

أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الاستراتيجي

للبنوك التجارية المصرية في ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات

دراسة نظرية وتطبيقية

دكتور

رضا إبراهيم صالح

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الاستراتيجي

للبنوك التجارية المصرية في ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات

دراسة نظرية وتطبيقية

١-١ مقدمة الدراسة

تعتبر عملية قياس الأداء عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات. ولا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته". وفي ظل التطور الهائل والسريع في تكنولوجيا المعلومات في عصر اقتصاديات المعرفة، وظهور التحالفات والتكتلات العملاقة، والتوجه نحو التخصص، وتزايد أعداد عمليات الدمج والاستحواذ. لم يعد التنافس يقتصر فيما بين تلك المنظمات وبعضها البعض، بل تعدى ذلك إلى المنافسة بين مجموعة أو تحالف من المنظمات ومجموعة أو تحالف آخر في آن واحد، وكثير من منظمات الأعمال التي فشلت في البقاء، نتيجة الخسائر المتلاحقة التي أصابها وتراجع مواقعها في السوق، لم يكن السبب في ذلك يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل مع العاملين بها لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، وقد أصبحت منظمات اليوم بحاجة إلى آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء، ولهذا استلزم التوجه الإستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يحتوى العوامل الداخلية والخارجية معا (Huang,2009).

وقد نال قطاع الخدمات المالية والبنكية حصته من تلك التطورات، الأمر الذي يحتم عليه أن يتبنى استراتيجيات مصرفية شاملة تعمل على تعظيم الأرباح الناشئة عن عصر المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات ، ودراسة الكيفية التي يتم من خلالها تخفيض الخسائر الناجمة عن البيئة الجديدة . وذلك يعني أن يعمل البنك على إيجاد نظام جديد لقياس الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وعرضها بصيغة موحدة لتكشف مدى إمكانية تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والإستراتيجية بعيدة المدى، وكذلك رسم صورة متكاملة لقياس أداء البنك بصورة شاملة ولجميع الأنشطة والاتجاهات، بحيث تستطيع الإدارة قياس نشاط جميع الأقسام والأفراد العاملين في البنك ومعرفة جهودهم وأنشطتهم لخدمة أهداف البنك ، وفي الوقت نفسه إمكانية تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تطوير وتحسين الإنتاجية والأداء باستمرار.

ولقد طُرحت بطاقة المقياس المتوازن للأداء (BSC) بواسطة Kaplan and Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢. حيث تعتمد علي الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، التي يتم ترجمتها إلي نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام ، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه. وتتضمن بطاقة المقياس المتوازن للأداء مجموعة من المقاييس الإستراتيجية المالية وغير المالية، ومقاييس للمخرجات ومحركات الأداء لتلك المخرجات والتي ترتبط معاً في سلسلة من علاقات السببية . وتعد بطاقة المقياس المتوازن للأداء منهج تفكير وأداة عمل تنفيذية إدارية، يمكن المنظمة في حال قيامها بتبنيه، من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي الاستراتيجي، وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، بحيث يوفر معلومات شاملة عن أدائها (Kaplan and Norton, 1992)

٢-١ مشكلة الدراسة :

تلعب البنوك دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث، وتواجه البنوك بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد مما يفرض عليها الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير

تقنياتها وإستراتيجياتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة. ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس أداء البنوك وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر. ونظراً لما يتسم به الأداء البنكي من ترابط شديد بين أنشطته وفقاً لطبيعة التنظيم البنكي لكي يكون قادراً على الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة الخارجية من عملاء ومنافسين، ولمتغيرات بيئته الداخلية، حيث أن طبيعة الأداء البنكي تتسم بالتداخل وتبادل التأثير بين الجوانب المختلفة، وهو الأمر الذي لا يمكن معه فصل جوانب الأداء عن بعضها .

وتعد المقاييس المحاسبية المالية في بيئة العصر الحالي غير كافية لتكوين فكرة شاملة عن كفاءة الأداء كونها لا تشمل الأنشطة التشغيلية المتعددة في البنك، وكذلك قصورها عن التعبير عن تلك الأنشطة. حيث يؤدي عدم وجود علاقة فعلية بين مخرجات نظام قياس الأداء المحاسبي المالي وبين مقاييس الأداء غير المالية إلى انعدام التوازن في استخدام تلك المقاييس مما يجعل القرار يعتمد على مؤشرات نسبية في الكشف عن الأداء الفعلي للبنك، وهذا مما يؤثر في استمرار بقاء البنك في سوق المنافسة وذلك في ضوء فلسفة التشغيل والمنافسة في عصر المعلوماتية.

ونظراً لوجود فجوة بين الإستراتيجيات المخططة والإستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع، وتحتاج عملية سد هذه الفجوة إلى استخدام نظام معين يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى خطط عمل وقياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى البنك، وذلك من أجل تقييم الوضع الحالي للبنك وبيان نقاط القوة ونقاط الضعف، والتأكيد على نقاط القوة وتعزيزها، والقيام باتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على التخفيف من حدة نواحي القصور ونقاط الضعف والعمل على إزالتها، وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي للبنك . وبالتالي فقد ظهرت مشكلة الدراسة من خلال الحاجة إلى تبني نموذج لقياس الأداء يمكن البنوك التجارية المصرية من صياغة أهدافها العامة وفقاً لرؤيتها وإستراتيجياتها، مما يمنحها القدرة على قياس الأداء المحقق

من خلال مقارنته بالأداء المستهدف، وفي امتلاك الآليات المناسبة، لتصحيح الانحرافات بشكل آني ومستمر . وعليه فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة البحثية التالية:

- ١- هل تدرك إدارات البنوك التجارية المصرية أن النجاح في سوق المنافسة يتطلب ضرورة تطوير الأداء المالي الاستراتيجي الذي يمكنها من البقاء والاستمرار ، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة؟
- ٢- هل تمتلك إدارات البنوك التجارية المصرية تصوراً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي ومكوناته الأساسية؟ وبالتالي، هل تستطيع وضع الخطط الفاعلة لتطويره؟
- ٣- هل تطبق إدارات البنوك التجارية المصرية مقاييس إستراتيجية واضحة، بحيث تشكل نموذجاً للقياس يمكن من تطوير الأداء المالي الإستراتيجي؟

١ - ٣ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على نظم قياس الأداء، ومدى فهم وإدراك العاملين بالبنوك التجارية المصرية لمفهوم المقياس المتوازن للأداء، ومعرفة أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء المحدد ضمن منظوراته الأربعة : التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، العملاء، والمنظور المالي، في تطوير الأداء المالي الإستراتيجي في البنوك التجارية المصرية ، من خلال الوسائل التالية:

- ١- تحديد مكونات ومنظورات الأداء المالي الإستراتيجي ، مع وضع المؤشرات التي تمكن من قياسه.
- ٢- تحديد المقاييس الإستراتيجية من منظور التعلم والنمو، التي قد تمكن في حال تطبيقها من تطوير الأداء المالي الاستراتيجي للبنك.
- ٣- تحديد المقاييس الإستراتيجية من منظور عمليات التشغيل الداخلية التي قد تمكن من تطوير الأداء المالي الإستراتيجي للبنك عند تطبيقها.

٤- تحديد المقاييس الإستراتيجية من منظور العملاء التي قد تمكن إذا ما تم تطبيقها من تطوير الأداء المالي الإستراتيجي للبنك.

٥- تحديد المقاييس الإستراتيجية من المنظور المالي التي قد تمكن في حال تطبيقها من تطوير الأداء المالي الإستراتيجي للبنك.

١- ٤ أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من كون التحديات الحقيقية لمنظمات الأعمال الناجمة عن المنافسة الحادة في بيئة تتصف بالانفتاح والحرية التجارية قد بدأت آثارها تظهر بشكل واضح وتؤثر في النشاط المالي والبنكي في مصر، مما يتطلب من هذا القطاع أن يعمل على إجراء التعديلات والتغيرات المستمرة لتوليفة النظم العاملة ضمن تلك المنظمات، بهدف إيجاد آلية جديدة لقياس كفاءة أداء البنوك التجارية وبناء القدرة التنافسية الناجحة من أجل تطوير العمليات واستقطاب العملاء وإيجاد التكنولوجيا التي تعمل على استمرارية البنك في المدى الطويل. ولعل أبرز ما يميز هذه الدراسة أنها بحثت في الأثر المحتمل لاستخدام مقاييس الأداء الإستراتيجية التي تتضمنها المنظورات الأربعة للقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الإستراتيجي في البنوك التجارية المصرية .

١-٥ رفضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المقياس المتوازن للأداء من منظوراته الأربعة على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات الفرعية التالية:

١ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاييس الأداء من منظور التعلم والنمو على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

٢ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاييس الأداء من منظور العمليات الداخلية على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاييس الأداء من منظور العملاء على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

٤ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاييس الأداء من المنظور المالي على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

١-٦ تنظيم الدراسة:

سوف يتم تنظيم الجزء المتبقي من هذه الدراسة على النحو التالي :

الإطار النظري للدراسة ويشمل :

- الدراسات السابقة.
- المنافسة في عصر المعلوماتية.
- آثار تكنولوجيا المعلومات على القطاع البنكي.
- قياس أداء البنوك باستخدام المقياس المتوازن للأداء.
- الدراسة التطبيقية وتشمل:
- أساليب جمع البيانات.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية.
- تحليل خصائص عينة الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة.
- النتائج والتوصيات.

الإطار النظري للدراسة

١ - الدراسات السابقة:

- دراسة (Kaplan and Norton,1992) إذ قاما باختيار (١٢) بنكاً في الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد متطلبات قياس كفاءة الأداء الشامل وتوصلاً إلى إيجاد نظام جديد أطلقاً عليه نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) Balanced Scorecard وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس المحاسبية المالية والتشغيلية التي تقدم إلى المديرين والتي تعكس صورة واضحة وشاملة عن أداء منظمات الأعمال ، والتي اعتبرت كأحدى الطرق المبتكرة في مجال محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية . وحددت الدراسة أربعة منظورات للنموذج تمثلت بمنظور التعلم والنمو، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور العملاء، والمنظور المالي، وقامت الدراسة بتحليل كل منظور من المنظورات السابقة إلى الأجزاء المكونة له . وكانت هذه الدراسة أول دراسة في مجال الجمع بين المنظورات المالية والمنظورات غير المالية في قياس الأداء، حيث يعتبر (Kaplan and Norton) هم من أوجد مفهوم (BSC) في مجال قياس أداء الشركات .

- دراسة (الخولي، ٢٠٠١) استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج (BSC) لتحديد مواطن الضعف والقوة فيه، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منشآت الأعمال. وكان من نتائج الدراسة : ١ - إن إدخال بعض التعديلات على نموذج (BSC) يجعل منه نظاماً متكاملًا للقياس والإدارة الإستراتيجية، لذا من المناسب تقييم الآثار المالية لبعض جوانب ذلك النموذج مثل: رضا العملاء أو تحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنشأة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات. ٢ - إمكانية استخدام تحليل التكلفة على أساس النشاط في عملية التخطيط الإستراتيجي، لغرض تحديد إستراتيجية المنشأة وسياساتها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية.

- دراسة (Zaman, 2002) استهدفت تلك الدراسة بحث الوضع الحالي لتطبيق نموذج (BSC) في الشركات الأسترالية وخطة التطبيق في المستقبل القريب، وقد شملت عينة الدراسة خمسين شركة أسترالية تم إجراء مسح لها ، وتبين أن نسبة ٣٣ % منها قد طبقت النموذج، وأن ٢٥ % تخطط لتطبيقه في المستقبل. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: ١ - أنه وبالرغم من إدراك ومعرفة إدارات الشركات الأسترالية بنموذج (BSC) ، إلا أن هناك ضعف في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتطبيقه في شركاتهم ٢- أن إدارة الشركات تعتقد أن نموذج (BSC) هو نظام قياس للأداء الاستراتيجي وأن له قيمة عالية. ٣- يعتقد المستجيبون أن فهم الإدارة العليا ودعمها لقضية تطبيق النموذج يعتبر مهماً جداً.

- دراسة (الشيشيني، ٢٠٠٤) هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني بطاقة القياس المتوازن للأداء ، عن طريق تحديد العوامل المؤثرة على استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء مثل حجم المنظمة، ودور المكاتب الاستشارية، وإستراتيجية المنظمة، ونمط الرقابة المستخدمة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام القياس المتوازن للأداء. وقد اتضح من هذا الإطار وجود علاقات بين بعض العوامل المؤثرة التي ناقشتها الدراسة، واستخدام مقاييس بطاقة القياس المتوازن للأداء ، ومدى نجاح تطبيقه .

- دراسة (Wang, 2006) هدفت الدراسة إلى توضيح أي من أدوات قياس الأداء غنية بالمعلومات المفيدة وفعالة لقياس الأداء، من أجل استخدامها في منشأة (ACR) لصناعة الكمبيوتر في تايوان، أداة تحليل البيانات المغلفة، (Data Envelopment Analysis, DEA) أو أداة القياس المتوازن للأداء (BSC) وذلك من أجل استمرارية وتحسين أداء المنشأة في ظل المنافسة العالمية من خلال تحليل تقارير الأداء للمنشأة في السنوات من ٢٠٠١-٢٠٠٣، وذلك من أجل اعتماده لقياس أداء المنشآت . ومن أهم نتائج الدراسة إن كلا المنهجين يساعد إدارة المنشأة في تحسين الأداء وزيادة الإيرادات وتخفيض النفقات.

- دراسة (Jakobsen, 2008) هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتطوير المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة القياس المتوازن للأداء من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ١- تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية. ٢- تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام. ٣- إن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" في تطوير بطاقة القياس المتوازن للأداء تعتبر طريقة فعالة، حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة، ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية. ٤- إن استخدام طريقة "من أعلى إلى أسفل" تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة. ٥- يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين نظام المكافآت والحوافز.

- دراسة (Kraus and Lind, 2010) ركزت الدراسة على تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) على البنوك المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية: ١ - تحديد شامل لإستراتيجية البنك ٢ - تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في البنك ٣ - تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل نموذج (BSC). وقد خلصت الدراسة إلى أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للبنوك، وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات الحالية وتطوير استراتيجيات إضافية، وقد ساعد التحليل الإستراتيجي الإدارة لتحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها نموذج (BSC). مع وجوب مشاركة العاملين في صياغة مقاييس نموذج (BSC) لضمان نجاح تطبيقه، وألا تقتصر على المديرين وحدهم، وذلك لان عدم وضوحها بالنسبة للعاملين يؤدي إلى شعورهم بالإحباط، وبالتالي يحول دون تقبلهم للنموذج.

- دراسة (Cardinaels et al.,2010) حول تبني مفهوم BSC في الشركات أم عدم تبني هذا المفهوم، حيث خلصت الدراسة أن تبني مفهوم BSC في زيادة مستمرة في العالم وأن الشركات سوف تستمر في تطبيقه وتبنيه لقياس الأداء كونه يساعد إدارة الشركات على تحسين العمليات الخاصة بها وزيادة نموها. ويؤدي إلى وضوح الاستراتيجيات الخاصة بها، ويساعد على الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالشركة ويساعد الإدارة العليا على القيام بمهامها بسهولة من خلال قياس الأداء بشكل جيد.

وباستعراض نتائج الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

١ - أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات منها: أنها تاريخية وتعود للماضي وتركز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخلياً في الأجل القصير. وانفتحت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً في الأجل الطويل وتركز على مسببات ومحركات الأداء. وأن هذه المقاييس لابد أن تشمل على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وأن تغطي الجوانب المالية وغير المالية.

٢ - إن كل الدراسات السابقة أيدت تطبيق نظام القياس المتوازن للأداء، واعتبرته أداة إدارية إستراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية بما يدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

٣- لقد تبين من الدراسات السابقة وخصوصاً العربية - باستثناء القليل منها - أنها اقتصرت على محاولات تحليلية وفلسفية ونظرية للموضوع دون الاهتمام بالتطبيق العملي على منظمات الأعمال . وعلى ذلك سوف يتم الاهتمام في هذه الدراسة بتقديم إطار عملي تطبيقي ، للتعرف على أثر استخدام نظام القياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك التجارية المصرية .

٢- المنافسة في عصر المعلوماتية:

تعتمد الوحدات الاقتصادية بصورة مباشرة على المعلوماتية في أعمالها وأنشطتها وذلك لأهمية الاتصالات في تنفيذ أعمالها، فضلاً عن النمو المستمر وتوسعها بين الأسواق المحلية والعالمية. ولما كان تطور الأعمال الالكترونية للبنوك المصرية مقارنة مع التطور الكبير في بنوك الدول المتقدمة لا يساير الحاجات الاقتصادية وآلية السوق الحرة، مما يشكل عقبة أمام تطوير الأعمال وتشجيع الاستثمار وتلبية احتياجات العملاء فضلاً عن مقدرتها على المنافسة. الأمر الذي يجعل من الضرورة بمكان أن تقوم إدارات الشركات بشكل عام، والبنوك بشكل خاص بالاستخدام المتزايد للإنترنت وزيادة الوعي والمعرفة المعلوماتية وذلك لتمكنها من الدخول إلى الأسواق العالمية بحرية وسهولة وكذلك تسويق المنتجات وتقديم الخدمات سواء للشركات أم للأفراد.

ولقد فُرضت على المؤسسات المالية والبنكية العديد من الآثار الاقتصادية والمالية والتشريعية نتيجة

للمنافسة وتحريم الخدمات والعمليات البنكية والتي تمثلت فيما يلي : (عبد الحميد، ٢٠٠٢)

١- اعتماد مبدأ آلية اقتصاد السوق الحر في الأنشطة والعمليات المالية النقدية وتقويم النقد الوطني، وهذا يعني عدم اللجوء إلى القيود التي تؤثر في الإجراءات الوطنية لكل دولة كالسياسات النقدية وسياسات الرقابة على النقد والنواتج المحلي من الاستثمارات.

٢- التحكيم في المنازعات التي تنشأ عن نشاط البنوك الأجنبية من قبل أجهزة منظمة التجارة العالمية.

٣- فقدان الميزة النسبية الاحتكارية لبعض البنوك المحلية التي تقدم الخدمات البنكية.

٤- مواجهة منافسة غير متكافئة بين البنوك المحلية والأجنبية في أغلب الأحيان، نظراً لارتفاع الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية للبنوك الأجنبية.

٥- تحول الاهتمام من الأنشطة التقليدية للبنك إلى الاهتمام بتقديم خدمات الكترونية جديدة أخرى وتنوع

مصادر التمويل .

في ضوء ما سبق فإن إدارة البنوك وفي ظل مثل هذه البيئة التي تتصف بتعقيد عملية المنافسة سوف تحتاج إلى أسلوب جديد لقياس أدائها ومن ثم تطويره، بالاعتماد على معلومات محاسبية مالية وغير مالية (تشغيلية) مترابطة وتكمل بعضها بعضاً، أي أن أسلوب التحليل المالي فقط واستخدام المؤشرات المحاسبية المالية سوف تصبح أدوات قياس عاجزة عن مواكبة التغيرات التي تحدث في عمل البنوك في ظل هذه الظروف، مما يستلزم تطوير نظم قياس الأداء، والذي يعزز الحاجة الماسة إلى المعلومات غير المالية (التشغيلية) واستخدامها كإحدى الوسائل المهمة في قياس الأداء، إذ إن نظم القياس التقليدية لا تمكن متخذ القرار من معرفة فترة تنفيذ احتياجات العملاء أو مدى استجابة العميل للخدمة أو مستوى جودة الخدمة الجديدة مقارنة مع الخدمات المنافسة المعروضة في الأسواق. وذلك يحفز البنك على الاهتمام بالعملاء مع تطوير أداء العاملين في البنك وتحسين معارفهم، والاهتمام بالابتكار والتحديث وذلك لمواجهة المتطلبات المستقبلية للعملاء وعرض منتجات وخدمات حديثة وامتلاك تقنية خدمات عصرية مستغلة بكفاءة عالية وطرق تجهيز متميزة. ويتضح مما سبق ضرورة إيجاد أدوات قياس أداء جديدة وتصميم نظام يعتمد على نموذج القياس المتوازن للأداء والذي يأخذ بالحسبان إضافة إلى المحور المالي المحاور الأخرى التي تهتم بالعملاء والعمليات والمراحل الداخلية للبنك وإعطاء أهمية للسياسات المحفزة للتعلم والنمو.

٣- آثار تكنولوجيا المعلومات على القطاع البنكي:

الحدث الآخر الذي يعمق ظاهرة المنافسة هو الثورة العلمية في المعلوماتية وتطور وسائل الإعلام والاتصال، إذ أن العصر الحالي يعد عصر استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها بشكل موسع ومتسارع في مختلف القطاعات الاقتصادية ومنها القطاع البنكي، مما أدى إلى تغيير أسلوب تقديم الخدمات والأنشطة البنكية. ومن ثم انتقلت المنافسة إلى العناصر الأساسية للعمل البنكي المتمثل بنوعية الخدمة المؤداة وسرعتها، ولم يعد عمر البنك وفترة بقاءه في السوق أو حتى مقدار الأصول التي يمتلكها هو العامل الحاسم للمساعدة على المنافسة والبقاء. كما أدى عصر تكنولوجيا المعلومات الذي يمتاز بدخول عناصر

جديدة أثرت في طبيعة المنافسة وأشكالها وطرق مواجهتها إلى إحداث سرعة كبيرة في تطور الخدمات وتنوعها، وهذا يعني أن مقدار منافسة وبقاء البنك في السوق أصبح مرهوناً بمقدار امتلاكه لأفكار جديدة للمنتجات والخدمات التي تستجيب لرغبات العملاء ومدى تطور العلاقات معهم واختيار المواقع المناسبة لهم والاستجابة لطلباتهم، وكذلك تحسين مهارات العاملين لديه وتطوير طرق تقديمهم للأعمال والأنشطة، إضافة إلى توسيع معارفهم بتكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات والنظم. إذ قامت أغلب البنوك والمؤسسات المالية بتوفير برامج وأنظمة وتطبيقات جديدة تحقق الاستفادة القصوى من مخرجات تكنولوجيا المعلومات مما حقق طفرة في طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء وفي طرق جذب المتعاملين وتسهيل انسياب التعامل معهم. ويمكن تحديد الآثار التي انعكست على القطاع البنكي والمالي جراء التوسع في تكنولوجيا المعلومات بما يأتي: (رضوان، ١٩٩٩)، (حماد، ٢٠٠٣)

- ١- وجود فجوة في تكنولوجيا المعلومات بين الدول المتقدمة والدول النامية والعربية المستخدمة لمجال العمل البنكي والمالي، مما انعكس على ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة إلى العملاء في البنوك المحلية.
- ٢- يؤدي العمل وفق منهج تكنولوجيا المعلومات إلى صعوبة وضع أية قيود أو إجراءات حماية من أي نوع للبنوك المحلية، مما أثر على مقدار هامش الربح الذي كانت تحققه قبل عصر تكنولوجيا المعلومات.
- ٣- يأتي ارتفاع التكلفة لدى البنوك المحلية في إطار آخر من خلال الديناميكية العالية من التطور في استخدام التكنولوجيا المتقدمة من حيث توافر الأجهزة وتطورها وتنوعها، وكذلك الحال بالنسبة للكفاءات القادرة على التعامل معها، ومستوى الأشخاص القادرين والراغبين في التعامل بها من العملاء .
- ٤- تغير ولاء العميل للبنك المتعامل معه كنتيجة للتوجه نحو التعامل بالإنترنت بدل العلاقة المباشرة، إذ إن أصبح الإنترنت وسيلة مؤثرة في حجم التعاملات التجارية.

وتطلب ذلك من الإدارة البنكية توجيه اهتمامها إلى إيجاد بدائل تجعلها تسير البنوك المنافسة ، وذلك من خلال اتجاهين أساسيين هما: قياس كفاءة الأداء التشغيلي الداخلي للبنوك، ودراسة البيئة الخارجية

المتمثلة في البنوك المنافسة. حيث أن دراسة البيئة الخارجية سينعكس على البنك ذاته من حيث احتياجاته إلى التطور وتحسين الإنتاجية بهدف الاحتفاظ بالعملاء أو زيادتهم، وهذا يعتمد على نوع البنوك المنافسة في السوق وعددها وحجمها، لهذا فإن التركيز سينصب في تلك الدراسة على كيفية استخدام أدوات جديدة في قياس الأداء الذي يأخذ بالحسبان العناصر الجديدة المكونة للأنشطة البنكية والتي أحد أهم سماتها الشمولية في الأداء البنكي . ومن هنا ظهرت الحاجة إلي ضرورة ترجمة استراتيجية البنك إلي أهداف ومقاييس تشغيلية ، كأساس لتحقيق برامج التحسين المستمر نحو دعم الجهود لتكون مرتبطة بالمهمة الأساسية والأهداف الاستراتيجية للبنك.

٤- قياس أداء البنوك باستخدام المقياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard(BSC) :

تمارس البنوك التجارية المصرفية أعمالها وأنشطتها المصرفية التقليدية والمتمثلة بفتح الحسابات الجارية للعملاء، الودائع بجميع أنواعها، الاعتمادات المستندية، حسابات التوفير بالعملة الأجنبية والمحلية، حسابات المقاصة ما بين الفروع والبنوك الأخرى، تحويل العملات، الضمانات، الكفالات البنكية، الحوالات الخارجية... الخ ، كذلك الأنشطة الخاصة بالأسهم والسندات، الاستثمارات الأجنبية . كما تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تأدية الخدمة للعملاء المتمثلة بأجهزة الصراف الآلي، ATM والذي يقدم خدمات متنوعة إلكترونية، وكذلك استخدام بطاقات الائتمان Visa & Master Card ، كما تقوم البنوك بتأدية معظم الأنشطة السابقة من خلال شبكة المعلومات الدولية Internet . وتتجه البنوك نحو التحول الشامل من المعالجة اليدوية إلى المعالجة الإلكترونية، وقد ساعد في هذا الاتجاه الاستخدام الواسع لشبكة المعلومات وما تحتويه من تسهيلات لمستخدميها في اختصار الوقت والتكلفة لجميع الأنشطة ، ويبدو هذا بشكل واضح في زمن تأدية الخدمة للعملاء والذي يعد قياسياً، كذلك يلاحظ أن جميع البنوك تتنافس على أساس نوعية وتكلفة الخدمة المقدمة للعملاء، وهذا يظهر من خلال قراءة استراتيجيتها والأهداف الموضوعية من قبل إدارتها ومن تلك الاتجاهات في أسلوب المعالجة وتقديم الخدمة للعملاء .

وفي ظل التطورات التي حدثت نتيجة للمنافسة الشديدة وتكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى المرونة في الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل البنوك وانفتاح السوق الذي خلق بيئة تنافسية كبيرة كنتيجة لتطبيق آلية السوق الدولي، وظهور اتجاه يركز على تقديم الخدمة وفق تفكير السوق، كان لابد لهذه البنوك من دراسة تطوير مقاييس أدائها باتجاه يعكس تعظيم ثروة المالكين، ومعرفة الأنشطة الأخرى التي تحقق للبنك عوائد أكبر من تكاليف رأس المال المستثمر والعمل على ترويج الأنشطة المربحة وتصفية الأنشطة التي لا تحقق العائد. وما دامت المقاييس المالية تبين نتائج عدد من العناصر المختلفة ولا تحدد الأنشطة التي أدت إلى هذه النتيجة سواء أكانت ربحاً أم خسارة، كان على البنوك أن تتجه نحو تطبيق عدد من المقاييس لمعرفة الأداء المالي والأداء التشغيلي المستقبلي.

ومن هنا جاءت فكرة استخدام نظام متكامل لقياس الأداء ، حيث أنه لا يكفي أن تعكس مقاييس الأداء عوامل النجاح الهامة Key Success Factors ولكن الأهم أن تبين الترابط بين مقاييس الأداء خاصة التي تمثل مسببات للأداء Drivers Performance وبين التي تمثل مقاييس للنتائج Outcome Measures ، وذلك على أساس استخدام مقاييس النتائج بدون مسببات الأداء سيقترتب عليه عدم توفر معلومات عن كيفية تحقيق النتائج . كما أن استخدام مسببات الأداء بدون مقاييس النتائج قد تؤدي إلى تحسين العمليات في الأجل القصير ولكنها تفشل في الكشف عما إذا كانت هذه التحسينات في العمليات التشغيلية قد ظهر لها آثار في زيادة الحصة السوقية للبنك مثلاً . حيث أن ضمان استثمار الموارد بالصورة التي تدعم الموقف التنافسي للبنك وبما يؤدي إلى تفاعل العديد من العوامل المؤثرة مثل جودة الخدمة، وسرعة التنفيذ، وزيادة الإنفاق على تدريب العاملين، كل ذلك سوف يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وتحسين الوقف التنافسي في المدى الطويل. وهذا يستلزم تكامل نظام قياس الأداء الذي يجب أن يتضمن جوانب القياس الداخلية Internal Measurement (الكفاءة / الفعالية)، وجوانب القياس الخارجية

External Measurement (المقدرة التنافسية Competitiveness) (فكلهما يركز على التحسين

المستمر ويولي اهتمام أكبر لاعتبارات الأجل الطويل (الهلباوى ، النشار ، ٢٠٠٩) .

٤-١ مبررات استخدام المقياس المتوازن للأداء :

إن الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية ناتجة عن قصور هذه المقاييس في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال التي تم ذكرها فيما سبق . حيث أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للبنك بما يضمن له البقاء والنمو، وأصبحت البنوك تبحث عن نظام جديد لمقياس الأداء. حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج البنوك إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها، مما دعا إلى الاتجاه نحو تطبيق المقياس المتوازن للأداء ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي: (المغربي ، ٢٠٠٦)

١ - زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة ، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

٢ - ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج والخدمات وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الحاسب الآلي في مختلف نواحي الأنشطة بالمنظمة بدايةً من مرحلة التصميم للمنتج أو الخدمة ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة (Flexible Manufacturing System) بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

٣ - ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية

العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالتحسين المستمر (Continuous Improvements) في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

٤- حدوث تغييرات جذرية في نظم وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت الآني في المخزون والإنتاج (Just In Time)، والجودة الشاملة (Total Quality) وتحول الاهتمام من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة (Target Costing) وأسلوب تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية.

٥- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية للأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات، مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل. ونتيجة لذلك لجأت منظمات الأعمال إلى الاتجاه نحو تطبيق المقياس المتوازن للأداء لمواجهة تلك

المتغيرات حيث ذكر (Jakobsen, 2008) أن منظمات الأعمال تستخدم المقياس المتوازن للأداء

لمساهمته في تحقيق الأهداف التالية :

١- تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة

٢- تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة (إستراتيجية الاتصال)

٣- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

٤- الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

٥- مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

وتتمثل توجهات التطوير التي يقدمها المقياس المتوازن للأداء في الآتي (الهلباوى ، النشر ، ٢٠٠٩) :

أولاً: التوسع في استخدام مقاييس أداء متعددة Multiple Measures of Performance لمواكبة تعدد الأهداف وبما يضمن توفر مقاييس أداء لقياس درجة التقدم نحو كل هدف من الأهداف المتعددة.

ثانياً: التركيز على مؤشرات الأداء القائدة Lead Indicators التي تعتبر بمثابة مسببات أداء فريدة ومتميزة، حيث تبرز ما هو مختلف عن الاستراتيجيات الأخرى في المنشآت المخلفة، وهذا بخلاف مؤشرات الأداء التابعة Lag indicators التي تكون عامة لمعظم المنشآت، وتظهر بعد فترة إبطاء، وهي التي تمثل مقاييس للعائد النهائي لخطط الإدارة بعد تنفيذها. كما أن مؤشرات الأداء القائدة في مرحلة ما قد تعتبر مؤشرات أداء تابعة بعد فترة إبطاء لمؤشرات أداء سابقة، فكفاءة العمليات الداخلية قد تعتبر مؤشر أداء تابع بعد فترة إبطاء لمؤشر أداء قائد وهو التعلم والنمو، بينما تعد من ناحية أخرى مؤشر أداء قائد لرضاء العملاء الذي يضيف قيمة للمستهلك.

٦- مقاييس الأداء غير المالية أكثر قابلية للمقارنة مع أفضل أداء متاح Benchmarking سواء على المستوى العالمي أم على مستوى النشاط ، بينما المقاييس المالية تكون أقل قابلية للمقارنة بسبب أنها تتأثر بالطرق المحاسبية.

٧- إمكانية استخدام مؤشر عائد العمليات الداخلية Throughput باعتباره أحد المقاييس غير المالية، فقد يتم التعبير عنه في صورة تبسيط وتمييز أداء الخدمة، أو ابتكار طرق جديدة لأداء الخدمة .

٤-٢ مقومات تطبيق المقياس المتوازن للأداء :

أشار (Banker and Pizzini, 2004) إلى أن هناك عدد من القواعد الأساسية لتنفيذ نظام

المقياس المتوازن للأداء يمكن عرضها على النحو التالي :

- ١- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق نظام المقياس المتوازن للأداء ، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً لكل العاملين بالمنظمة.
- ٢- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات.
- ٣- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في نظام المقياس المتوازن للأداء ، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ٤- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- ٥- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء ، لذلك ينبغي إدراك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- ٦- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ٧- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغييرات المستمرة.

٤-٣ الصفات الأساسية للمقياس المتوازن للأداء :

- ١- علاقة السبب والنتيجة (Cause and Effect Relationships):

إن الإستراتيجية هي مجموعة من الفرضيات حول السبب والنتيجة ويجب أن يحقق نظام القياس وجود علاقات واضحة بين الفرضيات (الإستراتيجية) وبين الأهداف (المقاييس) في أبعاد مختلفة. حيث أن علاقة السبب والنتيجة يجب أن تحتوي على المنظورات الأربعة للمقياس المتوازن للأداء . كما ترتبط مقاييس الأداء في سلسلة من علاقات السببية، حيث أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن النظام مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية. إن التحسين في التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي.

وبتحديد علاقات السببية بين منظورات المقياس المتوازن للأداء، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد علي رأس المال المستثمر إلي عوامل تشغيلية (Operational Factors) تؤدي إلي تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من المنظورات الأربعة للمقياس المتوازن للأداء، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Tayler, 2010) . ويتضح من العلاقات السببية في نظام القياس المتوازن للأداء ، أن المنظورات الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ، فعلى سبيل المثال معدل العائد على رأس المال المستثمر يزيد بزيادة الإيرادات ، ويعكس ذلك ولاء العملاء، لذا يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء، ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء، لذا يدرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء، ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية ، فيتم إدراجهم في العمليات الداخلية، وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية مهارات العاملين وبالتالي يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو .

تسمح صفة تعدد الأبعاد ، أو تعدد المنظورات Multi Perspective للمقياس المتوازن للأداء

بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة منظورات، وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية:

هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟ بماذا يجب أن نتفوق؟ كيف يرانا العملاء؟ كيف نبدا أمام حملة الأسهم؟ حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة: بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، البعد المالي.

٣- الصفة التوازنية :

وهي عبارة عن الاستخدام المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث يقوم نظام القياس المتوازن للأداء على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات منظمة الأعمال، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج. وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج الحالية والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج الإستراتيجية، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، والتوازن بين المنظورات الأربعة التي يقوم عليها المقياس المتوازن للأداء، بمعنى لا يتم الاهتمام بمنظور على حساب إهمال منظور آخر.

٤- الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت) :

يمكن تطبيق نظام القياس المتوازن للأداء بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية التطبيق بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث إن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد والإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق النظام نظراً لأنه يجيش كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة . وهناك العديد من منظمات الأعمال تربط خطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقاً لنظام القياس المتوازن للأداء ، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت. حيث إن تجاهل

نظام الحوافز والمكافآت يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على نظام المقياس المتوازن للأداء (عبد الملك، ٢٠٠٦) .

٤-٤ إستراتيجية المقياس المتوازن للأداء :

يعتبر نظام المقياس المتوازن للأداء أداة لترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، فالإستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل. أي ما هي الإستراتيجيات التي يجب إتباعها وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المنظمة (المغربي، ٢٠٠٦) .

ويفند المقياس المتوازن للأداء كل منظور من المنظورات الأربعة إلى خمس مكونات رأسية هي الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات والقيم الفعلية. ويربط المقياس المتوازن للأداء مؤشرات الأداء المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور، مع الأهداف الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال (زغلول، ٢٠١٠) . ويساهم المقياس المتوازن للأداء في تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشمل على أهداف خاصة بكل منظور من منظورات المقياس المتوازن للأداء، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى ، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف للتعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة. ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وبالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام بالمنظمة. ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورش عمل مكونة من المدراء التنفيذيين مع إشراك العاملين ، حيث أن مشاركة الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء يعني أنهم يلزمون أنفسهم بها لأنهم شاركوا في صياغتها . وتشير معظم الدراسات إلى أن

المشاركة في وضع مقاييس الأداء لها آثار إيجابية كثيرة، فمشاركة المدراء والعاملين في جميع المستويات الإدارية تشعرهم بالارتياح وتقبل المقاييس وتخفف من ضغط العمل، إضافة إلى تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (Niven, 2006).

ويتم اختيار عدة مقاييس لكل منظور من منظورات المقياس المتوازن للأداء مع إعطاء نسبة مئوية لكل منظور من المنظورات وتقسيم النسبة المئوية للمنظور الواحد على مقاييس أداء هذا المنظور التي تم تحديدها . ويعمل المقياس المتوازن للأداء على استخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية . وبهذا يعد المقياس المتوازن للأداء منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن البنك في حال تبنيه من تحقيق أهدافه الإستراتيجية ومن قياس أدائه التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن . ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب مع إستراتيجية البنك، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات. ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لكل منظور من المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن كما يتضح من الجدول التالي رقم (١) ، علماً بأن هذه المقاييس على سبيل المثال وليس الحصر.

جدول رقم (١)

مقاييس أداء الأهداف الإستراتيجية لمنظورات الأداء الأربعة

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	منظور الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - معدل الاستجابة التكنولوجية. - نسبة الخدمات المبتكرة. - معدل تطور الخدمات الحالية. - معدل تطور النشاط البحثي. - نسبة فعالية النشاط البحثي. - نسبة الاستجابة لطلبات العملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير قدرات العاملين. - البحوث والتطوير في مجال الخدمات البنكية. - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية. 	منظور التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> - معدل تطور مهارات العاملين. - نسبة الوقت الضائع. - نقاط الاختناق في دورة الخدمات - معدل تطور كفاءة أداء الخدمات - معدل تطور زمن إنجاز الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين طرق الأداء والتشغيل. - تبسيط وتمييز أداء الخدمة. - ابتكار طرق جديدة. 	منظور العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - تطور نسبة عدد شكاوى العملاء - تطور جودة الخدمات. - نسبة تطور عدد العملاء. - نسبة تطور حصة البنك من السوق - نسبة العملاء الجدد من البنوك المنافسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رضاء العملاء - الحصة من السوق - العملاء الجدد 	منظور العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - معدل نمو الإيرادات. - تطور ربحية قطاعات العملاء. - معدل تحقيق التكلفة المستهدفة. - نسبة تكلفة الخدمة إلي تكلفة المنافسين. - نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلي الإيرادات . - العائد على الاستثمار. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول. 	المنظور المالي

١- منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective .

إن منظور التعلم والنمو يضمن للبنك القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المنظور إلى توجيه العاملين نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. ويعد هذا المنظور ذو أهداف إستراتيجية للبنك ونظرتة المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل البنك كونهم البنية التحتية له والتي تعمل على بناء البنك وتطويره لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك، أي يحدد كيف يمكن أن يستمر البنك في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى له .

ويركز منظور التعليم والنمو على كيفية تكيف البنك بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن يفعله البنك لتحسين قدراته المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للبنك اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين .

ويجب على البنك أن يتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل إستراتيجيات المنافسين ودراسة مدى جودة الخدمات التي تقدم للعملاء، والقيام بتحسينات مستمرة علي المنتجات والخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم الخدمات للعملاء وضمان ولاءهم وزيادة الحصة السوقية للبنك. حيث تتطلب المنافسة أن تعمل البنوك باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولتحقيق ذلك يجب العمل علي تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى مستوى المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف البنك في الأجل الطويل . ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية. فيجب على كل

العاملين في البنك أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في البنك وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات والخدمات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم .

٢- منظور العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective .

يركز هذا المنظور على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن البنك من التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين. ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء ، ويهدف منظور العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن يتفوق فيها البنك لتنفيذ الإستراتيجية. أي أنه يجب أن يركز البنك على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للبنك، حيث إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل البنك، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين .

كما أن هذا المنظور يهتم بقياس الأداء المستقبلي للبنك من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي ينفذها البنك لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته (Kaplan and Atkinson ,1998) . ويركز هذا المنظور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من منظور العملاء بخلق قيمة لهم، والمنظور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز

على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين.

٣- منظور العملاء Customer Perspective .

لقد أكد كل من (Kaplan and Atkinson, 1998) أهمية هذا المنظور في أن إدارة البنك تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين ، ويستطيع البنك من خلال هذا المنظور أن يحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليه ، وتعتمد معظم البنوك في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح البنك في المنافسة وبقائه واستمرارية نشاطه في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة البنك على تقديم خدمات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة. وبطاقة القياس المتوازن للأداء أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل علي مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين ، (Target Customer) وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضاء العميل ،(Customer Satisfaction) والاحتفاظ بالعميل (Customer Retention) واكتساب عملاء جدد ،(Customer Acquisition) وربحية العميل (Customer Profitability) والنصيب في السوق (Market share) في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساس على إتباع البنك لأسلوب تحليل ربحية العملاء .

ونظراً لاهتمام هذا المنظور بالأساليب التي تخلق القيمة للعملاء ، وبالتالي فإن هذا المنظور يقوم بتوجيه منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم وتطوير ونمو البنك لنيل رضاء العملاء، وبذلك يعتبر هذا المنظور هو محور القياس المتوازن للأداء ، ويجب أن يلم البنك باحتياجات العميل للخدمة، وأن تتكون لديه صورة دقيقة لما تعنيه الخدمة بالنسبة للعملاء ، حيث لا يمكنه أن يقرر إستراتيجيته الأساسية الخاصة بالعملاء إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة بالعملاء والأسواق.

إن مقاييس أداء منظور العملاء تعتمد على التغيير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يعد من أحد أهم عناصر الاستمرار للبنوك التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وقد أخذ نظام القياس المتوازن للأداء أهمية هذا المنظور على محمل من الجد واعتبره أحد أهم مكونات قياس الأداء المصرفي .

٤- المنظور المالي Financial Perspective .

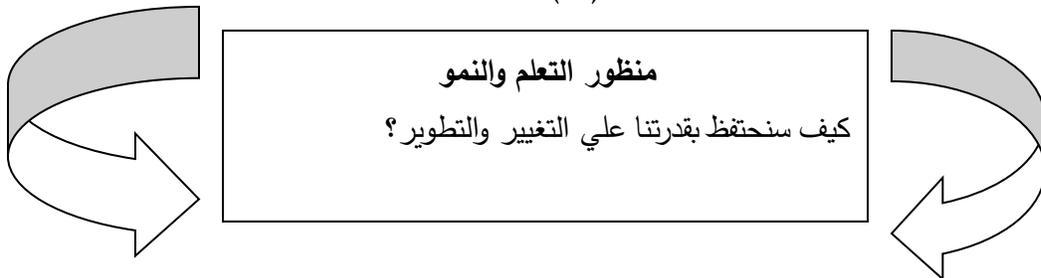
على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق (Niven, 2006)، ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في قياس الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب. ويتضمن المنظور المالي في بطاقة القياس المتوازن للأداء لقياس الأداء الإستراتيجي عدداً من المعايير الإستراتيجية منها معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم البنوك للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من الأنشطة الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

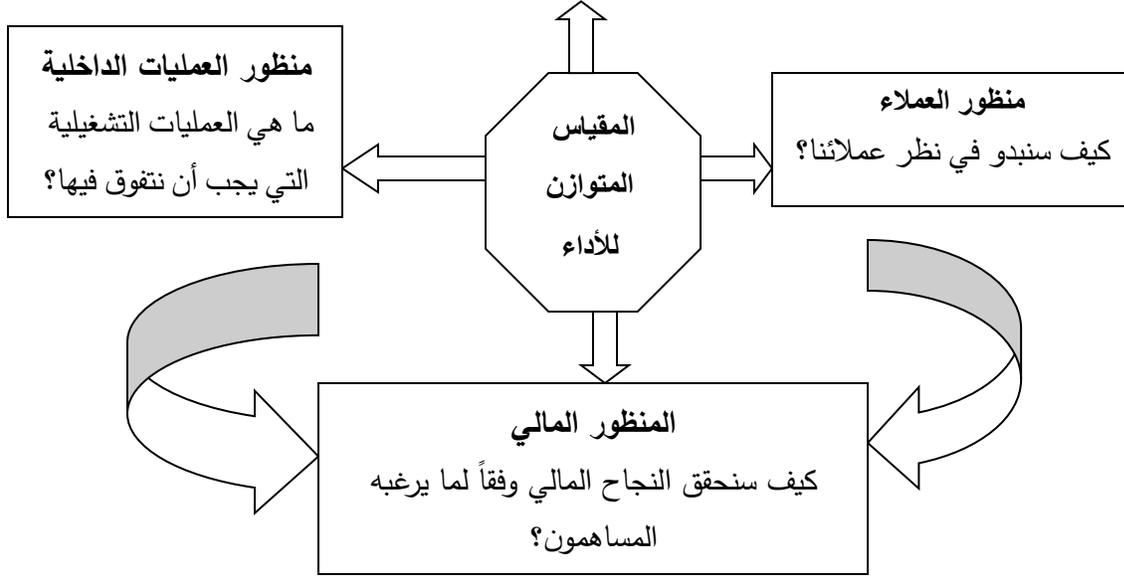
إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للبنك . وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي يمر بها البنك، وقد لخص (Kaplan and Norton, 1996) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو، (Growth) ومرحلة الاستقرار (Sustain) ومرحلة النضج (Harvest). ففي مرحلة النمو تكون البنوك في المرحلة الأولى من دورة حياتها وتركز المقاييس المالية على

زيادة الإيرادات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول البنوك إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة. أما مرحلة النضج فإن البنوك ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للبنك بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات .

إن شمول التقييم وفق المنظورات المذكورة يحقق التوازن للنظام من خلال استخدام البيانات المالية والتشغيلية في نظام المقياس المتوازن للأداء. وفيما يلي شكل رقم (١) يوضح المنظورات الأربعة وآلية عملها في نظام المقياس المتوازن للأداء في ظل بيئة تتصف بالمنافسة والمعلوماتية:

شكل (١)





إن نظام المقياس المتوازن للأداء يساعد على جعل كافة المستويات تشارك في قياس الأداء، حيث أن المدراء والعاملون يمكن أن تكون لديهم رؤية عن كيفية تحسين أعمال البنك . ويعبر المنظور المالي عن النتائج وتقييم الأداء لكنه لا يمثل المؤشر الجيد على ما يجب أن يقوم به البنك ، حيث أن رضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو هي منظورات تشير إلى أداء البنك . ويتطلب ذلك دراسة علاقات السبب/النتيجة بين مقاييس الأداء المختلفة، وقياس تأثير علاقات السببية سوف يحول المقياس المتوازن للأداء من أداة اتصال إلي نموذج للتخطيط المالي يسمح للإدارة في كافة المستويات الإدارية ان تقدر التأثيرات الناتجة عن التغيرات في الأنشطة المختلفة على المقاييس المالية.

الدراسة التطبيقية

تتناول هذه الدراسة الأثر المحتمل لتطبيق المقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية. وتتصف بكونها ذات طابع تطبيقي تسعى إلى التأكد من استخدام مقاييس الأداء الإستراتيجي في تلك البنوك، حتى وإن لم تكن تحت عنوان القياس المتوازن للأداء بمنظوراته الأربعة المعروفة، وذلك بالاستناد إلى مصادر معلومات مختلفة منها المعلومات النظرية التي تضمنتها المؤلفات والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة، والدراسة التطبيقية التي تم القيام بها ، وقد تمت الاستفادة من نماذج القياس المتوازن للأداء المستخدمة في الدراسات المختلفة في وضع الإطار النظري للبحث، وتحديد المتغيرات، والوصول إلى صياغة الفرضيات بشكل يوضح أهداف الدراسة، أما البيانات الإحصائية فقد تم جمعها بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض وتناولت الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

١- أساليب جمع البيانات:

لتحقيق الهدف الرئيسي من هذه الدراسة، والمتمثل في دراسة أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية ، فقد تم تصميم استبانة مكونة من جزأين، الأول: مكون من أربعة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة عن الشخص الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة من حيث: المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، والدورات التدريبية، أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد اشتمل على (٣٩) سؤالاً شكلت في مجملها مجموعة المقاييس الإستراتيجية التي يفترض توفرها، لغرض تطوير الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية ، وفي ذلك الجزء تم استخدام مقياس (ليكرت) ذي الدرجات الخمس مرتباً من الدرجة رقم (٥) للتعبير عن توفر ذلك المقياس بدرجة عالية، إلي الدرجة رقم (١) للتعبير عن عدم توفر المقياس المقصود بدرجة عالية.

٢- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع البنوك التجارية المصرية وذلك وفقاً للبيانات الموجودة بموقع البورصة المصرية http://www.egyptse.com/index_a.asp ، والتي بلغ عددها (٣٩) بنكاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بـ (١٠) من البنوك الموضحة بالجدول رقم (١) ، حيث تم توزيع (١٠٠) استبانة وبلغ عدد الاستبيانات المستردة منها (٨٦) استبانة وقد تم استبعاد (٢) استبيانات منها، لعدم صلاحيتها للمعالجة الإحصائية، وبذلك يصبح عدد الاستبيانات التي خضعت للمعالجة الإحصائية (٨٤) استبانة.

الجدول رقم (١)

عينة الدراسة

النسبة المئوية	قوائم الاستبيان المستلمة والصالحة للتحليل	قوائم الاستبيان المرسلة	البنك	مسلسل
٨٠%	٨	١٠	البنك الأهلي المتحد، مصر	١
٩٠%	٩	١٠	البنك التجاري الدولي	٢
٧٠%	٧	١٠	البنك العربي الأفريقي الدولي	٣
٩٠%	٩	١٠	بنك مصر	٤
٧٠%	٧	١٠	بنك قناة السويس	٥
٨٠%	٨	١٠	بنك فيصل الإسلامي المصري	٦
٨٠%	٨	١٠	بنك عودة	٧
٩٠%	٩	١٠	بنك الإسكندرية	٨
١٠٠%	١٠	١٠	بنك القاهرة	٩
٩٠%	٩	١٠	بنك التعمير والإسكان	١٠
٨٤%	٨٤	١٠٠	الإجمالي	

٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لأغراض هذا البحث ، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) ، للقيام بعملية التحليل الإحصائي، وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، كما تم استخدام مستوى دلالة (٥%) ، ويعد مستوى مقبولاً في العلوم

الاجتماعية بصفة عامة (Sekaran, 2005) يقابله مستوى ثقة يساوي (٩٥%) لتفسير نتائج الدراسة ، وقد

تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ١ - النسب المئوية والتكرارات.
- ٢- اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ٣ - معامل (ارتباط بيرسون) لقياس صدق الفقرات.
- ٤ - اختبار (كولومجروف- سمرنوف) لمعرفة نوع البيانات (المستخدمة في التحليل) هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟
- ٥ - اختبار الارتباط المتداخل (Multicollinearity)
- ٦- تحليل الانحدار (Regression Analysis)
- ٤- تحليل خصائص عينة الدراسة:

٤-١ المؤهل العلمي: يتضح من الجدول رقم (٢) أن حملة درجة البكالوريوس ودرجة دبلوم الدراسات العليا ودرجة الماجستير قد شكلوا ما نسبته ٩٦,٥ % من العينة، وهي نسبة كبيرة جداً، تمثل الفئة التي يقع عليها عبء القيام بمختلف العمليات في البنوك، ومن ذلك تطبيق المعايير والإجراءات التي تمكن من الوصول إلى الهدف الإستراتيجي العام وتحقيقه، ومن مضامين هذه النسبة أن هؤلاء الأفراد يمتلكون وعياً بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة العمل الذي يمارسونه؛ مما يمكنهم من التصحيح السريع لأيّة انحرافات قد تواجههم أثناء العمل، وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الإستراتيجي بشكل عام والمالي بشكل خاص.

توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	البند
٧٦,٢ %	٦٤	بكالوريوس
١٤,٣ %	١٢	دبلوم الدراسات العليا
٦ %	٥	الماجستير
٣,٥ %	٣	أخرى
١٠٠ %	٨٤	الإجمالي

٤-٢ التخصص العلمي: شكل الأفراد الذين يحملون تخصصات علمية في: المحاسبة، إدارة الأعمال، والاقتصاد نسبة ٨٥,٨ % من مجمل أفراد العينة كما هو معروض في الجدول رقم (٣)، وتجدر الإشارة إلى أن حملة التخصصات السابقة الذكر قد شكلت العصب المركزي من بين العلوم اللازمة للعاملين في البنوك على مختلف أنواعها؛ وذلك لأهمية هذه العلوم في تزويد العاملين بالإطار النظري والعملي الذي يمكنهم من فهم طبيعة العمل الممارس، والذي يوفر لهم الحلول الملائمة لمعالجة الجوانب الإيجابية والسلبية التي يواجهونها، مع الإشارة إلى وجود عاملين بأنواع أخرى من العلوم ذات العلاقة الوثيقة بالعمل البنكي، كنتيجة حتمية لتشابك العلوم المعاصرة، ومما يدل على هذا وجود نسبة لا يستهان بها للتخصصات في علوم أخرى تصل إلى نسبة ١٤,٢ % من أفراد العينة.

توزيع العينة حسب متغير التخصص العلمي

البند	دعداد	نلاسةب (%)
حماسية	٥٢	٦٢
ادارة أعمال	١٤	١٦,٧
قاتصاد	٦	٧,١
خأىر	١٢	١٤,٢
ملاجمعو	٨٤	١٠٠

٤-٣ الخبرة العملية: عند دراسة للنسب الواردة في الجدول رقم (٤) يتضح أن مستويات الخبرة تتركز ما بين ٦ إلى ١٥ سنة بنسبة بلغت ٦٤,١ %، بينما بلغت مستويات الخبرة أكثر من ١٥ سنة ١٨% وأقل من ٦ سنوات ١٧,٩%. وأن للخبرة العملية دوراً أساسياً في تشكيل الخلفية المعلوماتية لدى العاملين في جميع أنواع المؤسسات، وهي ذات فائدة كبيرة للعاملين في البنوك، لما لها من أثر بالغ في المساعدة على فهم تفاصيل العمل الذي يقومون به واستيعابه، وتعلم كيفية التصرف في مواجهة الظروف الطارئة الإيجابية منها أو السلبية. وحتى تكون الخبرة العملية أكثر كفاءة وفاعلية، يجب أن تقترن بالتخصص العلمي وبمتابعة كل ما يستجد في العلوم المالية والإدارية المعاصرة ذات الصلة بحياة الموظف وعمله.

الجدول رقم (٤)

توزيع العينة حسب متغير الخبرة العملية

البند	دعداد	نلاسةب (%)
١-٥ سنوات	١٥	١٧,٩
٦-١٠ سنوات	٢٤	٢٨,٥
١١-١٥ سنة	٣٠	٣٥,٦
١٦-٢٠ سنة	٥	٦
أكثر من ٢٠ سنة	١٠	١٢
ملاجمعو	٨٤	١٠٠

٤-٤ عدد الدورات التدريبية: يتضح من الجدول رقم (٥) أن ما نسبته (٩٥,٢%) من المجيبين قد حضروا دورات تدريبية، حيث أن (٦٦,٦ %) حضروا أكثر من أربع دورات تدريبية و (٢٨,٦%) حضروا أقل من أربع دورات تدريبية في مجال العمل البنكي، حيث تعد الدورات التدريبية المدخل الرئيسي لكسب المهارات الفنية والتطبيقية، وتحويل العلوم النظرية إلى واقع عملي تنفيذي. وحتى يتمكن العاملون من التنفيذ الواعي لما يوكل إليهم من أعمال بحيث يتمكنون من تحقيق الأهداف العامة الإستراتيجية، ومن تنفيذ البرامج والأنظمة الجديدة ومن ذلك نموذج القياس المتوازن للأداء وتحويل المعايير والمقاييس العامة إلى مقاييس تشغيلية عملية؛ فإن ذلك يتطلب مهارات ، فكرية وعقلية وعملية من الضرورة أن يتمتع بها العاملون، ولا يكون ذلك إلا من خلال اجتياز دورات مكثفة ومتواصلة لكل ما هو جديد في مجال العمل البنكي.

الجدول رقم (٥)

توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

البند	دعلاذ	نلاسةج (%)
لا يوجد	٤	٤,٨
٤ دورات أو أقل	٢٤	٢٨,٦
أكثر من ٤ دورات	٥٦	٦٦,٦
المجموع	٨٤	١٠٠

٥-٥ اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: الاختبارات الإحصائية التمهيدية

٥-١ اختبار ألفا كورنباخ (Cronbach's Alpha):

وذلك بهدف اختبار درجة الموثوقية أو الاعتمادية (Reliability) لقياس مدى الثبات أو الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة. وتفسر درجة الاعتمادية (Reliability) ألفا؛ بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كورنباخ ، بأنها القيمة التي تساوي (٦٠ %) فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك فتعد ضعيفة (Sekaran, 2005) ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي وجد أن

قيمة معامل ألفا كرونباخ هي (٨٧,٤ %)، أي إمكانية اعتماد نتائج الاستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

٢-٥ نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (K-S) Kolmogorov-Smirnov.

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov, K-S)، لمعرفة طبيعة توزيع ردود أسئلة كل فرضية من فرضيات الدراسة، وقد تبين أن التوزيع الطبيعي لبيانات جميع فرضيات الدراسة. والجدول رقم (٦) يوضح ملخص نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) لنتائج الفرضيات، حيث إذا كانت قيمة (Alpha) أكبر من (٥%)، فذلك يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (٦)

معاملات اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) لبيانات الدراسة

تلاوزيع	Sig. K-S	K-S	تلاغير
عبيطي	٠,٨٧٤	٠,٦١٢	Y
عبيطي	٠,٣٧٩	٠,٨١٤	X1
عبيطي	٠,٦٤٥	٠,٦٨٩	X2
عبيطي	٠,٣٨٩	٠,٩٥٢	X3
عبيطي	٠,٢٥٦	١,١١٢	X4

٣-٥ نتائج اختبار الارتباط المتداخل Multicollinearity

تم اختبار درجة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة لمعرفة درجة الارتباط فيما بينها، فتبين أن هناك ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولكن ليست ذات تأثير. وللتأكد من استقرار معاملات الانحدار المتعدد لتلك المتغيرات، فقد تم حساب الارتباط المتداخل باستخدام اختبار (Variable Inflation

Factor-VIF، واختبار (Condition Index-CI)

- حيث يفسر (VIF) نسبة التباين الفعلي إلى التباين في حالة عدم وجود ارتباط متداخل، فإذا كانت قيمة

(VIF) أكبر من (١٠)، دل ذلك على وجود مشكلة الارتباط المتداخل، كذلك يقاس (CI) حساسية

تقديرات الانحدار للتغيرات البسيطة على البيانات، فإذا كانت قيمة (CI) أكبر من (٣٠) دل ذلك على وجود مشكلة الارتباط المتداخل (Dielman, 2005) .

ويتضح من الجدول رقم (٧) الذي يبين نتائج اختبار الارتباط المتداخل للمتغيرات المستقلة بواسطة اختباري (VIF) و (CI) ، أنه لا توجد أي قيمة تشير إلى مشكلة ارتباط متداخل، وبالتالي فإن نتائج نموذج الانحدار المتعدد ليست ناتجة عن وجود ارتباط متداخل بين المتغيرات المستقلة، وذلك يبين إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار .

الجدول رقم (٧)

ملخص نتائج اختبار الارتباط المتداخل للمتغيرات المستقلة بواسطة (VIF) & (CI)

Variable	Variable Inflation Factor (VIF)	Condition Index (CI)
X1	١,٤٣١	٢٦,٦٧٤
X2	١,٦٩٣	١٩,٦٧٩
X3	١,٨٩٤	٢٤,٢٢٣
X4	٢,٢١٣	١٥,٥٤٧

٤-٥ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

يستخدم ذلك الاختبار لقياس العلاقة بين المتغير التابع، ومجموعة المتغيرات المستقلة، ويهدف إجراء ذلك الاختبار تمت صياغة العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفق ما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المقياس المتوازن للأداء من منظوراته الأربعة على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

قاعدة القرار: للحكم على معنوية العلاقة الارتباطية بين مجموعة المتغيرات المستقلة بما تحتويه من المقاييس، وبين المتغير التابع؛ يتم إتباع قاعدة القرار التالية:

إذا كانت $\text{Sig. F} < 5\%$ يتم قبول H_0 (الفرضية العدمية).

إذا كانت $\text{Sig. F} \geq 5\%$ يتم رفض H_0 (الفرضية العدمية) وقبول الفرضية البديلة .

وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من الاستبيانات المستردة من عينة الدراسة،

كانت قيمة الارتباط هي (٠,٨١٢) كما في الجدول رقم (٨) :

الجدول رقم (٨)

معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد

مقارار	Sig. R	Adjusted R Square	R Square	R
فرض الفرضية اعلدءيم قوبول ايدبلءلا	٠,٠٠٠	٠,٧٠٠	٠,٦٥١	٠,٨١٢

وبملاحظة معنوية قيمة الارتباط والتي تساوي Sig. R = 0.000 ، يمكن استنتاج أنه توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين استخدام مقاييس الأداء الإستراتيجية ضمن المنظورات الأربعة لنظام المقياس المتوازن للأداء

على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

ثانياً نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

١- نتائج الفرضية الرئيسة:

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة، حيث استخدم النموذج المتضمن في

المعادلة التالية، لدراسة أثر المتغيرات المستقلة والتي تمثل المنظورات الأربعة للمقياس المتوازن للأداء على

المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية الذي يمثل المتغير التابع (Y).

$$Y = a \pm \beta_1(X_1) \pm \beta_2(X_2) \pm \beta_3(X_3) \pm \beta_4(X_4) \pm e$$

حيث تمثل : (X1) منظور التعلم والنمو ، (X2) منظور العمليات الداخلية ، (X3) منظور

العملاء ، (X4) المنظور المالي. ويستخدم ذلك النموذج ، لقياس مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة من

تباين في المتغير التابع، وقد تم اختبار الفرضية الرئيسة باستخدام ذلك النموذج للتوصل إلى نفيها أو إثباتها

على النحو التالي:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المقياس المتوازن للأداء من منظوراته الأربعة على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

الجدول رقم (٩)

معاملات المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد

Sig. T Xn	B	Xn
٠,٩١٦	٠,٠٤٢	Constant a
٠,٠٢٩	٠,١٩٤	X1
٠,٠١٥	٠,٢٩٥	X2
٠,٠١٧	٠,٢٨٧	X3
٠,٠٢٨	٠,٣١٤	X4

وبالنظر إلى الجدولين رقم (٨) ورقم (٩) يتضح ما يلي:

تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة من تباين المتغير التابع كان (٠,٦٥١) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية على مستوى أهمية أقل من (٠,٠٥) حيث إن (Sig. R = 0.000) وقيمة معامل التحديد المعدل تساوي (٠,٧٠٠) ، ومما يعني أنه وبمستوى ثقة (٩٥%) يمكن القول " بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المقياس المتوازن للأداء من منظوراته الأربعة على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية. بمعنى رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة.

وبالتالي يمكن من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (٩) كتابة معادلة التنبؤ

بقيم المتغير التابع (Y) وهي:

$$Y = 0.042 + 0.194 (X1) + 0.295 (X2) + 0.287 (X3) + 0.314 (X4)$$

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

ويدل معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول والموضح بالجدول رقم (٩) أنه إذا تغير المتغير المستقل (X1) بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع سوف يتغير بمقدار (٠,١٩٤) من وحدات قياسه شرط ثبات المتغيرات الأخرى في المعادلة على حالها.

اختبار معنوية المتغير المستقل (X1) في نموذج الانحدار المتعدد.

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاييس الأداء من منظور التعلم والنمو على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

وعند تفحص الجدول رقم (٩) فإننا نلاحظ أن قيمة (Sig. T X1) المحسوبة تساوي (٠,٠٢٩) وهي أقل من ٥% ، وعليه فإنه يتم الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمنظور التعلم والنمو على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

ويدل معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني (X2) والموضح بجدول رقم (٩) أنه إذا تغير المتغير المستقل (X2) بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع سوف يتغير بمقدار (٠,٢٩٥) من وحدات قياسه بشرط ثبات العناصر الأخرى في المعادلة على حالها.

اختبار معنوية المتغير المستقل (X2) في نموذج الانحدار المتعدد.

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاييس الأداء من منظور العمليات الداخلية على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

وعند تفحص الجدول رقم (٩) يتضح أن قيمة (Sig. T X2) المحسوبة تساوي (٠,٠١٥) وهي أقل من ٥% ، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمنظور العمليات الداخلية على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

يدل معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث (X3) والموضح بجدول رقم (٩) ، أنه إذا تغير ذلك المتغير بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع سوف يتغير بمقدار (٠,٢٨٧) من وحدات قياسه، شرط ثبات المتغيرات الأخرى في المعادلة على حالها.

اختبار معنوية المتغير المستقل (X3) في نموذج الانحدار المتعدد.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاييس الأداء من منظور العميل على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

وعند تفحص الجدول رقم (٩) فإننا نلاحظ أن قيمة (Sig. T X3) المحسوبة تساوي (٠,٠١٧) . وهي أقل من ٥ %؛ وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمنظور العميل على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

ويدل معامل الانحدار للمتغير المستقل الرابع (X4) ، والموضح بجدول رقم (٩) أنه إذا تغير ذلك المتغير بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع سوف يتغير بمقدار (٠,٣١٤) من وحدات قياسه شرط ثبات المتغيرات الأخرى في المعادلة على حالها.

اختبار معنوية المتغير المستقل (X4) في نموذج الانحدار

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاييس الأداء من المنظور المالي على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

وعند تفحص الجدول رقم (٩) فإننا نلاحظ أن قيمة (Sig. T X4) المحسوبة تساوي (٠,٠٢٨) وهي أقل من ٥ % ، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقياس الأداء في المنظور المالي على المقاييس المالية الإستراتيجية للبنوك التجارية المصرية.

٦-١ النتائج:

استهدفت الدراسة بحث أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية. وللتأكد من تحقق هذا الهدف الذي يمثل المتغير التابع، تمت تجزئة ذلك المتغير إلى الأبعاد والمنظورات التي يتشكل منها، كما تمت كذلك دراسة أثر تحقق كل منظور من تلك المنظورات، نتيجة استخدام مقياس الأداء المتضمنة في النموذج. وقد توصل الباحث من خلال دراسة المحاور الرئيسية للدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة ، أشارت نتائج التحليل إلى:

- أن ما نسبته ٩٦,٥ % من المجيبين هم من حملة البكالوريوس ودبلوم الدراسات العليا والماجستير، ومن مضامين هذه النسبة أن أولئك الأفراد يمتلكون وعياً بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة العمل البنكي، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الإستراتيجي بشكل عام والمالي بشكل خاص.
- يشكل الأفراد الذين يحملون تخصصات علمية في المحاسبة وإدارة الأعمال والاقتصاد نسبة ٨٥,٨ % من المجيبين، وذلك يمثل العصب المركزي من بين العلوم اللازمة للعاملين في البنوك على مختلف أنواعها.
- أن ما نسبته ٨٢,١ % من المجيبين لديهم خبرة أكثر من (٦) سنوات ، وذلك دليل على توفر الخبرة البنكية لدى معظم العاملين في البنوك التجارية المصرية، وهذا مؤشر جيد على تمتعهم بالمهارات الفنية والتطبيقية ومواكبة المستجدات .

ثانياً: فيما يتعلق بقياس الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية، أشارت نتائج التحليل إلى أنه:

- يتوفر لدى إدارات البنوك التجارية المصرية الإدراك الجيد، بأن نجاحها في سوق المنافسة، ومقدرتها على البقاء والاستمرار في السوق، يتطلب منها العمل بشكل حثيث وجدي، لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي، مما يعطيها القدرة على تحقيق الرؤى الإستراتيجية الخاصة بها والمتمثلة في الوصول إلى قطاع بنكي قوي ومتين مالياً وفنياً يعمل بكفاءة وفاعلية وتنافسية عالية. ومن العناصر الأساسية التي حققت ذلك الإدراك، أن

الكادر الوظيفي العامل في تلك البنوك يمتلك في معظمه مؤهلات علمية عالية، وتخصصات علمية مناسبة للمهام التي يطلب منهم إنجازها ولطبيعة العمل الذي يمارسونه.

- تمتلك البنوك التجارية المصرية تصوراً واضحاً عن منظورات الأداء المالي الاستراتيجي الأساسية، وقد ظهر ذلك من خلال الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بقياس تلك المنظورات المختلفة، كما أنه تتوفر لدى تلك البنوك خطط واضحة ومحددة، تعمل على تطويرها باستمرار، لمواجهة التطورات المستجدة في العمل البنكي، مما يمكنها بالتالي من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز. ويؤيد هذا التصور الواضح، والتنفيذ العملي للخطط الموضوعية، وجود كادر وظيفي متمرس، يتمتع بالخبرة العملية المناسبة وبمستويات مرتفعة، يتم العمل على استدامتها بالدورات التدريبية المتواصلة.

ثالثاً: فيما يتعلق بنتائج تحليل مدى تطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية المتضمنة في منظورات المقياس المتوازن للأداء (المتغيرات المستقلة) يتضح ما يلي :

- تطبق إدارات البنوك التجارية المصرية في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، مع التنبه على أن استخدامها لتلك المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها تحت نموذج المقياس المتوازن للأداء ، وفي المقابل فإنه في الإمكان إعادة تبويب تلك المقاييس ضمن منظورات النموذج الأربعة وهي: منظور التعلم والنمو، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور العملاء، والمنظور المالي.

- يمكن استخدام مقاييس الأداء في نموذج المقياس المتوازن للأداء ، بمنظوراته الأربعة معاً، لتطوير الأداء المالي ، الاستراتيجي في البنوك التجارية المصرية.

- يمكن استخدام مقاييس الأداء في كل منظور على حدة من منظورات المقياس المتوازن للأداء ، لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي في البنوك التجارية المصرية.

التوصيات :

بناء على النتائج العامة للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي؛ يوصي الباحث بما يلي:

- ١- أن تسعى البنوك التجارية المصرية إلى تبني نموذج المقياس المتوازن للأداء عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه، حيث يوفر الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي الاستراتيجي وتطويره.
- ٢- أن تعمل البنوك التجارية المصرية على استخدام المقياس المتوازن للأداء باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء ، ويساعد على تنظيم العمليات الإدارية في البنك، وفي التركيز على تطبيق الإستراتيجية المؤسسية .
- ٣- ضرورة تدريس منهجية القياس المتوازن للأداء بشكل تفصيلي وشامل ضمن مقررات المحاسبة الإدارية والإدارة الإستراتيجية في الجامعات في مرحلة البكالوريوس.
- ٤ - المزيد من الدورات التدريبية المتخصصة، لتدريب العاملين في البنوك التجارية المصرية ، مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في تلك الدورات للاطلاع على كيفية تطبيق المقياس المتوازن للأداء وتشغيله، والمزايا الناتجة عن ذلك.
- ٥- أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق المقياس المتوازن للأداء بشكل كفؤ وفاعل في البنوك التجارية المصرية ، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية.

مراجع البحث

المراجع العربية:

- الخولي، هاله عبد الله، (٢٠٠١). "استخدام نموذج المقياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، العدد السابع والخمسون، السنة الأربعون، ص ٤٨ - ١.
- الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004) . "نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن" ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق،. العدد ١ المجلد ٢٦ ص ٩٧-١٤٧.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الهلباوي ، سعيد محمود . النشار، تهاني محمود ، (٢٠٠٩) المحاسبة الإدارية المتقدمة- مدخل إدارة التكلفة، كلية التجارة - جامعة طنطا.
- حماد ، طارق عبد العال، (٢٠٠٣) . التطورات العالمية وانعكاساتها على عمل البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- رضوان، رأفت، (١٩٩٩) . "عالم التجارة الإلكترونية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زغلول، جوده عبد الرؤف ، (٢٠١٠). "استخدام المقياس المتوازن للأداء في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى: الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية خلال الفترة: ٤ - ٥ جمادى الآخرة ١٤٣١ هـ الموافق ١٨ - ١٩ مايو .
- عبد الحميد، عبد المطلب، (٢٠٠٢) ، "العولمة الاقتصادية والبنوك"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية.
- عبد العزيز، محمود، (١٩٩٧) . "المصارف الشاملة والمنظمة العربية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي لاتحاد المصارف العربية بعنوان الصناعة المصرفية العربي و تحديات القرن الحادي والعشرين.
- عبد الملك، أحمد رجب، (٢٠٠٦). "مدخل المقياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، ص ٨١-١٤٧.

المراجع الأجنبية:

- Banker, R., H. Chang, & M. Pizzini, (2004)."The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy", **The Accounting Review**, No.79, 2004, PP. 1-23.
- Cardinaels, Eddy ,Paula MG van Veen-Dirks (2010). "Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard" **Accounting, Organizations and Society**. Oxford: Aug . Vol. 35, Iss. 6; p. 565.
- Chenhall, R., (2005),"Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic

Outcomes: An Exploratory Study", **Accounting Organizations & Society**, No.30, PP. 395-422. Available from : [http : \\www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

- Dielman, Terry, (2005). "**Applied Regression Analysis**", (4th ed.), *California Thomson Learning*.
- Huang, H. C., (2009). "Designing a Knowledge-Based System for Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective", **Expert Systems with Applications**, Vol. 36, Iss. 1, Jan., PP. 209-218. Available from : [http : \\www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Ittner, C. D., (2008) ("Does Measuring Intangibles for Management Purposes Improve Performance: A Review of the Evidence", **Accounting and Business Research**, Vol. 38, Iss. 3, PP. 261-273. Available from: [http: \\www.proquest.com](http://www.proquest.com)
- Jakobsen, Morten, (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. **Master thesis**, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian. Available from: [http: \\www.proquest.com](http://www.proquest.com)
- Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). **Advanced Management Accounting**, (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, **Harvard business review**.
- _____ . (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, **Harvard business review**, January-February.
- Kraus, Kalle, Lind Johnny” (2010). “The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control - A research note” **Management Accounting Research**. Kidlington: Dec Vol. 21, Iss. 4. p. 265
- Luft ,Joan .(2009) “Nonfinancial Information and Accounting: A Reconsideration of Benefits and Challenges” **Accounting Horizons**. Sarasota: Sep. Vol. 23, Iss. 3; p. 307.
- Niven, Paul R., (2006). **Balanced Scorecard step by step**, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- Sekaran, Uma, (2005). "**Research Methods For Business With Spss 13.0 Set**", (4th ed.). New York: John Wiley and Sons.

- Tayler B.William (2010) "The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus" **The Accounting Review**. Sarasota: May . Vol. 85, Iss. 3; p. 1095.
- Wang, Jui-Chi, (2006). "Corporate Performance Efficiency Investigated by data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, vol. 9, No. 2, pp. 312-318.
- Zaman, Monir, (2002). "Balanced Scorecard Implementation in Australia Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent", *Central Queensland University*. Available from: <http://www.proquest.com>

"بسم الله الرحمن الرحيم"

السيد المحترم /.....
تحيط طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك التجارية المصرية في ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات - دراسة نظرية وتطبيقية" لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة لما له من تأثير على نتيجة الدراسة ، مع التأكيد على سرية المعلومات التي ستقدمونها، حيث أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

نبذة مختصرة عن المقياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard, BSC)

المقياس المتوازن للأداء هو عبارة عن أداة لقياس الأداء التشغيلي والمالي والإستراتيجي في إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، ويمكن استخدام المقياس المتوازن للأداء لتقويم أداء البنوك التجارية المصرية من خلال أربعة منظورات رئيسية:

- منظور التعلم والنمو Learning and Growth (هل يمكن أن نستمر في التحسين والتعلم والابتكار) ؟
- منظور العمليات الداخلية Internal Business Processes (ما الذي يجب أن نتفوق به)؟
- منظور العملاء Customer Perspective (كيف ينظر إلينا العملاء)؟
- المنظور المالي Financial Perspective (كيف ننظر إلى المساهمين)؟

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة المناسبة:

١- المؤهل العلمي:

أ - بكالوريوس ب - دبلوم دراسات عليا

ج - ماجستير د - أخرى حدد _____

٢- التخصص العلمي:

أ - محاسبة ب - إدارة أعمال

ج - اقتصاد د - أخرى حدد _____

٣- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل البنكي:

أ- ١ - ٥ سنوات ب- ٦- ١٠ سنوات ج- ١١ - ١٥ سنة

د- ١٦ - ٢٠ سنة د - أكثر من ٢٠ سنة

٤- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل البنكي:

أ - لا توجد ب- (٤) دورات أو أقل ج - أكثر من (٤) دورات .

القسم الثاني :

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب في كل من العبارات التالية:					
الرقم	البيان	موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق بدرجة عالية
	منظور التعلم والنمو				
١	يتمتع العاملون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعتهم عملهم في البنك.				

					يوجد عدد مناسب من العاملين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	٢
					ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.	٣
					يوجد لدى العاملين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانيات المادية.	٤
					يتقدم كل عامل بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للبنك سنوياً.	٥
					تتخفف نسبة العاملين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى.	٦
					يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز.	٧
					يوجد عاملون ذو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة.	٨
					يهتم مقياس رضا العاملين ، بتلبية حاجاتهم بما يناسب قدراتهم ومؤهلاتهم.	٩
					يؤكد مقياس الاحتفاظ بالعاملين على مقياس الكفاءة والفاعلية الفردية.	١٠
منظور العمليات الداخلية						
					يتم توفير الخدمات البنكية للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات العملاء.	١١
					تشكل الخدمات البنكية المستحدثة (الجديدة) نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق المصرفي.	١٢
					يتم توفير الخدمات البنكية المستحدثة في الوقت المناسب.	١٣
					لا يؤدي توفير الخدمات البنكية المستحدثة (الجديدة) إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة.	١٤
					يركز منظور العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.	١٥
					تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمة البنكية معقولة.	١٦
					يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات البنكية وبأقل تكلفة ممكنة.	١٧

					يستجيب البنك لشكاوي العملاء من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	١٨
					تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.	١٩
					يتم تقديم خدمات بنكية مستحدثة من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.	٢٠
منظور العملاء						
					يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات البنكية المقدمة من البنك.	٢١
					يفضل معظم عملاء البنك التعامل مع البنك عن غيره من المنافسين (الحاليين والمحتملين).	٢٢
					يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	٢٣
					يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات العملاء مع الوقت المتاح لهم.	٢٤
					تقدم الخدمات البنكية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبية احتياجات العملاء.	٢٥
					تتناسب حصة البنك (من حيث عدد العملاء) في السوق المصرفي مع القدرات الذاتية المتاحة.	٢٦
					تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية.	٢٧
					يهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إيجاد خدمات تلبية احتياجات العملاء المادية والمعنوية.	٢٨
					يسعى مقياس رضا العملاء إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.	٢٩
					يراعى مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة.	٣٠
المنظور المالي						
					يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح غير متوقعة.	٣١
					تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	٣٢
					توفر الاستثمارات الإقليمية والدولية أرباحاً تلبية أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	٣٣

					٣٤	تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للبنك.
					٣٥	تعمل الإدارة على زيادة الإيرادات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة.
					٣٦	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات البنكية المقدمة واستثمارات البنك.
					٣٧	يحقق البنك انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطة البنك.
					٣٨	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من الأنشطة الاستثمارية.
					٣٩	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.