



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزيرة
كلية الدراسات العليا
قسم: إدارة الأعمال

**دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية
الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن
(دراسة ميدانية)**

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

عمار أمين أحمد سعيد

إشراف الدكتور

سلطان حسن الحالمي

أستاذ المحاسبة الإدارية المساعد

1440هـ - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

يقول تعالى:

﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ﴾ .

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

[الحجر: 19]

قرار لجنة المناقشة والحكم رقم (1) لسنة 2019م

في تمام الساعة التاسعة صباحاً يوم الثلاثاء الموافق: 22/1/2019م. اجتمعت لجنة المناقشة
والحكم على

رسالة الماجستير المقدمة من الطالب: **عمار أمين أحمد سعيد**

بكلية الدراسات العليا - قسم إدارة الاعمال

بناء على قرار مجلس الدراسات العليا بمحضر رقم ٢١ بتاريخ 30/12/2018م بالموافقة على
تشكيل لجنة المناقشة والحكم من الاخوة:

الاسم	التخصص	الصفة	جهة العمل
أ.د/ محمد حسن النقاش	إدارة أعمال	مناقشاً خارجياً (رئيساً)	جامعة إب
د/ محمد طاهر صالح	إدارة أعمال	مناقشاً داخلياً (عضواً)	جامعة الجزيرة
د/ سلطان حسن الحالمي	محاسبة (محاسبة إدارية)	مشرفاً ومناقشاً	جامعة إب

عن رسالته الموسومة بـ

دور أبعاد بطاقات الاداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك
التجارية اليمنية (دراسة ميدانية)

وقد قام الطالب بعرض موضوع رسالته بشكل كامل لكل جوانب الرسالة. ثم ناقشت اللجنة
الطالب. وبناء على ما تقدم توصي اللجنة بالآتي:

قبول رسالة الماجستير للطالب / **عمار أمين أحمد سعيد**

توقيعات أعضاء اللجنة:

الاسم	الدرجة العلمية	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د/ محمد حسن النقاش	استاذ مشارك	مناقشاً خارجياً	جامعة إب	
د/ محمد طاهر صالح	استاذ مساعد	مناقشاً داخلياً	جامعة الجزيرة	
د/ سلطان حسن الحالمي	استاذ مساعد	مشرفاً	جامعة إب	

نوصي اللجنة بطباعة رسالة **عمار أمين أحمد سعيد** في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك
والله الموفق،،،

رئيس الجامعة

أ.د / أحمد غالب الهبوب



عميد الدراسات العليا

د / محمد أمين العمام

الإهداء

إلى والدي..... نبع العطاء الدائم اللامتناهي .

إلى والداتي..... نبع الحنان والنور والضياء .

أسبغ الله عليهما ثوب الصحة والعافية، وأطال الله في عمرهما، فقد تكفلاني بدعائهما الموصول

حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة .

إلى نزوجتي العزيزة..... التي لم تدخر جهداً في توفير كل سبل الراحة، وقفت

معي سنداً، وصبرت من أجلي الكثير من الجهد والعناء طيلة فترة دراستي .

إلى جامعتي..... التي كانت خير عون لي طيلة فترة الدراسة .

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله على فضله وإحسانه، وله الشكر والثناء الحسن، والصلاة والسلام على حبيبنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

امتنالاً لقوله ﷺ: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

إنه ليسعدني ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور/ سلطان حسن الحالمي الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، والذي بذل معي قصارى جهده، وأحاطني بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة، والذي لم يبخل بجهده أو علم إلا أفاض به عليّ، وكان مثلاً للعلماء المتواضعين في توجيهاته وتشجيعه المتواصل، فلا غرابة من ذلك فهو بحق الإنسان أولاً والموجه والمعلم ثانياً، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء، وله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان، وأرجو من الله أن يمدّه بفيض كرمه وعطائه ويجعله منارة للعلم وأهله.

كما يسرني أن أدون بكامل الغبطة والاحتفاء تقديرًا جمًّا وشكرًا عظيمًا للأستاذين الجليلين: الأستاذ الدكتور/ محمد حسن النقاش، الدكتور/ محمد طاهر صالح وذلك لتشرفي بقبولهما مناقشة هذه الرسالة وجهدهما في قراءتها وتسديدهما، وإثرائها بما طرحوه من ملاحظات وتوجيهات علمية قيمة فلهما مني جزيل الشكر والتقدير والثناء.

كما يسعني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعتي، هذا الصرح الشامخ والمنارة العلمية التي لا تنطفئ، ممثلة برئيس مجلس أمنائها الدكتور/ عبد الرقيب صبيح ورئيسها البرفسور/ أحمد غالب الهبوب، ونائب رئيس الجامعة الدكتور/ صادق اليوسفي وعميد الدراسات العليا الدكتور/ محمد الهمام، وأمين عام الجامعة الأستاذ/ مالك الشجاع، وأمين عام مجلس الأمناء الدكتور/ أحمد شرف الدين وجميع العاملين فيها والزملاء لما قدموه من دعم مادي ومعنوي، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان والثناء لكل من أعانني بجهده أو وقته أو دعائه سواء الوالدين أو الأقارب أو الأصدقاء أو الأحباب أو الزملاء، وأخص بالذكر زوجتي، والأستاذ/ صالح الحسوفة، والأستاذ/ نجيب محمد عبد الوهاب الشهاري مسؤول علاقات العملاء في البنك العربي سائلًا الله العلي الكريم أن يجعل ما قدمه أولئك في موازين حسناتهم وأن يجزل لهم الأجر والمثوبة.

وأخيرا فإن هذه الدراسة ما هي إلا جهد بشري، فأن وفقت فمن الله ونعمة منه، وإن قصرني فمن نفسي، وإن الكمال لله وحده، والله ذو الفضل العظيم.

الباحث

جدول المحتويات

ج	الإهداء
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص الدراسة:

الفصل الأول

2	المقدمة:
3	1-1 الإطار العام:
3	1-1-1 مشكلة الدراسة:
4	1-1-2 أهداف الدراسة:
5	1-1-3 أهمية الدراسة:
6	1-1-4 نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة):
7	1-1-5 فرضيات الدراسة:
7	1-1-6 حدود الدراسة:
8	1-1-7 التعريفات الإجرائية:
9	1-1-8 هيكل الدراسة (فصول الدراسة):
10	2-1 الدراسات السابقة:
10	1-2-1 الدراسات العربية:
15	2-2-1 لدراسات الأجنبية:

الفصل الثاني

20	مقدمة:
22	2-1-1 المبحث الأول: نشأة بطاقات الأداء المتوازن (BSC) ومفهومها
22	1-1-2 نشأة بطاقة الأداء المتوازن:
23	2-1-2 العوامل التي أسهمت في ظهور بطاقة الأداء المتوازن:
24	3-1-2 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:
27	4-1-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:
29	5-1-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:
30	6-1-2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

- 31 ----- 7-1-2 جوهر استخدام بطاقة الأداء المتوازن:
- 32 ----- 8-1-2 التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:
- 33 ----- 9-1-2 الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء:
- 34 ----- 10-1-2 خصائص بطاقة الأداء المتوازن:
- 37 ----- 11-1-2 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:
- 38 ----- 12-1-2 المقومات الأساسية لنجاح بطاقة الأداء المتوازن:
- 39 ----- 13-1-2 العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن:
- 41 ----- **المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن**
- 41 ----- 1-2-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:
- 53 ----- 2-2-2 المحاور التي يحتوي عليها كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:
- 55 ----- 3-2-2 مزايا بطاقة الأداء المتوازن:
- 56 ----- 4-2-2 فوائد بطاقة الأداء المتوازن:
- 57 ----- 5-2-2 معايير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:
- 59 ----- 6-2-2 قواعد تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:
- 60 ----- 7-2-2 الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن:
- 61 ----- 8-2-2 صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

الفصل الثالث

- 64 ----- المقدمة:
- 65 ----- **المبحث الأول: كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي**
- 65 ----- 1-1-3 مفهوم الكفاءة:
- 65 ----- 2-1-3 الكفاءة في الفكر الإداري:
- 66 ----- 3-1-3 مفهوم الفاعلية:
- 67 ----- 4-1-3 مداخل الفاعلية:
- 68 ----- 5-1-3 علاقة الكفاءة بالفاعلية:
- 69 ----- 6-1-3 الفرق بين الكفاءة والفاعلية:
- 70 ----- 7-1-3 قياس الكفاءة:
- 71 ----- 8-1-3 الكفاءة المصرفية:
- 73 ----- 9-1-3 مفهوم الأداء:
- 74 ----- 10-1-3 أبعاد الأداء:

- 75 ----- 11-1-3 الأداء المصرفي: -----
- 75 ----- 12-1-3 الأداء الاستراتيجي: -----
- 77 ----- 13-1-3 فوائد قياس الأداء الاستراتيجي: -----
- 78 ----- 14-1-3 وظائف قياس الأداء الاستراتيجي: -----
- 79 ----- **المبحث الثاني: التوجهات الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن** -----
- 79 ----- 1-2-3 التوجهات الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن: -----
- 83 ----- 2-2-3 خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة استراتيجية: -----
- 88 ----- 3-2-3 نشأة البنوك التجارية: -----
- 89 ----- 4-2-3 نشأة البنوك التجارية باليمن: -----
- 89 ----- 5-2-3 تعريف البنوك التجارية: -----
- 90 ----- 6-2-3 أهداف البنوك التجارية: -----
- 91 ----- 7-2-3 نبذة عن البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة: -----

الفصل الرابع

- 95 ----- مقدمة: -----
- 95 ----- 1-1-4 أساليب جمع البيانات: -----
- 95 ----- 2-1-4 تطوير أداة الدراسة والتعريف بها: -----
- 96 ----- 3-1-4 وصف مجتمع الدراسة وعينته: -----
- 97 ----- 4-1-4 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة: -----
- 99 ----- 5-1-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات: -----
- 100 ----- 1-2-4 تحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين على الاستبانة: -----

الفصل الخامس

- 104 ----- 1-5 تحليل بيانات الدراسة: -----
- 104 ----- 1-1-5 تحليل آراء المستجيبين بشأن البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن: -----
- 106 ----- 2-1-5 تحليل آراء المستجيبين بشأن بُعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن: -----
- 108 ----- 3-1-5 تحليل آراء المستجيبين بشأن بُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء: -----
- 109 ----- 4-1-5 تحليل آراء المستجيبين بشأن بُعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن: -----
- 111 ----- 5-1-5 تحليل آراء المستجيبين بشأن البُعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن: -----
- 114 ----- 2-5 اختبار الفرضيات: -----
- 114 ----- 1-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الأولى: -----

- 115 ----- 2-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الثانية:
- 115 ----- 3-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:
- 116 ----- 4-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:
- 117 ----- 5-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الخامسة:
- 118 ----- 6-2-5 نتيجة اختبار الفرضية السادسة:
- 119 ----- 7-2-5 نتيجة اختبار الفرضية السابعة:
- 119 ----- 8-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الثامنة:
- 120 ----- 9-2-5 نتيجة اختبار الفرضية التاسعة:

الفصل السادس

- 122 ----- 1-6 الاستنتاجات:
- 122 ----- 1-1-6 الاستنتاجات من الجانب النظري:
- 122 ----- 2-1-6 نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الإحصائي):
- 124 ----- 2-6 التوصيات:

قائمة المراجع والمصادر

- 125 ----- أولاً-المراجع العربية:
- 141 ----- ثانياً-المراجع الإنجليزية:

الملاحق

- 144 ----- ملحق رقم (1) أسماء الدكاترة والأساتذة ومديري الفروع المحكمين للاستبانة
- 145 ----- ملحق رقم (2) الاستبانة
- 150 ----- ملحق (3) التحليل الإحصائي

Abstract : 1

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	جدول التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.	35
2	جدول ربط كل من الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المالية بدورة حياة المشروع	41
3	الجدول يوضح الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء للبعد المالي.	43
4	جدول مقاييس العمليات الداخلية	46
5	جدول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به.	52
6	جدول مقارنة بين عناصر الكفاءة والفاعلية	70
7	جدول فئات الإجابات والدرجات المقابلة لها	96
8	جدول أسماء البنوك التجارية مجتمع الدراسة	97
9	جدول العينة المستهدفة ودرجة الاستجابة الفعلية	97
10	جدول نتيجة اختبار ثبات الأداة	98
11	جدول يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	99
12	جدول توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	101
13	جدول توزيع العينة حسب التخصص العلمي	101
14	جدول توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	102
15	جدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	102
16	جدول الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بالبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	104
17	جدول الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بالبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	106
18	جدول الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بالبعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن	108
19	جدول الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بالبعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن	110
20	جدول الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن	112
21	جدول ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	114
22	جدول نتيجة اختبار الفرضية الأولى	114
23	جدول نتيجة اختبار الفرضية الثانية	115
24	جدول نتيجة اختبار الفرضية الثالثة	116
25	جدول نتيجة اختبار الفرضية الرابعة	117
26	جدول نتيجة اختبار الفرضية الخامسة	118
27	جدول نتيجة اختبار ANOVA للفرضية السادسة	118
28	جدول نتيجة اختبار ANOVA للفرضية السابعة	119
29	جدول نتيجة اختبار ANOVA للفرضية الثامنة	120
30	جدول نتيجة اختبار ANOVA للفرضية التاسعة	120

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة	1
27	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	2
47	سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية	3
50	التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين	4
53	معايير بطاقة الأداء المتوازن	5
59	معايير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	6
69	العلاقة بين الكفاءة والفاعلية	7
77	الأداء الاستراتيجي من منظور الكفاءة والفاعلية	8
82	بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي للعمل بالمنظمة	9
87	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	10

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	م
144	أسماء الأساتذة المحكمين	1
145	الاستبانة	2
150	التحليل الإحصائي	3

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استخدام نموذج بطاقات الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن؛ حيث اشتملت الأهداف على الأربعة الأبعاد لبطاقات الأداء المتوازن فضلاً عن البعد الاجتماعي الذي أضافه الباحث. تمثل مجتمع الدراسة بالبنوك التجارية في اليمن البالغ عددها (18) بنكاً، في حين أن عينة الدراسة اختيرت اختياراً قسدياً؛ إذ اشتملت على (180) موظفاً في (11) بنكاً تجارياً والعاملين في الإدارة التنفيذية والإدارة المالية وإدارة المراجعة الداخلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي معتمداً على أداة الاستبانة، وتحليل البيانات استخدم الباحث برنامج الحقيبة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخدام الأساليب الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار التوزيع الطبيعي.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، من خلال المقاييس المتعلقة بهذه الأبعاد، في حين أن البعد الاجتماعي لم يظهر أي أثر ذي دلالة إحصائية في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن؛ إذ تبين أن البنوك التجارية في اليمن لم تعمل على تحقيق المقاييس المتعلقة بالبُعد الاجتماعي.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداةً للتقييم والتطوير وبالأخص البعد الاجتماعي، وضرورة قيام البنوك التجارية بدورها الاجتماعي من خلال تقديم مزيد من أوجه الدعم للمجتمع لكي تسهم في التنمية المستدامة.

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

المقدمة:

تزايدت الحاجة إلى تقييم الأداء في البنوك على اختلاف أنواعها بسبب تغير الأوضاع والظروف التي فرضتها التطورات في المعارف والعلوم، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء البنوك تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة؛ الأمر الذي يلزم إدارة البنوك بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على البنوك المناظرة، وهذا يجعل أداء البنوك يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها.

كل هذا جعل تقييم الأداء ذا أهمية كبيرة بالنسبة لأي بنك، من خلال استخدامه للحكم على كفاءة أداء البنك في استغلال الموارد وتحقيق الأهداف التي أقيم من أجلها البنك، وعليه يجب أن يكون نظام التقييم شاملاً لكل نشاطات وجوانب البنك ويتضمن مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية.

وبسبب التغيرات والتطورات السريعة لمنظمات الأعمال الحديثة تبين قصور مقاييس الأداء التقليدية التي تستخدمها المحاسبة الإدارية عن إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده، وقد تمثل هذا القصور بصفة أساسية بعدم قدرة مقاييس الأداء التقليدية على توفير مؤشرات ومقاييس تمكن من قياس وتقييم أداء المنظمات على المستوى الداخلي والخارجي في الأجل القصير والأجل الطويل، ومن ثم لم تكن تهتم بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمات وقدراتها التنافسية؛ الأمر الذي دفع تلك المنظمات للتوجه نحو تطوير أساليب قياس الأداء من خلال التفكير في منهجية وأبعاد جديدة تسعى من خلالها إدارة المؤسسة إلى توفير المعلومات اللازمة لقياس الأداء وفقاً للتوجهات الحديثة.⁽¹⁾

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأساليب الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Norton مفهوماً جديداً للإدارة الاستراتيجية؛ إذ يقدم هذا النموذج حلاً شاملاً للضعف والغموض في الأساليب الإدارية التقليدية التي تركز على جوانب أحادية في الأداء المالي؛ إذ إضافة أبعاد أخرى تحول الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستويات الأداء المطلوبة والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية⁽²⁾.

⁽¹⁾ رضية بو شعور، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، (2011)، ص 217.

⁽²⁾ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، (2012)، ص 14.

وتعد نظامًا إداريًا وخطه استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، ويوازن هذا النظام بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة بالإضافة إلى ذلك تعدّ أداة اتصال فعّالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ووسيلة لتبادل المعلومة.⁽¹⁾

كما تسهم بطاقة الأداء المتوازن في إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع، وتمكنها من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة، وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل أهداف العمل وتفهمه لكل مستويات المنظمة، كما تساعد في الإدارة الفعّالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء، وتسهم في تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفّقة مع الاستراتيجية على كل مستويات المنظمة⁽²⁾. وقد كان الهدف من تطوير بطاقة الأداء المتوازن هو مواجهة التحديات المعاصرة والتحوّلات المطلوبة في بيئة العمل من التحوّلات التكنولوجية، والضغط المالي، والعولمة، والتغير في متطلبات العميل إلى التخطيط الاستراتيجي لنشاطات المنشأة المستقبلية، وتأمين الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق الظروف المحيطة بعد معرفة الفرص والمخاطر الخارجية، ومعرفة الوضع الداخلي من خلال نقاط الضعف والقوة وتوقعات شركاء العمل والعملاء وما يطمح لفعله على مستوى المنشأة والأفراد⁽³⁾.

1-1 الإطار العام:

وتأسيسًا على ما سبق تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور أبعاد بطاقات الأداء المتوازن (BSC) في تقييم أداء البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية.

1-1-1 مشكلة الدراسة:

تتجسد مشكلة الدراسة في استخدام نموذج بطاقات الأداء المتوازن (BSC) بوصفه نموذجًا حديثًا بأبعاده الخمسة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاجتماعي) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، ويتمثل السؤال الرئيس في معرفة الدور الذي يلعبه نموذج بطاقات

(1) عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، (2013)، ص16.

(2) نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم - 30 الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد 21، العدد 2، (2005)، ص19.

(3) جميل النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية 2012/10/17- خلال المدة 16 رام الله - فلسطين، (2012)، ص 7.

الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما دور استخدام البُعد المالي في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن؟
2. ما دور استخدام بُعد العملاء في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن؟
3. ما دور استخدام بُعد العمليات الداخلية في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن؟
4. ما دور استخدام بُعد التعلم والنمو في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن؟
5. ما دور استخدام البُعد الاجتماعي في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن؟
6. ما مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن تُعزى إلى (المؤهل العلمي-التخصص-المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة).

1-1-2 أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على دور استخدام نموذج بطاقات الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، وذلك من خلال التعرف على الآتي:
1. التعرف على دور استخدام البُعد المالي في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.
 2. إبراز دور استخدام بُعد العملاء في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.
 3. بيان دور استخدام بُعد العمليات الداخلية في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.
 4. معرفة دور استخدام بُعد التعلم والنمو في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.
 5. استكشاف دور استخدام البُعد الاجتماعي في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.
 6. التعرف على مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن تُعزى إلى (المؤهل العلمي-التخصص-المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة).

7. الخروج بمقترحات من شأنها تطوير الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

1-1-3 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في خصوصية النشاط المصرفي الذي يختلف عن النشاط الصناعي والتجاري، وما للبنوك من دور فعّال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

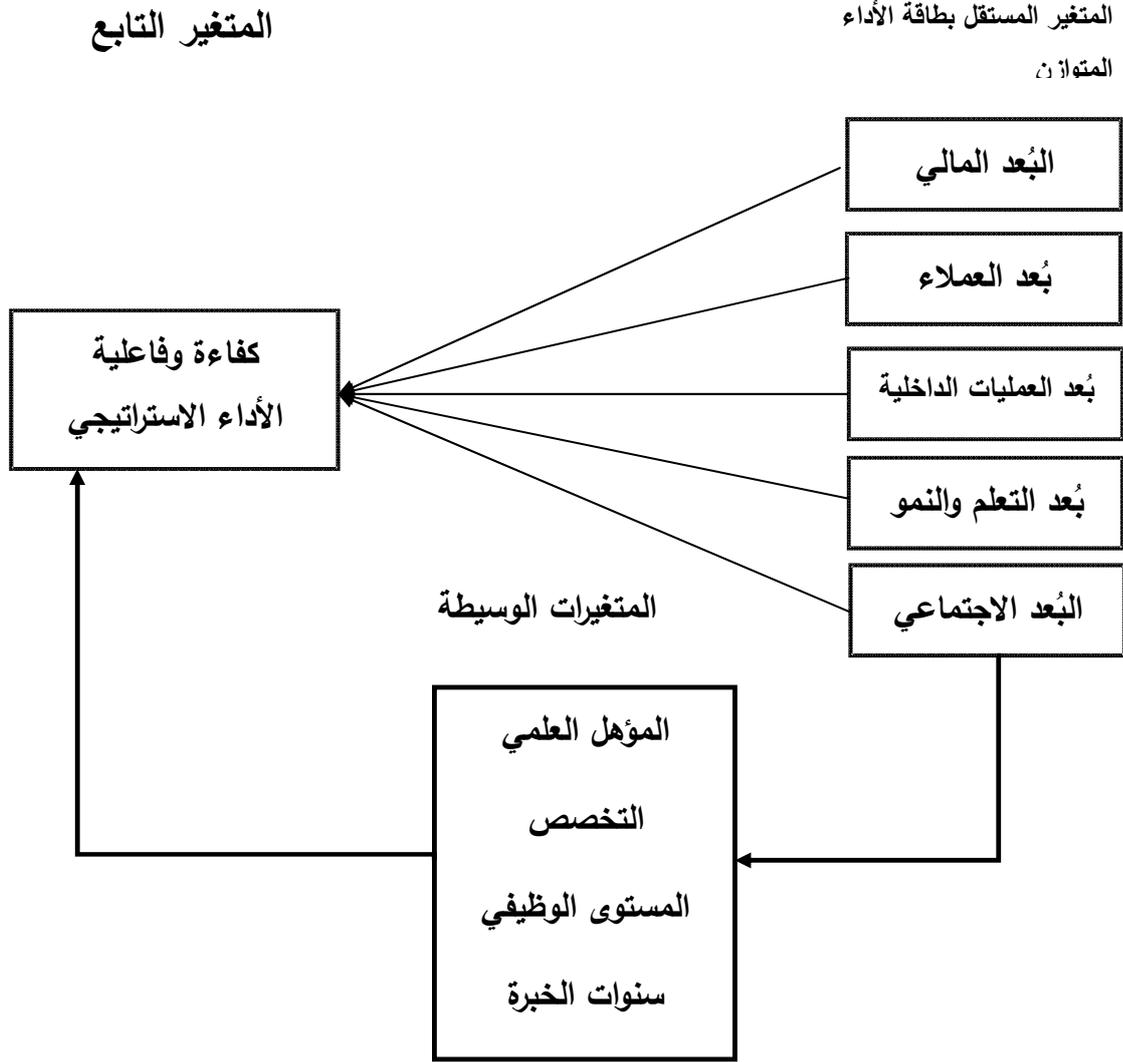
أ- أهمية علمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسه، الذي يعد من أهم أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة في التقييم فهو أسلوب لا يعتمد على المقاييس المالية وحدها بوصفها معيار ولكنه يظهر توازنًا بين المقاييس المالية وغير المالية.

ب- أهمية عملية:

وتتبع أهمية الدراسة العملية من الظروف التي يعيشها القطاع المصرفي في اليمن والذي يتطلب تطويرًا شاملاً في أساليب المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء من خلال استخدام أحدث الأساليب التي طرحها الفكر المحاسبي، كما تكمن أهمية الدراسة في إمكانية استفادة البنوك التجارية اليمنية من هذه الدراسة من خلال تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتحسين كفاءة وفاعلية الأداء لهذه البنوك والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4-1-1 نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة):
شكل (1) نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة).



1-1-5 فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها والدراسات السابقة يمكن اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العملاء في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العمليات الداخلية في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التعلم والنمو في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية السادسة: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى التخصص.

الفرضية الثامنة: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى المستوى الوظيفي.

الفرضية التاسعة: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى سنوات الخبرة.

1-1-6 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام 2018م.
- الحدود البشرية: الموظفين العاملين في الإدارة التنفيذية، والإدارة المالية وإدارة المراجعة الداخلية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية في اليمن.

1-1-7 التعريفات الإجرائية:

الكفاءة: هي الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة في عملية الإنتاج⁽¹⁾.

الفاعلية: القدرة على تحقيق أعلى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن⁽²⁾.

الأداء: هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، والتي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها⁽³⁾.

الأداء الاستراتيجي: هو النتيجة النهائية الشاملة في قدرة البنك على ربط حاضره بمستقبله وكيفية استعماله لموارده المادية والبشرية بشكل استراتيجي لغرض تحقيق أهدافه العامة طويلة الأجل واستجابته الفاعلة لمتغيرات البيئة⁽⁴⁾.

نموذج بطاقات الأداء المتوازن: نظام إداري يهدف إلى مساعدة البنوك التجارية اليمينية في ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية⁽⁵⁾.

البُعد المالي: هو المحور الذي يركز على مدى قيام البنوك باستخدام الموارد المالية بأقصى فاعلية ممكنة، وتحسين صورة البنوك لدى المساهمين⁽⁶⁾.

بُعد العملاء: هو المحور الذي يعمل على تنظيم الأعمال التجارية، وتحسين صورة البنوك التجارية لدى العملاء، من خلال السعي إلى أعلى درجة من رضا العملاء والاحتفاظ بهم وضمّان ولائهم⁽¹⁾.

(1) شوقي بو رقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، (2011)، ص 38.

(2) مازن سليم محمود نور الدين، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين (2008)، ص 104.

(3) عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، (2014)، ص 87.

(4) صلاح الدين عواد الكبيسي، وشمس معزز إسكندر الحديثي، علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 98، (2016)، ص 8.

(5) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سطيف، جامعة فرحات عباس، الجزائر، (2012)، ص 23.

(6) حامد عبد الكريم سلمان أبو مسامح، درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، (2016)، ص 19.

بُعد العمليات الداخلية: هو المحور الذي يهتم بتحديد وتشخيص العمليات الداخلية المهمة والحساسة التي يستوجب على البنك أن يتفوق بها في تطبيق وتنفيذ استراتيجيته لإنجاز الأهداف المالية والأهداف الخاصة بالعملاء⁽²⁾.

بُعد التعلم والنمو: هو المحور الذي يعمل على تحديد وتشخيص البنية التحتية التي ينبغي للبنك أن يحققها للتطوير والنمو والتحسين طويل الأجل⁽³⁾.

البُعد الاجتماعي: مجموعة من المبادرات التي يقوم بها البنك تجاه المجتمع بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية⁽⁴⁾.

8-1-1 هيكل الدراسة (فصول الدراسة):

الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة. مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة)، فرضيات الدراسة، التعريفات الإجرائية، هيكل الدراسة (فصول الدراسة)، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن (BSC). نشأة بطاقة الأداء المتوازن، العوامل التي أسهمت في ظهور بطاقة الأداء المتوازن، مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن، مفهوم، أهمية، أهداف بطاقة الأداء المتوازن، جوهر استخدام بطاقة الأداء المتوازن، التوازن في بطاقة الأداء المتوازن، الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، خصائص، خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن، المقومات الأساسية لنجاح بطاقة الأداء المتوازن، العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، المحاور التي يحتوي عليها كل بُعد، مزايا، فوائد، معايير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، قواعد تنفيذها، الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن، صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث: كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي. مفهوم الكفاءة، الكفاءة في الفكر الإداري، مفهوم مداخل الفاعلية، علاقة الكفاءة بالفاعلية، الفرق بين الكفاءة والفاعلية، قياس الكفاءة، الكفاءة

(1) عمار ياسر عبد الكاظم العابدي، ورضا صاحب أبو حمد، دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 21، (2017)، ص 504.

(2) ميعاد حميد علي، دور بطاقة العلامات المتوازنة في إعداد موازنات الوحدات الاقتصادية، مجلة جامعة الأنبار الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 9، العدد 18، (2017)، ص 348.

(3) جليلة عيدان الذهبي، التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازنة لتقويم الأداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 12، العدد 41، (2017)، ص 39.

(4) بهاء أحمد العريني، وأحمد إبراهيم إدغيش، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 24، (2016)، ص 26.

المصرفية، مفهوم، أبعاد الأداء، الأداء المصرفي، الأداء الاستراتيجي، فوائد، وظائف قياس الأداء الاستراتيجي، التوجهات الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة استراتيجية، نشأة البنوك التجارية، نشأة البنوك التجارية باليمن، تعريف، أهداف البنوك التجارية، نبذة عن البنوك التجارية العاملة في اليمن عينة الدراسة.

الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات. أساليب جمع البيانات، تطوير أداة الدراسة والتعريف بها، وصف مجتمع الدراسة وعينته، الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، تحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين على الاستبانة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات. تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات. الاستنتاجات، التوصيات.

2-1 الدراسات السابقة:

1-2-1 الدراسات العربية:

1-دراسة (أبو قمر، 2009) بعنوان: تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة البُعد الاجتماعي بُعد خامساً. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن بوصفه نظاماً متكاملًا وشاملاً للإدارة الاستراتيجية، وأن بنك فلسطين يسهم في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبُعد الاجتماعي لم يكن بدرجة الأهمية نفسها للأبعاد الأخرى، وكذلك أن الأهداف الاستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويتم استخدام مقاييس أداء استراتيجية مالية وغير مالية.

2-دراسة (الذبيبة، 2011) بعنوان: مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء (BSC) في المصارف

التجارية اليمنية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية"⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة وبما تحتويه من مقاييس أداء في البنوك التجارية اليمنية. وتوصلت إلى أن البنوك التجارية اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة من خلال مقاييس ومعايير استراتيجية الأداء.

(1) محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، (2009).

(2) زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 9، (2011).

3- دراسة (أحمد محمد شهيد، 2012) بعنوان: تقويم الأداء الاستراتيجي وفقاً لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة النتائج المتحققة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتأكيد على ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وتوصلت الدراسة إلى عدم ملائمة الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء الاستراتيجي من قبل المنظمات في الوقت الحاضر بسبب افتقاره للاعتماد على المؤشرات غير المالية في تحديد المركز التنافسي، وأن أداء البنك كان الأفضل في الأم 2006 وذلك بالنسبة لإجمالي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

4-دراسة (رمضان، 2013) بعنوان: مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية ومعرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك الجزائرية التجارية. وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن؛ بل تعتمد على لوحة القيادة في عملية التقييم، كما أنه لا تتوفر في أغلب البنوك مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويتوفر في أغلب البنوك البُعد المالي وغياب بُعد العملاء وبُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو.

3- دراسة (شعبان، 2013) بعنوان: تقييم الأداء من منظور استراتيجي⁽³⁾.

هدفت الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى وسائل التقييم الحديثة والتعريف بأبعادها والمزايا الاستراتيجية التي تحققها المنظمة من تطبيقها. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية أن تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً حاسماً وحيوياً في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، خاصة مع المزايا التي يمكن أن تحققها كنظام معلومات وتقييم شامل لكافة نشاطاتها.

(1) أحمد محمد شهيد، تقويم الأداء الاستراتيجي وفقاً لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 8، العدد 33، (2012).

(2) سعيديت رمضان، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح-ورقلة، الجزائر، (2013).

(3) عبد المجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور استراتيجي، المجلة الجامعية، مركز البحوث والاستشارات العلمية والتدريب، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد 1، العدد 15، (2013).

5- دراسة (الصغير، 2014) بعنوان: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة وملاءمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصناعية بالجزائر. وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية وتحديد كافة الانحرافات عن مسار الاستراتيجية والأهداف المحددة ومن ثم معالجتها.

6- دراسة (الشريفة، 2014) بعنوان: مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتوضيحه، ومدى قدرة البنوك التجارية الأردنية على تطبيقها ومدى توفر المقومات اللازمة في هذه البنوك لتطبيقها. وتوصلت الدراسة إلى قيام قطاع البنوك التجارية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة ما يقارب (67%)، وتبين أن أهمية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان أهمها بُعد العملاء وأقلها بُعد التعلم والنمو.

7- دراسة (توفيق، وآخرون، 2015) بعنوان: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردنية⁽³⁾.

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات الحكومية من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ضمن مجموعة من الأبعاد التي تعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة، وبيان كيفية تكييف بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في الوحدات الحكومية. توصلت الدراسة إلى أن وزارة المالية تعمل على تطوير التقنيات والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء لمواكبة التطور العلمي في مجال تقييم الأداء من خلال استخدام المقاييس التقليدية والحديثة كما تمتلك وزارة المالية تصورًا واضحًا عن الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن.

(1) ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، (2014).

(2) تماري جمال فلاح الشريفة، مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، (2014).

(3) عمر إقبال توفيق، وآخرون، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 3، العدد 10، (2015).

8- دراسة (الحميري، 2016) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص (دراسة حالة على مصرف الكريمي)⁽¹⁾.

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى مصرف الكريمي، ووجود دور إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المصرف بدرجات متفاوتة نسبياً، ووجود تفاوت في اهتمام المصرف بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

9- دراسة (المسعودي، 2016) بعنوان: استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام "بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي"⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تبني الأداء المستدام من الوحدات الاقتصادية العراقية وإمكانية تقييم أدائها المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لبيان مدى سعيها لتحقيق الاستدامة وخدمة المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الفوائد المتحققة من تبني الأداء المستدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تحقيق الفهم الواضح لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية من العاملين وأصحاب المصالح فضلاً عن تحقيق تميز الوحدة الاقتصادية في مجالات عدة كالعمل على تقديم خدمات جديدة، واتباع عمليات إنتاجية جديدة، وإمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لغرض تقييم أداء المصارف العراقية.

10- دراسة (المدهون، 2017) بعنوان: أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين⁽³⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين. وتوصلت إلى أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يُعد أداة نافعة في تعظيم ربحية تلك المصارف وزيادة قدرتها التنافسية على المدى البعيد، كما تمتلك تلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأساسية.

(1) سميرة سعيد علي الحميري، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص (دراسة حالة على مصرف الكريمي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والإدارية صنعاء، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، (2016).

(2) حيدر علي المسعودي، وهبة الله مصطفى السيد علي، استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام "بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 109، (2016).

(3) أحمد فؤاد المدهون، أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، (2017).

11- دراسة (الجبوري، 2017) بعنوان: تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقييم الأداء

الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي قياساً بالنظم التقليدية التي تستعمل في هذا المجال لاعتمادها على المؤشرات المالية فقط. وتوصلت الدراسة إلى إن لبطاقة الأداء المتوازن دور كبير في تقييم الأداء الاستراتيجي يفوق عملية تقييم الأداء التي تتم بموجب النظم التقليدية.

12- دراسة (السعدون، 2017) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

الاستراتيجي في جامعة القادسية.⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة (وليس الأربعة) على جامعة القادسية لأغراض تقييم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة. توصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة في تقييم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد.

13- دراسة (لطرش، 2018) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء

الاستراتيجي، (دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر)⁽³⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.

⁽¹⁾ أزهري صبحي الجبوري، تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقييم الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 6، العدد 24، (2017).

⁽²⁾ هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الأردن، (2017).

⁽³⁾ وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، (2018).

2-2-1 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Ali, 2007) بعنوان: "تقييم أداء شركات الاتصالات الفلسطينية باستخدام مدخل بطاقات الأداء المتوازن"

Performance Evaluation Of Palestinian Telecommunication Corporations By Using Balanced Scorecard Approach.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كما يقدرها العاملون في الشركتين والمساهمون للكشف عن مدى التجانس بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومكونات الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية والمؤشرات المالية. وتوصلت إلى وجود علاقة طردية قوية وذات مغزى بين درجة كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة، وأن تقييم أداء الشركتين بالمحورين المالي والعملاء ينسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية ويختلف بالمحورين العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

2- دراسة (Ciuzaitė, 2008) بعنوان: تطوير بطاقة الأداء المتوازن في شركات ليتوانيا
Balanced scorecard development in Lithuanian companies⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لها، وتزويد الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة الأداء المتوازن.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية، إن استخدام طريقة من أسفل إلى أعلى في تطوير بطاقة الأداء المتوازن تعد طريقة فعالة إذ تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة والاعتماد على آراء الموظفين في تطويرها من خلال التغذية العكسية.

3- دراسة (Abu Yahaya, 2009) بعنوان: "استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك في غانا".

Using Balanced Scorecard To Assess Performance Of Banks In Ghana⁽³⁾.

⁽¹⁾Mohammed N. Al Shaikh Ali; Performance Evaluation Of Palestinian Telecommunication Corporations By Using Balanced Scorecard Approach; Thesis the Master; College of Commerce; The Islamic University-Gaza; (2007)

⁽²⁾ Egle, Ciuzaitė, Balanced Scorecard development in Lithuanian Companies, Master thesis, Aarhus school of Business, University Of Aarhus ,Denmark, (2008).

⁽³⁾ Abu Yahaya; Using Balanced Scorecard To Assess Performance Of Banks In Ghana; Thesis the Master; School of Management; Blekinge Institute of Technology; (2009).

هدفت الدراسة إلى إيجاد نموذج يكون قادر على تقييم أداء البنوك في عدة أبعاد باستخدام إطار عمل بطاقة الأداء المتوازن. توصلت الدراسة إلى أن بُعد العملاء، وبُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية بالإضافة إلى المنظور المالي يؤثر في تقييم أداء المصارف إلى حد كبير جدا في غانا وتؤثر في الأداء على المدى الطويل.

4- دراسة (Greiling, 2010) بعنوان: "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية الألمانية".

Balanced Scorecard Implementation in German Non- Profit Organization⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة الميدانية في المنظمات الغير هادفة للربح في ألمانيا فيما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ ووجهات النظر والتحديات والعقبات الرئيسية. وتوصلت إلى أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث تستخدمها وصفها أداة قياس وليست نظام إدارة.

5- دراسة (Kairu & Others, 2013) بعنوان: آثار بطاقة الأداء المتوازن على أداء

الشركات في قطاع الخدمات

"Effect of balanced scorecard on performance of firms in the service sector⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على بطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها على أداء الشركات في قطاع الخدمات في بلدية كاكاميغا وكينيا.

وتوصلت الدراسة إلى تأكيد بطاقة الأداء المتوازن على قياس وإدارة الأداء في أربعة أبعاد رئيسية توفر التقييم الشامل للمنظمة، وعلى التحسين المستمر لأداء المنظمة، وأن بطاقة الأداء المتوازن تقدم بعض مقاييس الأداء النوعية التي تنطبق على جميع المنظمات عملياً.

6- دراسة (Tereda, 2014) بعنوان: "تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في تطوير البنوك

في إثيوبيا"

Design And Implementation Of Balanced Scorecard In The Development Bank Of Ethiopia⁽³⁾.

⁽¹⁾Dorothea, Greiling, Balanced Scorecard Implementation in German Non- Profit Organization, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 59, No 6, (2010).

⁽²⁾ Kairu, Esther and others, "Effect of balanced scorecard on performance of firms in the service sector", European Journal of Business and Management, University of Science Technology, Kenya, (2013).

⁽³⁾ Asrat Tereda; Design And Implementation Of Balanced Scorecard In The Development Bank Of Ethiopia; Thesis the Master; School of Graduate Studies; Addis Ababa University; (2014).

هدفت الدراسة إلى تقييم تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في تطوير البنوك في إثيوبيا ولمعرفة مدى ملاءمة الإجراءات لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، ومدى نجاح تنفيذ بطاقة الأداء. وتوصلت الدراسة إلى جاهزية بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها من قبل البنوك عينة الدراسة من البنوك التجارية الإثيوبية.

7- دراسة (Kirandeeep, 2015) بعنوان: "تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة استراتيجية إدارية في البنك الوطني في كينيا".

The Application Of Balance Scorecard As Astrategic Management Tool At National Bank Of Kenya⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى بناء وتكييف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية في بنك كينيا الوطني. وتوصلت الدراسة إلى ثبات وملائمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تناول الباحث الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع من أجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون، لقد اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في بعض الأمور مثل الآتي:

- توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن وفلسفتها وخطوات تطبيقها وتبيان مدى حاجة المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو تجارية لذلك النظام.

- أيدت الدراسات السابقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واعتبرته أداة إدارية استراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمنظمات بما يدعم القدرة التنافسية للمنظمات الأعمال.

- قدمت الدراسات السابقة شروطًا نظرية لبطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدامها كوسيلة في تقويم الأداء، الرقابة الاستراتيجية.

أما اختلاف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة؛ إذ تميزت هذه الدراسة في موضوعها عن الدراسات السابقة في الآتي:

- ناقشت الدراسة الحالية دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية اليمينية، وهو موضوع لم يسبق دراسته من قبل حسب علم الباحث؛ إذ إن معظم الدراسات السابقة ناقشت إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات، ودورها في تقويم الأداء ولم تتطرق إلى دورها بوصفها نظام لقياس كفاءة وفاعلية الأداء استراتيجي.

(1) Sihra Kirandeeep; The Application Of Balance Scorecard As Astrategic Management Tool At National Bank Of Kenya; Thesis the Master; School Of Business, University Of Nairobi; (2015).

- هدفت الدراسة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة البُعد الاجتماعي؛ إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو)، دون الاهتمام بالبُعد الاجتماعي.
- محاولة تقديم وتثبيت ببيان فكري معرفي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي المعتمد على تجارب الدول المتقدمة وإسهامات المنظمات والهيئات الدولية المتخصصة، ودراسة أساليب وطرق قياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي واستخدامها في عملية تقييم الأداء.
- اعتماد وتطوير مؤشرات ومقاييس الأداء الاستراتيجي وتحليل الدراسات السابقة في مجال بطاقة الأداء المتوازن، والأداء الاستراتيجي وبما يتناسب مع بيئة العمل المصرفي اليمني والذي يمكن الاسترشاد به عند قياس مستوى الأداء الاستراتيجي للشركات.
- بيان علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.
- تقديم إطار عملي لدور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفصل الثاني

بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

الفصل الثاني بطاقة الأداء المتوازن.

مقدمة:

أصبحت مقاييس الأداء التقليدية (المالية) بمفردها غير ملائمة لقياس وتقييم الأداء في بيئة الأعمال الحديثة ويجب تطوير هذه المقاييس إلى مقاييس تسهم في تقييم الأداء الاستراتيجي للبنوك لسد النقص الحاصل في المقاييس التقليدية من خلال توليفة من المقاييس الملموسة (المالية وغير المالية الداخلية والخارجية) التي تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية البنك وتسهم في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، وقاد هذا إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن بوصفها نظام جديد للإدارة الاستراتيجية ومقياس شامل لتقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال بحيث يتطلب من البنك أن يربط حاضره بمستقبله من خلال قدرته على التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية باعتماد مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا رؤية شاملة ومتماسكة لاستراتيجيات وقرارات البنوك، وتفسير رؤية واستراتيجية البنك من خلال وضع رؤية البنك واستراتيجيته، ثم ترجمة الرؤية الاستراتيجية للبنك إلى أهداف ومقاييس متوازنة لكافة المستويات الإدارية من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية⁽¹⁾.

كما تُعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للبنك، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي من أهم خمسة عشر مفهومًا إداريًا تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للبنك، وتسهم في تقديم رؤية واضحة للبنك عن وضعه الراهن ومستقبله.⁽²⁾

لذا يدرك متخذي القرارات أنه من الضروري توفر أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من تقييم أدائها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الميزة التنافسية والاحتفاظ بها، ومن هذه الأساليب والأدوات الإدارية الحديثة بطاقة الأداء المتوازن التي أصبحت أفضل الأساليب المتعددة الأبعاد والأوسع انتشارًا على المستوى العالمي، كما أنها تجاوزت النظرة التقليدية للأداء التي تركز على المؤشرات المالية وبدأت في التعامل مع المؤشرات غير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.⁽³⁾

ويأتي هذا الفصل ليناقد طبيعة بطاقة الأداء المتوازن، ضمن بحثين يتناول المبحث الأول نشأة بطاقة الأداء المتوازن ومفهومها وأهميتها وأهدافها وجوهرها وتوازنها، والوظائف الرئيسية وخصائصها وخطوات بناءها والمقومات الأساسية لنجاحها والعوامل المؤثرة فيها، والوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء

(1) عمر إقبال توفيق، وآخرون، ص ص 194-195.

(2) عبد الجليل سعيد الحميري، الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن، مؤسسة أبرار، (2012)، ص 266.

(3) حمد أحمد حمد أبو جزر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2012)، ص 24.

المتوازن، بينما يناقش المبحث الثاني أبعاد بطاقات الأداء المتوازن، والمحاور التي يحتوي عليها كل بُعد، ومزايا البطاقة وفوائدها ومعايير تطبيقها وقواعد تنفيذها، والانتقادات التي وجهت لها، والصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول

نشأة بطاقات الأداء المتوازن (BSC) ومفهومها.

1-1-2 نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

صُمم أول نظام لبطاقة الأداء المتوازن من قبل شركة جنرال إلكتريك عام 1950 ليكون نظامًا لقياس الأداء، وفي بداية عام 1990 قدم روبرت كابلان وديفيد نورتن مبدأ بطاقة الأداء المتوازن منهج لقياس الأداء يدمج المؤشرات المالية وغير المالية، حيث أبقى النظام على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالاستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة⁽¹⁾.

وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson and Kaplan بعنوان "Relevant". وقد ظهر هذا المدخل اتجاهًا رئيسًا لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء، ونادى بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة، والانتقاد الآخر هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن باستخدام عناصر أخرى لقياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية؛ لأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم⁽²⁾.

ثم قدمت بطاقة الأداء المتوازن كدراسة من قبل Kaplan and Norton تحت عنوان "The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance"، وقد نُقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992، وتعتمد في مجملها على الرؤية والأهداف الاستراتيجية؛ إذ يتم ترجمة تلك الرؤية والأهداف إلى نظام لمقاييس الأداء، الأمر الذي يعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي، يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه، وقد تم عرضها من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام لنظرية القيمة العملية لقياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المؤسسات⁽³⁾.

وينظر إلى هذا النموذج على أنه أكثر من مجرد نظام لقياس الأداء فقط؛ إذ يتعدى ذلك إلى كونه نظامًا للإدارة، حيث يشجع على إحداث تطورات سريعة ذات أثر كبير في بعض المجالات المهمة مثل: تطوير المنتج أو الخدمة، العملية الإنتاجية، العملاء، زيادة الحصة السوقية، إضافة إلى ذلك فإنه يمكن

(1) جهاد ربحي عبد القادر الناظور، أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، (2005)، ص 44.

(2) سناء اونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة مطاحن الأوراس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (2016)، ص 51.

(3) يوسف بن محمد الثويني، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس، المجلد 3، العدد 10، (2014)، ص ص 43-54.

البنك من إيضاح الرؤية الخاصة به واستراتيجيته، مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى خطط ونشاطات تنفيذية⁽¹⁾.

2-1-2 العوامل التي أسهمت في ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، ما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين استراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي والماضي فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تعالج المستقبل، وقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات المالية لمجموعة من المتغيرات أثرت في مختلف نواحي الأداء؛ مما دعا تلك المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومن أبرز هذه المتغيرات ما يأتي:⁽²⁾

- 1- المقاييس التقليدية للأداء تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية ومن ثم فإن القرارات التي تبنى على هذه المقاييس ربما تكون غير رشيدة؛ لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.
- 2- استخدام المقاييس التقليدية للأداء يعد نظام أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على البعد المالي فقط دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى، مثل العلاقات مع العملاء والعمليات الداخلية، والعلاقات مع الموردين، عمليات التعلم والابتكار والنمو.
- 3- اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج النهائية للأداء وعدم الاهتمام الكافي بمسببات تلك النتائج، وهو الأمر الذي يؤثر في طبيعة الدور الرقابي لأنظمة قياس وتقييم الأداء، كما لا توضح الأسباب الحقيقية لانحرافات الأداء.
- 4- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، إثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، واتفاقية تحرير التجارة وإزالة الحواجز والقيود الجمركية⁽³⁾.
- 5- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي النشاط بالمنظمات بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية، وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة⁽¹⁾.

(1) علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، (2007)، ص 36.

(2) أحمد محمد أبو محسن، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، (2009)، ص ص 73-74.

(3) محمد خلف الفايز، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء: باستخدام بطاقة التقييم المتوازن دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية/ الأردن، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، (2011)، ص 29.

- 6- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة؛ إذ أصبح العميل وخدمته والاحتفاظ به، وريحيته هدفها الأساسي، أدى ذلك إلى الاهتمام بالتحسين المستمر بالجودة وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار⁽²⁾.
- 7- تركيز المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير وإهمال العنصر الأهم، وهو اتخاذ القرارات الإدارية ذات التأثير طويل الأجل؛ مما يدفع متخذ القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير، والعمل على تأجيل اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل⁽³⁾.
- 8- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج نتج عنها الإدارة الاستراتيجية وظهرت فلسفة الإنتاج في الوقت المناسب والجودة الشاملة واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب هندسة القيمة، وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية⁽⁴⁾.
- 9- التطور الحاصل في مجال الجودة، وهو ما ظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي بدوره يركز على العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية⁽⁵⁾.

3-1-2 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات بعد أن أدركت المنظمات أن هنالك أسباباً للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور كالاتي:

الجيل الأول 1992: حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن بوصفها مصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء، وتميز هذا الجيل بإضافة ثلاثة أبعاد أخرى، هي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو

(1) فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الترابط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، (2009)، ص 78.

(2) هدى مؤيد السعدون، مرجع سابق، ص 22.

(3) محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص 36.

(4) نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي "دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البرير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، (2016)، ص 17.

(5) عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، (2011)، ص 66.

والتعلم إضافة إلى البُعد المالي، حيث تم دمج المؤشرات المالية وغير المالية للأداء وربطها معاً؛ مما أدى إلى نشأة علاقة بسيطة من السببية بين الأبعاد الأربعة⁽¹⁾.

عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها نظاماً لتطوير الأداء، حيث تعطي مؤشرات للأبعاد الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية، وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بإعطاء الصورة العامة للبطاقة، اعتبار البطاقة أداة لقياس وتطوير الأداء فقط، تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة محاور، ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية⁽²⁾.

الجيل الثاني 1996: لقد نتج عن تطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات صعوبات

ومشاكل في تطبيق هذا الجيل من أهمها:⁽³⁾

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً بعض الشيء، وله رؤى وتصورات متباينة عنها.

- عدم وضوح اختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب وكيفية إقرار مجموعة القياسات المناسبة لكل بعد من أبعاد البطاقة.

- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء ومن ثم إهمالها لجانب كبير من المنظمة.

وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، واستجابة لنقاط الضعف التي برزت في الجيل الأول، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها لكل بُعد من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة التي تتمثل بالآتي:⁽⁴⁾

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن نبداً أمام المساهمين وحملة الأسهم؟

- لتحقيق رؤية المنظمة، كيف يجب أن نبداً أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟

- ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا المساهمين؟

- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جداً؛ إذ ظهر مع هذا التطور ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة، حيث تم التركيز على الربط بين مؤشرات الأداء في حد ذاتها، وأصبحت بطاقة الأداء

(1) صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 20.

(2) هدى مؤيد السعدون، مرجع سابق، ص 23.

(3) سناء اونيس، مرجع سابق، ص 39.

(4) صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 21.

المتوازن أداة إدارية فعّالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والأبعاد الأربعة⁽¹⁾.

إن التطور في بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى انتقال البطاقة من كونها نظامًا لتطوير قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، حيث وصف كابلان ونورتين هذا التطور في البطاقة بأنه العنصر الرئيس لنظام الإدارة الاستراتيجية، وبهذا فإن كلاً من الأهداف الاستراتيجية وعلاقة السبب والنتيجة بينها تعد جزءاً مهماً جداً في تصميم أي بطاقة أداء متوازن؛ إذ تم تعريف البطاقة ضمن هذا الجيل بأنها "نظام لقياس الأداء الاستراتيجي يصف استراتيجية المنظمة من خلال علاقات السبب والنتيجة"⁽²⁾.

الجيل الثالث 2000: يتضمن العناصر المهمة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول، وهذه العناصر هي:⁽³⁾

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.

وقد ركز الجيل الثالث على تحسين العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للأداء. وتميز هذا الجيل من البطاقة بالآتي:⁽⁴⁾

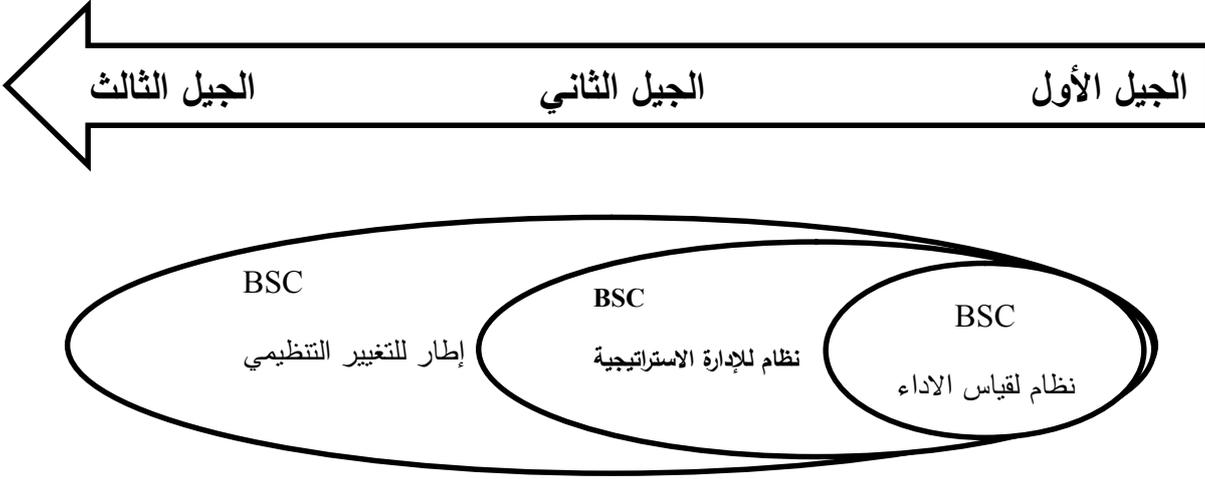
- أكثر بساطة وقل تعقيدا من الجيل الأول.
 - يُعدُّ إطاراً للتغيير التنظيمي؛ لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجيتها.
 - وضوح العلاقة السببية الموجودة بين أبعادها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
 - يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.
- وما يلاحظ على هذا الجيل أن الشكل العام لم يتغير؛ بل بقي كما هو في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية.
- والشكل الآتي يبين مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر الأجيال الثلاثة للبطاقة.

(1) هدى مؤيد السعدون، مرجع سابق، ص 25.

(2) ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 69.

(3) نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 17.

(4) هدى مؤيد السعدون، المرجع السابق، ص 26.



<ul style="list-style-type: none"> - العناصر الرئيسية: - مقاييس الأداء - تقسيم الاستراتيجية - أربعة أبعاد - مؤشرات الأداء، مؤشرات القيادة - المكافآت المرتبطة بالأداء 	<ul style="list-style-type: none"> - التعليم التنظيمي في نهاية المدة - تحديد وحل مشاكل التشغيل - التغذية العكسية لخطة الفترة القادمة - بناء معرفة تنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> - خطوات خاصة بالتغيير في المنظمة - الخريطة الاستراتيجية - الاتصال الاستراتيجي - دمج الموازنة مع خطة الموارد البشرية - التغيير في المناخ التنظيمي
---	---	--

المصدر: (الصغير، 2014)

4-1-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن فمنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومع اختلاف التسميات فإن الباحث قد أعتمد في هذه الدراسة على استخدام مصطلح بطاقة الأداء المتوازن.

عرفها (Kaplan, Norton) بأنها أداة لقياس الأداء التنظيمي من خلال أربعة أبعاد متوازنة: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتمكن الشركات من تتبع النتائج المالية مع رصد التقدم في بناء القدرات والحصول على الأصول غير الملموسة التي تحتاجها للنمو في المستقبل⁽¹⁾.

ويرى (Mohan Nair) أن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ الاستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهو ليس نظام قياس بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة وهو نظام إدارة شامل⁽²⁾.

كما يرى (Niven) في تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من

(1) Robert S. Kaplan, David P. Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, United States of America, Harvard College, (1996), p2.

(2) Mohan Nair, Essentials of Balanced scorecard, John Wiley and sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2004, p14.

طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية⁽¹⁾.

وعُرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع أهداف المنظمة، وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة⁽²⁾.

أما معهد القياس المتوازن للأداء (Balance Score Card Institute (BSCI) فقد عرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام للتطوير الإداري وليس فقط نظام للقياس يهتم بتوضيح رسالة المنشأة ورؤيتها واستراتيجيتها وترجمة ذلك إلى أحداث وتعريفات لتوفير دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال لإحداث تحسين مستمر في الأداء على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي".⁽³⁾

على الرغم من تعدد التعريفات فإنها ترتبط بعامل مشترك وهي إن مصدرها واحد وهو المفهوم الذي قدمه كل من (Kaplan and Norton) لبطاقة الأداء المتوازن بوصفه نظامًا شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة⁽⁴⁾.

كما تم تعريفها من قبل شركة (Siemens) الألمانية بأنها: وسيلة للفوز بتوقعات العملاء ومقاييس لقدرة الوحدة الاقتصادية على ملائمة وإرضاء رغبات العملاء⁽⁵⁾.

وعُرفت بأنها مستند موثق مؤلف من صفحة واحدة، تتضمن عددًا من مقاييس الأداء التي يصل عددها ما بين 18-25 مقياسًا أساسيًا مصنفة في أربعة أبعاد، هي المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتساعد في مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف⁽⁶⁾.

(1) ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق ص 62.

(2) معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16(2)، (2015)، ص 65.

(3) أحمد عارف محروس أبو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، (2013)، ص 62.

(4) سعيدات رمضان، مرجع سابق، ص 6.

(5) سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 35، (2013)، ص 356.

(6) محمد محمد مظهر أحمد، مراجعة وقياس وتقويم الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وتأثير ذلك على نظرية المراجعة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، (2010)، ص 88.

وعُرفت بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لترجمة رؤيتها الاستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء لإنجاز أهداف المنظمة".⁽¹⁾ ونلاحظ أن التعريفات السابقة ترتبط بعامل مشترك أساسي، وهو اعتبار بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية أي منظمة أعمالها إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة.

ويرى الباحث أن بطاقة قياس الأداء تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة، ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة مالية وغير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو).

2-1-5 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تُمكن بطاقة الأداء المتوازن البنك من مراقبة أدائه الحالي في المجال المالي ورضا العملاء، ونتائج العمليات الداخلية، وتوظيف جهوده في تحسين العمليات، وتحفيز العاملين وتنقيفهم، وتقوية نظم المعلومات، وعلى ذلك تتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:

1- تُعد بطاقة الأداء المتوازن نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية؛ إذ تجعل من الاستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل البنك؛ مما يعمل على تنفيذها ويسهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة، كما توجه اهتمام البنك إلى تحقيق رؤيته واستراتيجيته بعد أن كان اهتمامه مقتصرًا على النتائج المالية فقط.⁽²⁾

2- توضح بطاقة الأداء المتوازن الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية، كما أنها تبقي المعايير المالية ملخصاً مهمًا لأداء العاملين والإدارة، وتلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.⁽³⁾

3- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية ومن أجل ذلك يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري بما يوفر أداة اتصال لوضع الأهداف الاستراتيجية لكل من في البنك.⁽⁴⁾

(1) عبد الجليل سعيد الحميري، مرجع سابق ص 266.

(2) ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق ص 73.

(3) نديم، مريم شكري محمود، مرجع سابق، ص 19.

(4) مزنة الباقر علي محمد، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، (2016)، ص 43.

- 4- تضمن بطاقة الأداء المتوازن تخطيطاً استراتيجياً ينتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، بحيث يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال. ومن ثم الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل، وهذا يحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.⁽¹⁾
- 5- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية من خلال كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة في تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.⁽²⁾
- 6- توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم إسهاماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك، كما تركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للبنك.⁽³⁾
- 7- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية التي تقرر نتائج الأحداث الماضية بالإضافة إلى المقاييس غير المالية التي تعمل بوصفها مؤشرات للأداء المستقبلي، وذلك لتحقيق أهداف البنك الاستراتيجية من خلال تقويم أدائه المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن ليوفر معلومات متكاملة عن أداء البنك.⁽⁴⁾
- 8- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تنمية العلاقات مع العملاء الحاليين للمحافظة عليهم وإرضائهم، والسعي للحصول على عملاء جدد والدخول في أسواق جديدة مستهدفة، وتطوير منتجات جديدة لسد حاجات العملاء المتنامية.⁽⁵⁾

6-1-2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة أهداف تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيقها، منها: توجه بطاقة الأداء المتوازن المنظمات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصباً على البعد المالي فقط، ومن ثم أصبح الاهتمام بأداء المنظمات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على

(1) أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 9، العدد 2، (2009)، ص 9.

(2) خالد حسن زبدة، عمر أبو عيدة، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، المجلد 18، العدد 1، (2016)، ص 253.

(3) رضية بو شعور، مرجع سابق، ص 211.

(4) عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2011)، ص 28.

(5) أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 18، العدد 1، (2016)، ص 227.

الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير، وكذلك الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل، وتحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة⁽¹⁾.

ويرى كل من كابلان ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية، وهي:⁽²⁾

1- إيصال الاستراتيجية: ويعني ذلك نشر ثقافة الاستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا إلى جميع وحدات البنك، والسماح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للبنك، ومن ثمّ فبطاقة الأداء المتوازن تُعد لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للاستراتيجية.

2- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالبنك، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3- قياس الأداء: يُعد قياس الأداء من أبرز الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها؛ لأن قياس الأداء يمكن البنك من معرفة حالته ووضعيته، ومن ثمّ اتخاذ القرارات. ويعني كذلك تقييم الاستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها؛ لأن الأهداف الاستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، ومن ثمّ فبطاقة الأداء المتوازن تُعد أداة ونظامًا للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة التي تحقق الغرض من استخدام هذا النظام، فقد لوحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين المعايير المالية وغير المالية، والعوامل التابعة والأخرى المتبوعة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء⁽³⁾.

7-1-2 جوهر استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

إن تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تُعد آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها، ولخص (Morisawa) جوهر بطاقة الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدها معهد (Nomura Research Institute, NRI) من تقديم إطار لمقياس الأداء المتوازن تم استخدامه في أكثر من عشرين شركة يابانية في تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وإبراز أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات غير المالية، وإزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، ونشر التعلم

(1) كمال أحمد يوسف محمد، وربيعة إسماعيل الفكي إسماعيل، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، العدد 11، (2015)، ص 8.

(2) بلاسكة، صالح، مرجع سابق، ص 26.

(3) زياد عبد الحليم الذبيبة، مرجع سابق، ص 154.

التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية، وتوفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للبنك بالأفراد العاملين فيها⁽¹⁾.

وتمثل بطاقة الأداء المتوازن نظامًا لقياس الأداء مشتقًا من الرؤية والاستراتيجية، يُعكس الأمور المهمة للعمل بالبنك، ويدعم التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ ويصف أحداث كل جزء بالبنك حول فهم أهدافه، وإذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تستمد قوتها من اعتمادها على مجموعة من المؤشرات، فإن تلك القوة تكمن في السماح بتنظيم تلك المؤشرات بطريقة تحقق مقياسًا أو مشروعًا أو مبادرة لتوجيه المؤشر في الاتجاه المستهدف، ومن ثم فإن استخدامها يحسن اتجاه القرارات الإدارية لارتباط مقاييس الأداء بأهداف واستراتيجيات البنك ووحدات العمل داخله⁽²⁾.

8-1-2 التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

لقد اكتسبت بطاقة الأداء المتوازن هذه التسمية لكونها تعمل على الموازنة بين استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم كل من الأداء الطويل والقصير الأمد في تقرير مفرد، حيث ترتبط الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن مع بعضها البعض بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة.

إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء المالي الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل المتوازن الذي يتم بين متغيرات الأبعاد الأربعة، وكل بُعد يعكس وجهة نظر المستفيد منه. فالبُعد المالي هو انعكاس لمتطلبات حملة الأسهم والمالكين بشكل أساسي الذي يركز على تعظيم الثروة ويمكن ترجمته من خلال مجموعة من أهداف مرتبطة بنمو صافي الدخل المتحقق والسيولة النقدية وغيرها. أما الأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تمثل الأداء المستقبلي للبنك فبُعد العملاء يعكس الأنشطة والفعاليات التي تقابل حاجة العملاء، وبُعد العمليات التشغيلية يعكس الأنشطة التي يتميز بها البنك بالمقارنة مع أنشطة البنوك المنافسة الأخرى التي تمارس النشاط نفسه. أما بُعد التعلم والنمو فهو يعكس عملية التفاعل بين أفراد البنك وبين الواجبات المحددة لهم ضمن الخطط الإدارية ومدى الاتساق بين أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية القصيرة والطويلة الأجل التي تخلق قيمة للبنك والمالكين والأفراد⁽³⁾.

ويعتمد التوازن الذي يُعدُّ أحد المبادئ الأساسية في بطاقة الأداء على تحقيق الموازنة بين كل من العناصر الآتية:⁽⁴⁾

(1) فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 77.

(2) نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 14.

(3) يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 8، العدد 22، (2013)، ص 245.

(4) علي سليمان الشطي، مرجع سابق، ص 56.

المؤشرات المالية	←	وغير المالية.
الأهداف البعيدة	←	والأهداف القصيرة
البيانات الكمية	←	والبيانات الوصفية
الأهداف الشخصية	←	والأهداف المؤسسية
محركات الأداء	←	ونتائج الأداء
جوانب الأداء الخارجية	←	وجوانب الأداء الداخلية

9-1-2 الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء:

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالبنوك، من بينها: (1)

1- توضيح رؤية واستراتيجية البنك وترجمتها: يتم ترجمة الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية حتى يتيح للمديرين فهمها واستخدامها في ترشيد قراراتهم، فالاستراتيجية هي محور توجهات العملية الإدارية في البنك بالكامل. ومن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للأداء هي تحديد الاستراتيجية المناسبة للواقع والمتغيرات التي يواجهها البنك، وهل هي استراتيجية مواجهة؟ أو استراتيجية القيادة؟ أو استراتيجية التميز؟ وكل هذه الاستراتيجيات تقوم على تعظيم قدرة البنك على المنافسة.

2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: بعد أن يتم وضع مقاييس بطاقة الأداء المتوازن على مستوى البنك تقوم كل وحدة تنظيمية في البنك بوضع مقاييس خاصة بأدائها وذلك كجزء من خطوة التوصيل والربط التي تعني توصيل الاستراتيجية الخاصة بالبنك إلى الوحدات التنظيمية المكونة له مع تحقيق التوافق والاتساق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للبنك، التي تساعد بدورها في تحقيق الأهداف العامة للبنك.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يتم الربط في هذه العملية بين التغذية العكسية والتعلم حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كان البنك قد قام بتنفيذ الأهداف المالية المخططة لها، ويتم تقييم الاستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا تساعد بطاقة الأداء المتوازن في التعديل المستمر للاستراتيجية في ضوء الظروف والمتغيرات؛ الأمر الذي يسهم في تحسين

(1) علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، المجلد 12، العدد 1، (2015)، ص 277.

الأداء الاستراتيجي حيث يقوم بترجمة رسالة البنك إلى مجموعة من الأهداف ثم يتم صياغة وبناء الاستراتيجيات ووضع مقاييس أداء للوصول إلى تلك الاستراتيجيات.

10-1-2 خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

مع التطور الجوهري الذي لحق بطاقة الأداء المتوازن، ومع فكرة الدراسات والكتابات التي تناولتها، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميزها عن سائر المحاولات الأخرى، ونوجزها فيما يأتي:⁽¹⁾

الخاصية التوازنية Balance Property:

كما يشير اسمها فإن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق التوازن بين مجموعة من العوامل، وذلك على النحو الآتي:

- التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية: لقد صممت بطاقة الأداء المتوازن في الأصل لتجاوز أوجه القصور الناتجة عن الاعتماد الكبير على المؤشرات المالية للأداء، وذلك بموازنتها مع مؤشرات أخرى غير مالية.
- التوازن بين المكونات الداخلية والخارجية للبنك: يمثل المساهمون والعملاء المكونات الخارجية للبنك، في حين يمثل كلٌّ من الموظفين والعمليات الداخلية مكوناتها الداخلية. وتؤكد بطاقة الأداء المتوازن على ضرورة تحقيق التوازن بين الاحتياجات المتناقضة لمختلف المكونات بهدف تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية.
- التوازن بين المؤشرات التاريخية التابعة للأداء والمؤشرات المستقبلية القائدة للأداء: حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على المزج بين كلٍّ من المؤشرات التاريخية والمؤشرات المستقبلية، وذلك أن مجرد توفر المؤشرات التابعة وحدها لا يوفر للإدارة المعلومات المناسبة عن كيفية أداء نشاطاتها وتحقيق غايتها، وفي المقابل فإن الاعتماد على المؤشرات القائدة فقط قد يظهر بعد التحسن في الأداء على المدى القصير.
- التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى: بوصفها أداة للإدارة الاستراتيجية فإنها تسعى لتحقيق التوازن ما بين العمليات والأنشطة قصيرة المدى والأهداف الاستراتيجية بعيد المدى.

الخاصية المحدودية Limit Property:

يتسم نظام بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية، وذلك انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، ومبدأ عدم إتاحة المعلومات لدرجة تتعدى الطاقة التحليلية لمتخذ القرار؛ لذا يرى كابلان ونورتين أن عدد المؤشرات التي تحتوي عليها بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتراوح ما بين 20 و 25 مؤشراً على الأكثر موزعة على أبعاد البطاقة بشكل متساوٍ نسبياً كما يوضحه الجدول الآتي:

(1) ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص ص 70-73.

الجدول رقم (1) التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

النسبة	عدد المؤشرات	البُعد
%22	5	المالي
%22	5	العملاء
%34	9	العمليات الداخلية
%22	5	التعلم والنمو
%100	24	المجموع

المصدر: (الصغير، 2014)

يتضح من خلال الجدول السابق أن مؤشرات الأداء موزعة تقريباً بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ما عدا بُعد العمليات الداخلية الذي يضم عدداً أكبر من المؤشرات، وهو ما يرجحه كابلان ونورتن لأهمية هذا البُعد بوصفه نقطة الارتكاز بالنسبة للأبعاد الأخرى. ويضيف زغلول الخصائص الآتية: (1)

الخاصية التعددية Attributes Property:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً متعدد الأبعاد انطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة؛ إذ يوفر كل بُعد من أبعاد البطاقة إجابة عن سؤال من الأسئلة الآتية على التوالي:

- كيف يجب أن نظهر أمام حملة السهم؟

- كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟

- في ماذا يجب أن نتفوق؟

- هل نستطيع الاستمرار في التحسن وفي خلق القيمة؟

الخاصية التحفيزية/ الدافعية Motivational Property:

يرتبط أداء العاملين بشكل كبير بأنظمة العوائد والتعويضات الموجودة بالبنك، حيث إن الحافز الأساسي للعاملين نحو تأدية مهامهم بشكل مكافئ يعتمد على العوائد والمكافآت التي يحصلون عليها. وفي هذا الإطار فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لجعل نظام التعويضات أكثر تحديداً ودقة بوصفها أداة تحتوي على مؤشرات ومعايير لتقييم الأداء تشمل أربعة أبعاد مختلفة، ويقول كابلان ونورتن إن ربط نظام التعويضات في بطاقة الأداء المتوازن سوف يزيد من اهتمام العاملين بالمسائل الاستراتيجية ويحفزهم أكثر على تنفيذ الاستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة.

(1) جوده عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، (2002)، ص 329.

خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى تنظيمات الأعمال القائدة **Property Targeting** :Best Performance

تظهر خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى تنظيمات الأعمال القائدة لمقياس الأداء المتوازن من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة لمقياس الأداء المتوازن بمعيار أفضل أداء وذلك بطريقتين مختلفتين:

الطريقة الأولى: من خلال إنشاء معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس أفضل أداء، وتحديد فجوة الأداء ومحاكاة أفضل الممارسات العملية التي تساعد في غلق هذه الفجوة. أما الطريقة الثانية: من خلال التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء حيث يتم مقارنة الأداء النسبي مع معيار أفضل أداء يحرك النشاط الإدراكي، يضاف إلى ذلك أن معلومات التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء تلعب دورًا تحفيزيًا عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام.

خاصية الاتصال وربط الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس **The Property Of Communication and** :Linking Targets In The Standards

وذلك من خلال فهم العاملين لأهداف المستويات الإدارية العليا في التنظيم ومن ثم بيان إمكانية تحديد الأهداف الموضوعية والخاصة بالاستراتيجيات العالمية لوحدات الأعمال⁽¹⁾

خاصية وضوح العلاقة السببية بين المؤشرات والنتائج **Clarity Of Causal Relationship** :Property

ترتبط بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة علاقات السببية، فالتحسين في التعليم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية ومن ثم تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، وتحديد علاقات السببية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقويم العوامل التي تؤثر في الأداء المالي في كل من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية⁽²⁾.

(1) عمر إقبال توفيق، وآخرون، مرجع سابق ص 196.

(2) أشرف عبد المعبود محمد مشرف، التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات دراسة تطبيقية على شركات البترول المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، (2012)، ص 10.

خاصية تعزيز التعلم والتغذية العكسية الاستراتيجية Property Of Learning Enhancement and :Feedback

حيث تمكن المديرين من تفحص الأداء وإجراء التعديلات في أثناء تنفيذ الاستراتيجية فضلاً عن عمل التغييرات الجوهرية إذا ما تطلب الأمر.⁽¹⁾

2-1-11 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، وقد تم تطوير ما يمكن أن يُعدّ أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة كالآتي:⁽²⁾

1- تكوين فريق العمل:

يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة، ونظراً لإدراك الإدارة العليا لأهمية تصميم بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم بتكوين فريق عمل تسند إليه مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يجب اختيار الفريق من كافة الأقسام والإدارات والمستويات الإدارية في البنك، بالإضافة إلى وجود أفراد من خارج البنك كخبير أو مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالاستشارات.

2- تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بآلية بطاقة الأداء المتوازن:

يجب إشباع فريق العمل بأسس ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن، وتزويدهم بكافة المعلومات التي تسهم في زيادة المعرفة لديهم عن البطاقة من خلال عقد دورات تدريبية لأعضاء الفريق، ويجب أن تشمل هذه الدورات التحديات التي قادت إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن كأحد أساليب الإدارة الاستراتيجية وكيف تسهم في تحويل رؤية المنظمة إلى واقع.

3- جمع البيانات وتكوين خلفية عن البنك بشكل موضوعي:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوباً من أساليب تصوير استراتيجية البنك المستقبلية ورسمها؛ لذا يجب توفير كافة البيانات عن الأداء الحالي للبنك وعن الفترات السابقة، بحيث تشمل هذه البيانات مستوى الأداء الحالي للبنك ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالبنك، والجهود المبذولة لمواجهة هذه التحديات، ونقاط القوة والضعف الداخلية، والعاملين ونظام المكافآت والعملاء وأصحاب المصالح وعلاقتهم مع البنك والخدمات التي يقدمها البنك وزمن تقديمها وصورة البنك وسمعته.

(1) عمر إقبال توفيق، وآخرون، مرجع سابق، ص 196.

(2) سميرة سعيد علي الحميري، مرجع سابق، ص 57-58.

4- تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح البنك واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع أهداف البنك المحددة واستراتيجيته، وفهم وإدراك أنه لا توجد حلول معيارية تتناسب مع كل المنظمات نتيجة لاختلاف العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة⁽¹⁾.

5- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق⁽²⁾.

ويضيف الثويني أنه يجب أن تصنف بطاقة الأداء المتوازن مع أنظمة رقابية أخرى خصوصاً الميزانيات، والتقارير، والأنظمة المحفزة، وذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب للرقابة الاستراتيجية، ضرورة توفر المعلومات والاعتماد على التدريب لتطوير البنك حيث يعد التنمية المهنية المستمرة لأفراد البنك من الضروريات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومراجعة الاستراتيجية بشكل مستمر سواء مراجعة داخلية أو مراجعة خارجية ويمكن الاستعانة بخبير في ذلك المجال⁽³⁾.

2-1-12 المقومات الأساسية لنجاح بطاقة الأداء المتوازن:

يحتاج تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن إلى بعض المقومات التي تكفل نجاح بطاقة الأداء المتوازن ومن أهمها الآتي:⁽⁴⁾

1- التحديد الواضح لاستراتيجية البنك: يجب أن يرتبط تحديد الاستراتيجية للبنك بتحقيق مزايا تنافسية في حدود الموارد المتاحة، ولبطاقة الأداء المتوازن دور مهم في ترجمة وتحليل الاستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس؛ لذلك فإن عدم التحديد الواضح للاستراتيجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيقها.

2- اشتراك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن: يجب أن تشارك الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية، ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنه وتوصيل الاستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة.

3- الاتصال الفاعل بالمستويات الإدارية المختلفة: وذلك من خلال توضيح استراتيجية البنك للعاملين والأهداف الواجب تحقيقها.

4- التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة.

وجود نظام محاسبي جيد ومحوسب قادر على تحقيق رؤية البنك بفاعلية.

⁽¹⁾ صباح فوزي صالح، الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، (2014)، ص 66.

⁽²⁾ سناء اونيس، مرجع سابق، ص 61-62

⁽³⁾ يوسف بن محمد الثويني، مرجع سابق، ص 58.

⁽⁴⁾ علاء محمد ملو العين، مرجع سابق، ص 276.

5-توافر نظام إداري قادر على قبول التغيير ويشمل ذلك التطوير في الاستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي يعتمد عليها البنك.

6- التحديث المستمر لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

بالإضافة إلى ذلك يمكن إضافة بعض المقومات، نذكر منها الآتي⁽¹⁾:

إدارة التغيير: تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إجراء عدة تغييرات في البنك، بسبب تغير البيئة المستمر وتنوع وزيادة متطلبات العملاء؛ لذا يجب على البنك أن يجري التغييرات سواء المتعلقة بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد حتى يتمكن من مواكبة هذه التغييرات.

دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات: فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع البنك في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة، وتلافي التهديدات الخارجية، وتقليل نقاط الضعف الداخلية.

الأخذ بمنهج بطاقة الأداء المتوازن: يتوقف نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي، وليس نظام قياس، أي دمج كامل لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شكل منظومة متكاملة⁽²⁾.

ربط نظام قياس الأداء بخطة الحوافز والمكافآت: على الرغم من أهمية ربط قياس الأداء بخطة الحوافز والمكافآت في دفع الموظفين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن هذا الربط يُعد عنصرًا مدعمًا وليس أساسيًا لعملية قياس الأداء حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن معظم المنظمات تقوم أولاً بتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ثم تقوم بعد ذلك بإدماج خطة الحوافز والمكافآت في بطاقة الأداء المتوازن⁽³⁾.

13-1-2 العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن:

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف من محيط إلى آخر، ومن أهم هذه العوامل الآتي⁽⁴⁾:

(1) محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، المجلد 11، العدد 2، (2008)، ص 280.

(2) محمد محمد مظهر أحمد، مرجع سابق، ص 99.

(3) جوده عبد الرؤوف زغلول، مرجع سابق، ص 346-348.

(4) ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 75.

1-حجم البنك Bank Size:

يُعد حجم البنك من العوامل الرئيسية التي تستدعي اهتمام الإدارة عند وضع نظام لتقييم الأداء، وينبع هذا الاهتمام من كون البنوك الكبيرة أكثر تعقيداً؛ مما يجعلها تتطلب أنظمة رقابية متكاملة. وعليه فإن أنظمة التقييم تصبح أكثر تطوراً كلما كبر حجم البنك؛ ولذلك فإن البنوك كبيرة الحجم هي أكثر ميلاً لتبني بطاقة الأداء المتوازن.

2-درجة عدم التأكد في البيئة Degree Of Uncertainty:

تلعب البيئة دوراً مهماً في تحديد أنظمة تقييم الأداء، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها البنوك تؤثر في طريقة تقييم أدائها، ويرى كل من (R.Chenhallet, D.Morris) أن هناك علاقة إيجابية بين درجة عدم التأكد في المحيط واستخدام أنظمة المعلومات التي تضم المؤشرات غير المالية. من هنا تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن بوصفها نظام تقييم في ظل عدم التأكد البيئي، حيث يشير كابلان ونورتون إلى أن 80% من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن هي مؤشرات غير مالية. وعليه فإن التوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن يرتبط إيجاباً بدرجة عدم الاستقرار في البيئة التي ينشط فيها البنك.

3-الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

يشكل الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء، حيث غالباً ما تتوفر في البنوك التي تتميز بالتنوع واللامركزية على أنظمة متطورة لقياس وتقييم الأداء، وقد لاحظ العديد من الباحثين أن تقييم الأداء يتم بشكل أحسن في الهياكل اللامركزية، ويمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تكون أكثر فاعلية كلما كان التنظيم لا مركزياً. ويضيف (محاد) إلى العوامل السابقة الآتي:⁽¹⁾

• **استراتيجية العمل Business Strategy:** إن أنظمة الرقابة المحاسبية يجب أن تصمم بناءً على استراتيجية العمل في البنك؛ لذا يجب أن تصمم بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية العمل في البنك كنظام للرقابة.

• **الاستثمار في الأصول غير الملموسة Investment In Intangible Assets:** إن الإدارة الفعالة للأصول غير الملموسة يمكن أن تضيف قيمة للعمل، وتُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية؛ إذ إنها تتطلب استخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للبنك، والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة، إلا أن الدراسات العلمية لم تؤكد أن ميل المؤسسات لتبني بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاستثمار في الأصول غير الملموسة عندما تم قياسها بالنسبة إلى الأصول الكلية.

(1) عريوة محاد، مرجع سابق، ص 77.

المبحث الثاني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1-2-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقييم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة أبعاد يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن وهي:

1-1-2-2 البعد المالي Financial Dimension:

هو أول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن هذا البعد عدداً من المعايير الاستراتيجية التي منها معيار تحقيق الربح العادل، وهو هدف استراتيجي قابل للتحقيق، وكذلك معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من الأنشطة الاستثمارية، معيار تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عائد حقيقي على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة مضافة اقتصادية⁽¹⁾.

إن المعايير المالية تمثل الأسلوب التقليدي في تحليل النجاح التنظيمي. فبالنسبة للمنظمات التي تشكل فيها الموجودات الملموسة جزءاً كبيراً من قيمتها السوقية، فإن هذه المقاييس تعد ملائمة لقياس أداء هذا النوع من المنظمات، ويرى كابلان أن هذه المقاييس تعكس الأداء المالي الشامل، فضلاً عن تمتعها بإمكانية التنبؤ بقدرة المنظمة على الإيفاء بديونها على الأمد البعيد⁽²⁾.

تجدر الإشارة أن المقاييس المالية تتأثر بمراحل دورة حياة المشروع، وما إذا كان المشروع في مرحلة النمو أو النضوج أو الحصاد كما هو موضح بالجدول.

جدول رقم (2) ربط كل من الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المالية بدورة حياة المشروع

المقاييس المالية	الأهداف الاستراتيجية	مراحل دورة حياة المشروع
معدل زيادة الإيرادات. معدل زيادة صافي الدخل. معدل زيادة العائد على المبيعات.	نمو المبيعات لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين.	مرحلة النمو
صافي الدخل. العائد على حقوق الملكية. العائد على رأس المال المستثمر. القيمة الاقتصادية المضافة.	زيادة الربحية لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين.	مرحلة النضج والثبات
التدفق النقدي. معدل خفض تكلفة الوحدة. نسبة التكاليف غير المباشرة إلى المبيعات. قيمة الاستثمارات المستردة في التدفق النقدي.	ريادة التكلفة لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين.	مرحلة الحصاد والنضوب

المصدر: (سعد الدين: 2013)

(1) بهاء أحمد العريني، وأحمد إبراهيم إدغيش، مرجع سابق، ص 25.

(2) أكرم الياسري، وآخرون، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة جامعة أهل البيت، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد 1، العدد 16، (2014)، ص 267.

من الجدول أعلاه نلاحظ اختلاف المقاييس باختلاف المراحل التي تمر بها الشركة، ففي مرحلة النمو تركز المقاييس على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرة العاملين، أما في مرحلة الاستقرار تحاول الشركة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات بحيث تركز المقاييس في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة، وفي مرحلة النضج ترغب الشركة في حصاد نتائج الاستثمارات وتتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات⁽¹⁾.

ويمكن للبنك تحقيق الاستراتيجية المالية من خلال استراتيجيتين أساسيتين هما:⁽²⁾

1- استراتيجية نمو الإيرادات: يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:

- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة والمتعلقة بالأسواق والعملاء الجدد.
- زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم ومحاولة تحقيق رغباتهم وإيجاد الميزج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لتقديمها لهم.

2- استراتيجية نمو الإنتاجية: يمكن تحقيق نمو إنتاجية البنك من خلال طريقتين:

- تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة وغير المباشرة، ويمكن قياس هذا الهدف بمقارنة التكاليف بالبنك مع تكاليف المنافسين وتحديد معدلات الخفض في التكاليف.
- كفاءة استخدام الأصول: حيث يتم استغلال الأصول المتاحة للبنك بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تخفيض راس المال العامل بهدف الوصول إلى مستوى تشغيلي مطلوب، ويمكن قياس تحقق هذا الهدف من خلال معدل دوران الأصول ورأس المال العامل والعائد على رأس المال المستثمر.

كذلك يظهر البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن نجاح البنك في تنفيذ استراتيجيته المختلفة، ويعكس نظرة شاملة عن صورة أداء البنك تجاه الأطراف التي لها علاقة به من الإدارة العليا، المساهمين، العملاء، الممولين⁽³⁾.

وهناك مجموعة من المقاييس التي يتم من خلالها التعرف على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأطراف المتعاملة مع البنك، ويمكن إيضاحها من خلال الجدول الآتي:

(1) نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، مرجع سابق، ص 31.

(2) أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، (2012)، ص ص 27-28.

(3) أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 7.

جدول رقم (3) الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء للبعد المالي

مقاييس الأداء	الأهداف الاستراتيجية
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة. معدل تطور التكلفة. معدل تحسين التكلفة.	خفض التكلفة.
معدل تحقيق أهداف الربح. العائد على حقوق الملكية. تطور القيمة المضافة الإجمالية. معدل التطور في القيمة المضافة الصافية.	تحقيق القدرة التنافسية وزيادة القدرة للمساهمين.
معدل العائد على المال المستثمر. معدل دوران رأس المال المستثمر. معدل العائد على رأس المال المستثمر بالمقارنة بمعدل العائد للمنافسين.	زيادة الاستثمار.
معدل التطور في الربح. معدل العائد على المبيعات. معدل العائد على الأصول. معدل دوران المخزون.	تحقيق النمو المالي.
حقوق الملكية لإجمالي الأصول. نسبة التداول. نسبة السيولة.	تحقيق قدرة البنك على مواجهة التزاماته وتحسين الهيكل التمويلي.

المصدر: (مشرف:2012)

2-1-2-2 بُعد العملاء Dimension Customer

يُعدُّ بُعد العملاء جوهر المقاييس غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للبنك يترتب عليه زيادة نصيباً وحصّة البنك في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين⁽¹⁾.
تعتمد معظم البنوك على متطلبات العملاء والمستهلكين وحاجاتهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لإسهام هذا الأمر في نجاح البنك المنافس، وبقائه واستمرارية نشاطه في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار معقولة⁽²⁾.
ويتضمن بُعد العملاء عدة مقاييس عامة لكل أنواع الوحدات الاقتصادية مثل: ⁽³⁾

1- رضا العملاء Customer Satisfaction

إن رضا العميل يُعد مؤشراً حاسماً، ويُعد التغذية العكسية لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة مع عملائها، ويمكن تحقيق رضا العميل باستخدام القيمة لدى العميل، فمعرفة ما يحقق القيمة للعميل يحدد استراتيجية المنظمة، وتتحقق القيمة للعميل من خلال خليط مميز لكل من المنتج والسعر والخدمة.

(1) إشراقه زين العابدين البشير، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على شركة العثيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، (2016)، ص50.

(2) محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص41.

(3) أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مرجع سابق، ص32.

إن نجاح المنظمة يقاس بمدى رضا العميل عنها وتقييم الأداء الخاص برضا العملاء يتلخص إجمالاً في الإجابة عن السؤال كيف تتم إدارة ومتطلبات العملاء؟ والمؤشرات الآتية تستخدم للإجابة عن هذا السؤال:⁽¹⁾

- الوقت المستغرق للوفاء بطلبات العملاء.
- عدد عمليات التسليم التي تتم في الوقت المحدد.
- عدد الطلبات المقدمة من العملاء التي لم يتم الوفاء بها لنقص الجودة المطلوبة.
- عدد المرات التي رفض فيها العملاء استلام السلعة.
- عدد شكاوى العملاء.
- فترة الضمان التي تمنحها المنظمة لعملائها وخدمات ما بعد البيع.

2- الاحتفاظ بالعملاء Retention Customer:

يمكن قياس مدى محافظة المنظمة على عملائها وولائهم من خلال تحقيق علاقات جيدة ومستمرة معهم، فتتحقق حصة سوقية مرتفعة من شريحة معينة من العملاء يتم أولاً بالسعي للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ويمكن قياس ولاء العملاء خلال كل فترة من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء العملاء.

3- جذب عملاء جدد Customer Acquisition:

يتم قياس قدرة البنك على جذب العملاء من خلال عدد العملاء الجدد أو حجم إيراداته، ويعتمد نجاح البنوك على توسيع قاعدتها من خلال استقطاب عملاء جدد.

4- الحصة السوقية Market Share:

يمكن قياس الحصة السوقية بعدد العملاء أو بحجم المبيعات في السوق، ويبين هذا المقياس قدرة المنظمة على اختراق السوق المستهدف وتختلف حصة المنظمة السوقية حسب البلد التي تعمل فيه المنظمة، طبيعة النشاط، والبعد المالي الذي يتم قياس حصتها فيه.

5- المساهمة في الحساب Account Share:

يمكن قياس المساهمة في الحساب بنسبة الإيرادات من العملاء المستهدفين إلى صافي إيرادات المنظمة، ويستخدم هذا المقياس للحكم على مدى نجاح المنظمة في تحقيق الهدف وفي تقديم الخدمة لعملاء مستهدفين.

⁽¹⁾ زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء -إطار مقترح، مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية المنعقد بالقاهرة خلال فترة 6-8، (2001)، ص 284.

6- ربحية العملاء Customer Profitability:

إن النجاح في تحقيق المقاييس السابقة لا يعني نجاح استراتيجية البنك، فالحصول على عملاء راضيين غير كافٍ؛ بل يسعى البنك إلى اكتساب عملاء مربحين من خلال تقديم خدمات ذات مميزات عديدة بفوائد منخفضة؛ مما يؤدي إلى تحقيق حصة سوقية عالية تؤدي بدورها إلى تحقيق عوائد مالية عالية.

ويرى (Atkinson) أن العملاء يميلون إلى الاهتمام بأربعة جوانب هي: الوقت، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة، وعلى المنظمات أن تضع في حسابها هذه المعايير وتقديم الخدمات بالأسلوب الأمثل وجودة عالية وفي الوقت المحدد، والتكلفة التنافسية⁽¹⁾.

2-2-1-3 بُعد العمليات الداخلية Internal Processes Dimension:

يركز هذا البعد على مسببات حدوث التكلفة التي تعكس كيفية قيام البنك بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، ومن ثم صياغة هيكل عملياته التشغيلية لتحديد ما يجب أن يتميز ويتفوق فيه، لكي يصبح أكثر نجاحًا وتطورًا من خلال تحليل العمليات التشغيلية إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها، وتحديد كل منها في بناء القيمة التي يكتسبها المنتج، وإعادة النظر في كل الأنشطة التي تؤدي داخل البنك وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها والمقارنة بين القيمة المتولدة منها، وبين تكلفة أداء هذه الأنشطة⁽²⁾.

ويركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلية التي تمكن البنك من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منه بكفاءة وفاعلية، وكذلك إرضاء توقعات المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة ومرضية، وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد، ويهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن يتفوق فيها البنك لتنفيذ الاستراتيجية، أي التركيز على العمليات الداخلية التي تؤثر في رضا العميل ومن ثم تحقيق الأهداف المالية له⁽³⁾.

كما يقيس فاعلية الأنظمة الداخلية للبنك من أجل ضمان تنافسيته، ويهتم كذلك بالمقاييس التي تعزز كل من بُعد العملاء، والبعد المالي، ويحتوي هذا البعد على عمليات مختلفة هي: العمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية للعملاء، والعمليات الإبداعية، والعمليات التنظيمية والاجتماعية، ومن أهم

⁽¹⁾ ماجد محمد عبد السلام الفراء، ويسام أحمد حجازي، وكمال أحمد أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 25، (2017)، ص 6.

⁽²⁾ المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة الجامعة، مركز البحوث والاستشارات العلمية والتدريب، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد 3، العدد 15، (2013)، ص 197.

⁽³⁾ أحمد حسن خضر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم الأداء دراسة ميدانية على المصارف التقليدية الخاصة في سورية، مجلة جامعة البعث، جامعة البعث، سوريا، المجلد 36، العدد 21، (2014)، ص 19.

المقاييس المستخدمة: جودة المنتج، وعدد مرات التسليم في الموعد، ووقت دورة الإنتاج، والإنتاجية، ودرجة استخدام الأصول⁽¹⁾.

والجدول الآتي يوضح مقاييس العمليات الداخلية:

الجدول رقم (4)

التسليم في الوقت المحدد	معدل تكرار المشتريات المرتجعة
نسب المعيب	زمن تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة
دقة التخطيط	المعدل الداخلي لعائد المنتجات أو الخدمات الجديدة
سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء	عدد الحملات الإعلانية
التحسين المستمر	معدل دوران العمل

المصدر: (أونيس:2016)

ويتضمن معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، والهادف إلى الوصول إلى الكمية المستهدفة مقابل أقل عمل أو تكلفة، والجودة والنوعية والإتقان في المنتجات والخدمات المصرفية، بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية، كما يقوم بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية، أما الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة، فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة⁽²⁾.

وتمر أنشطة العمليات الداخلية بثلاث مراحل وكل مرحلة تعطي قيمة للزئائن وهي:⁽³⁾

- الإبداع: وتسمى دورة الأبحاث والتطوير بما تعنيه من خلق سلع وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزئائن.

- العمليات: وتسمى دورة الإنتاج التي تعمل على ترجمة ما تم وضعه بمرحلة الإبداع إلى منتجات فعلية أو خدمات من حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء.

- خدمات ما بعد البيع: وتسمى دورة خدمة ما بعد البيع وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد البيع وبما تشمله من ضمان للمستهلك والتركييب والصيانة وغيرها.

(1) جميل النجار، مرجع سابق، ص 351.

(2) ماهر موسى درغام، ومروان محمد أبو فصة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 17، العدد 2، (2009)، ص 749.

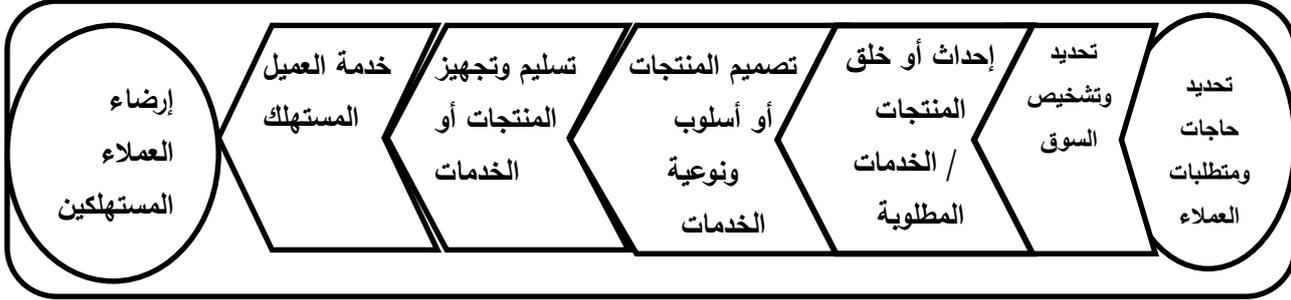
(3) عبد المجيد الطيب شعبان، مرجع سابق، ص 197.

الشكل رقم (3): سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية

دورة خدمات ما بعد البيع

دورة التشغيل (الإنتاج)

دورة الأبحاث والتطوير



المصدر: (أبو قمر، 2009)

2-2-1-4 بُعد التعلم والنمو Learning and Growth Dimension:

يرتكز بُعد التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن يحققها البنك بإيجاد ونمو وتحسين طويل الأجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للبنك من خلال ثلاثة موارد أساسية، هي: (1)

- قدرات العاملين.
- قدرات أنظمة المعلومات.
- الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج.

وتتعلم البنوك وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار مواردها البشرية موضع التطبيق، ويرتبط التعلم بالتغيير الإيجابي في السلوكيات الفردية والجماعية، كما أن التعلم والنمو في البنوك من المفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفؤة وتفكير إيجابي مستمر وثقة عالية في تجربة وفهم شفاف واسع لطبيعة بيئة البنك، وتتخصص وظائف البنك في بعد التعلم والنمو بالوظائف الآتية: (2)

1. تنمية قدرات العاملين: وذلك بهدف الحصول على موظفين ذوي قدرات متميزة ومهارات عالية، ويتم من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متنوعة، ويقاس ذلك بنسبة إنهاء العاملين للدورات التدريبية بنجاح وانعكاس ذلك في تطوير المنتجات الحالية، وخلق وإنتاج منتجات جديدة متميزة.
2. الاستثمار الأمثل للقدرات التقنية والتكنولوجية المتمثلة في نظم الإدارة وأنظمة المعلومات، وتطبيقات المعرفة، التي تساعد البنك في تطوير أدائه.
3. تهيئة بيئة البنك لتكون بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع وذلك من خلال الآتي:

(1) بان ماجد صادق صادق، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، (2015)، ص 26.

(2) وليد قاسم يحيى اليافعي، استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة إب باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن، (2018)، ص ص 143-144.

- بناء ثقافة تنظيمية ترسخ وتعزز قيم التعاون والمشاركة والتميز والإبداع وخدمة العملاء.
- ربط أهداف الموظفين وحوافزهم باستراتيجية البنك على جميع المستويات.
- مشاركة المعرفة بحيث يشترك جميع منتسبي البنك في إنتاج المعارف وتبادلها ومشاركتها واستثمارها وتوظيفها في تطوير أداء البنك.

كما يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء، حيث يدرس البنك ما يجب أن يفعله ليحتفظ بالمعرفة اللازمة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامه بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل، كما يحدد هذا البُعد الكيفية التي يمكن للبنك أن يستمر في التطوير والإبداع من خلال استخدام التقنيات الحديثة؛ مما يخلق قيمة أعلى له وحجز مكانة متقدمة بين باقي البنوك⁽¹⁾.

ويتضمن هذا البُعد أهدافاً عدة مثل تحسين التعلم التصنيعي، وقيادة السوق تكنولوجياً، وتخفيض زمن إدخال منتجات أو خدمات جديدة إلى السوق، كما يتضمن مقاييس تترجم تلك الأهداف مثل: نسبة الموظفين الذين تركوا البنك، نسبة الموظفين الذين قاموا بتعديل أهدافهم مع نظام بطاقة الأداء المتوازن⁽²⁾. ويعمل بُعد التعلم والنمو على ضمان قدرة البنك على البقاء في الأجل الطويل، وبيان الموجودات غير الملموسة للبنك ودورها في الاستراتيجية، حيث تتضمن الموجودات غير الملموسة ثلاث فئات، هي:⁽³⁾

- رأس المال البشري: توفير المهارات والخبرة والمعرفة المكتسبة لدعم الاستراتيجية.
- رأس المال المعلوماتي: توفير نظم المعلومات وشبكة الإنترنت والبنى التحتية المطلوبة لدعم الاستراتيجية.
- رأس مال البنك: قدرة البنك على تحريك وإبقاء عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

ويمثل هذا البُعد المحور الأساسي لنجاح بطاقة الأداء المتوازن؛ لأنه يرتكز على مدى استثمار البنوك في مواردها البشرية فهو يعكس قدرات ومهارات العاملين، ونظم المعلومات المستخدم الذي يضمن القيام بعمليات داخلية ذات مستوى عالٍ من الجودة الذي يساعد في خلق قيمة للعميل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ إيمان أحمد الهنيبي، ومحمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 12، (2014)، ص 5.

⁽²⁾ فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، (2011)، ص 23.

⁽³⁾ بثينة راشد الكعبي، وقاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 87، (2011)، ص 48.

ويمكن قياس مدى تحقق أهداف العاملين داخل البنك من خلال مقياس مركب من ثلاثة محاور أساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين، وهذا المقياس يضم الآتي:⁽²⁾

1-رضا العاملين: ويُعد من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء ويتم قياسها عن طريق المؤشرات الآتية:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إمكانيات توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم في القيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف بإنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد.
- مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة.
- درجة رضا العاملين عن البنك.

2-الاحتفاظ بالعاملين: يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لإداء البنك نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه له بسبب قناعة العامل بأن جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذا البنك، وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في بنوك أخرى.

3-إنتاجية العاملين: وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في ذلك ربط المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات.

إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر العاملين بالرضا لكي يستمر البنك وتحقق أهدافه الاستراتيجية، وينصرف تقييم أداء العاملين إلى استخدام المؤشرات الآتية:⁽³⁾

- مدى المهارات التي يتمتع بها العاملون.
- معدل غياب العاملين.
- معدل دوران العاملين.
- هل هناك ثقة متبادلة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- هل هناك نظام للحوافز يشجع على الأداء التنافسي.
- هل يتوفر التدريب المطلوب.

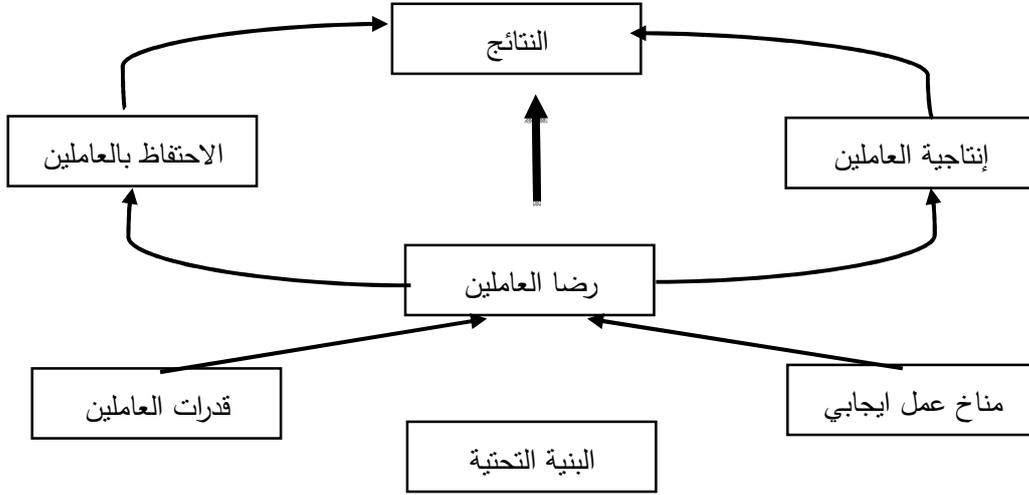
⁽¹⁾ فتحية رمضان أبو سفريته، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للتخطيط الاستراتيجي (SP) دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، المجلة الجامعية، مركز البحوث والاستشارات العلمية والتدريب، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد 3، العدد 17، (2015)، ص 147.

⁽²⁾ سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 362.

⁽³⁾ زينب أحمد عزيز حسين، مرجع سابق، ص 284.

- إنتاجية العاملين ونسبة المعيب.
- عدد العاملين إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة.
- مدى ولاء العاملين والروح المعنوية لهم.

شكل رقم (4): التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين



المصدر: (إبراهيم: 2013)

ويُعدُّ هذا البُعدُ البنية الأساسية والمهمة لنجاح البنوك؛ إذ إنه يعمل على رفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين، ومن ثم فهو يحدد قدرة البنك على التجديد في المدى البعيد، كما أنه يُعد الشرط الأساسي للبقاء إلى أمد بعيد، ويهدف هذا البُعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء⁽¹⁾.

5-1-2-2 البُعد الاجتماعي Social Dimension:

تعرضت بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة إلى انتقادات نتيجة تجاهلها المعلومات الخاصة بتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ إذ إن المسؤولية الاجتماعية أصبحت من المحركات الأساسية والضرورية لأي وحدة اقتصادية ترغب في البقاء والنمو والاستمرار وأن المسؤولية الاجتماعية لم تُعد اختيارياً، بل أصبحت إلزاماً قانونياً في بعض جوانبها وإلزاماً أدبياً في جوانبها الأخرى. ولقد وردت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تختلف باختلاف وجهات النظر، كما تختلف من صناعة إلى أخرى.

(1) سماح مهيوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، (2014)، ص 42.

حيث عرفها المرصد الفرنسي ORSE بأنها: "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تسهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة"⁽¹⁾.

وعرفها البنك الدولي بأنها: "التزام بالإسهام بالتنمية المستدامة من خلال العمل مع الموظفين والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم القطاع الخاص ويخدم التنمية المجتمعية في آن واحد"⁽²⁾.

ويركز هذا البُعد على الإسهام في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، بحيث يُعد واجبًا وطنيًا على البنوك، ويتم من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والإسهام في توفير الخدمات الصحية والتعليمية⁽³⁾.

وتحقق البنوك التي تتبنى دورًا اجتماعيًا عدة مزايا منها الزيادة في الأرباح على المدى البعيد من خلال تأثير رضا المجتمع والثقة بالبنك، وتعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي يسعى البنك إلى تحقيقها، وإنعاش الوضع العام للدولة، والتقليل من الإجراءات والتدخل الحكومي في شؤون الأعمال، وتجنب المشكلات الاجتماعية المعقدة⁽⁴⁾.

وقد وضعت الشركة الكندية الأمريكية (Focal) على موقعها الإلكتروني الفوائد التي من الممكن أن تحققها المسؤولية الاجتماعية للشركات والداعمة لمركزها وقدرتها التنافسية، وهي كالاتي:⁽⁵⁾

- تحقيق إنتاجية عالية للعمال.
- ولاء أكبر للزبائن والموردين.
- رضا عالٍ للمستهلكين.
- انخفاض عدد الدعوى القضائية.
- تحسين سمعة الشركة وزيادة مبيعاتها.
- ارتفاع أسهم الشركة، مما يعود ذلك على المساهمين.

(1) بن أحمد سعدية، وصالح إلياس، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدماج أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 22(2)، (2016)، ص ص 93-95.

(2) ماجد محمد عبد السلام الفراء، وآخرون، مرجع سابق، ص 8.

(3) سالم عبد الله حلس، ووليد سلمان عبيد، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظة غزة، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 24، العدد 3، (2016)، ص 8.

(4) ماهر موسى درغام، تقويم أداء البنوك الإسلامية الفلسطينية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، (2012)، ص 14.

(5) بن أحمد سعدية، وصالح إلياس، مرجع سابق، ص ص 93-95.

- تعزيز الحقوق الأساسية (الصحة، التعليم، حقوق العاملين... وغيرها).
- تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح.
- تحقيق التكيف المستمر مع البيئة.

ولخدمة المجتمع أشكال كثيرة ومتعددة، فقد تشمل هذه الخدمات إنشاء المستشفيات، أو الكليات التعليمية والمدارس، أو الإسهام في إنشاء المدن الإسكانية، أو رعاية المهرجانات الوطنية، أو إقامة الدورات التدريبية، أو تقديم الدعم والتمويل اللازم للجمعيات الخيرية، والإسهام في حل مشكلة الإسكان، وإيجاد فرص عمل ومحاربة البطالة، فكل ما سبق يُعد شكلاً من أشكال الخدمات العامة المقدمة للمجتمع من قبل البنوك والمؤسسات الناجحة.⁽¹⁾

وفيما يلي عرض ملخص لهذه الأبعاد وما يرتبط بها من مؤشرات في القطاع المصرفي كما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول رقم (5) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به.

المؤشرات	الأهداف	الأبعاد
معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات.	زيادة الربحية	بُعد المال
نسبة التداول، نسبة القروض إلى الودائع.	توفر السيولة	
معدل كفاية رأس المال.	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية	
معدل النمو في الودائع، معدل النمو في القروض.	استقطاب عملاء جدد	بُعد العملاء
معدل النمو في الأصول أو المبيعات، عدد العملاء (عدد)، الحصة في السوق (%).	حصة البنك في السوق	
مؤشر ولاء العملاء (%، متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد).	ولاء العميل	
نسبة شكاوى العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، مؤشر رضا العملاء (%، العملاء المفقودون (عدد أو %).	رضا العميل	
نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء.	الأرباح من العملاء	بُعد العمليات الداخلية
نسبة تكاليف البحث والتطوير.	تطور الخدمة المقدمة	
نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة.	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	
نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.	تقديم خدمات جديدة	
نسبة تكاليف تدريب العاملين.	زيادة قدرات العاملين	بُعد التعلم والنمو
إنتاجية الموظف من الأرباح.	إنتاجية العاملين	
نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة.	التطور التكنولوجي	
نسبة الزيادة في تمويل المنظمات الأهلية، نسبة الزيادة في دعم المرأة والأسرة من ذوي الاحتياجات الخاصة، ونسبة الزيادة في التمويل البيئي.	زيادة معدلات النمو الاقتصادي	بُعد المجتمع
نسبة الزيادة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الممولة من البنك.	استقطاب المدخرات وتشجيع الادخار	
نسبة الزيادة في الخدمات الصحية والثقافية والرياضية المقدمة للعاملين بالبنك، ونسبة الزيادة في التدريب.	الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية	

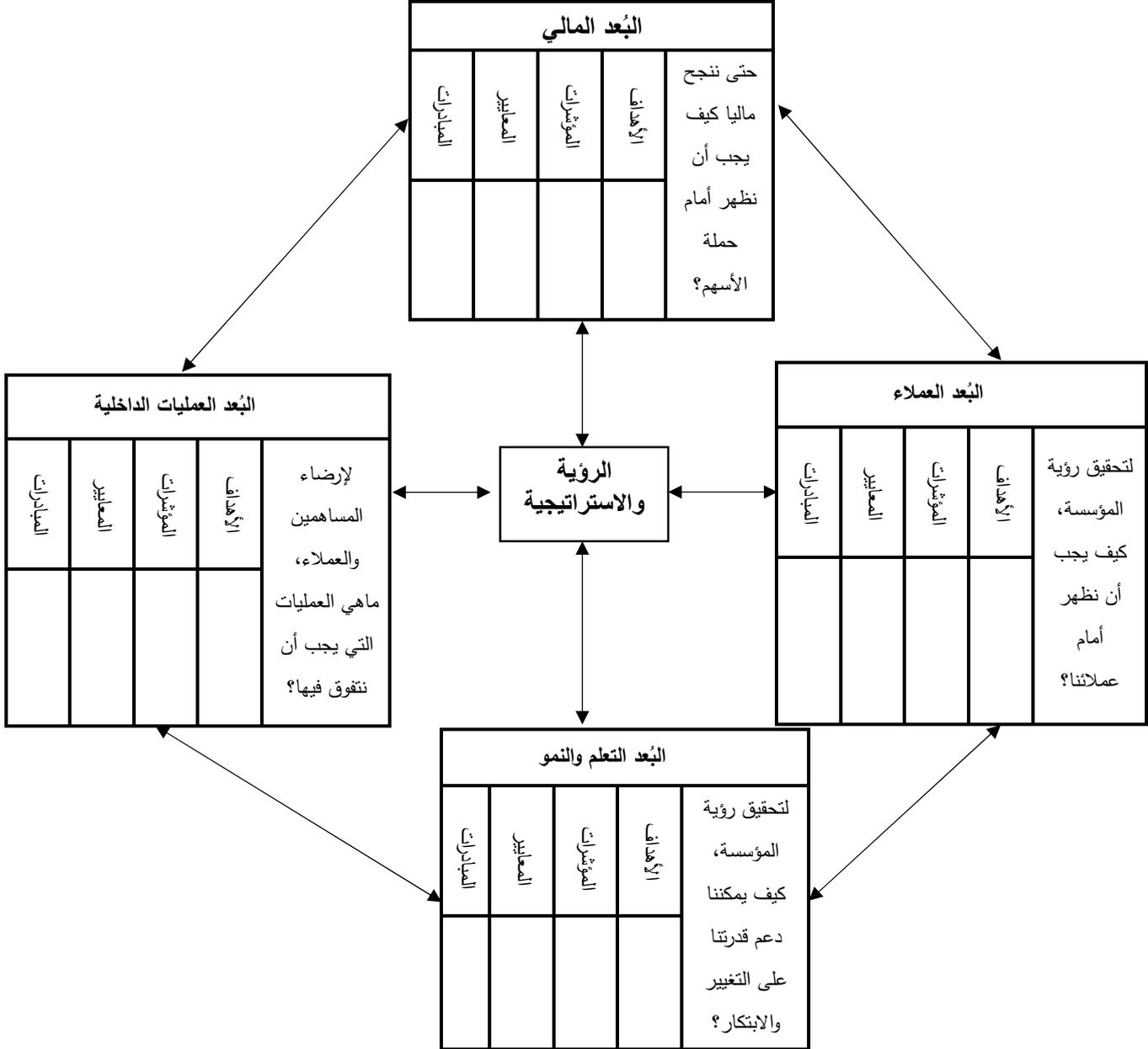
المصدر: (ملو العين: 2015)

(1) محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص 48.

2-2-2 المحاور التي يحتوي عليها كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

ويتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسة تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية واستراتيجية البنك، وهذه الأبعاد تحتوي على المحاور التي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Robert S. Kaplan, David P. Norton: 1996)

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة في ترجمة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف وهي على النحو الآتي:⁽¹⁾

1-الرؤية المستقبلية للبنك Vision: تعبر الرؤية عن الصورة التي سوف يكون عليها البنك مستقبلاً أي تحدد اتجاهه المستقبلي، وكلما كانت هذه الرؤية واضحة تم توضيح العناصر الأخرى ضمن البطاقة.

2-الاستراتيجية Strategy: وهي قرارات مؤثرة يتخذها البنك لتعظيم قدرته على الاستفادة مما تتبناه البيئة من الفرص لوضع أفضل البدائل لحمايته، مما تفرضه عليه من تهديدات، وتتكون من الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق الأهداف التي قام البنك بتحديدتها.

3-البُعد Dimension: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البُعد ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المقاييس الواردة في البُعد، وتحتوي البطاقة على أربعة أبعاد مهمة، وهي: البُعد المالي، والبُعد العملاء، والبُعد العمليات الداخلية، والبُعد التعلم والنمو، ويحتوي كل بُعد على أهداف ومؤشرات ومعايير ومبادرات.

4-الأهداف Objectives: تمثل الأهداف النتائج النهائية للنشاط والتي يرغب البنك في تحقيقها أو الوصول إليها حيث تختلف هذه الأهداف من بُعد إلى آخر، إلا إنها تتكامل معاً لتحقيق الهدف العام للاستراتيجية، وحتى يتم تنفيذها بشكل جيد لا بد أن تتصف بجملة من الخصائص كالتحديد والوضوح والقابلية للقياس....

5-المقاييس والمؤشرات Benchmarks and Indicators: وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنتها بقيمة محددة سلفاً. (كمؤشر رضا العملاء).

6-المعايير Standards: مقدار محدد عددي يتم القياس بناءً عليه وهو يمثل نتيجة مرغوبة للهدف المراد تحقيقه، (مثلاً: 80%).

7-المبادرات الاستراتيجية Strategic Initiatives: المشاريع أو الخطوات الإجرائية التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثل فتح فروع جديدة....

8-علاقات السبب والنتيجة Cause Relationship To Result: مكون لا يظهر بشكل واضح في البطاقة وإنما هو عبارة عن علاقات تربط الأهداف ببعضها ببعض سواءً كان ذلك داخل البُعد الواحد أو بين الأهداف ضمن الأبعاد المختلفة.

(1) الوزيرة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، (2013)، ص ص 26-27.

2-2-3 مزايا بطاقة الأداء المتوازن:

يُعد مقياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بُعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية التي تهتم المساهمين، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية التي تهتم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار. أوجز (Marr) المميزات للمنظمات التي طبقت النموذج بطاقة الأداء المتوازن في⁽¹⁾:

- 1- تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تقديم إطار قوي لبناء ونقل الاستراتيجية، وتصميم الخرائط الاستراتيجية ومعرفة علاقات السبب والنتيجة، وهذا يعني تحديد وشكل مخرجات الأداء المستقبلي ومتطلباتها؛ أي تكوين صورة كاملة عن الاستراتيجية.
- 2- تحسين الاتصال الاستراتيجي، حيث إن وضع الاستراتيجية بكل أهدافها المتداخلة على ورقة واحدة يسهل عملية إيصال الاستراتيجية وفهماها داخليا وخارجيا.
- 3- معلومات إدارية أفضل؛ حيث إن مؤشرات الأداء الموجودة بالبطاقة تضمن تقديم قياس أداء حقيقي وفعلي، مما يوفر معلومات صحيحة ومتنوعة تعد بمثابة دليل إداري ووسيلة لاتخاذ القرارات.
- 4- تحسين تقارير الأداء؛ إذ إن البطاقة تقدم تقارير حقيقة وفعلية عن أداء البنك، وهذا يلتقي مع متطلبات الشفافية.

كما تحقق بطاقة الأداء المتوازن العديد من المزايا في المجالات الآتية⁽²⁾:

- **التعليم Education**: تضع بطاقة الأداء المتوازن البنك بشكل كامل وشمولي في العملية التعليمية من خلال تصنيف كل فرد في البنك في إطار لوحده من حيث علاقته باستراتيجية البنك، حيث تتطور بطاقة الأداء المتوازن خلال مراحل التطبيق الآتية:

1- علاقات السبب والنتيجة.

2- اختيار المقاييس.

3- العمليات الإدارية.

- **التخطيط Planning**: تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تطوير التخطيط من خلال وضع موازنات بشكل أكثر رشداً وعقلانية في عالم سريع ومتغير، والتنبؤ بالمخرجات المستقبلية من أنظمة المحاكاة وعلاقات السبب والنتيجة، وإحلال الإدارة الديناميكية التي تعتمد على الحقائق بدل من الحدس والتخمين.

(1) فادي خليل ظاهر الأسطل، مرجع سابق، ص 16.

(2) عمر اقبال توفيق، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 197-198.

-بطاقة الأداء المتوازن مفيدة للعملاء **Useful for Customers**: إذ إنها تزيد من وضوح نشاطات البنوك، وتسهل عمليات الحصول على التغذية العكسية، وتدعم عمليات الرقابة والمحاسبة.

-تطوير الإمكانيات وتحسينها **Developing and Improving Capabilities**: من خلال زيادة إدراك البنك لما يحدث فيه، وفتح المجال بشكل واسع أمام الإبداع، وتحديد أكثر للاحتياجات التي تتطلب التغيير، والمساعدة في تحديد أفضل التطبيقات.

-المقارنات **Comparisons**: يمكن استخدام بيانات بطاقة الأداء المتوازن قاعدةً للمقارنة مع بيانات بنوك أخرى، ويتم ذلك من خلال مقارنة العمليات التي يقوم بها البنك مع العمليات التي تقوم بها بنوك أخرى، ومن الأفضل أن تتم المقارنة مع أفضل البنوك في المجال الذي يعمل بها البنك.

بالإضافة إلى النقاط السابقة التي يحققها تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن فإنه يتميز أيضًا عن غيره من أنظمة قياس الأداء الأخرى من حيث العوامل الآتية التي يتصف بها⁽¹⁾:

- إنه نظام إداري وليس نظام قياس فقط.
- إنه يمكن البنك من توضيح رؤيته واستراتيجيته وتحويلها إلى أفعال.
- إنه يوفر التغذية الراجعة حول عمليات البنك الداخلية والنتائج الخارجية لتحقيق التطور المستمر في النتائج والأداء الاستراتيجي.
- سيعمل في حالة انتشاره واستخدامه بشكل واسع، على تحويل التخطيط الاستراتيجي من العمل الأكاديمي البحت إلى أن يصبح مركز العصب في البنك.
- يهدف إلى إظهار البنك من أربعة جوانب من خلال تطوير المقاييس وتجميع البيانات وتحليلها بالنسبة لكل جانب من الجوانب الأربعة.

4-2-2 فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حقق الكثير من المميزات التي ساعدت البنوك في التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، مبتعدة عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البُعد المالي، حيث ركزت البطاقة في جوهرها على خلق حالة من التوازن بين البُعد المالي والأبعاد غير المالية ذات أهمية كبيرة للمنظمات خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد، ومن أهم فوائد بطاقة الأداء المتوازن⁽²⁾:

- 1- تمكن الموظفين من فهم وضع البنك، مما يساهم في تحقيق الديناميكية اللازمة للتنافس على المدى الطويل.
- 2- دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية.

(1) علي سليمان الشطي، مرجع سابق، ص 51.

(2) فادي خليل ظاهر الاسطل، مرجع سابق، ص 15.

3-تزود الإدارة بطريقة لتنظيم وعرض كم هائل من البيانات المعقدة والمتربطة؛ مما يقدم لمحة عامة عن البنك، تسهم في فاعلية وكفاءة اتخاذ القرارات والتحسين المستمر .

4-تعيد تحديد استراتيجية البنك على أساس النتائج، وتدمج المعلومات الواردة من الأجزاء المختلفة بالبنك، وتزيد من القدرة على تحليلها.

5-تضمن الاستثمار في الوقت والموارد بالنشاطات التي تعد ذات أولوية كبرى، كما تسلط الضوء على أهمية الانخراط في عملية مستمرة من التغيير والتعلم داخل البنك.

6-منع حدوث مثالية جزئية من خلال جعل المديرين يأخذون في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة مما يساعد المدير في تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى.

7-تجنب المديرين الاعتقاد الخاطئ بأن الاستراتيجية الموضوعية تنفذ بشكل عملي في الوقت الذي تكون فيه أنشطة البنك وأعماله لا تعكس الاستراتيجية المخطط لها.

كما تمكن بطاقة الأداء المتوازن البنك من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة مثل: المساهمين، الزبائن، العاملين، العمليات الداخلية والمجتمع، والمساعدة في تحقيق تفاعل وتكامل بين الأساليب المختلفة للبرامج مثل: إعادة الهندسة، إعادة تصميم المنتجات وتقديم خدمات للزبائن⁽¹⁾.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية؛ لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية البنك، وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات البنك، كما تدعم بطاقة الأداء المتوازن محاسبة المسؤولية، حيث تجعل العاملين في المشروع يعملون وكأنهم ملاك المشروع من خلال مقاييس محاسبة العاملين⁽²⁾.

2-2-5 معايير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة معايير يجب على البنك مراعاتها عند البدء في تبني بطاقة الأداء المتوازن منها الآتي⁽³⁾:

1-الاستراتيجية The Strategy:

إن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية لبُعد الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية، تقتضي أن تكون هذه الاستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية. وبالعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع لمعطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الاستراتيجية المهمة للبنك.

(1) نعيمة حديد، دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (2016)، ص 128.

(2) محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص 54.

(3) معاوية الغزوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، الأردن، (2015)، ص ص 40-41.

2- الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن :The need for BSC

على البنوك أن تحدد الحاجة الفعلية الكامنة وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومن أكثر المؤشرات التي تبين مدى الحاجة إليها عدم ارتباط الأداء ضمن معايير متعددة ينعكس إيجاباً على الأرباح، وعدم احتواء التقارير على معطيات مفيدة لمتخذي القرار.

3-النطاق التنظيمي Organizational Scope

من المفترض أن يعمل البنك بأنشطته المختلفة وتداخلاتها ليعزز من وجود سلاسل تسهم في الارتقاء بالأداء.

4-الموارد Resourcer

إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، وأفضل تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن هو وجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك.

5-البيانات Data

من الضروري توافر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء.

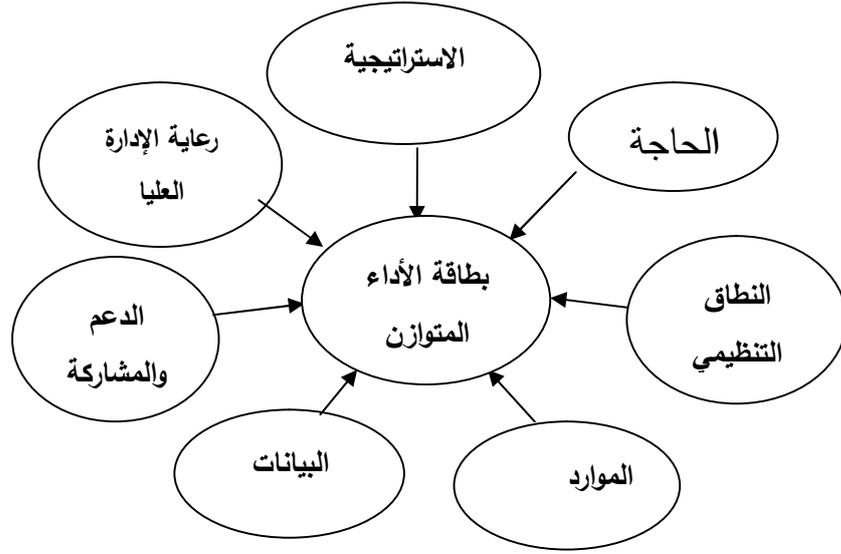
6-الدعم والمشاركة Support and Participation

إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيد من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل التزام وحشد يسهم في تفعيل عملية صناعة القرار.

7-رعاية الإدارة العليا Sponsorship of Senior Management

إن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة وتعطي دعمها لتبني بطاقة الأداء المتوازن، فإن هذا الاستخدام سيصبح غير ممكن. وإن اقتناع الإدارة العليا سيعطي لبرامج العمل معنى محدد وعميق يسهم في نجاح الاستخدام.

شكل رقم (6) معايير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (الغزاوي، 2015).

وهناك من يرى وجود معايير أخرى يتم أخذها بالاعتبار عند صياغة بطاقة الأداء المتوازن، منها الآتي: (1)

- 1- درجة ارتباط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية.
- 2- إمكانية التعبير عن المقاييس في صورة كمية.
- 3- سهولة فهم واستخدام المقاييس.
- 4- إمكانية المقارنة بين تلك المقاييس وغيرها من المقاييس.
- 5- الصلة الوثيقة بين المقاييس والإجراءات.
- 6- القبول العام للمقاييس من خلال مجموعة فريق العمل بالبنك.

6-2-2 قواعد تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

توجد قواعد واعتبارات أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن عرضها على النحو الآتي: (2)

- 1- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً لكل العاملين بالبنك.
- 2- إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في تلك المنظمات.

(1) محمد محمد مظهر أحمد، مرجع سابق، ص 98.

(2) ماهر موسى درغام، ومروان محمد أبو فضة، مرجع سابق، ص 752.

3- إدراك أن نقطة البداية في بطاقة الأداء المتوازن هي تحديد وفهم استراتيجية البنك، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح البنك يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

4- إدراك أثر مؤشرات الأداء في سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر في ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

5- ضرورة إدراك أن هناك مقاييس كمية وكيفية، وإدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء. ويضيف الرفاتي إلى القواعد والاعتبارات السابقة الآتي:⁽¹⁾

1- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل بنك، وذلك للحد من إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها.

2- لإدراك التغييرات المستمرة يجب الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل التنظيم.

3- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

4- ضرورة إدراك دقة أنظمة نقل المعلومات من البداية وبساطتها، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

ويرى البعض أن هناك اعتبارات يجب مراعاتها عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن منها ربط مقاييس الأداء برسالة البنك واستراتيجيته، وإشراك الموظفين في مداخل التطوير، التركيز على مقاييس الأداء الحيوية، ربط مقاييس الأداء بعوامل النجاح، بدءاً بتنفيذ بطاقة الأداء الاستراتيجي كمبادرة استراتيجية، التمييز والربط بين مقاييس الأداء والنتائج المرجوة، استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة يومية، ضرورة التغيير والتطوير في النظام.⁽²⁾

7-2-2 الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن:

على الرغم من أن تقييم الأداء وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن يحقق العديد من الفوائد، فإن هناك من الباحثين من أشار إلى وجود بعض الانتقادات الناتجة عن استخدام هذه البطاقة لتقييم الأداء، وتتمثل أهم هذه الانتقادات في الآتي:⁽³⁾

(1) عادل جواد الرفاتي، مرجع سابق، ص 53.

(2) محمد محمد مظهر أحمد، مرجع سابق، ص 95.

(3) منصف شرفي، وعز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، العدد 3، (2016)، ص 81.

1. عدم وجود طريقة محددة لوزن كل مقياس من المقاييس التي تحتويها عند تقييم الأداء.
2. عدم وجود وسيلة لدمج المقاييس المتعددة للتوصل إلى تقييم عام للبنك الذي يتم تقييم أدائه ويترتب على ذلك ضرورة العمل على تحقيق عدد من الأهداف المتنوعة بدلاً من التركيز على هدف واحد ينبغي تعظيمه.
3. كما قد تمثل كثرة المقاييس التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن عبئاً زائداً من المعلومات على الشخص الذي أسندت إليه عملية التقييم، وإلى تشتيت الجهود؛ مما قد يؤدي إلى انخفاض فاعلية نظام تقييم الأداء.
4. كذلك عدم ربط المقاييس المتعددة بنظم الحوافز والمكافآت؛ مما لا يمكن أن يتم معه التمييز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف.
5. إهمال بطاقة الأداء المتوازن للمعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء على الرغم من حاجة أطراف كثيرة لها ومن كونها موضعاً للوائح والقوانين⁽¹⁾.
6. كثرة المقاييس التي قد تحدث غموضاً وسوء فهم لدى العاملين، من خلال تعارضها مع بعضها البعض، بالإضافة إلى التكاليف المرتفعة الناتجة عن تعدد البيانات المطلوبة وكثرتها وتكاليف تحليلها والحصول على النتائج⁽²⁾.

2-2-8 صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- قد تواجه البنوك عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع أحياناً إلى ضعف تحضير البنك لتبني بطاقة الأداء المتوازن، ومن أهم هذه الصعوبات الآتي:⁽³⁾
1. نقص المعرفة أو عدم إحاطة البنك بأساسيات ومبادئ ومزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، سواءً كان ذلك من قبل الإدارة العليا أو الموظفين في كافة المستويات الإدارية، وهذا سيشكل عائقاً في سبيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقد يؤدي إلى فشلها.
 2. عدم وجود رؤية محددة وواضحة ومتفق عليها لدى جميع الأقسام والوحدات الإدارية داخل البنك، حيث يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها.
 3. نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، وقد يؤدي هذا إلى مقاومة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم تبلور اتجاهات سلبية لدى الموظفين تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.

(1) نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 22.

(2) صباح فوزي صالح، مرجع سابق، ص 67.

(3) ريعة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 99-100.

4. تعقيد عملية وضع المؤشرات وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المؤشرات المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

ومن الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الاستراتيجية من أربعة نواحي الآتي:⁽¹⁾

- 1- صعوبات الرؤية: ممثلة في عدم وضوح الاستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.
- 2- صعوبات الإدارة: ممثلة في أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم بالعمليات وقلة الوقت المستغرق في الاستراتيجية.
- 3- صعوبات عمليات التنفيذ: من خلال فصل النواحي المالية عن التخطيط الاستراتيجي في البنك.
- 4- صعوبات الأفراد: في عدم ربطها بالأهداف ودوافع وكفاءة الأشخاص في البنك.

ويشير آخرون إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أسلوباً شاملاً لقياس الأداء الاستراتيجي قد يواجهه بعض المشكلات مثل:⁽²⁾

- أن تطبيقه يحتاج إلى وقت طويل خاصة عند تطبيقه للمرة الأولى.
- الحاجة بشكل مستمر لإعادة النظر في أبعاده الأربعة التي يقوم عليها.
- الحاجة لوجود وزن نسبي لكل بُعد على حدة من أجل تقييم الأداء الاستراتيجي للبنك بشكل عام.

ويرى الباحث أنه للتغلب على هذه الصعوبات لا بد من ضرورة دعم وتبني الإدارة العليا لنظام بطاقة الأداء المتوازن، كذلك تعاون الإدارة العليا والعاملين في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن الذي يكفل ترجمة رؤية البنك واستراتيجياته وأهدافه إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي تساعد البنك في تحقيق أهدافه، وإعادة صياغة نظام التقارير بالبنك وتصميمه على أساس هذه المعايير، وتوفير الكوادر البشرية المتخصصة لوحدة قياس الأداء المقترحة.

(1) يوسف بن محمد الثويني، مرجع سابق، ص 59.

(2) أحمد عارف محروس أبو النجاة سعد الدين، مرجع سابق، ص 87.

الفصل الثالث

كفاءة الأداء الاستراتيجي وفاعليته

الفصل الثالث

كفاءة الأداء الاستراتيجي وفاعليته

المقدمة:

يرتبط الأداء بقوة البنك ويأتي نتيجة التوجه الاستراتيجي الناجح؛ إذ أكدت الدراسات أن التطوير واستخدام الأساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي يعزز القدرة على التميز في الأداء؛ مما ينعكس إيجاباً على البنك وتطوير خدماته أو منتجاته، حيث إن الأداء يترجم مهمة البنك واستراتيجيته إلى مجموعة من إجراءات الأداء التي تمثل إطار عمل لتطبيق استراتيجيته⁽¹⁾.

كما تواجه بيئة البنوك التجارية المعاصرة العديد من التغيرات (العولمة، المنافسة الشديدة، التطورات التكنولوجية، عدم التأكد في البيئة المحيطة)، التي أصبحت تشكل تحديات وضغوطات عليها بمختلف أنواعها؛ الأمر الذي تطلب منها الاستجابة لها، ولغرض مواكبة هذه التغيرات والبقاء ضمن دائرة المنافسة، ظهر مفهوم الأداء الاستراتيجي، الذي يُعد أكثر شمولية لكفاءة وفاعلية البنوك؛ إذ يعكس قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتمثلة بالتكيف والبقاء والنمو⁽²⁾.

تسعى البنوك إلى التميز في أدائها لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة، من خلال استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة، وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة⁽³⁾.

يحتوي هذا الفصل على مبحثين، يتناول الأول منهما مفهوم الكفاءة والفاعلية والفرق بينهما ومفهوم الأداء وأبعاده، والأداء المصرفي والاستراتيجي وفوائده ووظائف قياسه، بينما يتناول الثاني التوجهات الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن وخطوات تطبيقها وعلاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي، ونشأة ومفهوم البنوك التجارية وأهدافها.

(1) عبد الله علي عبد الله هادي عميش العجمي، أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، (2012)، ص 18.

(2) جوان فاضل مهدي، أثر استراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، العدد 37، (2018)، ص 609.

(3) حوراء إحسان خليل، "مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، الكلية التقنية الإدارية، العدد 49، (2018)، ص 239.

المبحث الأول

كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي

1-1-3 مفهوم الكفاءة:

يمثل مفهوم الكفاءة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل⁽¹⁾. وتعرف الكفاءة بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنتاج سلع وخدمات تزيد منفعتها من قيمة ما استخدم في إنتاجها من موارد"⁽²⁾. وعرفها معهد القيادة والإدارة بلندن على أنها "مقياساً لمدى النجاح في تحويل الموارد إلى مخرجات، والعمل بشكل جيد مع تقليل نسبة الضياع، وتحقيق أكبر كمية من المخرجات من خلال ما تم استهلاكه من مدخلات، وإنتاج أقصى ما يمكن إنتاجه بأقل جهد ممكن، والاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق إنتاج السلع أو الخدمات"⁽³⁾. كما عُرفت بأنها: إحدى مؤشرات قياس نجاح المنظمة في استغلال مواردها المتاحة في إنتاجها⁽⁴⁾.

1-2-3 الكفاءة في الفكر الإداري:

يعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى المفكر الاقتصادي الإيطالي الفريدو باريتو (1848 – 1932) الذي طور صياغة هذا المفهوم، وأصبح يعرف بأمثلية باريتو فان أي تخصيص ممكن للموارد يكون إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء ونستعرض فيما يلي مفهوم الكفاءة في مدارس الفكر الإداري:⁽⁵⁾

(1) خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2007)، ص 327.

(2) عبد الله عبد الله السنفي، وأحمد محمد الشامي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، صنعاء، اليمن، الأمين للنشر والتوزيع، (2012)، ص 92.

(3) إلهام يحيوي، وعادل عشي، استخدام تحليل مغلف البيانات بعوامل ثابتة لتقييم كفاءة المراكز الطبية النفسية والبيداغوجية بباتنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد الاقتصادي- 26 (1)، (2016)، ص 287.

(4) قاسم محمد عبد الله البعاج، نجم عبد عليوي الكرعوي، تقييم كفاءة أداء الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية باستخدام المؤشرات المالية للفترة 2009-2010-2011، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 43، (2015)، ص 290.

(5) زينب عمراوي، قياس الكفاءة النسبية للبنوك باستخدام تقنية التحليل التطويقي للبيانات-DEA، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، (2013)، ص ص 103-107.

1- الكفاءة في المدرسة الكلاسيكية: فتم التركيز على عنصر الكفاءة الاقتصادية الذاتية للمنظمة الواحدة واعتبار المنظمات الإنسانية نُظْمًا عقلانية، تسعى إلى إنجاز أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات. ومن حركات المدرسة الكلاسيكية الآتي:

- حركة الإدارة العلمية: ويرى زعيمها تايلور إن إمكانية زيادة إنتاجية العمال، يتم من خلال تصميم أعمالهم بطريقة علمية، مركزًا اهتمامه على اكتشاف الطريقة الوحيدة المثلى للقيام بمهام العمل.
- أما حركة الإدارة (العملية الإدارية): فينظر لوثر جوليك أهم مفكري الحركة إلى الكفاءة على أنها القيمة الأساسية التي على أساسها يمكن أن تبنى الإدارة العلمية، ويعترف أنه قد يتعارض أحيانًا مبدأ تحقيق الكفاءة مع مبادئ أخرى للمجتمع تحد من تحقيقه إلا أنه يجب الاهتمام بتحقيق الكفاءة أولاً.

2- الكفاءة في مدرسة صناعة القرارات: يرى هيرت سيمون أن القياس الأساسي للقرارات الإدارية يجب أن يكون مقياس الكفاءة لا مقياس الفاعلية، لأن استخدام الكفاءة معيارًا يحدد اختيار البدائل التي تؤدي إلى نتائج أكبر للعوامل المستخدمة، ويسهل مهمة متخذي القرارات في اختيار البديل الذي يؤدي إلى نتيجة أكبر وتكلفة أقل.

3- الكفاءة في مدرسة العلاقات الإنسانية: يرى أتباع هذه المدرسة أن مستوى الكفاءة يتأثر بالروح الاجتماعية والظروف الإنسانية السائدة أكثر من تأثرها بالبيئة والظروف المادية السائدة فيها، ويرى جورج إلتون مايو أن كفاءة العامل تحدد لطاقته الاجتماعية وأن الحوافز والمكافآت تلعب دورًا رئيسًا في تحفيز العمال ودفعهم نحو الكفاءة⁽¹⁾.

4- الكفاءة في المدرسة الرياضية: يرى أصحاب هذه المدرسة أنها تمثل إمكانية التعبير عن المشكلات التي تعيق تحقيق الكفاءة تعبيرًا كميًا في شكل رموز وعلاقات ومعادلات رياضية من أجل إيجاد أفضل الحلول لها⁽²⁾.

3-1-3 مفهوم الفاعلية:

تتناول الفاعلية فيما إذا كانت الأهداف المحققة والأساليب التي أتبع في تحقيقها تتفق مع الأهداف المقررة والأساليب المخططة، وكشف الانحرافات السالبة، والموجبة وبيان أسبابها وتقديم المقترحات وعدم تكرارها مستقبلاً⁽¹⁾.

(1) شوقي بو رقية، مرجع سابق، ص 35.

(2) شوقي بو رقية، مرجع سابق، ص 35.

حيث تُعرف الفاعلية بأنها: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"⁽²⁾.

ويُقصد بها القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة⁽³⁾.

كما تُعرف الفاعلية بأنها: "تنفيذ الأهداف والتحقق الفعلي لأهداف وغايات ومنافع المشاريع والمنهاج الحكومية والمؤسسات المالية، وذلك بالاستعمال الفعلي لطرائق العمل المعتمدة في تنفيذ الخطط والسياسات المقررة"⁽⁴⁾.

3-1-4 مداخل الفاعلية:

إن أهمية نجاح البنك في أداء مهمته وبلوغ أهدافه وتحقيق النتائج المناطة به أمرٌ لا يحتاج إلى تأكيد، والأداء المتميز هو الأداء الفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى إليها وهناك مدخلان لفاعلية الأداء، هما:⁽⁵⁾

1-مدخل الأهداف: الفاعلية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً، فإذا حقق البنك المعدل الذي وضعه للأرباح كان فعالاً، وإذا حقق مدير المبيعات غزو أسواق جديدة وباع سلعته أو خدمته فيها بالقدر الذي حدده كان أيضاً فعالاً.

2-مدخل النظم: ينجو هذا المدخل إلى الأداء الكلي للبنك وإدخال الكفاءة إلى جانب الفاعلية، حيث ينظر إلى البنك على أنه نظام متكامل يتكون من إجراءات متداخلة لتحقيق هدف مشترك. وهناك مداخل أخرى كما يلي:⁽⁶⁾

1-مدخل العمليات الداخلية: يُعد هذا المدخل مهماً بسبب أن الاستخدام الكفاء للموارد وتناغم التوظيف الداخلي يُعد واحداً من الطرائق لقياس الفاعلية، وهو مفيد عند قياس أداء الأقسام داخل البنك

(1) رجاء رشيد عبد الستار، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 19، (2009)، ص 6.

(2) خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 327.

(3) عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 1، (2001)، ص 87.

(4) قاسم محمد عبد الله البعاج، نجم عبد عليوي الكرعوي، مرجع سابق، ص 290.

(5) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2014)، ص 75.

(6) حسام أحمد علي الهاشمي، وزينب شلال عكار، دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية للمدة (2002 - 2007)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد 7، العدد 26، (2010)، ص ص 129-130.

وبالتركيز على الكفاءة في الأداء، ومن المآخذ عليه هو التركيز على العمليات الداخلية، وأنه لا يقيس علاقة البنك بالبيئة الخارجية.

2-مدخل أصحاب المصالح: يُعد البنك فاعلاً عند إرضائه لكل أصحاب المصالح وتزيد فاعليته بزيادة رضاهم، وهم مجموعتان، مجموعة بداخل البنك ويمثلون البيئة الداخلية ومنهم المساهمون والموارد البشرية، وآخرون في الخارج ويمثلون البيئة الخارجية الزبائن والدائنون والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، حيث يعتمد عليهم البنك في بقاءه وتطوره من خلال تلبية مطالبهم.

3-مدخل العناصر الاستراتيجية: يفترض هذا المدخل أن البنك الفاعل هو الذي يلبي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئته، ويركز على التفاعل البيئي ولكن على العناصر البيئية الاستراتيجية المؤثرة في استمرار عمل البنك.

4-مدخل قيم التنافس: يستخدم هذا المدخل معياراً لقياس الفاعلية بحيث يعتمد على من تكون أنت وما الرغبات والقيم التي تفضلها، ويفترض عدم وجود هدف يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم بعضها على بعض، كما يتضمن تطوير الموارد البشرية والحصول على الموارد كأهداف يسعى البنك إلى تحقيقها.

3-1-5 علاقة الكفاءة بالفاعلية:

من خلال مفهوم الكفاءة والفاعلية يتضح أن مفهوم الفاعلية أكثر اتساعاً من مفهوم الكفاءة، وفي أغلب الأحيان يمكن التعبير عن الكفاءة بأنها متغير من متغيرات دالة الفاعلية، فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال بوصفه معياراً للفاعلية يمكن أن يكون من خلال تخصيص الاستهلاكات، عن طريق الضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للبنك في السوق من خلال الأسعار بوصفه معياراً للكفاءة، وهناك تباعد أحياناً بين البحث عن الفاعلية والبحث عن الكفاءة فالبحث عن الفاعلية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح⁽¹⁾.

ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والفاعلية من خلال الشكل الآتي:

(1) فاطمية بو هلال، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، الجزائر، (2016)، ص 178.

الشكل رقم (7)

مرتفعة (تحقيق الأهداف) الفاعلية	فاعلية وكفاءة: تحقيق الأهداف الملائمة. استغلال الموارد بطريقة جيدة. النتيجة: حل يريده العميل وهذا الحل بجودة يريدها العميل ويسعر يمكن أن يتحملة.	فاعلية وعدم كفاءة: تحقيق الأهداف الملائمة. ضياع الموارد. النتيجة: حل يريده العميل ولكن مرتفع الثمن جداً بالنسبة له.
	عدم فاعلية وكفاءة: عدم تحقيق الأهداف الملائمة. عدم ضياع الموارد. النتيجة: حل لا يريده العميل لأنه لا يلائم حاجاته ورغباته.	عدم فاعلية وعدم كفاءة: عدم تحقيق الأهداف الملائمة. ضياع الموارد. النتيجة: حل لا يريده العميل لأنه منخفض الجودة جداً

منخفضة

مرتفعة

الكفاءة (استخدام الموارد)

(الخفاجي، الغالبي: 2009) بتصريف من الباحث

إن الكفاءة والفاعلية وجدتا من أجل تنفيذ أهداف البنك، لذلك فزيادة الاهتمام في أحدهما يعني تقليل الاهتمام بالآخر، فالفاعلية هي قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة، تركز على المخرجات، في حين أن الكفاءة هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة، تركز على المدخلات، كذلك تؤلف معايير الكفاءة والفاعلية معاً معايير لقياس نجاح البنك فهي مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفاعلية⁽¹⁾.

6-1-3 الفرق بين الكفاءة والفاعلية:⁽²⁾

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفاعلية يتم من خلال إبراز معنى الفاعلية، وعليه نقول إنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفاعلية من زاوية النتائج التي يصل إليها المديرون، ومن ثم يوصف البنك بأنه فاعل إذا حقق الأهداف المسطرة، وبأنه أقل فاعلية إذا لم يحققها بالشكل المطلوب، أو حقق جزء منها فقط، بينما يوصف بأنه غير فاعل بالمرّة إذا لم يستطع تحقيقها أبداً.

انطلاقاً من هذا المعنى لمفهوم الفاعلية يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول إن الفاعلية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي أتبع في الوصول إلى هذه النتائج، ونشير هنا إلى أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفاعلية ليست بالضرورة إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن البنك الذي يتميز بالفاعلية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنه يتسم بالكفاءة في استخدام موارده، والعكس صحيح حيث إن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات الاستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة

(1) فضلية سلمان داود، وشهباء حازم، دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث تطبيقي في شركة الزوراء

العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 88، (2016)، ص 194.

(2) شوقي بو رقية، مرجع سابق، ص 41.

قد نفذت (الفاعلية) ومن خلال المزج بين التصميم والتكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة).

والجدول الآتي يوضح الفرق بين عناصر الكفاءة والفاعلية:

جدول رقم (6) مقارنة بين عناصر الكفاءة والفاعلية

الفاعلية	بدلاً عن	الكفاءة
عمل الأشياء الصحيحة	بدلاً عن	عمل الأشياء بطريقة صحيحة.
الإبداع في إظهار البدائل	بدلاً عن	حل المشكلات.
الحد الأعلى (الأقصى) من استغلال واستخدام الثروات.	بدلاً عن	يحمي الثروات المستخدمة ويحافظ عليها.
تحقيق النتائج	بدلاً عن	يعمل بموجب الدليل الوظيفي أو الوصف الوظيفي.
تحقيق أعلى نسبة من الربح أو أعلى نسبة من الخدمات بنوعية وكميات عالية.	بدلاً عن	تخفيض استخدام الثروات وتقليل التكاليف.

المصدر: (الصفيان، 2003)

ويمكن القول إن ما يميز الكفاءة عن الفاعلية هو أن الكفاءة تهتم بترشيد استخدام عوامل الإنتاج، بينما الفاعلية تهتم إلى جانب ذلك بتحسين صورة البنك في أعين المستفيدين من خدماته من خلال كسب رضاهم بفعل اهتمامه بالإبداع والرؤية الاستراتيجية الشاملة التي تنتجها في تعاملها مع البيئة المحيطة بها، ومن ثمَّ فالكفاءة والفاعلية هما جانبان مهمان ومتلازمان ويكمل كل منهما الآخر، وأن الفاعلية تشمل الكفاءة، بينما الكفاءة ليس بالضرورة أن تشمل الفاعلية في البنك⁽¹⁾.

3-1-7 قياس الكفاءة:

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:⁽²⁾

❖ المؤشرات والمعايير المباشرة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات البنك من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:

- 1- المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
- 2- المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- 3- المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج أو الخدمة باستخدام الموارد ذاتها).

❖ المؤشرات أو المعايير غير المباشرة:

تعاني المعايير غير المباشرة القصور في قياس الكفاءة في بعض البنوك للأسباب الآتية:

(1) فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي لفاعلية القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، (2003)، ص 35.

(2) عدنان زيدان عبد العزيز، استخدام الطرق الإحصائية في تقييم كفاءة الخدمة المصرفية في المصارف الأهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 26، (2011)، ص 166.

1- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

2- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في البنك.

والغرض من قياس الكفاءة تحقيق الأهداف الآتية:⁽¹⁾

- 1- إمكانية تحديد الانحرافات وتحديد أسبابها وكيفية معالجتها.
- 2- رسم السياسات المناسبة للارتفاع وتحسين مستوى الأداء.
- 3- اتخاذ القرارات السليمة التي تضمن نجاح البنك في ممارسة أنشطته.

8-1-3 الكفاءة المصرفية:

لا يختلف مفهوم الكفاءة في المؤسسات المصرفية عنه في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، خاصة من حيث المبدأ أو المعنى والمتمثل أساساً في الاستغلال الأمثل للموارد أو تحقيق أقصى المخرجات من الموارد المتاحة للمؤسسة المصرفية، أو تحقيق مخرجات معينة بأدنى تكلفة ممكنة⁽²⁾.

ويهتم الاقتصاديون كثيراً بتأثير التغيرات الاقتصادية والقانونية في كفاءة البنوك ومدى قيامها بوظيفة تحويل الموارد إلى خدمات متعددة، وأن هذه المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن للموارد المستخدمة، أو إنها تستخدم توفيقية مكلفة نسبياً من الموارد لإنتاج مزيج معين من المنتجات أو الخدمات المالية. ويسهم تقييم كفاءة عمليات البنوك في اكتشاف الكثير من القضايا المهمة للبنوك، كالحجم الأمثل للإنتاج، والمزيج الأمثل من المنتجات اللذين يمكن التوصل إليهما عن طريق قياس اقتصاديات الحجم واقتصاديات النطاق⁽³⁾.

ولهذا نجد أنه عند دراسة الكفاءة المصرفية يهتم الباحثون بدراسة نوعين آخرين من الكفاءة، هما: كفاءة الحجم ووفوراتها، وكفاءة النطاق ووفوراتها بالإضافة للكفاءة الإنتاجية على النحو الآتي:⁽⁴⁾

(1) صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-الوابع والتحديات، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، (يومي 14 و 15 ديسمبر 2004)، ص 397.

(2) رانيا عطار، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية: دراسة تطبيقية مصرف سورية الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، (2013)، ص 9.

(3) زينب عمراوي، مرجع سابق، ص ص 119-124.

(4) نهاد ناهض فؤاد الهبيل، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2013)، ص ص 27-35.

3-1-8-1 الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات المصرفية:

تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبين الناتج من تلك العملية".

بينما تعرف في المؤسسات المصرفية بالكفاءة الكلية للتكاليف، وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن البنوك مؤسسات إنتاجية تستخدم عناصر الإنتاج، مثل العمل ورأس المال والودائع لتنتج القروض، والخدمات المصرفية وغيرها فإن الكفاءة الإنتاجية للبنوك لا تختلف عنها في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وتتكون من عنصرين، هما: الكفاءة الفنية التي تعني قدرة البنوك على الحصول على أقصى مخرجات ممكنة نتيجة استخدام كمية معينة من المدخلات، والكفاءة التخصيفية وتعني قدرة البنوك على استخدام المزيج الأمثل من المدخلات.

3-1-8-2 الكفاءة التشغيلية:

تعرف بأنها: "الكفاءة في استخدام المدخلات"، حيث تعمل على تقليل الهدر وتعظيم قدرات الموارد من أجل تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للعملاء، كما تهتم بتحديد عمليات الإسراف والموارد التي تستنزف أرباح البنك، وتهتم بتصميم إجراءات العمل الجديدة التي تعمل على تحسين الجودة والإنتاجية.

3-1-8-3 كفاءة الحجم وفوراتها:⁽¹⁾

تشير كفاءة الحجم في البنوك إلى التوفير في تكاليفه عند زيادة حجم الخدمات المقدمة مع الاحتفاظ بمزيج مدخلات ثابتة، وذلك من خلال عدة عوامل: التوزيع الأفضل للعمل داخل الوحدة المنتجة، وتوزيع التكاليف الثابتة.

وتعرف وفورات الحجم بأنها: "تلك الأرباح الناتجة عن الانخفاض في تكاليف الإنتاج نتيجة الزيادة والتوسع في المشروع". حيث تنتج وفورات الحجم عن التوسع في حجم النشاط بالنسبة للمؤسسة. كما تشير وفورات الحجم إلى الحالة التي يترتب فيها على زيادة حجم الطاقة الإنتاجية انخفاض في تكلفة الوحدة.

وينضح أن وفورات الحجم تساعد إدارة البنك في اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بزيادة الاستثمار في الطاقة الإنتاجية وزيادة حجم الإنتاج وتسعير عناصر الإنتاج.

⁽¹⁾ ياسمينه خمقاني، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية: دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية (2007 - 2012)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، (2014)، ص5.

3-1-8-4 كفاءة النطاق ووفوراتها: (1)

تعرف وفورات النطاق بأنها: الادخار في التكاليف من خلال استخدام المدخلات نفسها لإنتاج أنماط عدة من المنتجات.

تقوم كفاءة النطاق على أساس مقارنة تكاليف الإنتاج لمجموعة منتجات معاً، ومجموع تكاليف الإنتاج لكل منتج على حدة، حيث تحدث كفاءة النطاق عندما يقدم البنك أكثر من خدمة نهائية، وتكون التكلفة الإجمالية للخدمات النهائية معاً أقل من مجموع تكلفة الإنتاج لكل خدمة على حدة. وتشير اقتصاديات النطاق إلى زيادة الكفاءة أو انخفاضها بناءً على التنوع في المنتجات أو الخدمات.

ويحقق البنك الكفاءة من حيث تنوع منتجاته وخدماته إذا استطاع أن ينتج مزيجاً من المنتجات بتكلفة إجمالية أقل من تكلفة إنتاج كل منتج على حدة، وبحيث يحقق اقتصاديات نطاق، وإذا كان لا يستطيع ذلك فنقول عنه بأنه يتصف باللكفاءة في تنوع منتجاته.

3-1-9 مفهوم الأداء:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في إدارة البنوك؛ لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يُعد العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس، ألا وهو البقاء والاستمرارية⁽²⁾.

إن الأداء مفهوم واسع ونشاط شمولي مستمر باستمرار المنظمة يهدف إلى استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية⁽³⁾.

يعرف بأنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"⁽⁴⁾.

ويُعرف بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة"⁽⁵⁾.

(1) شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006 - 2012)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح - ورقلة، الجزائر، (2014)، ص ص 33-34.

(2) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر، العدد 7، (2010)، ص 217.

(3) مهدي عطية، وموحي الجبوري، مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري للعام 2002، مجلة جامعة بابل، جامعة بابل، العراق، المجلد 14، العدد 1، (2007)، ص 2.

(4) مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 65.

(5) عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 87-88.

ويُقصد به أنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، والتي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها⁽¹⁾.

3-1-10 أبعاد الأداء:

بعد أن تعرضنا سلفاً لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، وتتمثل فيما يأتي:⁽²⁾

1- البعد التنظيمي للأداء:

ويقصد به الطرق والكيفيات التي يعتمدها البنك في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافه، ومن ثم يكون لدى مديري البنك معايير يتم على أساسها قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها في الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، حيث إن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفاعلية التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للبنك إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد البنك على اختلاف مستوياتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب ودوره في أن الأداء الكلي للبنك قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر البنك على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهم الجانب الاجتماعي لموارده البشرية؛ لذا يجب إعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل البنك، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل البنك (صراعات، أزمات... إلخ).

من جانب آخر يتضمن الأداء ثلاثة أبعاد رئيسية:⁽³⁾

- 1- **الأداء المالي:** وهو مفهوم ضيق للأداء ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو، وهو المحدد لمدى نجاح البنوك، وعدم تحقيق البنوك أداء مالي للمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ومن ثم فإن الأداء المالي يُعد الهدف الأهم للبنك.
- 2- **الأداء المالي والأداء التشغيلي (العملياتي):** يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على

(1) عماد صفوك جلود الرويلي، مرجع سابق، ص 87.

(2) الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

(3) فاطمية بو هلال، مرجع سابق، ص ص 174-175.

المردودات، ويركز هذا البُعد على مؤشر الحصة السوقية، وتقديم منتج أو خدمة جديدة بجودة عالية، وكلها ترتبط بمستوى أداء عمليات البنك.

3- الفاعلية التنظيمية: هذا البُعد يُعبر عن مدى تحقيق البنك لأهدافه، يتضمن الأداء المالي والعملياتي، ويغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح للبنك، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف، ويتم قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق البنك للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فإن فاعلية البنك تقاس على أساس قوته التنافسية، من خلال درجة قبول منتجاته وخدماته، ودرجة استيعابه للتطور والإبداع التكنولوجيا ومدى تحسبه للتقلبات الاقتصادية، وقدرته على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.

11-1-3 الأداء المصرفي:

على الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الأداء فإنه من الصعب تأطير مفهوم الأداء المصرفي بتعريف محدد، وذلك لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات ومع ذلك فهناك اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء المصرفي بقدرة البنك على تحقيق الأهداف والغايات؛ إذ تختلف الأهداف والغايات باختلاف التوجهات الاستراتيجية للبنوك ورؤى إدارتها وطبيعة بيئتها التي تعمل فيها⁽¹⁾.

ويُعرف بأنه: الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة، والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف⁽²⁾.

كما تم تعريف الأداء المصرفي الاستراتيجي بأنه: النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المصرف واستمراريته وقدرته في التكيف مع البيئة أو فشله وفق أسس ومعايير محددة يضعها المصرف وفقاً لمتطلبات نشاطه في ضوء الأهداف طويلة الأمد⁽³⁾.

12-1-3 الأداء الاستراتيجي:

إن مفهوم الأداء أصبح يأخذ بعداً استراتيجياً، خاصة وأن الظروف المحيطة بالبنك يكتنفها الغموض وعدم التأكد والمنافسة الشديدة، وليواكب البنك كل هذه التغيرات ويحقق الميزة التنافسية أمام منافسيه، فقد حظي باهتمام استثنائي، وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للبنك، واختياراً فعلياً وواقعياً

(1) فضيلة سلمان داود، ومجيد حميد طاهر، ولمي ماجد حميد، قياس مستوى الأداء المصرفي على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتسويق الإلكتروني بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 98، (2016)، ص 72.

(2) حيدر حمزة جودي، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 68، (2008)، 83.

(3) الياسري، أكرم، وآخرون، مرجع سابق، ص 264-265.

لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد التكيف الاستراتيجي للبنك مع بيئته وحالاتها⁽¹⁾.

وعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول أبعاد الأداء الاستراتيجي، فإنَّ حداثة مفهوم الأداء الاستراتيجي جعله من دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه، ولا تزال الإدارات العليا مستمرة في البحث والتفكير بهذا المفهوم، ولكونه الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه؛ إذ يرتبط بنجاح الأداء الاستراتيجي بمدى فهم الإدارة العليا للأهداف المخططة وكيفية قياس أدائها⁽²⁾.

حيث يُعرف الأداء الاستراتيجي بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة⁽³⁾.

ويرى الغالب أن الأداء الاستراتيجي يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة⁽⁴⁾.

ويعبر (Cokins) عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة على وفق النظرة الشاملة لعمل المنظمة وتصرفها، وعلى نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية⁽⁵⁾.

وعُرف بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المستهدفة لها بما يؤدي إلى زيادة رضا الزبون وتعاضم قيمتها في الأمد الطويل⁽⁶⁾.

إن الأداء الاستراتيجي أكثر شمولية لكفاءة وفاعلية البنك؛ إذ يعكس قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف والشكل الآتي يوضح الأداء الاستراتيجي من منظور الكفاءة والفاعلية:

(1) فيروز شين، ونوال شين، جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة أعمال، جامعة محمد خيصر-بسكرة، الجزائر، العدد الافتتاحي، (2014)، ص 354.

(2) عبد الرحمن مصطفى الملا، وليلى سعيد أحمد، القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 92، (2106)، ص 92.

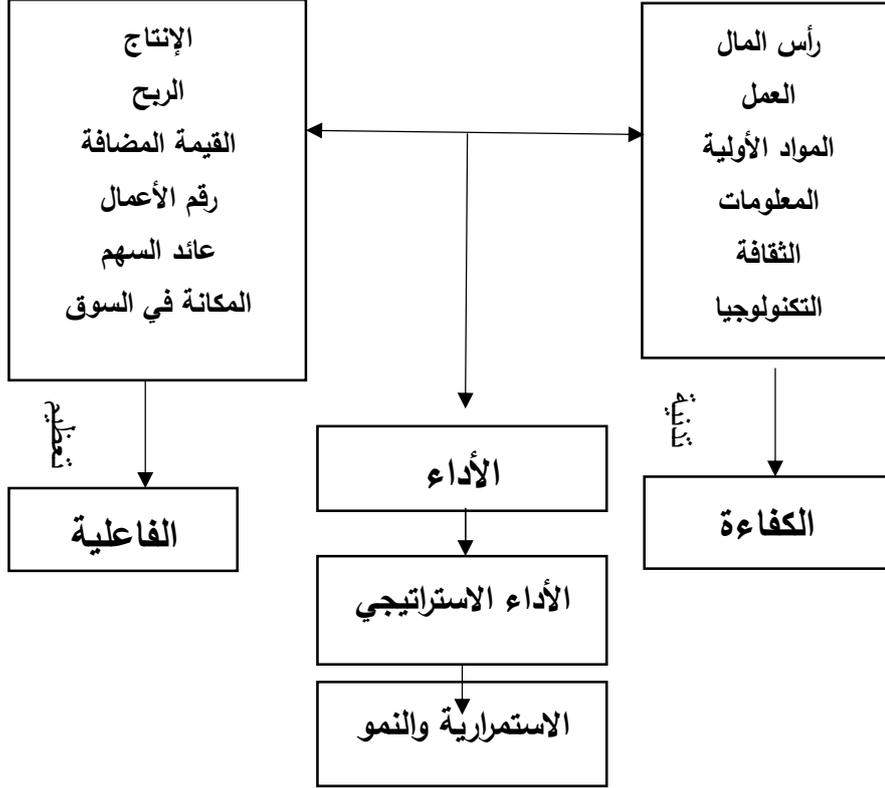
(3) سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2، (2010)، ص 71.

(4) مصطفى عبد الحسين علي، وعلي كاظم حسين، وفيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 8، العدد 22، (2013)، ص 109.

(5) أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجاً)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 5، العدد 9، (2012)، ص 226.

(6) عمار ياسر عبد الكاظم العابدي، ورضا صاحب أبو حمد، مرجع سابق، ص 503.

شكل رقم (8) الأداء الاستراتيجي من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر: (علي، 2013)

نلاحظ من خلال الشكل أن الكفاءة تعمل على تدنية استخدام الموارد، بينما الفاعلية تعمل على تحقيق الأهداف من أجل خلق القيمة، ومن ثم فإن الأداء الاستراتيجي يستخدم كل من الكفاءة والفاعلية من أجل النمو والاستمرار.

3-1-13 فوائد قياس الأداء الاستراتيجي:

تتمثل المنفعة الرئيسة لقياس الأداء الاستراتيجي في قدراته على توفير مقياس سريع لتقدم البنك باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى بعض المنافع منها⁽¹⁾:

- 1- **تشكيل ثقافة البنك:** رغم وجود عدد كبير من العاملين في البنك والمنتشرين عبر مواقع جغرافية واسعة فإن البنك يعمل في سبيل تشجيع وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو التغيير.
- 2- **إبقاء التركيز على الأهداف الاستراتيجية:** تطور عمليات الإدارة الاستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة استراتيجية أساسية، ولكن بعد الانتهاء من تطوير الاتجاه الاستراتيجي، فإن هنالك تخوف من فقدان زخم العملية ووضع الخطة على الرف. إلا أن وجود عملية قياس الأداء الاستراتيجي تساعد في استمرارية تعزيز أولويات البنك من خلال توصيل هذه الأولويات إلى العاملين فيه.

(1) علي سليمان الشطي، مرجع سابق، ص 28.

3- تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء: إن المحافظة على العلاقات الإيجابية مع العملاء والأطراف الخارجية وإدامة الاتصال معهم هي من أولويات البنك ونشاطاته المهمة وتلعب مقاييس الأداء الاستراتيجية دوراً مهماً في توصيل هذه الأولويات، وفي التأكيد على وجود عمليات المساءلة للعاملين فيها.

4- تحديد حاجات العملاء وتلبيتها: يساعد قياس الأداء الاستراتيجي البنك في تحديد حاجات العملاء والاستجابة لها.

كما تأتي فوائد قياس الأداء الاستراتيجي من خلال اختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة، وأنه أكثر شمولية لفاعلية وكفاءة البنك؛ إذ يعكس قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف، كما يحقق الفوائد الآتية:⁽¹⁾

1. يمكن البنك من تخفيض كلف أنشطته، كذلك يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى مقارنة بالمنافسين.
2. نجاح البنك وقدرته على التكيف مع البيئة والنمو التي تمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة البنك وأهدافه الاستراتيجية.
3. يعمل على تكوين قاعدة معلومات للبنك تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة، فضلاً عن إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا؛ مما يمكنها من إجراء مراجعة تقويمها شاملة للأداء.⁽²⁾

3-1-14 وظائف قياس الأداء الاستراتيجي:

يحقق قياس الأداء الاستراتيجي للبنك عددًا من الوظائف الأساسية والتي تتمثل فيما الآتي:⁽³⁾

- 1- **وظيفة الاتصال الداخلي:** حيث يمكن قياس الأداء الاستراتيجي للإدارة من توصيل الأولويات الاستراتيجية إلى العاملين في البنك.
- 2- **وظيفة إدارة البنك:** يوفر قياس الأداء الاستراتيجي للإدارة موضوع تنظيمي (Organizing theme) ونقطة ارتكاز لأطر الإدارة.
- 3- **وظيفة دعم القرار:** يستخدم كأداة لاتخاذ القرار في عمليات التخطيط وإعداد الموازنة.
- 4- **وظيفة التوصيل الخارجي:** يساعد قياس الأداء الاستراتيجي الإدارة في إعلام الأطراف الخارجية والعملاء بأوليات البنك، مما يساعد في كسب ثقة واحترام هذه الأطراف.

⁽¹⁾ شيماء يونس كاظم، أثر السيولة النقدية في مستوى أداء المصارف: دراسة تحليلية قياسية في بعض المصارف التجارية العراقية للمدة (1997 - 2011)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم المحاسبة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، (2014)، ص ص 84-85.

⁽²⁾ صلاح الدين عواد الكبيسي، وشمس معزز إسكندر الحديثي، "مرجع سابق، ص 9.

⁽³⁾ علي سليمان الشطي، مرجع سابق، ص 27.

المبحث الثاني التوجهات الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

1-2-3 التوجهات الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن:

أصبحت المنظمات بحاجة لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء، فجاءت بطاقة الأداء المتوازن التي تُعد من أحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، ومن أدوات الإدارة الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، بحيث تقدم إطارًا شاملًا لترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء التي تُعد استكمالًا لمقاييس الأداء التقليدية⁽¹⁾.

وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن على العبارة القائلة " إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة" فهي تعتمد على تتبع المقاييس المهمة والموجهة نحو استراتيجية العمل بالمنظمة، مثل مقاييس الجودة والعميل والابتكار وحصص السوق التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح، كما تقدم عرضًا مفصلاً لاستراتيجية المنظمة، وتتضمن مقاييس أداء مستهدفة وفعلية، ومن ثم فهي توفر أساس مطلق للمسؤولية والمحاسبة كما توفر للإدارة التنفيذية القدرة على تطوير المقاييس التي تساعد في التنبؤ الدقيق بصحة وثروة المنظمة⁽²⁾.

ويؤكد مقياس الأداء المتوازن على الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية البنك انطلاقًا من أن الاستراتيجية هي مجموعة من الافتراضات المتعلقة بعلاقات السبب والنتيجة، وأن نظام قياس الأداء يجب أن يحدد العلاقات بين عوامل النجاح الأساسية والمقاييس التي تعكس أداء تلك العوامل كأساس لتحديد مقاييس الأداء، ولاشك أن الربط المحكم بين نظام قياس الأداء والاستراتيجية ينشط دور المقاييس غير المالية من مجرد كونها أداة لتصوير الأداء التشغيلي إلى اعتبارها نظام شامل لتنفيذ الاستراتيجية من خلال توصيل رسائل معينة إلى الأفراد في كل المستويات التنظيمية تؤكد على التوجه المستقبلي للبنك⁽³⁾. إن مقياس بطاقة الأداء المتوازن يقدم مفهومًا جديدًا هو مفهوم "العملية مزدوجة الحلقات وتقوم هذه العملية على دمج إدارة العمليات التكتيكية مع إدارة العوامل الاستراتيجية؛ الأمر الذي يدعم التوجهات الاستراتيجية لهذا المقياس من خلال ثلاثة محاور، هي:⁽⁴⁾

1- ربط الاستراتيجية بنظام الموازنات سواء كانت تشغيلية أو استراتيجية، واستدامة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لعرض هذا الربط من خلال مقاييس أداء عوامل النجاح الأساسية، فبطاقة الأداء المتوازن

(1) أكرم علي زويي، وآخرون، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اليبية الصغيرة، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، ليبيا، العدد 1، (2018)، ص ص 64-65.

(2) نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 13.

(3) جوده عبد الرؤوف زغلول، مرجع سابق، ص 339.

(4) جوده عبد الرؤوف زغلول، مرجع سابق، ص 340.

تحاول حماية الأهداف طويلة الأجل عن طريق الوصول إلى الأمثلية الجزئية في المدى قصير الأجل.

2- مناقشة التقرير الدوري لبطاقة الأداء المتوازن؛ الأمر الذي يسهم في مراجعة استراتيجية البنك، ويجعل من هذه الاستراتيجية عملية مستمرة، ويتم ذلك من خلال عقد لقاءات إدارية دورية مع دعمها بالمعلومات التي يوفرها نظام التغذية العكسية ونظام التقارير المفتوحة؛ الأمر الذي يساعد الأفراد في تحسين الأداء مستقبلاً من خلال توافر المعرفة عن نتائج أداء المهام، انطلاقاً من أن الاستراتيجية هي عمل ومهمة كل فرد داخل البنك.

3- توفير أداة للتعلم والتكيف الاستراتيجي من خلال نظام التغذية العكسية المرتبط ببطاقة الأداء المتوازن، وأيضاً من خلال نظام الرقابة التفاعلي الذي تقوم به بطاقة الأداء المتوازن، وعليه فإن نظام التغذية العكسية ونظام الرقابة التفاعلي - يوفران معلومات تمثل مدخلات لعمليات جداول أعمال اجتماعات مديري الإدارة العليا، جوانب تركيز اهتمام مديري التشغيل، مجالات المناقشة التي في المقابلات الإدارية الدورية، دوافع تطوير الخطط الاستراتيجية.

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عاماً لتطبيق الاستراتيجية حيث يبدأ هذا النظام بصياغة رسالة البنك ورؤيته القيادية، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ثم تحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها ل يتم إعداد الخطط الواجب تنفيذها، ويرتبط بعملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن عملية المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود أي انحرافات عن الخطط الموضوعية في الوقت المناسب⁽¹⁾.

كما تمكن بطاقة الأداء المتوازن الإدارة من ربط استراتيجيات البنك طويلة الأجل بأنشطته قصيرة الأجل، وتحول استراتيجيات البنك إلى أهداف محددة مفهومة من قبل العاملين وقابلة للتحقق والقياس؛ إذ إن كل عامل مهما صغر نشاطه يستطيع أن يحدد مستوى إنجازه ويقاس ما حققه من أهداف مخطط له أن ينجزه، وما لم يحققه مما يدفعه في المستقبل إلى تحسين أدائه ومحاولة معالجة ما أخفق في تحقيقه⁽²⁾.

وتسهم بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالبنوك من بينها:⁽³⁾

(1) جنان علي الحمودي، وإيمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 6، العدد 14، (2011)، ص 8.

(2) أحمد راهي عبد، مرجع سابق، ص 227.

(3) علاء محمد ملو العين، مرجع سابق، ص 277.

1-ترجمة رؤية واستراتيجية البنك: يتم ترجمة الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية مما يتيح للمديرين فهمها واستخدامها في ترشيد قراراتهم، فالاستراتيجية هي محور توجهات العمليات الإدارية في البنك بالكامل.

2-توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: بعد أن يتم وضع بطاقة الأداء المتوازن على مستوى البنك تقوم كل وحدة تنظيمية بالبنك بوضع مقاييس خاصة بأدائها، وذلك كجزء من خطوة التوصيل والربط التي تعني توصيل الاستراتيجية الخاصة بالبنك إلى الوحدات التنظيمية المكونة له مع تحقيق التوافق والاتساق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للبنك.

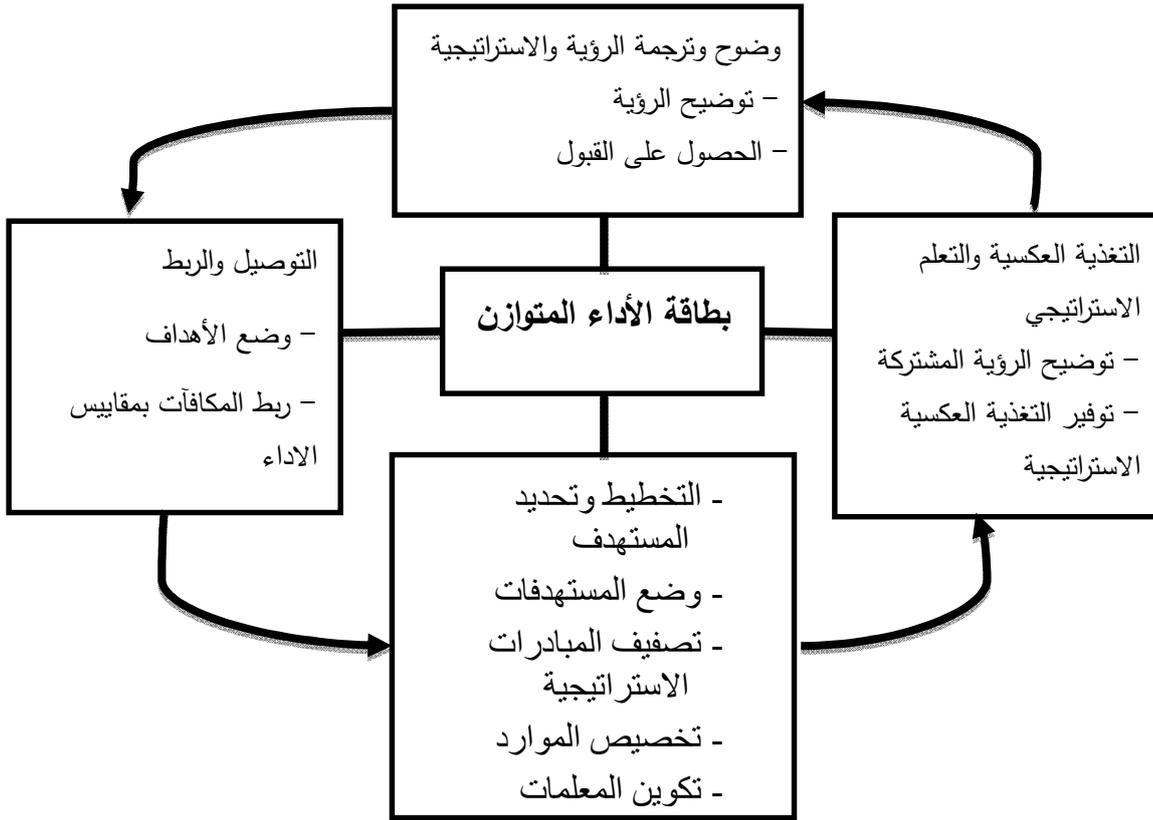
3-التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي؛ ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل⁽¹⁾.

4-التغذية العكسية والتعلم: يُعدُّ التعلم أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء، حيث إن تقييم الأداء يوضح مواطن القوة والضعف في البنك وتحديد أسبابها والمسؤول عنها؛ الأمر الذي يتيح فرصة للتغذية العكسية التي قد تساعد في تقييم وتقويم استراتيجية البنك، ويمثل نظام التغذية العكسية مجموعة من الفرضيات التي تدرس العلاقة بين السبب والنتيجة بحيث يكون قادراً على اختبار تلك الفرضيات كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة للبنك⁽²⁾.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي: رؤية مقترحة للمنظمات العربية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرون، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، (18-20 أبريل 2006)، ص ص 9-10.

(2) أكرم علي زويبي، وآخرون، مرجع سابق، ص 71.

شكل رقم (9) بطاقة الأداء المتوازن بوصفها إطارًا استراتيجيًا للعمل بالمنظمة



المصدر: (عبد الحليم: 2005)

ويرى بعض الباحثين أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن المرتبطة باستخدامها كأداة للرقابة الاستراتيجية، هي: (1)

1. وضع مجموعة شاملة من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.
2. فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الاستراتيجية.
3. لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الاستراتيجية وخطط وغايات البنك.
4. تفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للبنك.
5. تحديد المبادرات الاستراتيجية اللازمة، وهكذا قيادة دورية للأداء وتقييم الاستراتيجية.
6. تشجيع الحوار ضمن البنك حول الأهداف والتوقعات الاستراتيجية.
7. إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن يكمن في تقويم ورقابة الأداء لعمليات البنك وغلق الفجوة الموجودة بين الرؤية الاستراتيجية للأعمال وعملياته اليومية، وذلك من خلال ربط المقاييس المالية وغير المالية، كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق غرضين أساسيين، هما: (2)

(1) معاوية عوض الغزاوي، مرجع سابق، ص 33.

(2) صالح إبراهيم يونس الشعباني، مقترح لتطوير أنموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء في ظل التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على معمل سمنت حمام العليل في نينوى - العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 9، العدد 17، (2017)، ص 349.

- الرقابة الإدارية: تستخدم البطاقة لمساعدة المديرين في إحكام السيطرة على مجموعة من الأنشطة من خلال تحديد مجموعة من الأهداف الرئيسية، وكذلك تحديد مجموعة المقاييس على وفق الأبعاد الأربعة للبطاقة مع نظرة نحو تحقيق مستويات أداء أفضل، وتفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للبنك.

- تحقيق الرقابة الاستراتيجية: تستخدم البطاقة للمساعدة في رقابة أداء البنك عندما ينفذ أنشطة مترامنة لتنفيذ خطة استراتيجية والمدى الذي يتطلبه إنجاز الأعمال.

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تشجع على الموازنة فيما بين المقاييس الاستراتيجية المختلفة للأداء في محاولة للحصول على انسجام وتوافق في الأهداف، بالإضافة إلى الربط بين المفردات المالية من جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء والتخطيط المستقبلي من جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على التنمية في المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاثة، وهي الماضي، الحاضر، المستقبل، وهذا سيشجع العاملين على تحقيق أفضل المنافع ويوفر الأدوات التي تساعد البنك في التركيز على تحسين الاتصالات ووضع مجموعة من الأهداف وتقديم التغذية العكسية المتعلقة بالاستراتيجية⁽¹⁾.

3-2-2 خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة استراتيجية:

تعددت تناولات الكتاب والباحثين للخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، ولكن من خلال فحص ومقارنة هذه التناولات يتضح أن هناك شبه إجماع على معظم الخطوات وأن التباين ينحصر في التقديم أو التأخير في ترتيب الخطوات أو في دمج أو فصل بعض الخطوات، وبذلك فإنه يمكن القول إن عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن تمر بالخطوات الآتية:

3-2-2-1 صياغة الرؤية الاستراتيجية:

وتتم عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وبمشاركة أطراف خارجية قصد الاسترشاد بهم، وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل⁽²⁾:

- تعريف مجال المنظمة ووصف تطورها وخصائصها: ويتم من خلال عقد المقابلات الفردية مع أعضاء الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنظمة، وعمل تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

- صياغة رؤية المنظمة: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على رؤية شاملة ومشتركة، لذا يجب التأكد من وجود رؤية مشتركة؛ لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء هذه الرؤية.

(1) عمر إقبال توفيق، وآخرون، مرجع سابق، ص 194-195.

(2) الوزيرة سعادة، مرجع سابق، ص 31.

- صياغة مجالات الرؤية: بعد صياغة الرؤية الشاملة للمنظمة ومفهوم العمل تأتي مرحلة دراسة اختيار مجالات الرؤية التي يتم بناء المقاييس عليها وهي البُعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

3-2-2-2 تحديد الاستراتيجيات:

تترجم عملية تحديد الاستراتيجيات من خلال وضع مخطط مفصل يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل كالآتي: (1)

- صياغة الاستراتيجيات الملائمة: وفيها يتم الإجابة عن الأسئلة الآتية: من نحن؟: تحليل كيان الوحدة (مواردها، هياكلها، المستخدمين، التجهيزات) أين نحن؟ تحليل المحيط (سوق الوحدة، عملائها، موردها، منافسوها، شركاؤها) إلى أين نود الاتجاه للتعبير عن الأهداف المرجوة؟
- وضع الأهداف الاستراتيجية: انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، يتم تحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

3-2-2-3 تحديد العناصر الحرجة في النجاح:

وتعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات إلى المناقشة وتحديد المطلوب لنجاح البطاقة وماهي العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، وترتيب عوامل النجاح الحاكمة حسب الأولوية مثل تحديد العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها، كما تتضمن هذا المرحلة أيضا تحديد البنك لأكثر المبادرات تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك ويسهم في تحقيق رؤيته المرجوة. (2).

3-2-2-4 تحديد القياسات:

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا وبمشاركة جميع الأفراد العاملين ذوي الخبرات المتراكمة، وتشمل هذه الخطوة المراحل الآتية: (3)

- التعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة وإعداد المقاييس: ويتم فيها إعداد مقاييس رئيسة وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد، ينبغي أن تبدأ بممارسة شكل

(1) هدى مؤيد السعدون، مرجع سابق، ص 46.

(2) وليد قاسم يحيى اليافعي، مرجع سابق، ص ص 148-149.

(3) منال جبار سرور السامرائي، وعلي عبد المحسن هاني الزامل، بطاقة العلامات المتوازنة المدخل المعاصر لنقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 93، (2012)، ص 180.

من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار في العملية، وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة.

■ صياغة مقاييس لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: ويتم فيها تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين، ولتسهيل التنفيذ يجب اطلاع كل أفراد البنك ما تضمنته عملية إعداد المقاييس مما يبسر عملية تحليل المقاييس.

ولكي تتسم المقاييس بالجودة والكفاءة الأدائية يجب أن تصمم وفقاً للمعايير الآتية:⁽¹⁾

- أن ترتبط ارتباطاً صريحاً ومباشراً بالأهداف الاستراتيجية لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء.
- أن تراعي اهتمام جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.
- أن تسهم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المرتبطة بتحسين الأداء وتحفيز السلوك.
- أن تتناسب مع القدرة التحليلية لمتخذي القرار، ومن ثم تكون قليلة العدد نسبياً.
- أن تسهم في التغلب على ظاهرة التحيز في الأداء وتقرير المكافآت.

3-2-2-5 تحديد خطة العمل وتطويرها:

في هذه الخطوة يتم وضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة، كما يتم تفصيل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف مرحلية، وتمثل الأهداف المرحلية الإنجازات التفصيلية المنبثقة من الأهداف الاستراتيجية، ويُراعى أن تميل الأهداف في هذه المستويات للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها⁽²⁾.

3-2-2-6 تحديد الأفعال التنفيذية:

وفي هذه المرحلة يتطلب بيان الإجراءات التنفيذية والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، تحديد الأهداف السنوية، توزيع وتخصيص الموارد، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، ونظام المكافآت والحوافز، وأنظمة الاتصال، وغيرها من البرامج، ويشمل أيضاً ربط البطاقة بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة الأقسام بأهداف كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن⁽³⁾.

(1) جودة عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء

الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، (2010)، ص ص 28-29.

(2) صالح بلاسكة، ونور الدين مزياني، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة

الباحث الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوعريش، الجزائر العدد 1،

(2013)، ص 255.

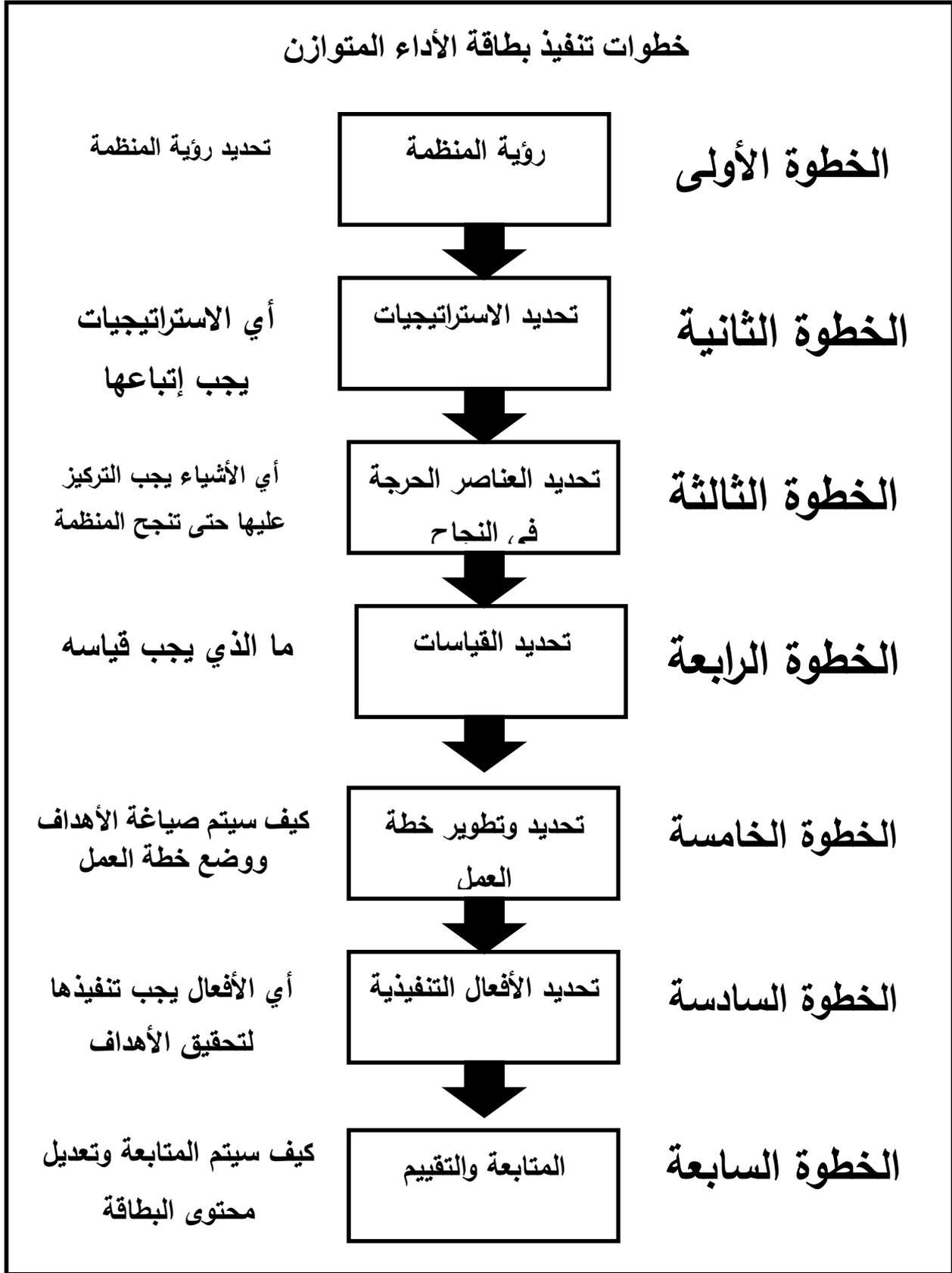
(3) فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 144.

7-2-2-3 المتابعة والتقييم:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمختلف العمليات اليومية في البنك، لذلك يجب أن تُبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري؛ لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر⁽¹⁾.

(1) جيهان ونس عبدالعزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 47، (2016)، ص 361.

والشكل رقم (10) يبين خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: (المغربي، 2006)

3-2-3 نشأة البنوك التجارية:

قبل التعريف بالبنوك التجارية سوف يتم التطرق إلى نشأتها وكيفية ظهورها وبداءتها إلى ما هي على اليوم.

يعود أصل البنك إلى الكلمة الإيطالية (Banco)، كانت تعني المائدة، ويرجع ذلك إلى أن اليهود المشتغلين بأعمال الصرافة في لمبارد بإيطاليا كانوا يضعون العملات المختلفة على موائد ذات واجهة زجاجية، وفي الأخير أصبحت تدل على المكان الذي يتم فيه المتاجرة بالنقود⁽¹⁾.

تعود نشأة البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى في أوروبا، وبالذات حين أقبل التجار والمرابون و الصاغة في المدن (البندقية، جنوا وبرشلونة) على قبول الودائع مقابل شهادات إيداع بمبلغ الوديعة لقاء حصولهم على عمولة، فالبنوك التجارية بدأت بوظيفة قبول الودائع ثم أصبحت شهادات الإيداع تنتقل بين أيدي الناس وتنتقل ملكية الأموال المودعة إلى حامل هذه الشهادة، ومن هنا أصبح أصحاب هذه الودائع لا يقومون بسحب ودائعهم دفعة واحدة بل بنسبة معينة أما باقي الودائع فتبقى مجمدة لديهم، ففكروا في الاستفادة منها وتقديمها إلى الأفراد مقابل حصولهم على فائدة ومن هنا بدأت وظيفة الإقراض مقابل سعر فائدة⁽²⁾.

وقد كان هذا التطور بذاته هو نشأة البنوك التجارية التي نعرفها بالوقت الحاضر؛ إذ إن هذه البنوك قد ورثت عمليتي الودائع ومنح القروض عن الصاغة والصرافة الذين كانوا يحتفظون بودائع الأفراد نظير ما يحصلون عليه من عمولة، ويقرضون جزء من هذه الودائع نظير الحصول على فائدة، ومن ثم أصبحت هاتان الوظيفتان من أهم الوظائف التي تؤديها البنوك التجارية، ونجمت عنهما أهم وظيفة نقدية من وظائف البنوك، وهي وظيفة خلق النقود الائتمانية، وبذلك فإن البنوك التجارية قد تطورت عبر الأزمنة من خلال تطورات أعمالها في كل مرحلة من مراحل تطوراتها إلى أن وصلت إلى هذه المرحلة المهمة من مقدرتها على خلق نقود الودائع المصرفية⁽³⁾.

يشير المؤرخون إلى أن أول بنك منظم أنشئ في عام 1157م ثم بنك جنوة عام 1170م وبرشلونة عام 1403م، وأمستردام عام 1609م، وهامبورغ عام 1619م، وكان الهدف من إنشاء هذه البنوك هو تركيز عملية الودائع والصرف المحلي ببنك واحد يخضع لإشراف الحكومة حماية للمواطنين من تلاعب الصيرافة بالمسكوكات⁽⁴⁾.

(1) محمود حسين الوادي، وآخرون، النقود والبنوك، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2010)، ص 102.

(2) سناء مسعودي، مرجع سابق، ص 3.

(3) محمد هزاع الكوري، النقود والبنوك والتجارة الدولية، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، (2010)، ص ص 127-128.

(4) محمود حسين الوادي، آخرون، مرجع سابق، ص 102.

3-2-4 نشأة البنوك التجارية باليمن:⁽¹⁾

بدأت بذور العمل المصرفي في اليمن أواخر القرن التاسع عشر، حيث لم يكن هناك بنوك مصرفية بالمفهوم المعاصر، وإنما كان هناك عدد من الوكلاء التجاريين والصرافين في كل من عدن والحديدة بغرض تلبية التبادل التجاري.

وقد شهد عام 1871م افتتاح أول مكتب للصرافة في عدن أطلق عليه بنك عدن، لكن سرعان ما قامت بمنافسته شركة هندية أطلق عليها (قهوجي دنشا) في أعمال الصرافة والتجارة. وفي العقد التاسع من القرن التاسع عشر شهدت مدينة عدن ظهور فروع البنوك الأجنبية المعاصرة، حيث أنشئ فرع للبنك الأهلي الهندي 1894م، وفرع للبنك الشرقي في عام 1951م وفرع البنك البريطاني للشرق الأوسط في عام 1952م وأنشئ البنك الهندي فرع له عام 1953م وإنشاء فرع لبنك شارترد عام 1953م وفرع لبنك حبيب عام 1954م وتم افتتاح البنك العربي في عام 1956م. أما في شمال اليمن فقد ظهرت فروع البنوك الأجنبية منذ خمسينيات القرن الماضي؛ حيث تم افتتاح فرع (بنك الاندوشين) عام 1949م، وفي عام 1959م تم إنشاء ثلاثة فروع للبنك الأهلي التجاري السعودي.

وفي عدن شهد العام 1956م أول نواة لبنك محلي أطلق عليه (بنك الجنوب العربي) كأول بنك محلي. وكان قيام الثورة اليمنية 26 سبتمبر في شمال اليمن وثورة 14 أكتوبر في جنوب اليمن إيذاناً لظهور البنوك الوطنية.

ففي شمال اليمن (الجمهورية العربية سابقاً) تم إنشاء أول بنك وطني وهو البنك اليمني للإنشاء والتعمير في 28 أكتوبر عام 1962م، وفي العام نفسه أواخر 1962م تم افتتاح فرع بنك مصر في تعز. أما في جنوب اليمن فقد تم إنشاء البنك الأهلي اليمني في العام 1969م، وفي عام 1972م، تم إنشاء مصرف اليمن الذي كان يُعدُّ البنك المركزي.

وبعد الوحدة اليمنية المباركة في العام 1990م تم توحيد الجهاز المصرفي؛ حيث تم دمج مصرف اليمن الموجود في الجنوب مع البنك المركزي في الشمال تحت مؤسسة مصرفية واحدة أطلق عليها البنك المركزي اليمني.

3-2-5 تعريف البنوك التجارية:

تُعرف بأنها: البنوك التي تقوم بأعمال الصرافة والخدمات المصرفية وقبول الودائع ومنح الائتمان والقروض لمن يطلبها مقابل تقديم الضمانات اللازمة ودفع الفوائد المحددة المستحقة على القرض⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمد أحمد الأفندي، النقود والبنوك والاقتصاد النقدي، الطبعة الرابعة، صنعاء، اليمن، الأمين للنشر والتوزيع، (2014)، ص ص 228-230.

⁽²⁾ سنان زهير محمد جميل، وسوسن أحمد سعيد، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للفترة 2002-2004م، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل، (2006)، ص 114.

وعُرفت بأنها: تلك المؤسسات التي تتيح خدمات مصرفية للجمهور دون تمييز، فهي تقدم للمدخرين فرصة متنوعة لاستثمار مدخراتهم من خلال الودائع التقليدية أو شهادات الإيداع قصيرة الأجل، وكذلك تتيح فرص عديدة للمقترضين خلال تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل⁽¹⁾.

وتُعرف بأنها: مؤسسات ائتمانية غير متخصصة في نشاط اقتصادي معين - زراعي أو صناعي أو عقاري - وتقوم بتلقي الودائع القابلة للسحب عند الطلب والقصيرة الأجل وتقديم الائتمان قصير الأجل إلى القطاعات الاقتصادية المختلفة⁽²⁾.

3-2-6 أهداف البنوك التجارية:

تسعى البنوك التجارية لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسة على درجة كبيرة من الأهمية وعلى النحو الآتي:⁽³⁾

1- الربحية Profitability: من المعروف أن فوائد الودائع تشكل جزءاً كبيراً من نفقات النشاط المصرفي للبنوك التجارية، فضلاً عن التزام تلك البنوك بدفع هذه الفوائد سواءً حقق البنك أرباحاً أم لم يحقق، ويفرض هذا الوضع على البنوك التجارية ضرورة تحقيق أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات، فأى انخفاض بسيط في الإيرادات كفيل بإحداث تخفيض أكبر في الأرباح على وفق مفهوم الرفع المالي.

2- السيولة Liquidity: يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم ينبغي على البنك أن يكون مستعداً للوفاء بها في أية لحظة، وتُعد هذه من أهم السمات التي تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى، ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين وتدفعهم فجأة لسحب ودائعهم؛ مما قد يعرض البنك للإفلاس.

3- الأمان Security: لا يمكن للبنوك التجارية أن تستوعب خسائر تزيد عن رأس المال الممتلك فأى خسائر من هذا النوع معناه التهام جزء من أموال المودعين، ومن ثم إفلاس البنك التجاري؛ لذلك تسعى البنوك التجارية إلى توفير أكبر قدر من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة، وإلى تعدد المناطق الجغرافية التي يخدمها البنك؛ لأن ذلك يؤدي إلى تباين العملاء المودعين وأنشطتهم، وأيضاً تباين في مدى حساسية تلك الأنشطة

(1) عدنان زيدان عبد العزيز، مرجع سابق، ص 162.

(2) السيد متولي عبد القادر، اقتصاديات النقود والبنوك، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، (2010)، ص 58.

(3) خالد حسين علي المرزوك، وإياد محمد محسن، أثر تجارة الخدمات على أداء المصارف التجارية في العراق للمدة (2003 - 2014)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 9، العدد 3، (2017)، ص 106.

للظروف الاقتصادية العامة، ومن ثمَّ تسهم الفروع في تنويع ودائع البنك والقروض، التي يقدمها، وهو ما يقلل من احتمالات حدوث صدمة مفاجئة، تعرض البنك لمخاطر العسر المالي.

3-2-7 نبذة عن البنوك التجارية في اليمن عينة الدراسة:

في هذا الجزء نتناول نبذة مختصرة عن البنوك التجارية محل الدراسة، كالآتي:

1-البنك التجارية اليمني (شركة مساهمة يمنية):

تأسس البنك التجاري - شركة مساهمة يمنية بتاريخ 20 فبراير 1993 م، ويزاول البنك نشاطه المصرفي في الجمهورية اليمنية بمدينة صنعاء وفروعه الثمانية الموجودة بمدن صنعاء، الحديدة، تعز، الملا، إب، ذمار⁽¹⁾.

2-بنك قطر الوطني - فرع اليمن (فرع بنك أجنبي):

بنك قطر الوطني - فرع اليمن هو فرع بنك أجنبي مملوك بالكامل لبنك قطر الوطني - قطر تم قيده بالسجل التجاري تحت رقم (21/3800) بتاريخ 18 أغسطس 2008م، وقد حصل على ترخيص البنك المركزي اليمني بمزاولة النشاط بقرار مجلس إدارة البنك المركزي رقم (2008/15) بتاريخ 25 سبتمبر 2008م، ويمارس البنك نشاطه بالجمهورية اليمنية كفرع بنك أجنبي من خلال مركزه الرئيس بمدينة صنعاء⁽²⁾.

3- البنك الأهلي اليمني:

تأسس البنك الأهلي اليمني عام 1969م في عدن وهو مملوك بالكامل للحكومة اليمنية ومسجل في السجل التجاري تحت رقم(1748)، وبتاريخ 5 أغسطس 2013م صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (405) لعام 2013م بإعادة تنظيم البنك الأهلي اليمني الذي تم تأسيسه بموجب القانون رقم (37) لسنة 1969م والمعدل بالقانون رقم (36) لسنة 1972م (الملغيان) طبقاً لأحكام قانون البنوك النافذ وقانون المصارف الإسلامية وقانون الشركات التجارية النافذ كبنك مملوك ملكية كاملة للدولة، ويقوم البنك بمزاولة جميع الأعمال والخدمات المصرفية الشاملة للبنوك داخل الجمهورية اليمنية من خلال إدارته العامة في عدن وعدد (27) فرعاً منتشرة في جميع محافظات الجمهورية⁽³⁾.

4- بنك التسليف التعاوني والزراعي: تأسس بنك التسليف التعاوني الزراعي في عام 1982م نتيجة لدمج كل من بنك التسليف الزراعي 1975م وبنك التعاون الأهلي للتطوير 1979م فقام البنك بتمويل

(1) التقرير السنوي الصادر عن البنك التجاري اليمني عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2005، ص 7.

(2) التقرير السنوي الصادر عن بنك قطر الوطني عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2009، ص 7.

(3) التقرير السنوي الصادر عن البنك الأهلي اليمني عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2014، ص 17.

القطاعات الاقتصادية والإنتاجية، كما يتواجد في دول الخليج العربي والقرن الأفريقي وتربطه شراكة مصرفية متميزة مع شبكة البنوك المراسلة⁽¹⁾.

5- البنك اليمني للإنشاء والتعمير (شركة مساهمة عامة): تأسس البنك اليمني للإنشاء والتعمير في صنعاء-الجمهورية اليمنية، شركة مساهمة عامة في سنة 1962م بملكية مختلطة بين حكومة الجمهورية اليمنية والقطاع الخاص بسبة 51% و 49% من رأس المال المدفوع لكل منهما على التوالي، وهو مسجل بسجل تجاري رقم (1)، ويمارس البنك أعماله المصرفية من المركز الرئيس في مدينة صنعاء ومن خلال 43 فرعاً ومكاتبين منتشرة في جميع أنحاء الجمهورية اليمنية⁽²⁾.

6- بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار (شركة مساهمة يمنية): تأسس بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار-شركة مساهمة يمنية بتاريخ أول يناير 1977م بموجب قرار مجلس القيادة رقم (58) لسنة 1977م، ويزاول البنك نشاطه المصرفي في الجمهورية اليمنية عن طريق مركزه الرئيس في مدينة صنعاء وفروعه (عدد 11 فرع و 4 مكاتب) الموجودة بمدن صنعاء وعدن والحديدة وتعز والمكلا واب⁽³⁾.

7- مصرف الرافدين- فرع صنعاء (فرع بنك أجنبي): تأسس مصرف الرافدين- فرع صنعاء كفرع لبنك أجنبي هو مصرف الرافدين- العراق في 28 ديسمبر 1981م بموجب محضر دورة اجتماعات اللجنة المشتركة للتعاون الاقتصادي الفني بين حكومة الجمهورية اليمنية والجمهورية العراقية، وترخيص البنك المركزي اليمني رقم (1689) بتاريخ 25 يناير 1981م بشأن فتح فرع لمصرف الرافدين في صنعاء، وقرار وزير الاقتصاد رقم (80) بتاريخ 2 مارس 1982م، وقد باشر الفرع أعماله بتاريخ 1 فبراير 1982م، وهو مسجل بسجل تجاري رقم (643-21)، ويمارس الفرع أعماله المصرفية في الجمهورية اليمنية وتخضع إدارته للرقابة الإدارية الكاملة للإدارة العامة لمصرف الرافدين في الجمهورية العراقية، ويقع مقر الفرع في شارع الزبيرى-أمانة العاصمة⁽⁴⁾.

8- بنك اليمن والخليج: تأسس بنك اليمن والخليج في العام 2001م في الجمهورية اليمنية-صنعاء برأس مال 7.5 مليون دولار، مملوك لرجال أعمال ومستثمرين يمينيين وخليجيين⁽⁵⁾، كما دخل البنك التجاري الكويتي بوصفه مساهم في البنك بنسبة 80%⁽⁶⁾.

(1) التقرير السنوي الصادر عن بنك التسليف التعاوني والزراعي عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2015، ص 9.

(2) التقرير السنوي الصادر عن البنك اليمني للإنشاء والتعمير عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2013، ص 7.

(3) التقرير السنوي الصادر عن بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2015، ص 8.

(4) التقرير السنوي الصادر عن مصرف الرافدين- فرع صنعاء عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2015، ص 7.

(5) استرجعت بتاريخ 21\9\2018م www.alhayat.com.

(6) استرجعت بتاريخ 21\9\2018م www.alaan.com.

9- **بنك اليمن الدولي (شركة عامة):** تأسس بنك اليمن الدولي في عام 1979م، حيث يعمل في الجمهورية اليمنية من خلال (23) فرعاً على نطاق الجمهورية اليمنية بما فيها المركز الرئيس الذي يقع في مدينة صنعاء⁽¹⁾.

10- **بنك يوناتيد بنك لمتد (فرع بنك أجنبي):** تأسس فرع بنك يوناتيد لمتد-فرع اليمن في العام 1972م⁽²⁾، بوصفه فرعاً لبنك أجنبي في اليمن لبنك يوناتيد بنك الباكستاني المحدود طبقاً لأحكام قانون البنوك التجارية اليمني، ويخضع أيضاً لأحكام قانون البنوك الباكستاني، بمقره الرئيس في مدينة صنعاء وفرعيه في الحديدة وعدن⁽³⁾.

11- **البنك العربي (فرع بنك أجنبي):** افتتح البنك العربي فرعه الأول في مدينة الحديدة باليمن عام 1972م، ويعمل في مدينة صنعاء بحيث توجد إدارة المنطقة وفرعين وتتواجد فروع في مدينة عدن و المكلا والحديدة وإب وتعز⁽⁴⁾.

(1) استرجعت بتاريخ 21\9\2018م www.linkedin.com

(2) استرجعت بتاريخ 20\9\2018م www.bloomberg.com

(3) استرجعت بتاريخ 20\9\2018م www.yemeneconomist.com

(4) استرجعت بتاريخ 23\9\2018م www.arabbank.com

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة:

يتناول هذا الفصل توضيحاً لمنهجية الدراسة المتبعة؛ حيث يحتوي على أساليب جمع البيانات ومنهجية تطوير أداة الدراسة والتعريف بها فضلاً عن الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، فضلاً عن تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

1-1-4 أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهي كالتالي:

1-1-1-4 البيانات الثانوية:

تتمثل هذه البيانات في مجموعة من الكتب والدوريات العربية والأجنبية، والدراسات المنشورة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، بحيث تم تغطية الجزء النظري من الدراسة، والذي يُعد جزءاً أساسياً في إجراء الدراسة الميدانية.

2-1-1-4 البيانات الأولية:

تصنف هذه الدراسة على أنها دراسة ميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات الأولية عن طريق استخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم الاستبانة لذلك، وتم صياغة فقراتها بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فضلاً عن الجزء النظري من الدراسة.

2-1-4 تطوير أداة الدراسة والتعريف بها:

مرت عملية تطوير الاستبانة على عدة خطوات حتى وصلت إلى الصيغة النهائية، وتتلخص هذه الخطوات بالآتي:

- استعراض الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، والإطار النظري الذي انتهى إليه الباحثون.
- بعد أن تم اعتماد أبعاد الدراسة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن قام الباحث بتبويب أسئلة الاستبانة إلى عدة محاور؛ حيث قام مع المشرف بمراجعتها للتأكد من شموليتها، ووضوحها، وتغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية.
- تم عرض أداة الدراسة على عدد من الأساتذة الأكاديميين العاملين في الجامعات اليمنية، وكذلك عدد من مديري فروع البنوك التجارية في اليمن، للتأكد من تغطيتها وشموليتها لجوانب الموضوع، ووضوحها وإزالة الغموض الذي قد يكتنف عناصرها.

■ بعد تعديل أداة الدراسة بموجب الملاحظات التي أبدتها المحكمون لاسيما الملاحظات التي أجمع عليها جرى توزيعها على عينة الدراسة.

اشتملت أداة الدراسة على جزئيين رئيسيين يمكن بيانهما كالآتي:

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على الخصائص الديموغرافية للمستجيبين مثل: المؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويحتوي هذا الجزء على محاور الدراسة الذي يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة بالإضافة إلى البعد الاجتماعي على النحو الآتي:

المحور الأول: اشتمل على (10) فقرات تتعلق بالبُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثاني: ويتناول هذا المحور (9) فقرات تتعلق ببُعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثالث: ويشمل هذا المحور (7) فقرات تتعلق ببُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

المحور الرابع: ويتناول هذا المحور (11) فقرة تتعلق ببُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

المحور الخامس: ويشمل هذا المحور (10) فقرات تتناولت البُعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (7) فئات الإجابات والدرجات المقابلة لها

الدرجات المقابلة	درجة القياس	الفئات
درجة عالية جدًا	5	من 81% - 100%
درجة عالية	4	من 61% - 80%
درجة متوسطة	3	من 41% - 60%
درجة منخفضة	2	من 21% - 40%
درجة منخفضة جدًا	1	من 0% - 20%

3-1-4 وصف مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة البنوك التجارية في اليمن التي بلغ عددها (18) بنكًا تجاريًا

حسب إحصائية جمعية البنوك اليمنية⁽¹⁾ وفق الجدول الآتي:

(1) استرجعت بتاريخ 20\9\2018م www.yemen-yba.com/allbanks

جدول رقم (8) أسماء البنوك التجارية مجتمع الدراسة

م	اسم البنك
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير
2	البنك الأهلي اليمني
3	بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار
4	بنك اليمن الدولي
5	البنك التجاري اليمني
6	يوناييتد بنك لمتد
7	البنك العربي
8	بنك قطر الوطني
9	بنك الرافدين
10	بنك اليمن والخليج
11	بنك التسليف التعاوني والزراعي
12	مصرف اليمن البحرين الشامل (ش م ي)
13	بنك التسليف للإسكان
14	البنك الإسلامي اليمني للاستثمار والتمويل
15	بنك التضامن الإسلامي الدولي
16	بنك سبأ الإسلامي
17	بنك الكريمي للتمويل الأصغر
18	بنك الأمل للتمويل الأصغر

أما عينة الدراسة فتمثلت بموظفي (11) بنكاً تجارياً العاملين في الإدارة التنفيذية والإدارة المالية وإدارة المراجعة الداخلية حيث تم توزيع (180) استبانة، وتم استرجاع (145) استبانة، منها (9) استبانات غير صالحة للتحليل، والجدول الآتي يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل، ومن الجدير بالذكر أنه تم توزيع الاستبانة واستلامها باليد على عينة الدراسة التي تم تحديدها أعلاه.

جدول رقم (9) العينة المستهدفة ودرجة الاستجابة الفعلية

النسبة	العدد	البيان
100%	180	الاستبانات الموزعة
81%	145	الاستبانات المستردة
6%	9	الاستبانات غير الصالحة
76%	136	الاستبانات الخاضعة للتحليل

4-1-4 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من أن الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلياً ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة، ومن الاختبارات التي تم استخدامها في هذه الدراسة الآتي:

4-1-4-1 صدق الأداة:

هي عملية التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة⁽¹⁾، ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المختصين (أكاديمياً ومهنيًا) لما لهم من خبرة في هذا المجال بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تحكيمها من قبل أكثر من (8) أساتذة جامعيين، وكذلك أكثر من (4) من مديري فروع البنوك التجارية كما هو موضح في الملحق رقم (1)، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون وخصوصًا الملاحظات التي توافقت الآراء حولها.

4-1-4-2 ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعداد الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظروف واحدة⁽²⁾.

ولاختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهدافها، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة.

ويمكن تفسير ألفا (α) على أنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات، ولذا فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، 1) وأن القيمة المقبولة إحصائيًا لهذا المقياس هي 60% فأكثر⁽³⁾.

وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان عاليًا جدًا، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول (10)

جدول نتيجة اختبار ثبات الأداة

المتغير	الفرضية	عدد الفقرات	المحور الذي تقيسه	قيمة معامل ألفا
البُعد المالي	الأولى	10	المحور الأول	94.1%
بُعد العملاء	الثانية	9	المحور الثاني	93.6%
بُعد العمليات الداخلية	الثالثة	7	المحور الثالث	95.1%
بُعد التعلم والنمو	الرابعة	11	المحور الرابع	95.9%
البُعد الاجتماعي	الخامسة	10	المحور الخامس	95%
فقرات الاستبانة بشكل عام	-	47	عام	94.74%

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الثبات لجميع المحاور وفقرات الاستبانة قد بلغت (94.74%) وهي نسبة أعلى من نسبة 60% المقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والاقتصادية، وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة اتسمت بالثبات وبدرجة معقولة، وعليه يمكن اعتبار هذه المعامل

(1) Uma, Sekaran, Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 7th Edition, John Wiley and Sons Inc, New York, 2003, p84.

(2) Uma, Sekaran, previous Reference, Ibid, p84.

(3) Uma, Sekaran, previous Reference, Ibid, p84.

تصب في مصلحة أداة الدراسة مما يؤهلها لأن تكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة ويجعل منها صالحة لأغراض التحليل.

3-4-1-4 اختبار التوزيع الطبيعي: Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (11).

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
البُعد المالي	1.25	0.089
بُعد العملاء	1.49	0.063
بُعد العمليات الداخلية	1.73	0.085
بُعد التعلم والنمو	1.04	0.228
البُعد الاجتماعي	0.99	0.278
جميع مجالات الاستبانة بشكل عام	0.85	0.467

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي.

5-1-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

نظرًا لأن اختيار الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية كان أبرزها برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار الواحد والعشرين، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1-5-1-4 الوسط الحسابي (Arithmetic Mean):

يُعدُّ هذا الأسلوب من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تستخدم في وصف إجابات المستجيبين وعرض نتائج الدراسة، وهو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة في المجموعة لكان مجموع قيم المفردات الجديدة مساوٍ لمجموع قيم المتغيرات الأصلية⁽¹⁾. ويُعدُّ أحد أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمتاز ببساطة فكرته وسهولة حسابه؛ ولأن عملية احتسابه تستند إلى كافة البيانات المتاحة كما تخضع للعمليات الجبرية.

(1) مهدي محمد القصاص، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، المنصورة، مصر، جامعة المنصورة، (2007)، ص 159.

4-5-1-2 الانحراف المعياري (Standard Deviation):

يُعد من أهم وأدق وأفضل مقاييس التشتت وأكثرها استخدامًا، ويعبر عن مدى تشتت القيم عن قيمة وسطها الحسابي⁽¹⁾.

4-5-1-3 اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test):

يُعد هذا الاختبار من الاختبارات المعملية القوية، ويفيد في اكتشاف وجود اختلاف معنوي لمتوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة عن قيمة ثابتة⁽²⁾. ويشترط لإجراء هذا الاختبار شرطان، الأول: اتباع المتغير المراد إجراء الاختبار على متوسطه للتوزيع الطبيعي، والثاني: أن يكون حجم العينة كبير ويتجاوز 30 مفردة فضلًا عن أنها عشوائية أو مسحية.

4-5-1-4 تحليل التباين الأحادي (ANOVA) On Way:

يمثل تحليل التباين الأحادي علاقة خطية بين واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة، وواحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة⁽³⁾. والهدف الأساسي من تحليل التباين الأحادي هو مقارنة متوسطات متغير كمي يسمى المتغير التابع في كل فئة من فئات المتغير العملي (المستقل)، وفحص ما إذا كانت هذه المتوسطات متساوية مقابل متوسطين غير متساويين على الأقل⁽⁴⁾.

4-5-1-5 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

يُعد من الاختبارات اللامعلمية للتوزيع الطبيعي، حيث تختبر فرضية عدم القائلة بأن مشاهدات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي ضد الفرضية البديلة القائلة بأن البيانات لا تتوزع طبيعيًا⁽⁵⁾.

4-2-1 تحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين على الاستبانة:

يتناول الباحث في هذا المحور استعراض الخصائص الديموغرافية للعينة المستجيبة التي تم استخلاصها من محور المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة.

(1) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مقدمة في الإحصاء، الرياض، السعودية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير

المناهج، (1425هـ)، ص 34.

(2) سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار العاشر، العراق، المعهد العربي للتدريب والبحوث

الإحصائية، (2003)، ص 119.

(3) أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، القاهرة، مصر، (2008)، ص 3.

(4) محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الأولى،

عمّان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، (2000)، ص 202.

(5) سعد زغلول بشير، مرجع سابق، ص 94.

جدول رقم (12) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	15	11%
بكالوريوس	109	80.1%
ماجستير	12	8.8%
الإجمالي	136	100%

من الجدول أعلاه تبين أن أفراد عينة الدراسة توزعت وفق المؤهلات العلمية الآتية: الأفراد الذين يحملون مؤهل دبلوم عددهم 15 فرداً وتشكل ما نسبته 11% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد المبحوثين ممن يحملون مؤهل بكالوريوس 109 أفراد وبنسبة 80.1% من إجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد الأفراد الذين يحملون مؤهل الماجستير 12 فرداً بما نسبته 8.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة؛ الأمر الذي يدل على أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهلات عالية بكالوريوس وماجستير وبنسبة 88.9%، وهذا يُعد مؤشراً جيداً وإيجابياً يشير إلى الكفاءة والتأهيل العالي الذي يتمتع به معظم أفراد العينة، وتفهم عينة الدراسة للإجابة على فقرات الاستبانة بشكل جيد مما يسهم في زيادة الثقة والمصادقية في نتائج البحث.

جدول رقم (13) توزيع العينة حسب التخصص العلمي

التخصص	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	62	45.6%
إدارة أعمال	23	16.9%
اقتصاد	2	1.5%
علوم مصرفية	16	11.8%
أخرى	33	24.3%
الإجمالي	136	100%

من الجدول أعلاه تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة متخصصون في المجال المالي والإداري وخريجين كلية التجارة بتخصصاتها المختلفة، حيث توزعت العينة وفق التخصصات العلمية الآتية: الأفراد الذين تخصصهم محاسبة بلغ عددهم 62 فرداً ما يشكل نسبة 45.6% من إجمالي أفراد العينة، بينما الأفراد المتخصصون إدارة أعمال بلغ عددهم 23 فرداً ويشكل ما نسبته 16.9% من إجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد الأفراد الذين تخصصهم اقتصاد فردان ويمثلون نسبة 1.5% من إجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين تخصصهم علوم مصرفية 16 فرداً بما يشكل نسبة 11.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما الأفراد الذين يحملون تخصصات أخرى غير التخصصات المذكورة سابقاً فبلغ عددهم 33 فرداً ويشكلون نسبة 24.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، حيث توزعت بين تخصص تقنية المعلومات ونظم المعلومات الإدارية؛ الأمر الذي يزيد الثقة بنتائج هذه الدراسة.

جدول رقم (14) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
2.2%	3	مدير عام
2.2%	3	مدير مالي
11%	15	مدير إدارة
37.5%	51	رئيس قسم الحسابات
14%	19	مراجع داخلي
33.1%	45	محاسب
100%	136	الإجمالي

من جدول توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي تبين توزع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى الوظيفي كالآتي: الأفراد في مستوى وظيفي مدير عام بلغ عددهم 3 أفراد وبنسبة 2.2% من إجمالي أفراد العينة، وكذلك العدد والنسبية في المستوى الوظيفي المدير المالي، وبلغ عدد الأفراد من عينة الدراسة في المستوى الوظيفي مدير إدارة 15 فردًا وبنسبة 11% من إجمالي العينة، أما المستوى الوظيفي رئيس قسم الحسابات بلغ عددهم 51 فردًا ويشكلون نسبة 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الأفراد في المستوى الوظيفي مراجع داخلي 19 فردًا ويشكل ما نسبته 14% من إجمالي أفراد العينة، وأخيرًا فإن عدد الأفراد في المستوى الوظيفي محاسب بلغ 45 فردًا ويشكل نسبة 33.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. كما اتضح للباحث من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 52.9% من عينة الدراسة يشغلون وظائف قيادية مهمّة (مدير عام - مدير مالي - مدير إدارة - رئيس قسم).

جدول رقم (15) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
16.2%	22	أقل من 5 سنوات
36%	49	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
24.3%	33	من 10 إلى أقل من 15 سنة
23.5%	32	15 سنة فأكثر
100%	136	الإجمالي

الجدول أعلاه يبين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات خبرة المستجيبين وكانت كالآتي: بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات 22 فردًا ويشكلون ما نسبته 16.2% من أفراد العينة، أما عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات فبلغ 49 فردًا وشكلوا نسبة 36% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما عدد الأفراد الذين تراوحت سنوات خبرتهم ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فبلغ عددهم 33 فردًا وبنسبة 24.3% من إجمالي العينة، وأخيرًا بلغ عدد الأفراد الذين تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر 32 فردًا وشكلوا نسبة 23.5% من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة. كما اتضح أن أغلبية العينة هم من ذوي الخبرة في مجالهم حيث إن 83.8% منهم خبرتهم تزيد عن 5 سنوات، وهذا يُعد مؤشرًا جيدًا لتوفر الخبرة لدى أغلبية أفراد العينة؛ مما يزيد الثقة والاطمئنان لنتائج الدراسة كونها اعتمدت على عينة من ذوي الخبرات المتميزة والعالية.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-5 تحليل بيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على SPSS، حيث اعتمد الباحث نموذجًا إحصائيًا لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبانة وهو مقياس ليكارت الخماسي المشار إليه سلفًا.

1-1-5 تحليل آراء المستجيبين بشأن البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن:

لغرض قياس آراء أفراد العينة للتعرف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد المالي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن فقد خصص المحور الأول من الاستبانة ضمن 10 فقرات بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائيًا وفقًا لما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بالبُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار ما يعزز الأداء الاستراتيجي للبنك.	3.65	1.14	2
2	توزع الأرباح على المساهمين بطريقة تناسب توقعاتهم بما يعكس كفاءة وفاعلية البنك.	3.57	1.02	4
3	يزيد البنك مبيعاته من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة بما يعزز كفاءة وفاعلية الأداء للبنك.	3.52	1.29	6
4	يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	3.28	1.18	9
5	يشارك البنك في استثمارات طويلة الأجل لتعزيز ثروة الملاك.	3.30	1.14	8
6	يتبع البنك سياسة ائتمانية متنوعة (قروض قصيرة الأجل، وطويلة الأجل) للتوازن بين الربحية والسيولة والأمان.	3.61	1.11	3
7	يركز البنك على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.	3.61	1.11	3
8	تترجم المقاييس المستخدمة في البنك الخطط والسياسات الاستراتيجية.	3.40	1.12	7
9	يقدم البنك الخدمات المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالبنوك المنافسة.	3.75	1.02	1
10	يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية متنوعة تمكنه من تغطية مصاريفه التشغيلية دون المساس بالأرباح.	3.54	1.20	5
	المتوسط العام	3.52	0.92	

تبين من الجدول أن جميع الفقرات حازت على متوسطات حسابية عالية، وهي أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3) مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون جميع الفقرات ويمكن توضيح ذلك وفقاً لما يأتي:

حازت الفقرة التاسعة المتعلقة بتقديم البنك الخدمات المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالبنوك المنافسة على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري (1.02)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة متوسطة.

ونالت الفقرة الأولى المتعلقة بسعي الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار يعزز الأداء الاستراتيجي للبنك المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (1.14)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة حول مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة متوسطة.

فيما يتعلق بالفقرة السادسة التي تنص على اتباع البنك السياسة الائتمانية متنوعة (قروض قصيرة الأجل، وطويلة الأجل) للتوازن بين الربحية والسيولة والأمان فقد حازت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف المعياري (1.11)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة متوسطة.

كذلك نالت الفقرة السابعة والمتعلقة بتركيز البنك على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.11)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة متوسطة.

حصلت الفقرة الثانية المتعلقة بتوزيع الأرباح على المساهمين بطريقة تناسب توقعاتهم بما يعكس كفاءة وفاعلية البنك على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (1.02)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة متوسطة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول البُعد المالي يساوي (3.52) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (0.92)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد المالي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن بدرجة عالية.

2-1-5 تحليل آراء المستجيبين بشأن بُعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن:

لغرض قياس آراء أفراد العينة للتعرف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد العملاء في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن فقد خصص المحور الأول من الاستبانة ضمن 9 فقرات بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق ببُعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
1	يحتوي معيار ربحية العملاء على مقاييس تركز على تحقيق الكفاءة والفاعلية.	3.58	1.04	1
2	يهدف معيار الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إلى تلبية احتياجات العملاء المادية والمعنوية.	3.50	1.14	3
3	تعمل الحصة السوقية العادلة على تحقيق التوازن بين الإمكانيات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية.	3.29	1.04	6
4	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.	3.43	1.12	4
5	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	3.24	1.10	7
6	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة.	3.41	1.08	5
7	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.	3.55	1.16	2
8	يراعي مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة ضمن هدف الحصة السوقية الملائمة.	3.43	1.18	4
9	تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة توقعات العملاء.	3.11	1.29	8
	المتوسط العام	3.40	0.92	

من الجدول السابق يتبين أن جميع الفقرات نالت متوسطات حسابية عالية، وهي أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3)؛ مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون جميع الفقرات ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

نالت الفقرة الأولى المتعلقة باحتواء معيار ربحية العملاء على مقاييس تركز على تحقيق الكفاءة والفاعلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.04)؛ الأمر الذي يشير إلى

موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جدًا ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

حازت الفقرة السابعة المتعلقة بتقديم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (1.16)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة؛ وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جدًا ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بهدف معيار الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إلى تلبية احتياجات العملاء المادية والمعنوية في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.14)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جدًا ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

فيما يتعلق بالفقرة الرابعة التي تنص على مراعاة مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة ضمن هدف الحصة السوقية الملائمة، فقد نالت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.18)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جدًا ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

حصلت الفقرة الثامنة المتعلقة بوجود مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.12)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة على الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جدًا ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بُعد العملاء يساوي (3.40) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (0.92)؛ مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبعد العملاء في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن بدرجة عالية.

3-1-5 تحليل آراء المستجيبين بشأن بُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن:

لغرض قياس آراء أفراد العينة للتعرف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد العمليات الداخلية في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن فقد خصص المحور الأول من الاستبانة ضمن 7 فقرات بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق ببُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يهدف معيار الإتقان في الخدمات المصرفية إلى تحقيق مستوى متقدم من التقنية لتحسين الوضع التنافسي.	3.60	1.23	1
2	يحقق معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.	3.54	1.06	2
3	يتم تصميم عملية البنك بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.49	1.11	3
4	يتم تقديم الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.	3.32	1.20	6
5	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة.	3.40	1.19	5
6	يركز بُعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي ترضي العملاء بكفاءة وفاعلية.	3.32	1.20	7
7	يقوم البنك بعملية التحسين والتطوير بهدف تخفيض الوقت والجهد وترشيد التكاليف.	3.47	1.17	4
	المتوسط العام	3.45	1.03	

من الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسطات حسابية عالية، وهي أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3) مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون جميع الفقرات ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

نالت الفقرة الأولى المتعلقة بهدف معيار الإتقان في الخدمات المصرفية إلى تحقيق مستوى متقدم من التقنية لتحسين الوضع التنافسي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (1.23)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

حازت الفقرة الثانية المتعلقة بتحقيق معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.06)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

أما الفقرة الثالثة التي تنص على تصميم عملية البنك بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.11)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

حصلت الفقرة السابعة المتعلقة بقيام البنك بعملية التحسين والتطوير بهدف تخفيض الوقت والجهد وترشيد التكاليف على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (1.17)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

فيما يتعلق بالفقرة الخامسة التي تنص على توفر أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة فقد حازت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (1.19)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بُعد العمليات الداخلية يساوي (3.45) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (1.03)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد العمليات الداخلية في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن بدرجة عالية.

5-1-4 تحليل آراء المستجيبين بشأن بُعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن:

لغرض قياس آراء أفراد العينة للتعرف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التعلم والنمو في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن فقد خصص المحور الأول من الاستبانة ضمن 11 فقرات بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق ببعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل المصرفي الحالية والمستقبلية.	3.59	1.15	1
2	يحرص البنك على مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.34	1.19	5
3	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	3.50	1.22	3
4	يعقد البنك دورات تدريبية للموظفين في كيفية التعامل الجيد مع عملائه.	3.55	1.21	2
5	يشجع ويدعم البنك موظفيه للحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المعنية بمناقشة المشكلات والأزمات المالية.	3.11	1.27	9
6	يحرص البنك على ترقية الموظفين إلى مناصب عليا لتميز المهارات القيادية بينهم.	3.22	1.27	7
7	يحرص البنك على عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية لنشر قيم وأخلاقيات العمل التي يتبناها البنك في رسالته وأهدافه.	3.13	1.26	8
8	يشجع البنك العمل الجماعي وتشكيل فرق لمناقشة المشكلات التي يواجهها وطرح مقترحات الحل.	3.24	1.23	6
9	يشجع البنك العاملين على تبادل المعلومات وتعلم المهارات من بعضهم البعض من خلال عقد الورش والندوات التثقيفية.	3.24	1.22	6
10	يتم الاحتفاظ بالموظف بناءً على مقاييس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء المستمر.	3.35	1.24	4
11	يوجد موظفون ذوي قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام البنك المختلفة.	3.59	1.14	1
	المتوسط العام	3.35	1.03	

من الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسطات حسابية عالية، وهي أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3) مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون جميع الفقرات ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

حازت الفقرة الأولى المتعلقة بتقديم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل المصرفي الحالية والمستقبلية على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (1.15)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

كذلك نالت الفقرة الحادية عشر المتعلقة بوجود موظفين ذوي قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام البنك المختلفة على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف المعياري (1.14)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جدًا ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

فيما يتعلق بالفقرة الرابعة التي تنص على عقد البنك دورات تدريبية للموظفين في كيفية التعامل الجيد مع عملائه فقد نالت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (1.21)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جدًا ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.22)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جدًا ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

أما الفقرة العاشرة المتعلقة بالاحتفاظ بالموظف بناءً على مقاييس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء المستمر فقد حازت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.24)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جدًا ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع بُعد التعلم والنمو يساوي (3.35) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (1.03)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التعلم والنمو في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن بدرجة عالية.

5-1-5 تحليل آراء المستجيبين بشأن البُعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن:

لغرض قياس آراء أفراد العينة للتعرف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد الاجتماعي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن فقد خصص المحور الأول من الاستبانة ضمن 10

فقرات بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بالبُعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يسهم البنك في تقديم القروض الميسرة لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	3.04	1.35	2
2	يسهم البنك في دعم برامج الإنعاش الاقتصادي والمشاريع الحرفية التي تسهم في توليد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة من خلال إنعاش الاقتصاد وبرامج الإنعاش الاقتصادي.	2.90	1.34	4
3	يسهم البنك في تقديم منح دراسية وتدريبية لموظفيه لتكملة مسيرتهم التعليمية.	2.81	1.44	5
4	يقوم البنك بتنفيذ برامج التدريب العملي للجامعات وبتبني الطلبة فرصة التطبيق الميداني.	3.25	1.38	1
5	يقوم البنك بتبني المشروعات الخيرية في بعض المناسبات مثل كسوة العيد وإفطار رمضان للأسر الفقيرة.	2.66	1.35	8
6	يسهم البنك في دعم الجمعيات الخيرية الداعمة للأسر الفقيرة ودور الأيتام.	2.79	1.35	6
7	يسهم البنك بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة لتأهيلهم وتخصيص نسبة من فرص التوظيف لهم.	2.56	1.32	9
8	يسهم البنك في تقديم الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية التي تنبأها الجامعات والمراكز الخاصة لمناقشة قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد.	2.76	1.35	7
9	يسهم البنك في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس.	2.35	1.36	10
10	يسهم البنك في تقديم بعض الخدمات الاجتماعية لموظفيه (الإسكان، المواصلات، العلاج).	2.99	1.30	3
	المتوسط العام	2.81	1.12	

من الجدول تبين أن أغلب الفقرات حازت على متوسطات حسابية منخفضة، وهي أقل من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3) مما يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مضمون أغلب الفقرات ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

نالت الفقرة التاسعة المتعلقة بإسهام البنك في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس على المرتبة الأخيرة، وهي المرتبة العاشرة بأقل متوسط حسابي بلغ (2.35) وانحراف معياري (1.36)؛ الأمر الذي يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة منخفضة جداً ودرجة منخفضة ودرجة متوسطة.

أما الفقرة السابعة المتعلقة بإسهام البنك بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة لتأهيلهم وتخصيص نسبة من فرص التوظيف لهم، فقد حازت على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.32)؛ الأمر الذي يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير

بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة منخفضة جدًا ودرجة منخفضة ودرجة متوسطة.

فيما يتعلق بالفقرة الخامسة التي تنص على قيام البنك بتبني المشروعات الخيرية في بعض المناسبات مثل كسوة العيد وإفطار رمضان للأسر الفقيرة فقد حازت على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.66) وبانحراف معياري (1.35)؛ الأمر الذي يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة منخفضة جدًا ودرجة منخفضة ودرجة متوسطة.

بينما جاءت الفقرة الثامنة المتعلقة بإسهام البنك في تقديم الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية التي تتبناها الجامعات والمراكز الخاصة لمناقشة قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.76) وبانحراف معياري (1.35)؛ الأمر الذي يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة منخفضة جدًا ودرجة منخفضة ودرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة السادسة المتعلقة بإسهام البنك في دعم الجمعيات الخيرية الداعمة للأسر الفقيرة ودور الأيتام على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.35)؛ الأمر الذي يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة منخفضة جدًا ودرجة منخفضة ودرجة متوسطة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس البُعد الاجتماعي يساوي (2.81) وهو أقل من متوسط أداة القياس (3) كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (1.12)، مما يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد الاجتماعي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن بدرجة عالية.

جدول رقم (21)
ملخص المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الإحصاءات		الأبعاد
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.92	3.52	البُعد المالي
0.92	3.40	بُعد العملاء
1.03	3.45	بُعد العمليات الداخلية
1.03	3.35	بُعد التعلم والنمو
1.12	2.81	البُعد الاجتماعي

من الجدول أعلاه يتضح أن البُعد المالي حصل على أعلى درجة من الأهمية، ويليه بُعد العمليات الداخلية، ثم بُعد العملاء، ويأتي بُعد التعلم والنمو في الترتيب ما قبل الأخير، قبل البُعد الاجتماعي الذي حصل على أقل درجة من الأهمية.

2-5 اختبار الفرضيات:

1-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد المالي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد المالي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر البُعد المالي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

بما أن الوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول أثر البُعد المالي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي بلغ (3.52) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري بلغ (0.92) وهو أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تقارب الآراء حول تحقيق هذا المتغير، كما أن درجة الموافقة بشكل عام عالية؛ الأمر الذي يمكن معه القول برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أكبر بدرجة معنوية من أداة القياس، وأن هذه الزيادة لا ترجع للصدفة، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T – Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (22)
نتيجة اختبار للفرضية الأولى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة (SIG)	T المحسوبة
0.92	3.52	رفض	0.00	6.64

بالنظر إلى الجدول رقم (22) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت 6.64، وأن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، بما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، ورفضها إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ويعني ذلك: صحة الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

3-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العملاء على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العملاء على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر بُعد العملاء على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

بما أن الوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول أثر بُعد العملاء في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي بلغ (3.40) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري بلغ (0.92) وهو أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تقارب الآراء حول تحقيق هذا المتغير، كما أن درجة الموافقة بشكل عام عالية؛ الأمر الذي يمكن معه القول برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أكبر بدرجة معنوية من أداة القياس، وأن هذه الزيادة لا ترجع للصدفة، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T – Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (23)
نتيجة اختبار الفرضية الثانية

T المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)	نتيجة الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5.02	0.00	رفض	3.40	0.92

بالنظر إلى الجدول رقم (24) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت 5.02 وأن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، بما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، ورفضها إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نرفض

الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ويعني ذلك: صحة الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العملاء على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

2-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العمليات الداخلية على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العمليات الداخلية على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر بُعد العمليات الداخلية في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

بما أن الوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول أثر بُعد العمليات الداخلية على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي بلغ (3.45) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، الجدير بالذكر أن الفرضية حازت على انحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفرضية، كما أن درجة الموافقة بشكل عام عالية؛ الأمر الذي يمكن معه القول برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أكبر بدرجة معنوية من أداة القياس، وأن هذه الزيادة لا ترجع للصدفة، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T-Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (24)
نتيجة اختبار الفرضية الثالثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة (SIG)	T المحسوبة
1.03	3.45	رفض	0.00	5.07

بالنظر إلى الجدول رقم (23) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت 5.07 وأن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، بما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، ورفضها إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ويعني ذلك: صحة الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العمليات الداخلية على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

2-2-4 نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التعلم والنمو على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التعلم والنمو على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر بُعد التعلم والنمو على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

بما أن الوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول أثر بُعد التعلم والنمو على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي بلغ (3.35) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، الجدير بالذكر أن الفرضية حازت على انحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفرضية، كما أن درجة الموافقة بشكل عام عالية؛ الأمر الذي يمكن معه القول برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أكبر بدرجة معنوية من أداة القياس، وأن هذه الزيادة لا ترجع للصدفة، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T – Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (25)
نتيجة اختبار الفرضية الرابعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة (SIG)	T المحسوبة
1.03	3.35	رفض	0.00	3.99

بالنظر إلى الجدول رقم (25) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت 3.99 وأن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، بما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، ورفضها إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ويعني ذلك: صحة الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التعلم والنمو على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

5-2-5 نتيجة اختبار الفرضية الخامسة:

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد الاجتماعي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد الاجتماعي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر البُعد الاجتماعي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

بما أن الوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول أثر البُعد الاجتماعي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي بلغ (2.81) وهو أقل من الوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري بلغ (1.12)، كذلك حازت الفرضية على انحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعدم موافقتهم على مضمون الفرضية، كما أن درجة الموافقة بشكل عام منخفضة؛ الأمر الذي يمكن معه القول بقبول الفرضية العدمية، ورفض الفرضية البديلة.

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أقل بدرجة معنوية من أداة القياس، وأن هذا الانخفاض لا يرجع للصدفة، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T – Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (26)
نتيجة اختبار الفرضية الخامسة

T المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)	نتيجة الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-1.97	0.65	قبول	2.81	1.12

بالنظر إلى الجدول رقم (26) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت -1.97 - وأن مستوى الدلالة (0.65) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، بما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، ورفضها إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، ويعني ذلك: عدم صحة الفرضية القائلة بوجود أثر للبُعد الاجتماعي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

5-2-6 نتيجة اختبار الفرضية السادسة:

الفرضية العدمية: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى المؤهل العلمي.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى المؤهل العلمي حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (27)
نتيجة اختبار ANOVA للفرضية السادسة

F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة (SIG)	نتيجة الفرضية العدمية
1.12	3.00	0.330	قبول

استخدم الباحث اختبار (ANOVA) وبالنظر إلى الجدول رقم (27) يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.12 وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، ويعني ذلك: عدم صحة الفرضية القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن تُعزى إلى المؤهل العلمي.

5-2-7 نتيجة اختبار الفرضية السابعة:

الفرضية العدمية: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى التخصص العلمي.

الفرضية البديلة: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى التخصص العلمي.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى التخصص العلمي حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (28)
نتيجة اختبار ANOVA للفرضية السابعة

F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة (SIG)	نتيجة الفرضية العدمية
0.50	3.00	0.78	قبول

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.50 وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، ويعني ذلك: عدم صحة الفرضية القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن تُعزى إلى التخصص العلمي.

5-2-8 نتيجة اختبار الفرضية الثامنة:

الفرضية العدمية: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى المستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى المستوى الوظيفي.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى المستوى الوظيفي حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (29)
نتيجة اختبار ANOVA للفرضية الثامنة

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة (SIG)	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.46	3.00	0.94

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.94 وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، ويعني ذلك: عدم صحة الفرضية القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن تُعزى إلى المستوى الوظيفي.

9-2-5 نتيجة اختبار الفرضية التاسعة:

الفرضية العدمية: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى سنوات الخبرة. **الفرضية البديلة:** يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى سنوات الخبرة.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى سنوات الخبرة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (30)
نتيجة اختبار ANOVA للفرضية التاسعة

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة (SIG)	F الجدولية	F المحسوبة
رفض	0.02	3.00	3.48

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 3.48 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ويعني ذلك: صحة الفرضية القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن تُعزى إلى سنوات الخبرة العملية.

الفصل السادس السياحة

النتائج والتوصيات

الفصل السادس النتائج والتوصيات

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، وللتأكد من تحقق هذا الهدف تم تجزئة هذا المتغير إلى الأبعاد والمكونات التي يتشكل منها، ودراسة أثر كل بُعد من هذه الأبعاد على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي، يتناول الباحث في هذا الجزء خلاصة ما توصل إليه في هذه الدراسة من خلال جزئيين يتضمن الجزء الأول النتائج، ويحتوي الجزء الآخر على التوصيات.

1-6 الاستنتاجات:

توصل الباحث من خلال دراسة المحاور الرئيسة للبحث بما فيها التحليل الإحصائي المستخدم إلى النتائج الآتية:

1-1-6-1 الاستنتاجات من الجانب النظري:

1. تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الاستراتيجية الحديثة لتحديد إمكانيات وقدرات البنوك التجارية اليمنية في تلبية متطلبات واحتياجات العملاء من الخدمات المصرفية في الحاضر والمستقبل.
2. ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنه أكثر من نظام لقياس الأداء، بل يتعدى ذلك إلى كونه نظام للإدارة، فهو يشجع على إحداث تطورات سريعة ذات أثر كبير في بعض المجالات المهمة.
3. تُعد بطاقة الأداء المتوازن نظامًا شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي يمكن البنك من إيضاح رؤيته واستراتيجيته، وترجمتها إلى خطط ونشاطات تنفيذية.

1-1-6-2 نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الإحصائي):

- 1- أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد المالي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، من خلال المقاييس المتعلقة بهذا البُعد التي نالت على إجماع المستجيبين حولها وكان أبرز الفقرات موافقة الآتي:
 - تقديم البنك خدمات مصرفية بأسعار ملائمة.
 - سعي البنوك إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.
 - اتباع البنوك سياسة ائتمانية متنوعة توازن بين السيولة والربحية.
 - وتوزيع أرباح على المساهمين بطريقة تناسب توقعاتهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Ali, 2007).
- 2- أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد العملاء على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، وكان أبرز الفقرات موافقة الآتي:
 - احتواء معيار ربحية العملاء على مقاييس تحقق الكفاءة والفاعلية.
 - تقديم البنوك خدمات بجودة ومواصفات تلبي احتياجاتهم.

■ احتفاظ البنوك بالعملاء الحاليين من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية، والعمل على استقطاب عملاء جدد بهدف تحقيق الربحية الملائمة، وتحقيق الحصة السوقية الملائمة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشريدة، 2014).

3- أظهرت الدراسة إجماع المستجيبين على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد العمليات الداخلية على

كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، وبينت الدراسة أبرز الفقرات موافقة هي:

■ تحقيق مستوى متقدم من التقنية لتحسين الوضع التنافسي والاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة لتحقيق الكفاءة.

■ تمتع عمليات البنوك بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على تخفيض الوقت والجهد وترشيد التكاليف من خلال التحسين والتطوير المستمرين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المسعودي، 2016).

4- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التعلم والنمو على كفاءة وفاعلية

الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، حيث تحقق ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية كافية للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل المصرفي، وعقد دورات تدريبية للموظفين في كيفية التعامل مع العملاء، واحتفاظ البنوك بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم، والاحتفاظ بالموظفين بناءً على مقاييس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء المستمر.

5- أثبتت نتائج الاختبار الإحصائي في الدراسة على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد

الاجتماعي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، حيث تبين أن البنوك التجارية في اليمن لم تعمل على تحقيق المقاييس المتعلقة بالبُعد الاجتماعي التي نالت على أقل متوسطات وهي: عدم الإسهام في إنشاء المستشفيات والكليات والمدارس، وعدم الإسهام في دعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة من تأهيل وتخصيص فرص التوظيف لهم، وعدم تبني المشروعات الخيرية في بعض المناسبات الدينية والاجتماعية، وعدم الإسهام في دعم الأنشطة الثقافية والعلمية التي تنبأها الجامعات لمناقشة قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (أبو قمر، 2009).

6- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن يُعزى إلى سنوات الخبرة.

7- إن إضافة البُعد الاجتماعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة كما صممها كل من Kaplan and

Norton لم يؤثر على المتوسط الكلي للبطاقة في البنوك التجارية في اليمن، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة 13.72، وبلغ المتوسط الحسابي للأبعاد الخمسة 16.53.

8- اهتمام البنوك التجارية في اليمن بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو)، وإهمالها البُعد الاجتماعي؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد الأربعة كالاتي: 3.52، 3.40، 3.45، 3.35 على التوالي، بينما بلغ المتوسط الحسابي للبُعد الاجتماعي 2.81، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو قمر، 2009).

2-6 التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة قيام البنوك التجارية في اليمن بتعزيز البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح والتشغيلي وتطويره، مشاركة البنوك في الاستثمارات طويلة الأجل لتعزيز ثروة الملاك، ووضع مقاييس تترجم الخطط والسياسات الاستراتيجية، وزيادة البنوك مبيعاتها من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة بما يعزز كفاءة وفاعلية الأداء.
2. ضرورة العمل على إشباع احتياجات ورغبات العملاء والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، والعمل على جذب عملاء جدد من خلال استحداث خدمات مصرفية تفوق توقعات العملاء، والعمل على الحد من شكاوى العملاء، وتقديم الخدمات المصرفية للعملاء بالوقت المناسب بما يحقق رضا العملاء ومن ثم تحسين كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي.
3. تشجيع ودعم الموظفين لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة، وعقد اللقاءات والاجتماعات الدورية لنشر قيم وأخلاقيات العمل الذي تتبناها البنوك في رسالتها وأهدافها، وتعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين وترقيتهم إلى مناصب عليا لتمييز مهاراتهم القيادية، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد وتشكيل المجموعات لمناقشة المشكلات التي يواجهونها، وعقد الورش واللقاءات التثقيفية لتبادل المعلومات والمهارات.
4. ضرورة قيام البنوك التجارية في اليمن بدورها الاجتماعي من خلال تقديم مزيد من أوجه الدعم للمجتمع، والمتمثل بالإسهام في إنشاء المستشفيات والكليات والمدارس، ودعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة لتأهيلهم وتوظيفهم، وتبني المشروعات الخيرية في بعض المناسبات الدينية، وتقديم الدعم اللازم للأنشطة الثقافية والعلمية التي تتبناها الجامعات والمراكز الخاصة للدفع قُدماً بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ذلك حتى يكون للبُعد الاجتماعي درجة الأهمية نفسها مقارنة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة الأخرى.
5. ضرورة تعميم بطاقة الأداء المتوازن على جميع المؤسسات الاقتصادية لما له من منفعة في تحديد الأداء الاستراتيجي للمنظمات، ولما له من أثر جيد في تطويرها واستمراريتها وتحسين أدائها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً-المراجع العربية:

أ-الكتب:

- 1- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، القاهرة، مصر، (2008).
- 2- خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2007).
- 3- سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار العاشر، العراق، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، (2003).
- 4- السيد متولي عبد القادر، اقتصاديات النقود والبنوك، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، (2010).
- 5- عبد الجليل سعيد الحميري، الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن، مؤسسة أبرار، (2012).
- 6- عبد الله عبد الله السنفي، وأحمد محمد الشامي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، صنعاء، اليمن، الأمين للنشر والتوزيع، (2012).
- 7- محمد أحمد الأفندي، النقود والبنوك والاقتصاد النقدي، الطبعة الرابعة، صنعاء، اليمن، الأمين للنشر والتوزيع، (2014).
- 8- محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، (2000).
- 9- محمد هزاع الكوري، النقود والبنوك والتجارة الدولية، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، (2010).
- 10- محمود حسين الوادي، وحسين محمد سمحان، وسهيل أحمد سمحان، النقود والبنوك، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2010).
- 11- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2014).
- 12- مهدي محمد القصاص، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، المنصورة، مصر، جامعة المنصورة، (2007).

13- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مقدمة في الإحصاء، الرياض، السعودية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (1425هـ).

ب-الدوريات:

- 1- أحمد حسن خضر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء دراسة ميدانية على المصارف التقليدية الخاصة في سورية، مجلة جامعة البعث، جامعة البعث، سوريا، المجلد 36، العدد 21، (2014).
- 2- أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 18، العدد 1، (2016).
- 3- أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجاً)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 5، العدد 9، (2012).
- 4- أحمد محمد شهيد، تقويم الأداء الاستراتيجي وفقاً لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة كربلاء، المجلد 8، العدد 33، (2012).
- 5- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 9، العدد 2، (2009).
- 6- أزهر صبحي الجبوري، تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 6، العدد 24، (2017).
- 7- أكرم الياسري، وعود الخالدي، وشار عباس الحميري، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة جامعة أهل البيت، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد 1، العدد 16، (2014).

- 8- أكرم علي زوبي، وخالد عبد الواحد النخاط، ويسري آدم العبيدي، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اللببية الصغيرة، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، ليبيا، العدد 1، (2018).
- 9- أكرم محسن الياسري، وعلي كريم الخفاجي، وظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 20، العدد 1، (2012).
- 10- إلهام يحيوي، وعادل عشي، استخدام تحليل مغلف البيانات بعوامل ثابتة لتقييم كفاءة المراكز الطبية النفسية والبيداغوجية بباتنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد الاقتصادي-26 (1)، (2016).
- 11- إيمان أحمد الهنيي، ومحمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 12، (2014).
- 12- بثينة راشد الكعبي، وقاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 87، (2011).
- 13- بن أحمد سعدية، وصالح إلياس، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدماج أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 22(2)، (2016).
- 14- بهاء أحمد العريني، وأحمد إبراهيم إدغيش، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 24، (2016).
- 15- جليلة عيدان الذهبي، التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازنة لتقويم الأداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 12، العدد 41، (2017).
- 16- جنان علي الحمودي، وإيمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 6، العدد 14، (2011).

- 17- جوان فاضل مهدي، إثر استراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، العدد 37، (2018).
- 18- جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 47، (2016).
- 19- حسام أحمد علي الهاشمي، وزينب شلال عكار، دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية للمدة (2002 - 2007)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد 7، العدد 26، (2010).
- 20- حوراء إحسان خليل، "مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، الكلية التقنية الإدارية، العدد 49، (2018).
- 21- حيدر حمزة جودي، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 68، (2008).
- 22- حيدر علي المسعودي، وهبة الله مصطفى السيد علي، استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام "بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 109، (2016).
- 23- خالد حسن زبدة، عمر أبو عيدة، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها، مجلة جامعة الأزهر غزة، (سلسلة العلوم الإنسانية)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، المجلد 18، العدد 1، فلسطين، (2016).
- 24- خالد حسين علي المرزوك، وإياد محمد محسن، أثر تجارة الخدمات على أداء المصارف التجارية في العراق للمدة (2003 - 2014)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 9، العدد 3، (2017).

- 25- خالد صالح علي المطري، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية دراسة عملية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، (2009).
- 26- رجاء رشيد عبد الستار، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 19، (2009).
- 27- زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 9، (2011).
- 28- سالم عبد الله حلس، ووليد سلمان عبيد، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظة غزة، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 24، العدد 3، (2016).
- 29- سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 35، (2013).
- 30- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2، (2010).
- 31- سنان زهير محمد جميل، وسوسن أحمد سعيد، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للفترة 2002-2004م، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2006).
- 32- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 7، (2010).
- 33- صالح إبراهيم يونس الشعباني، مقترح لتطوير أنموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء في ظل التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على معمل سمنت حمام العليل في نينوى - العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 9، العدد 17، (2017).

- 34- صالح بلاسكة، ونور الدين مزياني، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوج بوعرييج، الجزائر، العدد 1، (2013).
- 35- صلاح الدين عواد الكبيسي، وشمس معزز اسكندر الحديثي، "تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 99، (2017).
- 36- عبد الرحمن مصطفى الملا، وليلى سعيد أحمد، القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 92، (2016).
- 37- عبد الرؤوف حجاج، وأحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نפטال-مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، عدد 3، (2015).
- 38- عبد المجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور استراتيجي، المجلة الجامعة، مركز البحوث والاستشارات العلمية والتدريب، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد 1، العدد 15، (2013).
- 39- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 1، (2001).
- 40- عدنان زيدان عبد العزيز، استخدام الطرق الإحصائية في تقييم كفاءة الخدمة المصرفية في المصارف الأهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 26، (2011).
- 41- علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، المجلد 12، العدد 1، (2015).

42- عماد صبيح الصفار، وسُهاد صبيح الصفار، مجالات تطبيق مبادئ حوكمة المصارف مع بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 109، (2016).

43- عمار ياسر عبد الكاظم العابدي، ورضا صاحب أبو حمد، دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 21، (2017).

44- عمر إقبال توفيق، ومأمون محمد القضاة، وإبراهيم يوسف العبادي، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 3، العدد 10، (2015).

45- فتحية رمضان أبو سفريته، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للتخطيط الاستراتيجي (SP) دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، المجلة الجامعة، مركز البحوث والاستشارات العلمية والتدريب، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد 3، العدد 17، (2015).

46- فضيلة سلمان داود، وشهباء حازم، دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث تطبيقي في شركة الزوراء العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 88، (2016).

47- فضيلة سلمان داود، ومجيد حميد طاهر، ولمى ماجد حميد، قياس مستوى الأداء المصرفي على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتسويق الإلكتروني بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 98، (2016).

48- فيروز شين، ونوال شين، جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة أعمال، جامعة محمد خيصر-بسكرة، الجزائر، العدد الافتتاحي، (2014).

- 49- قاسم محمد عبد الله البعاج، نجم عبد عليوي الكرعوي، تقييم كفاءة أداء الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية باستخدام المؤشرات المالية للفترة 2009-2010-2011، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 43، (2015).
- 50- كمال أحمد يوسف محمد، وربيعه إسماعيل الفكي إسماعيل، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، العدد 11، (2015).
- 51- ماجد محمد عبد السلام الفراء، وبسام أحمد حجازي، وكمال أحمد أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 25، (2017).
- 52- ماهر موسى درغام، تقويم أداء البنوك الإسلامية الفلسطينية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، (2012).
- 53- ماهر موسى درغام، ومروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 17، العدد 2، (2009).
- 54- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، المجلد 11، العدد 2، (2008).
- 55- مصطفى عبد الحسين علي، وعلي كاظم حسين، وفيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 8، العدد 22، (2013).
- 56- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16(2)، (2015).

57- منال جبار سرور السامرائي، وعلي عبد المحسن هاني الزالملي، بطاقة العلامات المتوازنة المدخل المعاصر لتقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 93، (2012).

58- منصف شرفي، وعز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، العدد 3، (2016).

59- مهدي عطية، وموحي الجبوري، مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري للعام 2002، مجلة جامعة بابل، جامعة بابل، العراق، المجلد 14، العدد 1، (2007).

60- المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة الجامعة، مركز البحوث والاستشارات العلمية والتدريب، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد 3، العدد 15، (2013).

61- ميعاد حميد علي، دور بطاقة العلامات المتوازنة في إعداد موازنات الوحدات الاقتصادية، جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 18، (2017).

62- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد 21، العدد 2، (2005).

63- يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 8، العدد 22، (2013).

64- يوسف بن محمد الثويني، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس، المجلد 3، العدد 10، (2014).

ج-الرسائل والأطاريح الجامعية:

1- أحمد عارف محروس أبو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، رسالة

- ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، (2013).
- 2- أحمد فؤاد المدهون، أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، (2017).
- 3- أحمد محمد أبو محسن، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، (2009).
- 4- إشراق زين العابدين البشير، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على شركة العثيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، (2016).
- 5- أشرف عبد المعبود محمد مشرف، التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات دراسة تطبيقية على شركات البترول المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، (2012).
- 6- بان ماجد صادق صادق، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، (2015).
- 7- تمارى جمال فلاح الشريدة، مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، (2014).
- 8- جهاد رحي عبد القادر الناظور، أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، (2005).
- 9- حامد عبد الكريم سلكان أبو مسامح، درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، (2016)

- 10- حمد أحمد حمد أبو جزر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2012).
- 11- رانيا عطار، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية: دراسة تطبيقية مصرف سورية الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، (2013).
- 12- رضية بو شعور، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، (2011).
- 13- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، (2014).
- 14- زينب عمراوي، قياس الكفاءة النسبية للبنوك باستخدام تقنية التحليل التطويقي للبيانات DEA-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، (2013).
- 15- سعيدات رمضان، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، (2013).
- 16- سماح مهيوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، (2014).
- 17- سميرة سعيد علي الحميري، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص (دراسة حالة على مصرف الكريمي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والإدارية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن، (2016).
- 18- سناء اونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الأوراس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، (2016).

- 19- سناء مسعودي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة وكالتي BNA و CPA بالوادي للفترة 2009-2012، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، (2015).
- 20- شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006 - 2012)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، (2014).
- 21- شوقي بو رقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، (2011).
- 22- شيماء يونس كاظم، أثر السيولة النقدية في مستوى أداء المصارف: دراسة تحليلية قياسية في بعض المصارف التجارية العراقية للمدة (1997 - 2011)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم المحاسبة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، (2014).
- 23- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سطيف، جامعة فرحات عباس، الجزائر، (2012).
- 24- صباح فوزي صالح، الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، (2014).
- 25- عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2011).
- 26- عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، (2013).

- 27- عبد الله علي عبد الله هادي عميش العجمي، أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، (2012).
- 28- أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، (2012).
- 29- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، (2011).
- 30- علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، (2007).
- 31- عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، (2014).
- 32- فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، (2011).
- 33- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الترابط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، (2009).
- 34- فاطمية بو هلال، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، الجزائر، (2016).

- 35- فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي لفاعلية القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، (2003).
- 36- مازن سليم محمود نور الدين، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الادرة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين (2008).
- 37- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، (2009).
- 38- محمد خلف الفايز، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء: باستخدام بطاقة التقييم المتوازن دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية/ الأردن، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2011).
- 39- محمد محمد مظهر أحمد، مراجعة وقياس وتقويم الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وتأثير ذلك على نظرية المراجعة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، (2010).
- 40- مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2012).
- 41- مزنة الباقر علي محمد، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، (2016).
- 42- معاوية الغزاوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، الأردن، (2015).
- 43- نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي "دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البرير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، (2016).

- 44- نعيمة حديد، دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (2016).
- 45- نهاد ناهض فؤاد الهبيل، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2013).
- 46- هدى مؤيد السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الأردن، (2017).
- 47- الوزيرة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، (2013).
- 48- وليد قاسم يحيى اليافعي، استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة إب باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن، (2018).
- 49- وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، (2018).
- 50- ياسمينه خمقاني، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية: دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية (2007 - 2012)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، (2014).

د-المؤتمرات العلمية:

- 1- جميل النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ورقة

- بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية 2012/10/17- خلال المدة 16 رام الله - فلسطين، (2012).
- 2- جودة عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، (2010).
- 3- جوده عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، (2002).
- 4- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء -إطار مقترح، مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية المنعقد بالقاهرة خلال فترة 6-8، (2001).
- 5- صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية-الواقع والتحديات، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، (يومي 14 و 15 ديسمبر 2004).
- 6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي: رؤية مقترحة للمنظمات العربية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرون، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، (18-20 أبريل 2006).

هـ-التقارير:

- 1- التقرير السنوي الصادر عن البنك الأهلي اليمني عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2014.
- 2- التقرير السنوي الصادر عن البنك التجاري اليمني عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2005.
- 3- التقرير السنوي الصادر عن البنك اليمني للإنشاء والتعمير عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2013.
- 4- التقرير السنوي الصادر عن بنك التسليف التعاوني والزراعي عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2015.

- 5- التقرير السنوي الصادر عن بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2015.
- 6- التقرير السنوي الصادر عن بنك قطر الوطني عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2009.
- 7- التقرير السنوي الصادر عن مصرف الرافدين-فرع صنعاء عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2015.
- 8- التقرير السنوي الصادر عن مصرف اليمن البحرين الشامل عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2015.
- و-المواقع الإلكترونية:

- 1- www.alaan.com.
- 2- www.alhayat.com.
- 3- www.arabbank.com
- 4- www.bloomberg.com
- 5- www.linkedin.com.
- 6- www.yemeneconomist.com
- 7- www.yemen-yba.com/allbanks

ثانياً-المراجع الإنجليزية:

A- Books:

- 1- Mohan Nair, Essentials of Balanced scorecard, John Wiley and sons, Inc, Hoboken, New Jersey, (2004).
- 2- Uma, Sekaran, Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 7th Edition, John Wiley and Sons Inc, New York, (2003).

B- Thesis and Dissertation University:

- 1- Abu Yahaya; Using Balanced Scorecard To Assess Performance Of Banks In Ghana; Thesis The Master; School of Management; Blekinge Institute of Technology; (2009).
- 2- Asrat Tereda; Design And Implementation Of Balanced Scorecard In The Development Bank Of Ethiopia; Thesis the Master; School of Graduate Studies; Addis Ababa University; (2014).
- 3- Dorothea, Greiling, Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organization, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 59, No 6, (2010).

- 4- Egle, Ciuzaitė, Balanced Scorecard development in Lithuanian Companies, Master thesis, Aarhus school of Business, University Of Aarhus ,Denmark, (2008).
- 5- Kairu, Esther and others, "Effect of balanced scorecard on performance of firms in the service sector", European Journal of Business and Management, University of Science Technology, Kenya, (2013).
- 6- Mohammed N. Al Shaikh Ali; Performance Evaluation Of Palestinian Telecommunication Corporations By Using Balanced Scorecard Approach; Thesis the Master; College of Commerce; The Islamic University-Gaza; (2007).
- 7- Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, United States of America, Harvard College, (1996).
- 8- Sihra Kirandeeep; The Application Of Balance Scorecard As A strategic Management Tool At National Bank Of Kenya; Thesis the Master; School Of Business, University Of Nairobi; (2015).

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء الدكاترة والأساتذة ومديري الفروع المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الصفة
1	أ.د / أحمد غالب الهبوب	أستاذ	مناهج البحث العلمي	رئيس جامعة الجزيرة
2	د / محمد أمين الهمام	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	عميد كلية الدراسات العليا بجامعة الجزيرة
3	أ.د / نعمان أحمد علي فيروز	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	عميد مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة إب
4	د / محمد القواس	أستاذ مساعد	إحصاء	نائب عميد كلية التربية، بجامعة إب
5	د / محمد حمود السمحي	أستاذ مساعد	محاسبة	نائب عميد كلية العلوم الإدارية، جامعة إب سابقاً
6	د / عبد الملك أحمد العصري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	رئيس قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة
7	د / علي الحميري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	نائب عميد كلية العلوم الإدارية للشؤون الأكاديمية جامعة إب
8	د / محمد ظاهر صالح	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	رئيس قسم إدارة الأعمال، جامعة إب
9	أ / ياسر عبد الله عبده الاغبري	بكالوريوس	محاسبة	مدير فرع بنك اليمن والكويت
10	أ / نبيل عبده أحمد الفائق	بكالوريوس	محاسبة	مدير فرع البنك العربي
11	أ / صادق عبد القادر الحكمي	ماجستير	محاسبة	مدير فرع بنك سبأ الإسلامي
12	أ / عبده محمد سالم الحداد	بكالوريوس	محاسبة	مساعد مدير فرع بنك التضامن الإسلامي

ملحق رقم (2) الاستبانة

برنامج الماجستير

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجزيرة

قسم إدارة الأعمال



عمادة الدراسات العليا

استمارة استبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة المحترم / ة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء الدراسة الميدانية لرسالة الماجستير الموسومة بـ:

"دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن* (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن" (دراسة ميدانية).

نظرًا لإيماننا بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة واختصاص، ولأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة عن الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) على الخيار الذي يمثل درجة موافقتكم، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذا نرجو أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. والباحث على ثقة تامة بأنكم ستولون هذا الموضوع اهتمامكم المعهود، وتقديم المساعدة العلمية لتحقيق أهداف الدراسة، علمًا أن البيانات التي ستدولون بها ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إشراف

الباحث/ عمار أمين أحمد سعيد

د/ سلطان حسن الحالمي

رقم الموبايل/715155060

772056616

الإيميل/ ammar143142@gmail.com

* أداة لقياس الأداء التنظيمي من خلال أربعة أبعاد متوازنة: البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو، وتمكن الشركات من تتبع النتائج المالية مع رصد التقدم في بناء القدرات والحصول على الأصول غير الملموسة التي تحتاجها للنمو في المستقبل.

الأول: البيانات الشخصية

• المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

• التخصص:

محاسبة إدارة أعمال اقتصاد علوم مصرفية أخرى

• المستوى الوظيفي:

مدير عام مدير مالي مدير إدارة رئيس قسم الحسابات مراجع داخلي محاسب

• الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة للعبارات الآتية:

المحور الأول: البُعد المالي

م	العبارة	درجة عالية جدًا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدًا
1	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار ما يعزز الأداء الاستراتيجي للبنك.					
2	توزع الأرباح على المساهمين بطريقة تناسب توقعاتهم بما يعكس كفاءة وفاعلية البنك.					
3	يزيد البنك مبيعاته من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة بما يعزز كفاءة وفاعلية الأداء للبنك.					
4	يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.					
5	يشارك البنك في استثمارات طويلة الأجل لتعزيز ثروة الملاك.					
6	يتبع البنك سياسة انتمائية متنوعة (قروض قصيرة الأجل، وطويلة الأجل) للتوازن بين الربحية والسيولة والأمان.					
7	يركز البنك على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.					
8	تترجم المقاييس المستخدمة في البنك الخطط والسياسات الاستراتيجية.					
9	يقدم البنك الخدمات المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالبنوك المنافسة.					
10	يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية متنوعة تمكنه من تغطية مصاريفه التشغيلية دون المساس بالأرباح.					

المحور الثاني: بُعد العملاء

م	العبارة	درجة عالية جدًا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدًا
1	يحتوي معيار ربحية العملاء على مقاييس تركز على تحقيق الكفاءة والفاعلية.					
2	يهدف معيار الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إلى تلبية احتياجات العملاء المادية والمعنوية.					
3	تعمل الحصة السوقية العادلة على تحقيق التوازن بين الإمكانيات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية.					
4	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.					
5	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.					
6	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة.					
7	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلي احتياجاتهم.					
8	يراعي مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة ضمن هدف الحصة السوقية الملائمة.					
9	تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة توقعات العملاء.					

المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية

م	العبارة	درجة عالية جدًا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدًا
1	يهدف معيار الإتقان في الخدمات المصرفية إلى تحقيق مستوى متقدم من التقنية لتحسين الوضع التنافسي.					
2	يحقق معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.					
3	يتم تصميم عملية البنك بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.					
4	يتم تقديم الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.					
5	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة.					
6	يركز بُعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي ترضي العملاء بكفاءة وفاعلية.					
7	يقوم البنك بعملية التحسين والتطوير بهدف تخفيض الوقت والجهد وترشيد التكاليف.					

المحور الرابع: بُعد التعلم والنمو

م	العبارة	درجة عالية جدًا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدًا
1	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل المصرفي الحالية والمستقبلية.					
2	يحرص البنك على مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
3	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.					
4	يعقد البنك دورات تدريبية للموظفين في كيفية التعامل الجيد مع عملائه.					
5	يشجع ويدعم البنك موظفيه للحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المعنية بمناقشة المشكلات والأزمات المالية.					
6	يحرص البنك على ترقية الموظفين إلى مناصب عليا لتمييز المهارات القيادية بينهم.					
7	يحرص البنك على عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية لنشر قيم وأخلاقيات العمل التي يتبناها البنك في رسالته وأهدافه.					
8	يشجع البنك العمل الجماعي وتشكيل فرق لمناقشة المشكلات التي يواجهها وطرح مقترحات الحل.					
9	يشجع البنك العاملين على تبادل المعلومات وتعلم المهارات من بعضهم البعض من خلال عقد الورش والندوات التثقيفية.					
10	يتم الاحتفاظ بالموظف بناءً على مقاييس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء المستمر.					
11	يوجد موظفون ذوي قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام البنك المختلفة.					

المحور الخامس: البعد الاجتماعي

م	العبارة	درجة عالية جدًا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدًا
1	يسهم البنك في تقديم القروض الميسرة لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.					
2	يساهم البنك في دعم برامج الإنعاش الاقتصادي والمشاريع الحرفية التي تسهم في توليد فرص عمل والإسهام في حل مشكلة البطالة من خلال إنعاش الاقتصاد وبرامج الإنعاش الاقتصادي.					
3	يسهم البنك في تقديم منح دراسية وتدريبية لموظفيه لتكملة مسيرتهم التعليمية.					
4	يقوم البنك بتنفيذ برامج التدريب العملي للجامعات وبتتيح للطلاب فرصة التطبيق الميداني.					
5	يقوم البنك بتبني المشروعات الخيرية في بعض المناسبات مثل كسوة العيد وإفطار رمضان للأسر الفقيرة.					
6	يسهم البنك في دعم الجمعيات الخيرية الداعمة للأسر الفقيرة ودور الأيتام.					
7	يسهم البنك بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة لتأهيلهم وتخصيص نسبة من فرص التوظيف لهم.					
8	يسهم البنك في تقديم الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية التي تتبناها الجامعات والمراكز الخاصة لمناقشة قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد.					
9	يسهم البنك في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس.					
10	يسهم البنك في تقديم بعض الخدمات الاجتماعية لموظفيه (الإسكان، المواصلات، العلاج).					

ملحق (3) التحليل الإحصائي

Education

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
11.0	11.0	2.1	15	diploma	Valid
91.2	80.1	15.3	109	bachelor	
100.0	8.8	1.7	12	master	
	100.0	19.1	136	Total	
		80.9	575	System	Missing
		100.0	711	Total	

Specialty

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.9	44.9	8.6	61	accounting	Valid
61.8	16.9	3.2	23	administration	
63.2	1.5	.3	2	economics	
75.0	11.8	2.3	16	financial	
99.3	24.3	4.6	33	others	
100.0	.7	.1	1	6.00	
	100.0	19.1	136	Total	
		80.9	575	System	Missing
		100.0	711	Total	

Employment

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.2	2.2	.4	3	general management	Valid
4.4	2.2	.4	3	financial management	
15.4	11.0	2.1	15	office manager	
52.9	37.5	7.2	51	head of accounting	
66.9	14.0	2.7	19	internal editor	
100.0	33.1	6.3	45	accountant	
	100.0	19.1	136	Total	
		80.9	575	System	Missing
		100.0	711	Total	

Duration

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
16.2	16.2	3.1	22	less than 5	Valid
52.2	36.0	6.9	49	5 - 10	
76.5	24.3	4.6	33	10-15	
100.0	23.5	4.5	32	more than 15	
	100.0	19.1	136	Total	
		80.9	575	System	Missing
		100.0	711	Total	

Case Processing Summary

%	N	
19.1	136	Valid Cases
80.9	575	Excluded(a)
100.0	711	Total

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
10	.941	.941

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
9	.936	.936

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
7	.951	.951

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
11	.959	.959

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
10	.950	.950

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
47	.985	.985

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

hhh	H5	H4	H3	H2	H1		
136	136	136	136	136	136	N	
3.2955	2.8102	3.3509	3.4464	3.3954	3.5228	Mean	Normal
.92155	1.12370	1.02656	1.02625	.91881	.91813	Std. Deviation	Parameters(a,b)
.073	.085	.089	.148	.128	.107	Absolute	Most Extreme Differences
.034	.085	.054	.078	.056	.054	Positive	
-.073	-.061	-.089	-.148	-.128	-.107	Negative	
.849	.993	1.042	1.728	1.493	1.248	Kolmogorov-Smirnov Z	
.467	.278	.228	.085	.063	.089	Asymp. Sig. (2-tailed)	

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

One-Sample Statistics جداول لبعء المالي

Std. Error Mean	Std. Deviation الانحراف المعياري	الوسط الحسابي Mean	N	
.09756	1.13776	3.6544	136	Q1
.08714	1.01618	3.5662	136	Q2
.11093	1.29367	3.5221	136	Q3
.10156	1.18441	3.2794	136	Q4
.09809	1.14387	3.3015	136	Q5
.09519	1.11004	3.6103	136	Q6
.09519	1.11004	3.6103	136	Q7
.09582	1.11740	3.3971	136	Q8
.08717	1.01653	3.7500	136	Q9
.10274	1.19820	3.5368	136	Q10
.07873	.91813	3.5228	136	H1

One-Sample Statistics بعد العملاء

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.08890	1.03677	3.5809	136	Q11
.09791	1.14180	3.5000	136	Q12
.08925	1.04078	3.2941	136	Q13
.09606	1.12020	3.4338	136	Q14
.09407	1.09704	3.2353	136	Q15
.09251	1.07879	3.4191	136	Q16
.09946	1.15995	3.5515	136	Q17
.10103	1.17821	3.4338	136	Q18
.11079	1.29199	3.1103	136	Q19
.07879	.91881	3.3954	136	H2

One-Sample Statistics العمليات الداخلية

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.10565	1.23211	3.5882	136	Q20
.09093	1.06045	3.5368	136	Q21
.09508	1.10879	3.4853	136	Q22
.10273	1.19804	3.3235	136	Q23
.10246	1.19492	3.4044	136	Q24
.10316	1.20310	3.3162	136	Q25
.10062	1.17342	3.4706	136	Q26

.08800	1.02625	3.4464	136	H3
--------	---------	--------	-----	----

One-Sample Statistics بعد التعلم والنمو

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.09872	1.15130	3.5882	136	Q27
.10238	1.19394	3.3382	136	Q28
.10437	1.21716	3.5000	136	Q29
.10375	1.20996	3.5515	136	Q30
.10880	1.26884	3.1103	136	Q31
.10931	1.27478	3.2206	136	Q32
.10837	1.26379	3.1324	136	Q33
.10515	1.22623	3.2426	136	Q34
.10463	1.22018	3.2426	136	Q35
.10612	1.23755	3.3456	136	Q36
.09817	1.14485	3.5882	136	Q37
.08803	1.02656	3.3509	136	H4

One-Sample Statistics

البعد الاجتماعي

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.11616	1.35465	3.0441	136	Q38
.11494	1.34042	2.8971	136	Q39
.12328	1.43767	2.8088	136	Q40
.11797	1.37572	3.2500	136	Q41
.11539	1.34561	2.6618	136	Q42
.11547	1.34665	2.7868	136	Q43
.11326	1.32086	2.5588	136	Q44
.11539	1.34569	2.7647	136	Q45
.11694	1.36371	2.3529	136	Q46
.11177	1.29859	2.9852	135	Q47
.09636	1.12370	2.8102	136	H5

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.07873	.91813	3.5228	136	H1
.07879	.91881	3.3954	136	H2
.08800	1.02625	3.4464	136	H3
.08803	1.02656	3.3509	136	H4
.09636	1.12370	2.8102	136	H5

One-Sample Test

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)		t	
Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	
.6785	.3671	.52279	.000	135	6.640	H1
.5512	.2396	.39542	.000	135	5.019	H2
.6205	.2724	.44643	.000	135	5.073	H3
.5250	.1768	.35094	.000	135	3.987	H4
.0008	-.3804	-.18979	.051	135	-1.970	H5

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.285	1.268	1.064	2	2.129	Between Groups H1
		.840	133	111.670	Within Groups
			135	113.799	Total
.437	.834	.706	2	1.411	Between Groups H2
		.846	133	112.558	Within Groups
			135	113.969	Total
.198	1.641	1.712	2	3.425	Between Groups H3
		1.043	133	138.757	Within Groups
			135	142.181	Total
.492	.714	.755	2	1.510	Between Groups H4
		1.058	133	140.757	Within Groups
			135	142.267	Total
.420	.874	1.106	2	2.211	Between Groups H5
		1.265	133	168.255	Within Groups
			135	170.466	Total

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.891	.335	.289	5	1.446	Between Groups H1
		.864	130	112.354	Within Groups
			135	113.799	Total
.712	.585	.501	5	2.506	Between Groups H2
		.857	130	111.463	Within Groups
			135	113.969	Total
.924	.279	.302	5	1.508	Between Groups H3
		1.082	130	140.674	Within Groups
			135	142.181	Total
.736	.553	.592	5	2.961	Between Groups H4
		1.072	130	139.306	Within Groups
			135	142.267	Total
.435	.976	1.234	5	6.168	Between Groups H5
		1.264	130	164.298	Within Groups
			135	170.466	Total

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.382	1.066	.897	5	4.483	Between Groups	H1
		.841	130	109.316	Within Groups	
			135	113.799	Total	
.454	.945	.799	5	3.997	Between Groups	H2
		.846	130	109.973	Within Groups	
			135	113.969	Total	
.288	1.254	1.308	5	6.541	Between Groups	H3
		1.043	130	135.640	Within Groups	
			135	142.181	Total	
.595	.740	.787	5	3.937	Between Groups	H4
		1.064	130	138.330	Within Groups	
			135	142.267	Total	
.809	.455	.586	5	2.930	Between Groups	H5
		1.289	130	167.536	Within Groups	
			135	170.466	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.004	4.622	3.606	3	10.819	Between Groups	H1
		.780	132	102.981	Within Groups	
			135	113.799	Total	
.022	3.314	2.661	3	7.982	Between Groups	H2
		.803	132	105.988	Within Groups	
			135	113.969	Total	
.080	2.304	2.358	3	7.074	Between Groups	H3
		1.024	132	135.107	Within Groups	
			135	142.181	Total	
.008	4.081	4.025	3	12.076	Between Groups	H4
		.986	132	130.191	Within Groups	
			135	142.267	Total	
.045	2.749	3.341	3	10.023	Between Groups	H5
		1.215	132	160.443	Within Groups	
			135	170.466	Total	

Abstract:

This study was carried out to identify the role of using the Balanced Scorecard (BSC) model in the efficiency and effectiveness of the strategic performance of commercial banks in Yemen. The objectives included the four dimensions of balanced performance cards as well as the social dimension added by the researcher. The study population represents the 18 commercial banks in Yemen, while the representative sample of the study was chosen intentionally. It included 180 employees in 11 commercial banks working with the executive management, financial management and internal audit department. The descriptive analytical approach was used based on the questionnaire as a tool. In order to analyze the data, the SPSS program was used particularly, the mean, standard deviation, T-test for one sample, One Way ANOVA, Natural distribution test.

The study came out with the conclusion that there is a statistically significant effect on the dimensions of the four balanced performance card in the efficiency and effectiveness of the strategic performance of the commercial banks in Yemen, through the measures related to these dimensions. while the social dimension did not show any statistically significant effect on the efficiency and effectiveness of the strategic performance of the commercial banks in Yemen. The commercial banks in Yemen were found to have failed to meet the standards of the social dimension.

The study recommended that the role of the dimensions of the Balanced Scorecard should be activated as a tool for evaluation and development, especially the social dimension. The commercial banks should play their social role by providing more support for the society to contribute in sustainable development

Republic of Yemen
**Ministry of Higher Education and Scientific
Research**
Aljazeera University
Faculty of Administration and Humanities



**The Role of Balanced Scorecards' (BSC) Dimensions in Efficiency and
Effectiveness of Strategic Performance of Yemeni Commercial Banks**
(Field Study)

**Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master Degree in Business Administration**

Submitted By

Ammar Amin Ahmed Said

Under the guidance of

Dr. Sultan Hassan Al-Halmi

Asst. Prof. of Administrative Accounting

(1440/ 2019)