسب العملاء (37%) وعنصر آخر اقل توافق وهو التركيز علي الاهتمام ضمن وظيفة المحاسب الاداري بالخدمات الاستثمارية لخدمة مشروعات التمويل الجدية بالتوازن مع عمليات التمويل للسلع الاستهلاكية عند مستوي معنوية 16% ، وأن هذه الاستراتيجية تسجل درجة توافق أقل من استراتيجية المحيط الازرق واستراتيجية الابتكار الترويجي بشأن تحقيق الفاعلية للجدارة المستقبلية لتعظيم دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية.

سادساً: التحليل الاحصائي الاستدلالي واختبار فرضية البحث: حيث يستخدم الباحث الانحدار المتعدد لبيان دور الجدارات المستقبلية الداعمة لخبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية وذلك بالتحقق من مدي صحة فرضية البحث التي تنص على: "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للجدارات المستقبلية التي تدعم خبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية"

ولغرض تحقيق هذا الفرض يتم بيان مدي معنوية قيمة (ف) الاحصائية عند مستوي (0.05) وهذا ما يتبين من الجدول التالي رقم (8).

جدول رقم (8)

اختبار فرضية البحث الرئيسية

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	266.698	18	14.817	2.559	.002 ^b
	Residual	573.277	99	5.791		
	Total	839.975	117			

من خلال الجدول السابق يتبين أن قيمة (ف) تبلغ 2.559 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوي معنوية يبلغ (0.002) وهو أقل من مستوي 0.05 والتي عندها يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي ينص على " هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية للجدارات المستقبلية التي تدعم خبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية" ، وأن قبول هذا الفرض يكون بقوة تفسيرية تظهر حجم هذا الدور المتوقع للجدارات المستقبلية في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك التجارية كما هو موضح من خلال الجدول التالي رقم (9).

جدول رقم (8)

حجم الدور المستقبلي للجدارات في تعزيز دور المحاسب الاداري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.563 ^a	.318	.193	2.40638

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة (R^2) تبلغ 31 % والتي عندها تتفسر عناصر الجدارات المستقبلية في تعزيز دور المحاسب الإداري بهذه النسبة الأقل من المتوسط والتي تستلزم تحديد التوليفة الأمثل لتعزيز هذا الدور في البنوك التجارية ، ويرجع الباقي من هذه النسبة لوجود تأثيرات لعوامل أخرى بخلاف الجدارات المستقبلية يجب أن تكون محل بحوث مستقبلية.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

1- يثبت الفرض القائل بوجود اتفاق بين فئات الدراسة بشأن الجدارات الداعمة لخبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب في البنوك ، وأن أعلى الجدارات المتوافق عليها بين فئات الدراسة تترتب وفقاً لما يلي:

_ التوافق بين فئات الدراسة حول ربط التميز في الأداء المصرفي بالتميز الذاتي في تحقيق أهداف المصرف وتطلعات العملاء عند مستوى معنوي مرتفع يثبت التوافق الشديد بين الفئات المبحوثة يبلغ 0.841

_ التوافق بين فئات الدراسة حول تحقيق معايير جودة الأداء المحددة سلفاً من البنك والمعلن عنها عند مستوى معنوية يبلغ 0.685

-التوافق حول ضرورة زيادة القدرة في التعامل مع مضيعات الوقت بكفاءة عالية عند مستوى معنوية 0.662

_التوافق حول زيادة القدرة علي التحليل والاستنتاج للبيانات المصرفية وابتكار الحلول التكنولوجية لاستخلاص المخرجات مستوى معنوية 0.602

2- أن اقل العناصر المتوافق عنها بين فئات الدراسة بشأن الجدارات الداعمة لخبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب الإداري في البنوك تتمثل فيما يلي:

- التوافق حول مدي استخدام وسائل ابتكارية في معالجة المشكلات والاختناقات اليومية في علاقات المصرف بالعملاء عند مستوى معنوية يبلغ 0.136

- التوافق حول التأكد من دعم التطبيقات الالكترونية لخفض زمن خدمة العميل للحد الأدنى عند مستوى معنوية 0.195



- التوافق حول حرص البنك على تحقيق الاهداف الذاتية للعاملين من خلال رؤية
ورسالة البنك عند مستوى معنوية يبلغ 0.349
- 3- يثبت الفرض القائل بوجود اتفاق بين فئات الدراسة بشأن استراتيجية المحيط الازرق بعناصرها
الاربعة في تعزيز دور المحاسب الاداري في البنوك ، وأن جميع عناصر التوافق تتخطى
مستوى معنوية (50%) تشير الي شدة التوافق حول فاعلية هذه الاستراتيجية في تحقيق
عناصر الجدارة المستقبلية لخدمة العملاء في البنوك التجارية.
- 4- يثبت الفرض القائل بوجود اتفاق بين فئات الدراسة بشأن استراتيجية الابتكار الترويجي في
تعزيز خدمات العملاء في البنوك، وأن جميع عناصر التوافق تتخطى مستوى معنوية (50%)
فيما عدى عناصر واحد فيها ينخفض عن هذه النسبة ويتمثل في الحرص علي دراسة
المحاسب الاداري لمدى تناسب مصروفات التسويق البنكي مع المبيعات السنوية حيث
مستوى المعنوية (32%) وأن هذه الاستراتيجية تسجل درجة توافق أقل من استراتيجية
المحيط الازرق بشأن تحقيق الفاعلية للجدارة المستقبلية للتطوير الخدمات المصرفية في
البنوك التجارية، حيث لم يتحصل عنصر منها علي معنوية 90% كما في تحققها استراتيجية
المحيط الازرق.
- 5- يثبت الفرض القائل بوجود اتفاق بين فئات الدراسة بشأن استراتيجية الابتكار الفني في تعزيز
الخدمات المصرفية أحد أدوار المحاسب الاداري في البنوك، وأن جميع عناصر التوافق
تتخطى مستوى معنوية (50%) فيما عدى عنصرين فيها ينخفض عن هذه النسبة ويتمثل
مدي القدرة على اهتمام المحاسب الاداري في تحقيق المؤامة بين تحقيق المكاسب للبنك
وتحقيق مكاسب العملاء (37%) وعنصر آخر اقل توافق وهو التركيز علي الخدمات
الاستثمارية لخدمة مشروعات التمويل الجدية ضمن مهام المحاسب الاداري بالتوازن مع
الاهتمام بعمليات التمويل للسلع الاستهلاكية عند مستوى معنوية 16% ،
- 6- أن استراتيجية الابتكار الفني تسجل درجة توافق أقل من استراتيجية المحيط الازرق
واستراتيجية الابتكار الترويجي بشأن تحقيق الفاعلية للجدارة المستقبلية للخدمات المصرفية
أحد أدوار المحاسب الاداري في البنوك التجارية.
- 7- يقبل الفرض البديل الذي ينص على أن " هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية للجدارات
المستقبلية التي تدعم خبرات العملاء في تعزيز دور المحاسب في البنوك التجارية"،
- 8- تتفسر عناصر الجدارات المستقبلية في تعزيز دور المحاسب بهذه النسبة الأقل من المتوسط
والتي تستلزم تحديد التوليفة الامثل لتعزيز هذا الدور في البنوك التجارية.

ثانياً: التوصيات:

- 1- على كل بنك تجاري ان يقوم بتحليل خبرات العملاء الخاصين به مع تحليل خبرات البنوك المنافسة وذلك لغرض اقرار الجدارات المستقبلية التي تخدم هذا التوجه.
- 2- زيادة الدراسات حول المحددات التي تحتاج استراتيجيات التسويق الابتكارية الي زيادتها او التخفيض منها وفقاً لمتطلبات استراتيجية المحيط الأزرق.
- 3- العمل في اقرار الجدارات المستقبلية بجلسات عصف ذهني تتضمن مجموعات وفرق العمل في البنوك متضمنه كل المستويات الادارية.
- 4- التركيز على بحوث مستقبلية تتضمن متطلبات تطوير الاساليب الابتكارية في تطوير دور المحاسب الاداري فيما يتعلق بالتحول الرقمي للبنوك في ظل منظومة الشمول المالي.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 1- أنتونيت لوسيا ,وريتشاردليينجر " نماذج الجدارة الوظيفية , "خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال, فبراير العدد575.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Agnieszka Butor-Keler(2019)"Customer Experience in the Banking Services Market" World Scientific News 134(2) (2019) 148-160.
2. Cravens, David W.& Shipp, Shannons H., (2003), "Market-Driven Strategies for Competitive Advantage ", Business Horizons, vol. 34, No.1, Jan
3. Bontius, I. Den Bogart, K., & Huisman, 1 (2001), "The Learning Of Comptencies. Three Typical Curriculum Designs", Hetrogenboseh, The Netherlands: CINOP.



4. Daniela Francisco.(2019)"How Artificial Intelligence Can Help Banks Improve the Customer Experience of Buying a House" MSc in Universidade Católica Portuguesa.
5. Franklin K. & Beaumont. (1997), "National Vocational Qualifications, Scottish Vocational Qualifications And Competence-Based Education And Training", Journal Of Vocational Education And Training Vol.(49) No.(4).
6. Geibert M. Geib,L& other (2003) , " Knowledge-Enabled Customer Relationship Management: integrated customer relation management and unowledge management concepts", Journal of knowledge management.
7. Gladson N., Augustine L.(2009) "Emotional intelligence and marketing effectiveness" Marketing Intelligence planning, v.27,n.7.
8. Gürsoy, Ş. & Umman, T. (2010). Customer churn analysis in telecommunication sector. *Journal of the School of Business Administration*, 39(1), 35-49.
9. Kim, W. C. Mauborgne, R.(2006). Blue ocean strategy: from theory to practice. California Management Review. 47.
10. Lindmark, Adam (2009). Difficulties of collaboration for innovation, Thesis of Master of School of Economics and Management
11. Peter K., John P.(2009) "Employee- driven innovation: extending the license to foster innovation" Management Decision, v.48,n.1.
12. Sabrinal Garrett et. Al., "Managerial Competencies Visuals", Performance Improvement, Vol.8, No. 6.m N.Y, USA, 2003.
13. Seidel, Julia, (2011). Department of management and engineering strategy and management in International Organization P. 9-21
14. Svetlana Ashmarina , Anabela Mesquita, Marek Vochozka(2020)" Digital Transformationof the Economy: Challenges,Trends and NewOpportunities" on line: <https://link.springer.com/chapter> pp 329-336
15. YU- Fen Chen, Tsui-Chih Wu., Journal Of American Academy Of Business, Cadmbridge. Hollywood: Mar. 2006. Vol. 8, Iss. 1.

