

مدى تطبيق البنوك للمقياس المتوازن للأداء BSC وأثر ذلك
على الأداء المالى فى الأجل الطويل:
دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية

دكتور

على مجاهد أحمد السيد

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

دراسة مدى تطبيق البنوك للمقياس المتوازن للأداء BSC وأثر ذلك على الأداء المالى فى الأجل الطويل: دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية

دكتور/ على مجاهد أحمد السيد

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث الى دراسة مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية للمقياس المتوازن للأداء BSC عند تقييم الأداء، وأثر ذلك على الأداء المالى للبنوك فى الأجل الطويل، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة ممثلة للبنوك التجارية المصرية مستخدماً فى ذلك إستمارة إستقصاء أعدت خصيصاً لتحقيق هذا الغرض. ولقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS. Version 16). ولقد قام الباحث بإجراء التحليل الوصفي Descriptive Analysis للبيانات التى تم تجميعها للتعرف على الخصائص الأساسية لعينة البحث ومتغيرات الدراسة. كما تم إجراء بعض الإختبارات اللامعلمية Non-Parametric Tests (مثل إختبار كروسكال - ولاس Kruskal-Wallis) لإختبار فروض البحث والتعرف على الفروق الجوهرية بين البنوك التجارية المصرية المختلفة فيما يتعلق بمستوى تطبيق مقياس الأداء المتوازن BSC عند تقييم الأداء، وأثر ذلك على الأداء المالى للبنوك فى الأجل الطويل. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية المصرية تطبق الأبعاد المختلفة للمقياس المتوازن للأداء بدرجة كبيرة و لكنها لا تتماثل مع بعضها فى مستوى التطبيق. كما أظهرت الدراسة أن تطبيق البنوك التجارية المصرية للمقياس المتوازن للأداء يرتبط بعلاقة ايجابية قوية مع مستوى الأداء المالى فى الأجل الطويل.

الكلمات الدليلية:

مقياس الأداء المتوازن BSC، الأداء المالى فى الأجل الطويل، البنوك التجارية المصرية، دراسة ميدانية

١. مقدمة

تواجه البيئة الاقتصادية المصرية تطورات متلاحقة فى النظام الاقتصادي العالمي بصوره باتت تفرض على منظمات الأعمال المصرية بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة ضرورة تطوير نظم القياس وتقييم الأداء لتساير التطورات فى بيئة العمل المصرفي. ويقترح الكثير من مؤيدي النظرية العيارية Normative Theory أن تكون نظم القياس والرقابة المحاسبية مصممه بصورة تخدم تحقيق أهداف التنظيم واستراتيجيته (أبو الفضل، ٢٠٠٧).

وفى ظل تغير بيئة الاعمال المصرفية والاعتماد على التكنولوجيا المتطورة فى أعمال البنوك

واستحداث خدمات مصرفية جديدة وغيرها من العوامل، التي أفرزت إتجاهها عالمياً مؤداه العمل على زيادة القدرة التنافسية للبنوك حتى تستطيع البقاء والنمو والمنافسة. حيث انتقل نطاق المنافسة من المجال المحلي إلى المجال العالمي. ولقد ترتب على هذا التغير والتطور في الأداء ظهور مجموعة من التوجهات الخاصة بنظم المعلومات ونظم القياس والرقابة المحاسبية، وآليات تفعيلها داخل التنظيم (أبو الفضل، ٢٠٠٧). ومن ثم فإن التحدي الذي يواجه المحاسب الإداري هو ضرورة تطوير نظم قياس الأداء بما يساعد البنوك على تحقيق التطوير المستمر في الأداء لمواجهة تداعيات بيئة الأعمال الحديثة.

ويرى البعض أن المقاييس المحاسبية المالية في البيئة المعاصرة تعد غير كافية لتكوين فكرة شاملة عن كفاءة الأداء كونها لا تغطي الأنشطة التشغيلية المتعددة في البنك، وكذلك قصورها عن التعبير عن تلك الأنشطة. حيث يؤدي عدم وجود علاقة فعلية بين مخرجات نظام قياس الأداء المحاسبي المالي وبين مقاييس الأداء غير المالية إلى انعدام التوازن في استخدام تلك المقاييس مما يجعل القرار يعتمد على مؤشرات نسبية في الكشف عن الأداء الفعلي للبنك، وهذا مما يؤثر في استمرار بقاء البنك في سوق المنافسة وذلك في ضوء فلسفة التشغيل والمنافسة في عصر المعلوماتية (صالح، ٢٠١١).

ولقد طرحت بطاقة المقياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard (BSC المقترحة بواسطة Kaplan and Norton لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢ مقياساً متوازناً لتقييم الأداء، والذي يعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه. وتتضمن بطاقة المقياس المتوازن للأداء مجموعة من المقاييس الإستراتيجية المالية وغير المالية، ومقاييس للمخرجات ومحركات الأداء لتلك المخرجات والتي ترتبط معاً في سلسلة من علاقات السببية. وتعد بطاقة المقياس المتوازن للأداء منهج تفكير وأداة عمل تنفيذية وإدارية تمكن المنظمة في حال قيامها بتطبيقه، من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي الاستراتيجي، طبقاً لإطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، بحيث يوفر معلومات شاملة عن أدائها (هلال، ٢٠٠٦; Kaplan and Norton. 1992).

٢. مشكلة البحث

تتعرض الإدارة في منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة لانتقادات شديدة لكونها تركز اهتمامها على الأداء المالى فى الأجل القصير (أبورمان، ١٩٩٢). وذلك التوجه يجعل الإدارة متهمه من جانب المستثمرين وأصحاب المصلحة فى المنظمة - من عمال وعملاء وغيرهم - بالتحيز لمصالحها الذاتية. حيث يودى ذلك التوجه الى إهمال مصالح العملاء بعدم التركيز على الجودة و سرعة الاستجابة لطلباتهم و الاهتمام بشكواهم وغير ذلك من جوانب الاهتمام بالعملاء. كما يفترض أن يكون فى هذا التوجه إهمال لمصالح العاملين بالمنظمة عن طريق عدم العدالة فى توزيع عائد النشاط الذى يودى بالمنظمة وعدم الانفاق على تحسين بيئة العمل لتكون آمنة للعاملين بها وعدم الانفاق على برامج تدريب تضمن للعاملين الكفاءة والأمان فى التعامل مع الآلات والمعدات وغير ذلك من جوانب الانفاق التى تعود بالنفع على العاملين. ولعل حالات الإفلاس المفاجئ لبعض الشركات العالمية مثل WorldCom. Enron - وغيرها من الشركات - ما ينبئ عن شبهة حدوث مثل هذا التحيز، بل والتواطؤ أحيانا بين الإدارة والمراجع والملاك أحيانا على حساب الدائنين وغيرهم من أصحاب المصلحة. ولعل فى نشأة ظاهرة حوكمة الشركات على يد مجموعة من المؤيدين لهذا الاتهام من أمثال Sarbune & Oxly 2002 وغيره ما يدعم موقفهم و يدعو الى إعتبار هذه الظاهرة مشكلة بحثية يجب أن تحل من جوانبها المختلفة (سليمان، ٢٠٠٨). حيث يتمثل الهدف الأساسى للحوكمة فى إحكام الرقابة على سلوك الإدارة للتأكد من حسن إدارة أموال الشركة بما يحقق الموازنة و الموازنة بين مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة (لطفى، ٢٠٠٥، والسيد، ٢٠٠٥) وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على الجوانب المالية فقط فى الأجل القصير مشكلة حذر منها العديد من فلاسفة المحاسبة الادارية منذ ربح طويل من الزمان (Kaplan.1992.) وعلى إثر ذلك ظهر توجه جديد لتقويم الأداء الادارى فى منظمات الأعمال يقيس الأداء فى مختلف الجوانب التى تخدم الائتلاف النشط من أصحاب المصلحة Stakeholders وفق ما يعرف ببطاقة القياس المتوازن للأداء Balanced-Scorecard. وكان من مقتضى هذا التوجه أن تتقبل الإدارة فكرة توجيه مقادير مناسبة من موارد لمنظمة ونتائج أعمالها نحو وضع و تنفيذ خطط - قصيرة و طويلة الأجل- تهدف الى تلبية احتياجات وارضاء مجموعة الائتلاف النشط من أصحاب المصلحة فى المنظمة (أبورمان، ١٩٩٧).

ولقد شهد الفكر المحاسبى - فى فرع المحاسبة الادارية - فى مجال تقويم الأداء تطورا كبيرا خلال الحقبة الماضية من أجل التأكد من التزام الإدارة بالتوجه الجديد نحو الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة فى المنظمة و عدم التركيز على مصالحها الذاتية أو / و مصلحة الملاك فقط .

وكان ذلك عن طريق تطوير مجموعة من مقاييس الأداء عرفت فى الفكر المحاسبى الادارى بالمقاييس غير المالية للأداء. تلك المقاييس التى دخلت مع غيرها من المقاييس المالية فى بطاقة القياس المتوازن للأداء Balanced-Scorecard (هلال، ٢٠٠٦). ولقد تم تقسيم بطاقة القياس المتوازن للأداء الى أربعة أبعاد هى البعد المالى، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، و بعد التعلم و التطور و النمو.

وعلى بالرغم من انتشار هذه المقاييس على المستوى النظرى فى البحوث والفكر المحاسبى، إلا أنه من النادر التوصل الى أدلة ميدانية على ذبوع وانتشار هذا التوجه فى الواقع العملى فى منظمات الأعمال و بخاصة فى الدول النامية مثل مصر. وربما يكون هذا مرجعه الى إعتقاد ادارة منظمات الأعمال بأن هذا التوجه يكلف ما لا يمكن تعويضه فى الأجل الطويل . وبذلك تبدو ملامح مشكلة البحث فى الاجابة على السؤال الرئيسى لهذه الدراسة وهو: ما مدى تطبيق البنوك للمقياس المتوازن للأداء BSC ؟ و ما أثر ذلك على الأداء المالى فى الأجل الطويل؟ من خلال دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية. ولقد تم إختيار قطاع البنوك التجارية فى مصر، لما تمثله البنوك التجارية من وزن نسبى كبير فى الاقتصاد المصرى ولكون هذه المنظمات الأقدر على تبنى وتطبيق الفلسفات الادارية الحديثة، فضلا عن توقع سهولة توافر بيانات عن أطراف العلاقة محل الدراسة.

ويمكن تقسيم السؤال الرئيسى لهذه الدراسة الى الأسئلة البحثية التالية:

- ما هى درجة تطبيق البنوك التجارية المصرية للمقياس المتوازن للأداء فى عملية تقويم الأداء؟
- هل توجد علاقة بين مستوي تطبيق مقياس الاداء المتوازن وبين الأداء المالى فى الأجل الطويل فى البنوك التجارية المصرية؟
- هل توجد إختلافات بين البنوك التجارية المصرية فيما يتعلق بمستوي تطبيق مقياس الاداء المتوازن فى عملية تقويم الأداء؟

٣. أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى دراسة مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية للمقياس المتوازن للأداء BSC

عند تقييم الأداء، وأثر ذلك على الأداء المالي للبنوك فى الأجل الطويل، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة ممثلة للبنوك التجارية المصرية.

٤ . أهمية البحث

تأتي أهمية الدراسة من كون التحديات الحقيقية لمنظمات الأعمال الناجمة عن المنافسة الحادة في بيئة تتصف بالانفتاح والحرية التجارية، والتي بدأت آثارها تظهر بشكل واضح وتؤثر في النشاط المالي والبنكي في مصر، مما يتطلب من هذا القطاع أن يعمل على إجراء التعديلات والتغيرات المستمرة لتوليفة النظم العاملة ضمن تلك المنظمات، بهدف إيجاد آلية جديدة لقياس كفاءة أداء البنوك التجارية وبناء القدرة التنافسية الناجحة من اجل تطوير العمليات واستقطاب العملاء وإيجاد التكنولوجيا التي تعمل على استمرارية البنك في المدى الطويل. ونظرا لآثار الحفزية لتطبيق مقياس الأداء المتوازن التي أكدتها دراسات عديدة (سمير هلال ٢٠٠٦، Banker, Kaplan & Norton, 1996; Kraus & Lind 2010; Cardinaels, et al., 2016; et al.) فإن التعرف على مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية للإستفادة من هذه الآثار يعد غاية فى الأهمية. ولعل أبرز ما يميز هذه الدراسة أنها تهتم بدراسة الأثر المحتمل لتطبيق مقياس الأداء الإستراتيجية التي تتضمنها الجوانب الأربعة للمقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي فى الأجل الطويل في البنوك التجارية المصرية.

٥ . فروض البحث

يمكن وضع هذه الفروض - فى الصورة الاحصائية - فى شكل فروض العدم على النحو

التالى:

الفرض الأول: لا تقوم البنوك التجارية فى مصر بتطبيق مقياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء.

الفرض الثانى: لا تهتم البنوك التجارية المصرية بمتطلبات تحسين وتطوير الأداء المالي فى الأجل الطويل.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة بين درجة تطبيق مقياس الأداء المتوازن وبين الأداء المالي فى الأجل الطويل للبنوك التجارية المصرية.

٦ . منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الاستنباطى لتطوير الاطار النظرى لمؤشرات

تطبيق مقياس الأداء المتوازن فى البنوك التجارية المصرية. و يعتمد البحث على المنهج الاستقرائى لاجراء دراسة ميدانية للتعرف مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية للمقياس المتوازن للأداء BSC عند تقييم الأداء، وأثر ذلك على الأداء المالى للبنوك فى الأجل الطويل؛ وإختبار الفروق الجوهرية بين البنوك التجارية المصرية فيما يتعلق بتطبيق مقياس الأداء المتوازن عند تقييم الأداء وأثر ذلك على الأداء المالى للبنوك فى الأجل الطويل؛ مستخدماً فى ذلك إستمارة إستقصاء (ملحق ١) أعدت خصيصاً لتحقيق هذا الغرض.

تنظيم البحث

سوف يتم تنظيم الجزء المتبقي من هذا البحث على النحو التالي: القسم الثانى يتناول الدراسات السابقة، ويعرض القسم الثالث للآطار العام لنظم قياس الأداء و للآطار النظري للمقياس المتوازن للأداء و مبررات إستخدامه فى البنوك التجارية. ويعرض القسم الرابع لمؤشرات قياس أبعاد المقياس المتوازن للأداء فى البنوك التجارية، ويعرض القسم الخامس للدراسة التطبيقية ومناقشة أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة، ويعرض القسم السادس - والأخير - لخلاصة وتوصيات البحث.

٢. الدراسات السابقة

دراسة (Kaplan and Norton (1992

قامت دراسة (Kaplan and Norton.1992) باختيار اثنى عشر بنكاً فى الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد متطلبات قياس كفاءة الأداء الشامل، ولقد توصلت الدراسة إلى إيجاد نظام جديد أطلقا عليه نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) Balanced Scorecard وهى عبارة عن مجموعة من المقاييس المحاسبية المالية والتشغيلية التى تقدم إلى المديرين والتى تعكس صورة واضحة وشاملة عن أداء منظمات الأعمال، والتى اعتبرت كأحدى الطرق المبتكرة فى مجال محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية. وحددت الدراسة أربعة أبعاد للنموذج تمثلت بالبعد المالى، وبعده العملاء، وبعده العمليات الداخلية، وبعده التعلم والنمو، وقامت الدراسة بتحليل كل بعد من الأبعاد السابقة إلى الأجزاء المكونة له وكانت هذه الدراسة أول دراسة فى مجال الجمع بين الأبعاد المالية والأبعاد الغير مالية فى تقييم الأداء، حيث يعتبر (Kaplan and Norton) هم من أوجد مفهوم BSC فى مجال تقييم أداء الشركات.

دراسة (Elyasiani- Elyas (1994

اهتمت الدراسة بالاختيار العملى بين الأداء الانتاجى والمالى فى البنوك التجارية بدراسة العلاقة بين الأداء المالى الذى يعتمد قياسه على النسب المحاسبية والأداء التشغيلى الذى يعتمد قياسه على مؤشرات الكفاءة، وقد وجدت الدراسة أن المزج الذى يختاره البنك لهيكل الأصول والالتزامات يؤثر على كفاءة الأداء، وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة وضع إطار يجمع بين مقاييس الأداء ومقاييس الكفاءة لما لذلك من تأثير كبير على زيادة كفاءة عملية قياس الأداء مقارنة بحاله ما إذا استخدمنا منفردين ، وعلى الرغم من اهتمام الدراسة بالمؤشرات المحاسبية ومؤشرات الكفاءة (الخاصة بحسن استخدام الموارد) إلا أنها لم توضح كيفية الربط بين المؤشرات المحاسبية ومؤشرات الكفاءة بالشكل الذى يزيد من فعالية قياس الأداء واكتفت الدراسة بالإشارة إلى ضرورة وضع إطار يجمع بين مقاييس الأداء ومقاييس الكفاءة.

دراسة Zairi- Mohamed & et. Al. (1994)

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة عملية قياس الأداء فى ظل النظرة الحديثة لتوجهات الأعمال، مع التركيز على موضوعات السلوك التنافسى القائم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، كما انتقدت الدراسة مقاييس الأداء التى توفرها المحاسبة الإدارية ، وأوضحت مدى الحاجة إلى استخدام مقاييس جديدة قادرة على التمييز بين الأنشطة التى تضيف قيمة للعميل والمنشأة وتلك التى لا تضيف قيمة. كما ناقش البحث مقاييس الأداء المبنية على مفهوم الجودة الشاملة ومدى القابلية للتطبيق.

دراسة النشار (١٩٩٥)

يتمثل الهدف الأساس لهذا البحث فى تطوير مقاييس أداء البنوك التجارية المصرية والفروع التابعة لها بإستخدام مفاهيم وأساليب نظام محاسبه المسئولية من خلال منهاج محاسبى مقترح تعرض للجوانب التالية :

- المقاييس المالية وغير المالية المقترحة لتطوير الأداء على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الفروع التابعة.
- تطبيق أحد المفاهيم الاساسية لنظام محاسبه المسئولية وهو مفهوم مراكز الأستثمار على الفروع التابعه للبنك.
- نظام التقارير كمنتج نهائى للمنهاج المحاسبى المقترح .

ولقد توصلت الدراسة الى ضرورة الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية على مستوى البنك ككل ومن هذه المقاييس المقترحة معدل العائد على الأصول ، حصة البنك السوقية ،معدل العائد

على حقوق الملكية، مقاييس التكلفة، التدفق النقدي. أما المقاييس غير المالية فتتمثل فى الانتاجية والجودة والخدمة والمسئولية الاجتماعية، وعلى مستوى الفرع إقترحت الدراسة المقاييس التالية: معدل العائد على الأصول القابلة للفصل، الدخل المتبقى القابل للفصل.

دراسة (2002) Davis and Albright

قامت الدراسة بعمل تحليل إحصائى لبيانات عدد من فروع أحد البنوك توصلت من خلاله إلى أن استخدام المقياس المتوازن يؤدي إلى تحسن فى الأداء المالى ، وتزايد فوائد إستخدام المقياس المتوازن عن تلك الخاصة بنظم القياس التقليدية التى تركز على الأداء المالى فقط.

دراسة (2002) Hilton

إستهدفت الدراسة تقويم الأداء للبنك التجارى الأمريكى، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة البنك التجارى الأمريكى تطبق عشرة معايير للأداء تعبر عن الأبعاد الأربعة لنموذج القياس المتوازن للأداء:

أولاً : البعد المالى : ويشمل

- معيار الاستخدام والكفاء والفعال للأصول وتم قياسه بالعائد على الأصول.
- معيار الفرق بين التكاليف والإيرادات لكل من مصادر التمويل وتم قياسه بصافى هامش الفوائد.

- معيار نمو الإيداعات ويتم قياسه بمؤشر نمو الإيداعات.

ثانياً : بعد العملاء : وقد تم التعبير عنه بالمعايير التالية :

- معيار رضاء العميل ويتم قياسه بعدد ردود العملاء الموضحين أنهم راضون
- معيار الاحتفاظ بالعميل ويعبر عنه بنسبة الاحتفاظ بالعملاء سنوياً
- معيار النمو فى نصيب البنك السوقى ويتم قياسه بنسبة مئوية لحصة البنك فى السوق.

ثالثاً: العمليات الداخلية والإنتاجية: ويتم قياس مستوى أدائها بالمعيارين التاليين

- معيار القيمة التقديرية لاقتراحات الموظفين .
- معيار إنتاجية العمليات الداخلية .

رابعاً: التعليم والنمو: ويعبر عنه بالمعيارين التاليين

- معيار الاحتفاظ بالموظف ويتم قياسه بنسبه الموظفين الذين يتركون البنك كل سنة .
- معيار وجود موظفين مدربين ذو مهارة عالية وتم قياسه بنسبة الساعات التى يقضيها

الموظف فى التدريب.

دراسة أبو الفضل ٢٠٠٧

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار محاسبي مقترح لقياس الأداء فى البنوك التجارية المصرية لمواجهة التحدى المختلفة فى ظل العولمة، والتغيرات فى بيئة الاعمال المصرفية والاعتماد على التكنولوجيا المتطورة فى أعمال البنوك، واستحداث خدمات مصرفية جديدة وغيرها من العوامل التى أفرزت إتجاها عالميا مؤداه العمل على زيادة القدرة التنافسية للبنوك حتى تستطيع البقاء والنمو والمنافسه، حيث انتقل نطاق المنافسة من المجال المحلي إلى المجال العالمى. ولقد ترتب على هذا التغير والتطور فى الأداء ظهور مجموعة من التوجهات الخاصة بنظم المعلومات ونظم القياس والرقابة المحاسبية، وآليات تفعيلها داخل التنظيم، ولقد أثبتت الدراسة الميدانية جدوى تطبيق هذا الإطار المقترح من الناحيتين الفنية والإقتصادية.

دراسة (2008) Jakobsen

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتطوير المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة القياس المتوازن للأداء من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين. ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء يؤدي إلى تحسين جوهرى فى العمليات الداخلية. وأن الشركات الهندسية الاستشارية تطبق أسلوب الإدارة الموجه بالمهام. وأن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" فى تطوير بطاقة القياس المتوازن للأداء تعتبر طريقة فعالة، حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة، ويتم الاعتماد على أراء الموظفين فى تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية. كما توصلت الدراسة أن إلي أن استخدام طريقة "من أعلى إلى أسفل" تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة. وأنه يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين نظام المكافآت والحوافز.

دراسة (2010) Kraus and Lind

ركزت الدراسة على تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء BSC على البنوك المحلية فى الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية: تحديد شامل لإستراتيجية البنك،

تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في البنك، و تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل نموذج BSC. ولقد خلصت الدراسة إلى أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للبنوك؛ وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات الحالية وتطوير استراتيجيات إضافية، وقد ساعد التحليل الإستراتيجي الإدارة في تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها نموذج BSC. ولقد خلصت الدراسة إلى ضرورة مشاركة العاملين في صياغة مقاييس نموذج BSC لضمان نجاح تطبيقه، وأن لا تقتصر على المديرين وحدهم؛ وذلك لان عدم وضوحها بالنسبة للعاملين يؤدي إلى شعورهم بالإحباط، وبالتالي يحول دون تقبلهم للنموذج.

دراسة (Cardinaels et al., 2010)

تناولت هذه الدراسة تبني مفهوم BSC في الشركات أم عدم تبني المياس المتوازن لتقييم الأداء، وقد خلصت الدراسة الى أن تبني مقياس BSC في زيادة مستمرة في العالم وأن الشركات سوف تستمر في تطبيقه وتبنيه لقياس الأداء كونه يساعد إدارة الشركات على تحسين العمليات الخاصة بها وزيادة نموها. ويؤدي إلى وضوح الاستراتيجيات الخاصة بها، ويساعد على الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالشركة ويساعد الإدارة العليا على القيام بمهامها بسهولة من خلال قياس الأداء بشكل جيد.

دراسة صالح (٢٠١١)

تناولت الدراسة مقاييس ابعاد مقياس الأداء المتوازن و أثر استخدام هذه المقاييس عند استخدامها في تقويم الأداء في تطوير الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك التجارية المصرية في ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات. إنتهت الدراسة التي تم تطبيقها على عدد من البنوك التجارية المصرية الى أنه في حال تطبيق هذه المقاييس فسوف يكون لها أثارا ايجابية على تطوير الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك التجارية المصرية في ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات .

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

١. أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات منها: أنها تاريخية وتعود للماضي وتركز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخلياً في الأجل القصير. واتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية

التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً في الأجل الطويل وترتكز على مسببات ومحركات الأداء. وأن هذه المقاييس لا بد أن تشمل على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وأن تغطي الجوانب المالية وغير المالية.

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

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

٣. الإطار العام لنظم قياس الأداء

نتج عن العلاقة الوثيقة بين المحاسبة الإدارية وقياس الأداء منذ زمن طويل عددٌ كبير من الدراسات النظرية والميدانية، وتشير كثير من هذه الدراسات إلى أنه من الصعب إيجاد نموذج عام ودقيق لقياس الأداء يتلاءم مع مختلف الظروف والأحوال التي تواجهها المنظمات فمختلف المنظمات تتبع أهداف واستراتيجيات مختلفة وتواجه بيئة أعمال مختلفة تستخدم نظم تصنيع مختلفة مما يعني أنها بحاجة إلى نظم قياس أداء مختلفة (Otely. 1999). ويرى البعض (أبورمان، ١٩٩٢) أن العامل المشترك لجميع هذه النظم هو حاجتها إلى الإجابة على الأسئلة التالية والتي تساهم في تكوين البنية الأساسية لنظم قياس الأداء.

- ما هي أبعاد قياس الأداء التي تسعى المنظمة إلى التركيز عليها؟
- كيف يمكن وضع معايير ملائمة؟
- ما هو نوع المكافأة أو العقاب المرتبط بتحقيق أهداف الأداء؟

ويمكن اعتبار الإجابات على تلك الأسئلة بمثابة إطار عام لاستخدام نظم قياس الأداء الجيدة والتي تساعد على ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال. وحيث باتت المساءلة من خلال المنهج المحاسبي (المساءلة المحاسبية) اليوم أداة مسلماً بأهميتها من قبل إدارة أي تنظيم على أي مستوى، فمع التغير السريع والمستمر في بيئة الأعمال وزيادة ضغوط المنافسة العالمية وتبني مفهوم التحسين المستمر كمبدأ أساسي في مدى نجاح تنظيم الأعمال، تحول الاهتمام بالأنشطة بدلاً من الوظائف

وتحول مفهوم المساءلة المحاسبية على الأساس الوظيفي إلى المساءلة المحاسبية على أساس النشاط بإضافة منظور العمليات بجانب المنظور المالي، وفي ظل التوجه الاستراتيجي لتنظيمات الأعمال تحول نظام المساءلة المحاسبية من منظور العمليات إلى المنظور الاستراتيجي والذي أضاف منظور العميل ومنظور التعلم والنمو إلى الأبعاد السابقة وبالتالي زيادة أبعاد المساءلة حيث تتم المساءلة المحاسبية على أساس الفريق ويتم وضع نظام الحوافز على أساس الأداء الجماعي وليس الفردي.

ويرى الباحث أن المساءلة المحاسبية على أساس استراتيجي يمكن أن تساعد على مواجهة تحديات بيئة الأعمال الحديثة والمتمثلة في المنافسة العالمية الشديدة ، فمن خلال الوفاء بمتطلبات بيئة الأعمال الحديثة واللازمة لتحقيق المنافسة العالمية مثل الجودة والمرونة وتحقيق رغبات العملاء والتكلفة والسرعة والتميز وغيرها ،ثم قيام المساءلة المحاسبية باعتبار ما سبق مجالات للأداء الاستراتيجي ليتحقق نجاح البنك في الأجل الطويل والاستمرار في عالم يسوده المنافسة الشديدة، فعن طريق الاهتمام بمجالات الأداء اللازمة للوفاء بمتطلبات بيئة الأعمال الحديثة مثل تحسينات الجودة وتخفيضات الزمن وتخفيض التكاليف ومراقبة الاتجاهات وذلك عن طريق بناء قيم تنافسية مستهدفة لمقاييس الأداء لكل مجال من مجالات الأداء التي تحقق المنافسة باعتبارها التحدي الحقيقي للعولمة وأيضاً ربط هذه المقاييس ببعضها البعض من خلال تحديد علاقات السببية . والتي قد تكون متداخلة مع بعضها البعض، على أن يتم تحديد كل مقياس مستهدف بناء على دراسة أفضل أداء في الصناعة المصرفية. ومن ثم يمكن تقسيم مجموعات الأداء المستهدف إلى:

- أداء الخدمة Service Performance: وفي هذا العنصر يجب تقويم مدى جودة أداء الخدمة التي يقدمها البنك مقارنة بالخدمات التي يقدمها المنافسون.
- أداء العاملين Employees Performance: كيف يمكن مقارنة أداء العاملين في البنك بأداء زملائهم في البنوك المنافسة؟
- تطوير الخدمات الجديدة New Product or Services : هل يقوم البنك بتطوير أو تقديم خدمات جديدة؟ وكم عددها مع مقارنتها بالبنوك المنافسة.
- أداء التكلفة Cost Performance: هل تكلفة الخدمات لدى البنك في مستوى تكلفتها لدى البنوك المنافسة ؟
- أداء البنك في مجال إرضاء العملاء . وفي هذا المجال يتم التأكد من جودة الخدمة المصرفية والسرعة في الأداء .

الانتقادات التي وجهت للمقاييس التقليدية لتقويم الأداء

تعرضت المقاييس المحاسبية التقليدية لقياس وتقويم الأداء لأوجه انتقادات عديدة من أهمها:

١- سيادة وغلبة المقاييس المحاسبية المالية عند تقويم الأداء وهذا لم يعد مناسباً في ظل بيئة الأعمال الحديثة . فمقياس العائد على الاستثمار مثلاً - والذي يعتبر من أكثر مقاييس تقويم الأداء استخداماً - لا يساعد على الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل والعمل على تحقيق المزايا التنافسية وكل هذا يعد من متطلبات بيئة الأعمال الحديثة، فهذه المقاييس التقليدية لا تعطي اهتماماً لمستوى الجودة، سرعة تلبية احتياجات العملاء، مدى نجاح برامج الابتكار والتجديد والتطوير وكل هذه المستحدثات تعد من أهم متطلبات بيئة الأعمال الحديثة وإلا كيف يتم التمييز بين بنكين أحدهما يهتم بهذه الجوانب والآخر على العكس حتى ولو كان كلا البنكين يبدو طبيعياً وفقاً للقوائم المالية التقليدية، فهناك العديد من العوامل غير ذات الطبيعة الاقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى الأداء وإن بدت في ظاهرها على غير علاقة بمقاييس الأداء المالي (هلال، ٢٠٠٦).

٢- التركيز على النتائج وعدم الاهتمام الكافي بالمسببات، بما يؤثر على الدور الرقابي لنظم القياس وتقويم الأداء بتركيز اهتمام إدارة البنك على النواحي الفرعية (أعراض المرض) دون الأسباب الأصلية (المرض ذاته) ، وذلك لأنه يتم قياس نتائج القرارات الماضية وبالتالي تدعم الرقابة البعدية ولا تقدم مؤشرات على النجاح في المستقبل والذي يعد من أهم متطلبات بيئة الأعمال الحديثة (Hansen. 1994; Kaplan. 1996).

٣- تتصف مقاييس الأداء التقليدية بأنها ذات طبيعة قصيرة الأجل من ناحية ، وضعيفة التكامل مع الأهداف الاستراتيجية لتنظيم الأعمال من ناحية ثانية ، بعيدة عن أنشطة خلق القيمة من ناحية ثالثة (Dent 1990).

ويعرض أحد الباحثين أهم جوانب القصور في النظم الحالية لقياس الأداء في البنوك التجارية المصرية بشكل خاص فيما يلي (أبو الفضل، ٢٠٠٧):

- التركيز على البنك كوحدة استثمار اقتصادي مع إغفال خدمة العميل كبعد استراتيجي إذا لم يحسن إدارته يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية في الجانب الاقتصادي.
- التركيز على نتائج البنك في ظل نظم عمل تقليدية دون تشجيع تطبيق الأساليب المتطورة في العمل والتي يمكن أن تؤثر على ربحية البنك وإنتاجيته على الأقل في الأجل الطويل.
- عدم القدرة على تزويد الإدارة بالمعلومات عن حاجة العملاء وأنشطة المنافسين في

- الأسواق وهي جوانب هامة لقياس الأداء في ظل بيئة الاعمال الحديثة.
- تقتصر إلى الرؤية الاستراتيجية ولا تزود الإدارة بمعلومات عن الجودة والمرونة ومدى التجاوب مع العملاء.
- لا تساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة.
- يهتم بعدد قليل من مؤشرات الأداء أكثر من كونه نظام تقييم أداء شامل.
- عدم دراسة نظام قياس الأداء من منظور استراتيجي وبالتالي إهمال أصحاب المصلحة في البنك والتركيز على متطلبات حملة الأسهم.
- التركيز على أساليب تقييم الأداء التقليدية دون تشجيع الأسلوب الابتكاري وما يتطلبه من تطوير في الخدمة والتي تعد شرط ضروري لتحقيق أهداف البقاء والنمو في ظل بيئة الاعمال الحديثة.
- عدم التركيز على النواحي الاجتماعية من رضاء عاملين وعملاء وخدمة البيئة وما لذلك من تأثير على الربحية في الأجل الطويل.
- التركيز على المتغيرات المالية فقط وإغفال المتغيرات غير المالية والتي قد تعكس جوانب ضعف في البنك قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها في الأجل الطويل.
- تتميز بالبطء الشديد في ظل بيئة الأعمال المعاصرة ولا توفر أداة كافية وحساسة لعملية اتخاذ القرار.
- أن المقاييس التي توفرها هذه النظم ذات طبيعة تاريخية Lagging Measures تابعة وبالتالي فالقرارات المعتمدة عليها ربما تكون غير رشيدة حيث تهمل التوجه المستقبلي للبنك.

مما سبق يمكن القول أن البنوك التجارية المصرية في حاجة ماسة لتطوير الأداء بها من خلال تطوير مقاييس الأداء في هذه البنوك لتكون قادرة على مواجهة تحديات بيئة الاعمال الحديثة وزيادة قدرة تلك البنوك على مواجهة المنافسة العالمية وتحقيق أهداف البقاء والنمو التي باتت من أهم أهداف البنوك في ظل بيئة الاعمال الحديثة. و تؤكد العديد من الدراسات أن نموذج القياس المتوازن للأداء يمكن أن يعالج جانبا كبيرا من أوجه القصور في مقاييس الأداء التقليدية.

مبررات استخدام المقياس المتوازن للأداء في البنوك

لعل الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية -التي تم ذكرها فيما سبق - و المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال حفزت منظمات الأعمال و خاصة البنوك التجارية إلى الاتجاه نحو تطبيق

المقياس المتوازن للأداء ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي:

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

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

٣. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام بالتحسين المستمر (Continuous Improvements) في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

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

٥. تركيز اهتمام المقاييس التقليدية للأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات، مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل (المغربي، ٢٠٠٦).

- ونتيجة لذلك لجأت منظمات الأعمال و من بينها البنوك التجارية إلى الاتجاه نحو تطبيق المقياس المتوازن للأداء لمواجهة تلك المتغيرات حيث ذكر (Jakobsen 2008). أن منظمات الأعمال تستخدم المقياس المتوازن للأداء لمساهمتها في تحقيق الأهداف التالية :
- ١- تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة
 - ٢- تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة (إستراتيجية الاتصال)
 - ٣- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
 - ٤- الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
 - ٥- مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

مقومات تطبيق المقياس المتوازن للأداء فى البنوك

أشار (Banker and Pizzini. 2004) إلى أن هناك عدد من القواعد الأساسية لتنفيذ نظام المقياس المتوازن للأداء فى منظمات الأعمال و من بينها البنوك التجارية، يمكن عرضها على النحو التالي:

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

٧- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

الخصائص الأساسية للمقياس المتوازن للأداء في البنوك

هناك عدد من الخصائص في مقياس الاداء المتوازن لتحقيق التكامل والفعالية في مجال تقويم الأداء في البنوك التجارية تتمثل في:

• خاصية تعدد الأبعاد Multi-Dimension

إن عمل البنوك في ظل العولمة أصبح عملية لها أبعاد متعددة لتعدد أهداف البنوك حيث يصعب في أحيان كثيرة توافر الهدف الواحد الذي يحتوي كل الأنشطة المصرفية ويمكن اتخاذه معياراً وحيداً لقياس وتقويم الأداء، وبالتالي تسمح خاصية تعدد الأبعاد بالنظر إلى البنك التجاري من خلال أبعاد متعددة وهامة تؤثر على أداء البنك ككل ولهذا يجب أن يشتمل نظام قياس وتقويم الأداء في البنك على جميع العناصر المؤثرة في الأداء - المالي وغير المالي - والمسبب لهذا الأداء وعدم الاكتفاء بقياس النتائج فقط، حيث يحقق تعدد الأبعاد متطلبات العولمة وتزيد من القدرة التنافسية.

• خاصية الإدارة بالاختيار

وتعد هذه الخاصية تعد إحياء لقانون قديم نسبياً يعرف باسم قانون أمثلية باريتو Pareto والذي ينص على أنه "في أي مجموعة من العناصر التي يراد مراقبتها، دائماً ما يكون هناك عدد صغير منها يرجع إليه معظم الأثر" (أبورمان). وبعبارة أخرى فإن هذه الخاصية تقضي بضرورة عزل القلة المؤثرة من العناصر عن الكثرة التافهة والتركيز على الأولى دون الأخيرة لأن كثرة المتغيرات يؤثر على الطاقة التحليلية لمتخذ القرار. وعلى البنك أن يمارس سياسة انتقائية من خلال الربط بين المقاييس المالية وغير المالية وبين استراتيجية البنك.

• خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى البنوك الرائدة Benchmarking

يتضمن هذا المجال:

- تحديد النشاط الذي يتطلب أو يحتاج إلى تحسين وتطوير.
- البحث عن البنك الذي يحقق تميزاً في أداء هذا النشاط.
- دراسة وتحليل أداء هذا البنك الذي يمثل أفضل أداء في صناعة البنوك في هذا النشاط.

- محاولة استخدام نفس الأساليب والطرق في أداء النشاط لتحقيق التحسن والتميز (نعني أفضل أو أحسن أداء وليس مجرد أداء متميز) سواء أداء الخدمة أو أداء العاملين أو أداء التكلفة وغيرها.

• خاصية الربط بين الأهداف والاستراتيجيات والأنشطة التشغيلية

يعتبر تحقيق وتدعيم الترابط بين أهداف واستراتيجيات البنك من ناحية وربطها بالأعمال والأنشطة اليومية للمستويات الإدارية المختلفة من ناحية أخرى، وتحقيق الترابط بين أداء المستويات الإدارية المختلفة أفقياً ورأسياً من أهم الاعتبارات والخصائص التي يجب توافرها في نظم قياس وتقويم الأداء (عبد الله، ١٩٩٦)، ويعتبر هذا المطلب غاية في الأهمية في ظل العولمة وبيئة الأعمال الحديثة وما تتطلبه من ضرورة تضافر كافة جهود الأطراف المختلفة التي تؤثر أو تتأثر بأداء البنك وضرورة تعاونها كفريق واحد يعمل على تحقيق مصلحة واحدة أو متقاربة.

• خاصية الحفز

حيث يعتبر المقياس المقترح عامل تحفيزي للعاملين بالبنك لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية حتى يمكنهم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك من خلال الرؤية الاستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون. وهذا يعني أن نظم رقابة الأداء يمكن أن تخدم غرضين في آن واحد هما القياس والتحفيز.

التركيز على مقاييس الأداء غير المالية

في ظل التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة يتطلب الأمر تغيير أساس الرقابة فبدلاً من التركيز على مكان حدوث التكاليف تكون الرقابة على مسببات التكلفة Cost Drivers، التي تعتبر من المقاييس غير المالية. وهذا التحول يدعم عمليات التحسين المستمر وأيضاً يدعم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن قياس الأداء على أساس إدارة الجودة الشاملة TQM Based Performance Measurement يساعد على تحديد نقاط القوة ومناطق الضعف في سلسلة القيم استناداً إلى مقاييس الأداء المالية للحكم على فعالية الأداء (النشار ١٩٩٥)، ومن ناحية أخرى فإن المقاييس غير المالية تركز على عوامل النجاح في المدى الطويل بينما المقاييس المالية ترتبط بعوامل النجاح في المدى القصير، حيث يعد التركيز على عوامل النجاح المرتبطة بالمدى الطويل من متطلبات بيئة الاعمال الحديثة و يمثل خارطة الطريق التي يمكن أن تتبعها المنشأة للنجاح في المنافسة (الهلباوى و النشار، ٢٠١٣).

وتجدر الإشارة الى أنه يجب التركيز على مقاييس الأداء غير المالية لأنها أكثر قابلية للمقارنة مع أفضل أداء متاح سواء على المستوى العالمي أو على مستوى الصناعة، بينما المقاييس المالية تكون أقل قابلية للمقارنة بسبب أنها تتأثر بالطرق المحاسبية. ويرى الباحث أن ذلك يتفق مع توجهات التطوير بالتركيز على مؤشرات الأداء القائدة باستهداف أفضل أداء على المستوى العالمي. وفيما يتعلق بكل عامل من عوامل النجاح فإنه يجب تحديد خمسة عناصر أساسية من أجل قياس ومن ثم تقويم الأداء ألا وهي:

- الأهداف الاستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية التي يتبناها البنك.
- المقاييس التي تقيس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.
- المستويات المستهدفة للأداء لكل مقياس في ضوء أفضل أداء Benchmarking.
- الخطوات الإجرائية التمهيدية التي يجب القيام بها لتحقيق المستويات المستهدفة للأداء.
- تقويم الأداء بمقارنة المستويات الفعلية بالمستهدفة.

وفي هذا الصدد يري Kaplan & Norton أن نظام قياس الأداء يجب ألا يكون مجرد مجموعة من المقاييس التي تمثل عوامل النجاح الهامة ، ولكن الأهم أن يتضمن سلسلة مترابطة من المقاييس تتضمن مقاييس للنتائج Outcome Measures ومسببات الأداء Performance Drivers، حيث أن استخدام مقاييس النتائج بدون مسببات الأداء سيترتب عليه عدم توفير معلومات عن كيفية تحقيق النتائج، كما أن مسببات الأداء بدون مقاييس النتائج قد تمكن وحدات الأعمال الاستراتيجية من تحقيق تحسين العمليات في الأجل القصير ولكنها تفشل في الكشف عما إذا كانت التحسينات في العمليات التشغيلية قد ظهر لها آثارا في صورة زيادة في الحصة السوقية أو غيرها من مؤشرات الأداء المالية في الأجل الطويل.

٤. مؤشرات قياس أبعاد المقياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية

يعرض الباحث في هذا القسم مجموعة من مؤشرات قياس الأداء على مستوى كل واحد من أبعاد مقياس الأداء المتوازن. و سوف يعتمد الباحث في هذا القسم على الدراسات السابقة و خبرة القيادات البنكية الذين قابلهم الباحث لاستقاء هذه المؤشرات.

مؤشرات قياس التعلم والنمو

حتى يحقق نظام قياس وتقويم الأداء أهدافه بفعالية يجب الاهتمام بجانب النمو والتعلم وبصورة متوازنة مع جوانب الأداء ومحركات الأداء الأخرى من خلال الاستثمار في مجال التدريب وإعادة

تأهيل الموارد البشرية والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات. هذا وتتوقف مقاييس الأداء المناسبة على استراتيجية البنك التنافسية فإذا كانت استراتيجية البنك تقوم على تقديم منتجات مصرفية جديدة وبسرعة فيكون المقياس المناسب هو الوقت اللازم لتقديم هذه المنتجات والخدمات الجديدة أو الإيرادات من هذه المنتجات والخدمات المصرفية الجديدة، أما إذا كان الهدف هو تطوير عمليات التشغيل الداخلية فإن مقاييس الأداء المناسبة ترتبط بزمن أداء الخدمة ودورة الوقت والسرعة وعدم وجود أخطاء ... الخ.

ويرى (Kaplan and Norton. 1996) ضرورة تنظيم عملية التطوير والتعلم والنمو وذلك بتحديد جوانب الأداء التي يجب التركيز عليها من خلال مراعاة العوامل التالية:

- استراتيجية تنظيم الأعمال أو البنك.
- مدى الفرق بين أداء البنك وأداء المنافسين.
- المعدل المناسب للتحسين والتطوير في كل جانب من جوانب الأداء مقارنة بالمنافسين، فقد يكون مستوى التحسين والتطوير والنمو مناسباً وكافياً عندما يكون أداء البنك يساوي أو يزيد عن أداء البنوك المنافسة، ولكن عندما يكون أداء البنوك المنافسة مرتفع فإن ذلك يستدعي زيادة الاهتمام والتركيز على تطوير الأداء مع الاستمرار في التطوير لمسايرة أداء المنافسين على الأقل.

هذا ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة لجانب التطوير والنمو والتعلم فيما يلي (الهلباوى و

النشار، ٢٠١٣) :

تطوير وتنمية الموارد البشرية

- الاستثمار في مجال التدريب
- معدل رضا العملاء
- معدل دوران العاملين

تطوير نظم المعلومات والتطوير

- الوقت اللازم لتقديم جيل جديد من الخدمات المصرفية
- الزيادة في الاستثمار السنوي في مجال بحوث تطوير الأداء المصرفي
- الزيادة في عدد الخدمات الجديدة

تطوير وتحسين الإجراءات وقواعد العمل الداخلي

- مدى التحسن في الدورة المستندية لإنجاز الأعمال المصرفية

- الوقت اللازم لأداء الخدمة (زمن أداء الخدمة المصرفية)
- مدى التحسن في إجراء التعامل مع العملاء من حيث السرعة ومواعيد التسليم
- نسبة ساعات الموظفين التي يقضونها في التدريب

مؤشرات قياس أداء العمليات الداخلية

يعتبر نجاح البنك في أداء عمليات التشغيل الداخلية أساس النجاح في جوانب الأداء الأخرى. حيث أن عمليات التشغيل الداخلية هي التي تترجم استراتيجيات وأهداف البنك إلى واقع ملموس بل هي أيضاً أساس الربط بين الفعاليات الداخلية والفعاليات الخارجية للبنك، لذلك يجب ألا يقتصر نظام قياس وتقويم الأداء على رقابة وتحسين وتطوير مراحل العمل المصرفي الحالية فقط كهدف قصير الأجل ولكن يجب أن يركز قياس وتقويم الأداء على المراحل والعمليات الجديدة حتى يمكن تحقيق أهداف طويلة الأجل كالبقاء والنمو والاستمرار، حيث أن محركات الأداء المالي في الأجل الطويل قد تستلزم من البنك ابتكار منتجات وخدمات مصرفية جديدة تفي بمتطلبات العملاء الحاليين والمحتملين وتحقيق ذلك يستلزم توافر الإمكانيات والقدرات الخاصة بعمليات التشغيل الداخلي والتي تمكن البنك من إنتاج هذه المنتجات والخدمات المصرفية الجديدة بالصورة التي تتفق مع استراتيجيات البنك في الأجلين القصير والطويل.

لذلك يرى الباحث أن مقاييس الأداء في الجانب التشغيلي يجب أن تركز على الأنشطة والعمليات المصرفية الداخلية ، التي تحقق رضا العملاء وتفي باحتياجاتهم ورغباتهم مثل السرعة والجودة والمهارة والتكلفة والإنتاجية ودورة الخدمة ، وهذا بدوره يساهم في تحقيق أهداف الجانب المالي.

ويقترح الباحث استخدام مؤشر الهامش المضاف (عائد العمليات الداخلية Throughput) وهو مفهوم محاسبي لحساب أو لقياس ما تولده العمليات الداخلية Internal Process ويقاس كما يلي:

$$\text{الهامش المضاف} = \text{سعر الخدمة المصرفية} - \text{التكلفة المباشرة}$$

ويجب دراسة العوامل التي تؤثر على عمليات التشغيل الداخلية مما يؤثر على مخرجات العمل المصرفي وبالتالي إجمالي الهامش المضاف Throughput، ومن هذه العوامل المؤثرة القيود على الطاقة Capacity Constraints ويقصد بها كل العوامل التي تخلق معوقات أو تمثل عنق زجاجة Bottleneck مثل عدد شبابيك العمليات المصرفية وغيرها. ولقد أوضح Cooper & Slagmulder. (1999) أن الفرق بين طاقة الموارد بالقدر المستخدم وطاقة الموارد بالقدر المتوافر

يسمى طاقة الموارد غير المستخدمة Unused Resources وهي التي تحدث عندها الاختناقات .
وبما أن الهامش المضاف Throughput يقاس مالياً بالجنيه (وحدة نقدية) وعمليات التشغيل
تقاس بوحدة الزمن (دقيقة) فإنه يتم تقويم الهامش المضاف من خدمة مصرفية عن طريق تحديد
معدل الهامش المضاف في كل دقيقة من التشغيل في كل عملية أو نشاط مصرفي أي:

$$\text{معدل الهامش المضاف في الخدمة} = \frac{\text{الهامش المضاف من العملية أو الخدمة المصرفية}}{\text{العملية المصرفية جنيهه/ دقيقة}} \text{ زمن إنجاز العملية أو الخدمة المصرفية}$$

وبمقارنة هذا المعدل بمعدلات البنوك المنافسة يمكن تقويم أداء هذا البنك وكفاءته في عمليات
التشغيل الداخلي وتوجيه إدارة البنك نحو تحقيق أعلى هامش مضاف للعمليات والأنشطة التشغيلية
الداخلية مع الأخذ في الاعتبار قيود الطاقة وتفعيل نظرية القيود في حل مشاكل الاختناق حتى
يستمر التدفق وبالتالي تزيد الإيرادات. فبعد أن كان القياس التكاليفي يقتصر على أداء المدخلات
Input والمخرجات Output أصبح هناك قياس لما بينهما من العمليات الداخلية Throughput
التي تتم داخل البنك، بمعنى أنه يجب التركيز على القيمة التي يضيفها البنك عن طريق العمليات
الداخلية.

و ثمة مقياس آخر لما تولده العمليات الداخلية غير المقاييس المالية وهو مقياس غير مالي
يرتبط بالزمن، والذي يعرف بمعدل ما تولده العمليات الداخلية. ويرى الباحث أن الربحية هي دالة
عكسية لزمن أداء الخدمة.

$$\text{الربحية} = \frac{1}{\text{زمن أداء الخدمة}}$$

ومن هنا نستنتج أن ربحية البنوك التجارية تزيد كلما انخفض زمن أداء الخدمة وأن هناك
العديد من العوامل التي تساعد على تخفيض زمن أداء الخدمة منها:

- إزالة نقاط الاختناق (القيود)
- الاستجابة السريعة والفورية لطلبات العملاء
- تحسين برامج أداء الخدمة وتدقيقها عبر مراحلها المختلفة
- تحسين جودة أداء الخدمة

مؤشرات قياس رضا العملاء

يعتبر تحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم وإضافة عملاء جدد من متطلبات بيئة الأعمال
الحديثة ، ومن خلال تحقيق هذا الهدف للبنك يتم تحقيق أهداف أخرى مثل الربحية والتوسع والقدرة

على الاستمرار والمنافسة المحلية والعالمية. ويرى الباحث أن أنظمة محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية المتطورة عليها أن توفر بيانات كمية في تقارير دورية تفيد في مجال تقويم أداء البنك المتعلق بالعملاء للتعبير عن مستوى الأداء وفقاً لمتطلبات بيئة الأعمال الحديثة، ومن ثم فإن ذلك يتطلب تحديد قدرة البنك على الوفاء بمتطلبات العملاء، بإعتبار أن رضا العملاء يعد أحد متطلبات بيئة الأعمال الحديثة بمعنى إذا كان الوفاء بمتطلبات العملاء أحد متطلبات بيئة الأعمال الحديثة فما هو مدى استجابة البنك لذلك؟

يرى الباحث أنه يمكن قياس قدرة البنك على تحقيق هدف إرضاء العملاء كأحد متطلبات بيئة بيئة الأعمال الحديثة من خلال المؤشرات التالية:

- معدل التطور والابتكار = عدد الخدمات المصرفية الجديدة والمتطورة ÷ عدد الخدمات التي يقدمها البنك.
- معدل التطور والابتكار التنافسي = عدد الخدمات المصرفية الجديدة للبنك ÷ عدد الخدمات الجديدة للبنوك المنافسة.
- مدى رضا العملاء عن الخدمات الجديدة من خلال الاستقصاء.
- طول دورة التطوير مقارنة بالبنوك المنافسة.
- مواصفات الخدمات الجديدة مقارنة بالبنوك المنافسة.
- مدى السرعة في تغيير تشكيلة الخدمات المصرفية.
- زمن أداء الخدمات المصرفية.
- السرعة في تنفيذ طلبات العملاء.

وترتكز مقاييس أو مؤشرات أداء الخدمة إلى العملاء (مقاييس أداء التسليم) على أزمنة الدورات وعلى وجه الخصوص (أحمد حسين ، ١٩٩٥):

١- زمن دورة التسليم Delivery Cycle Time

٢- زمن الإنتاجية أو الإنجاز Throughput Time

٣- زمن الإعداد للتشغيل Setup Time

ويرى الباحث أنه يمكن تطويع هذه المؤشرات الثلاثة في مجال العمل المصرفي حيث تساعد على سرعة التغيير والانتقال من خدمة مصرفية لأخرى وبالتالي سرعة أداء الخدمات للعملاء (سرعة التسليم)، ويعرف زمن دورة أداء الخدمة المصرفية (زمن دورة التسليم) بطول الزمن المطلوب من لحظة طلب العميل للخدمة حتى تقدم الخدمة له والانتهاؤها منها (لحظة تسليم الخدمة). أما زمن

الإنتاجية أو الإنجاز، فيقيس طول الفترة اللازمة لتحويل إمكانيات وموارد البنك إلى منتجات وخدمات مصرفية، ويعرف زمن الإنتاجية أيضاً باسم زمن دورة أداء الخدمة المصرفية (زمن دورة التصنيع) أو عجلة الإنتاج ويعتبر زمن الإنتاجية هو المقياس الرئيسي لأداء الخدمة المصرفية (أداء التسليم)، وعادة يتم التعبير عن هذا الزمن بقياس ما يطلق عليه كفاءة دورة إنجاز الخدمة (كفاءة دورة التصنيع) Manufacturing Efficiency Time والتي يتم حسابها بقسمة زمن النشاط المصرفي المضيف للقيمة (زمن التشغيل الحقيقي) على زمن الإنتاجية ككل والذي يشتمل على زمن التشغيل الحقيقي (زمن النشاط المضيف للقيمة مضافاً إليه أزمدة الأنشطة الأخرى غير المضيف للقيمة مثل زمن الانتظار أثناء أداء الخدمة وزمن انتقال الخدمة بين أقسام البنك المختلفة. كما ويمكن اشتقاق بعض المقاييس أو المؤشرات المتعلقة بقياس أداء الخدمة (أداء التسليم) كأحد متطلبات قياس الأداء في ظل بيئة الأعمال الحديثة:

$$\text{كفاءة دورة أداء الخدمة} = \frac{\text{زمن التشغيل الحقيقي (زمن الأنشطة المضيف للقيمة الخدمة)}}{\text{زمن الإنتاجية (زمن الأنشطة المضيف وغير المضيف للقيمة الخدمة)}}$$

وعلى إدارة البنك أن تسعى لجعل هذا المؤشر أو المقياس أقرب ما يكون إلى الواحد الصحيح، الأمر الذي يمكن من قياس كفاءة دورة أداء كل خدمة مصرفية مع الاستفادة من التغذية العكسية بالعمل على تخفيض إن لم يكن التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة المصرفية والتي تتسبب في زيادة غير ضرورية في زمن الإنتاجية. ويرى الباحث أن قياس أزمدة الإعدادات للعمليات المصرفية مثل منح قروض كبيرة فتخفيض هذه الأزمدة بين أقسام البنك والسلطات الإدارية العليا يجعل زمن دورة أداء الخدمة أقل ويساعد على سرعة أداء الخدمة، ويقضي على أزمدة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة المصرفية الأمر الذي يرفع من كفاءة دورة أداء الخدمة. ويمكن أيضاً تقليل أزمدة إعداد وتشغيل العمليات المصرفية بعمل برامج للصيانة الوقائية لماكينات السحب الآلي ATM بحيث لا تظهر مشاكل في الجودة أو التأخير في مواعيد أداء الخدمة وقت الحاجة لهذه الخدمات.

بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك بعض المؤشرات المقترحة الأخرى - والتي تم اختبارها

ميدانيا في الدراسة الحالية - لقياس مدى كفاءة دورة التسليم وهي:

- عدد الشكاوى بسبب التأخير في أداء الخدمة.
- مقارنة بين زمن أداء الخدمة وبين أفضل أداء في السوق.
- التطور في زمن أداء الخدمة.

- عدد العملاء في صفوف الانتظار.
- تطور عدد العملاء = عدد عملاء الفترة الحالية ÷ عدد عملاء الفترة السابقة.
- مستوى الجودة المقارن = مستوى جودة الخدمات المصرفية للبنك ÷ مستوى جودة الخدمات المصرفية للبنوك المنافسة.
- تكلفة الخدمة المصرفية المقارنة = تكلفة الخدمة في البنك ÷ تكلفة الخدمة في البنوك المنافسة.
- تطور نسبة خدمة ما بعد أداء الخدمات المصرفية = تكلفة الخدمات ما بعد أداء الخدمات المصرفية ÷ إجمالي تكاليف البنك أو مقارنة هذه النسبة مع فترات سابقة أو البنوك المنافسة.
- عدد العملاء / عدد المنافسين.
- نسبة مرونة الخدمة المصرفية = عدد الخدمات المصرفية المؤداة في مواعيدها ÷ إجمالي عدد الخدمات المصرفية المطلوبة.
- عدد الخدمات المصرفية الجديدة التي تم تقديمها.
- عدد الأخطاء في الحسابات.

مؤشرات البعد المالي Financial Perspective

إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء مختلفة والتي تظهر في شكل التحسن في النتائج المالية النهائية للمنظمة . وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص (Kaplan and Norton. 1996) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو (Growth) ، ومرحلة الاستقرار (Sustain) ومرحلة النضج (Harvest) ففي مرحلة النمو تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة. أما مرحلة النضج فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وترتكز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس

أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات .

و فيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لقياس الأداء المالى فى البنوك التجارية:

- معدل تطور الإيرادات = إيرادات الفترة الحالية ÷ إيرادات الفترة السابقة.
- أو = إيرادات الفترة الحالية ÷ الإيرادات المستهدفة.
- أو = إيرادات البنك ÷ إيرادات البنوك فى الدولة.
- الإيرادات / عدد العملاء.
- الربح / عدد العملاء.
- القيمة المضافة / عدد العملاء.
- درجة استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح غير متوقعة.
- درجة استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي وتطويره.
- نسبة الخفض فى التكلفة مع زيادة فى توليد القيمة نتيجة عمليات التحسين المستمر.
- نسبة تخفيض رأس المال العامل نتيجة تحسين آليات استخدام الأصول.
- عدد الابتكارات الجديدة لاستخدام الموارد النادرة بفاعلية واستغلال الأصول الحالية بكامل طاقتها.
- معدل التحسين فى إجراءات استثمار رأس المال؛ لرفع القدرة الإنتاجية وتطوير الاستثمار .
- نسبة تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج منتجات ملائمة.
- عدد عمليات التغيير المدروسة والمستمرة فى سياسة الدين؛ للوصول إلى أقل تكلفة دين مدفوعة.
- درجة تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال؛ لتحقيق أعلى قيمة مضافة فى سعر السهم.
- نسبة الزيادة فى التدفق النقدي المستقبلي، ومستوى إستدامته من خلال زيادة المتحصلات النقدية
- درجة تحقيق الموازنة بين العائد المالى المستقبلي المرغوب واحتمالات حدوث نتائج غير مرغوبة.

و بعد هذا العرض لمجموعة المؤشرات المقترحة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن - بأبعاده المختلفة- فى البنوك التجارية و المستوحاه من الدراسات السابقة ، فإن الباحث سوف يقوم بتضمين هذه المؤشرات فى استمارة إستقصاء ليقىس مدى تطبيق هذه المؤشرات فى البنوك التجارية المصرية فى الجزء التالى من هذا البحث (الدراسة الميدانية).

٥. الدراسة الميدانية

تتناول هذه الدراسة قياس مدى تطبيق المقياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية المصرية وعلاقة مستوى التطبيق لهذا المقياس بأبعاده المختلفة بمستوى الأداء الذى يحسن الوضع المالى للبنك التجارى فى الأجل الطويل. وقد تمت الاستفادة من نماذج القياس المتوازن للأداء المستخدمة فى الدراسات المختلفة والإطار النظري للبحث فى تحديد المقاييس الخاصة بكل بعد من أبعاد مقياس الأداء المتوازن وكذا مقياس الأداء المالى فى الأجل الطويل. وبالنسبة للبيانات الميدانية فقد تم تجميعها بواسطة استمارة إستقصاء صممت خصيصاً لهذا الغرض، ولقد تضمنت استمارة الإستقصاء الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة بغرض تجميع البيانات تمهيدا لتحليلها إحصائيا لإختبار فروض الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الموظفين العاملين فى البنوك التجارية المصرية . ونظراً لأنه لا يمكن إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة فقد تم الاقتصار على عينة ممثلة لهذا المجتمع. ومن ثم فقد تم توزيع إستمارة إستقصاء على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك الموضحة بالجدول رقم ١، ولقد تم توزيع عدد ٥٠٠ إستمارة إستقصاء على عينة عشوائية من البنوك التجارية المصرية وفروعها المختلفة المنتشرة بجمهورية مصر العربية. وبعد المتابعة تم تجميع عدد ٢٤٥ إستمارة إستقصاء من البنوك التجارية المختلفة؛ ومن ثم فإن معدل الردود المبدئى يمثل ٤٩% من إجمالى عدد إستمارات الإستقصاء التى تم توزيعها على فروع البنوك التجارية المصرية. وبعد إستبعاد إستمارات الإستقصاء غير المكتملة Incomplete وغير الصالحة للتحليل Invalid فقد تم الحصول على عدد ٢١١ قائمة إستقصاء صالحة للتحليل والتى تمثل ٤٢,٢% من إجمالى عدد إستمارات الإستقصاء التى تم توزيعها على مفردات العينة.

الجدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة على البنوك التجارية المصرية

مسلسل	البنك	قوائم الإستقصاء المستلمة والصالحة للتحليل	النسبة المئوية
١	بنك التنمية و الائتمان الزراعى	٤٥	٢١,٣%
٢	البنك الأهلي المصرى	١٠٥	٤٩,٨%
٣	بنك القاهرة	٦	٢,٨%
٤	بنك الاسكندرية	٧	٣,٣%

مسلسل	البنك	قوائم الإستقصاء المستلمة والصالحة للتحليل	النسبة المئوية
٥	بنك مصر	٣٥	١٦,٦%
٦	بنك الاتحاد الوطنى	١٣	٦,٢%
	الإجمالي	٢١١	١٠٠%

يلاحظ من الجدول السابق أن غالبية مفردات عينة الدراسة تنتمى إلى البنك الأهلى المصرى (تمثل نسبة ٤٩,٨% من إجمالي الردود) يليه بنك التنمية والائتمان الزراعى (بنسبة ٢١,٣% من إجمالي الردود)، ثم بنك مصر (بنسبة ١٦,٦% من إجمالي الردود) ثم بنك الاتحاد الوطنى وبنك الاسكندرية وبنك القاهرة بالترتيب (شركاء فى النسبة المتبقية ١١,٣% من إجمالي الردود). وهذا يعكس مكانة البنك الأهلى وحجمه بين البنوك التجارية المصرية من حيث عدد العاملين به ودرجة إستعدادهم للمساهمة الإيجابية فى البحوث الميدانية وحرصهم على تبني الأفكار الجديدة فى مجال تقويم الأداء.

أسلوب جمع البيانات و وصف إستمارة الاستقصاء

لتحقيق الهدف الرئيسى من هذه الدراسة- والمتمثل فى دراسة مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية لمقياس الأداء المتوازن وعلاقة ذلك بالأداء المالى للبنك فى الأجل الطويل - فقد تم تصميم استمارة إستقصاء مكونة من قسمين رئيسيين، حيث يتكون القسم الأول من أربعة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة عن الأشخاص الذين قاموا بتعبئة إستمارة إستقصاء من حيث: المؤهل العلمى، التخصص، الخبرة العملية، والدورات التدريبية، أما القسم الثانى من إستمارة الإستقصاء فقد اشتمل على ٦٩ سؤالاً شكلت فى مجملها مجموعة المقاييس الإستراتيجية التى يفترض توافرها فى حال تطبيق مقياس الأداء المتوازن والعمل فى اتجاه تطوير الأداء المالى فى الأجل الطويل فى البنوك التجارية المصرية (١٨ سؤالاً للأداء المالى فى الأجل الطويل، ١٠ أسئلة للبعد المالى، ١٢ سؤالاً لبعد العملاء، ١٦ سؤالاً لبعد العمليات الداخلية، و ١٣ سؤالاً لبعد التعلم والنمو). وفى ذلك القسم تم استخدام مقياس ليكرت مرتباً من الدرجة رقم ٣ للتعبير عن تطبيق ذلك المقياس بدرجة عالية، إلى الدرجة رقم (صفر) للتعبير عن عدم تطبيق المقياس المقصود على الاطلاق. ولقد تم تخصيص الأسئلة من ١ : ١٨ لقياس الأداء المالى فى الأجل الطويل، كما خصصت الأسئلة من ١٩ : ٢٨ للبعد المالى، و الأسئلة من ٢٩ : ٤٠ لبعد إرضاء العملاء، و الأسئلة من ٤١ : ٥٦ لبعد العمليات الداخلية، و الأسئلة من ٥٧ : ٦٩ لبعد التعلم و النمو.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لأغراض هذه الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Package for Social Sciences (SPSS) Statistical ، للقيام بعملية التحليل الإحصائي و ذلك لإختبار الفروض الإحصائية لهذه الدراسة، ولقد قام الباحث بإجراء التحليل الوصفي Descriptive Analysis (مثل معدل التكررات والنسب) للبيانات التي تم تجميعها للتعرف على الخصائص الأساسية لعينة البحث ومتغيرات الدراسة. كما تم إجراء بعض الإختبارات اللامعلمية Non-Parametric Tests (مثل إختبار كروسكال - ولاس Kruskal-Wallis) لإختبار فروض البحث والتعرف على الفروق الجوهرية بين البنوك التجارية المصرية المختلفة فيما يتعلق بمستوى تطبيق مقياس الأداء المتوازن BSC عند تقويم الأداء، وأثر ذلك على الأداء المالي للبنوك في الأجل الطويل. كما تم استخدام مستوى معنوية $P = 0.05$ ، ويعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة (Sekaran 2005) . و يقابله مستوى ثقة يساوي ٩٥% لتفسير نتائج الدراسة ، وقد تم استخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

١. إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات إستمارة إستقصاء .
 ٢. النسب المئوية والتكررات.
 ٣. إختبار مصفوفة الارتباط
 ٤. إختبار كروسكال - ولاس (Kruskal-Wallis) لإختبار فروض البحث والتعرف على الفروق الجوهرية بين البنوك التجارية المصرية المختلفة فيما يتعلق بمستوى تطبيق مقياس الأداء المتوازن BSC عند تقويم الأداء
- ويتناول البحث في الأقسام التالية التحليل الوصفي Descriptive Analysis لخصائص عينة الدراسة، ونتائج الإختبارات الإحصائية لفروض الدراسة.

التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

المؤهل العلمي لمفردات العينة

أظهر التحليل الوصفي لبيانات العينة أن حملة درجة البكالوريوس ودرجة دبلوم الدراسات العليا ودرجة الماجستير يشكلون نسبة ٨٩,١ % من العينة، وهي تمثل الفئة التي يقع عليها عبء القيام بمختلف المهام والعمليات في البنوك، ومن تلك المهام تطبيق المعايير والإجراءات التي تمكن

من الوصول إلى الهدف الإستراتيجي العام للبنك وامكانية تحقيقه، و هؤلاء الأفراد يمتلكون وعياً بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة العمل الذي يمارسونه؛ مما يمكنهم من التصحيح السريع لأي انحرافات مستوى الأداء المخطط والتي قد تواجههم أثناء العمل، وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الإستراتيجي بشكل عام و الأداء المالي بشكل خاص. ويشكل الأفراد الذين يحملون تخصصات علمية في المحاسبة ٨٨,٢% من إجمالي المشاركين في الإستقصاء، وتمثل نسبة الحاصلين على تخصص إدارة الأعمال ٦,٦% من إجمالي مفردات العينة، ولم تتضمن عينة البحث على أي من حملة تخصص الاقتصاد.

الخبرة العملية لمفردات العينة

من خلال دراسة النسب الواردة في الجدول رقم (٢) يتضح أن مستويات الخبرة لدى المشاركين في الإستقصاء الذين تزيد سنوات خبرتهم عن ١٥ سنة قد بلغت ٧٤,٩% من إجمالي المشاركين في الإستقصاء، بينما بلغت مستويات الخبرة الأقل من ٥ سنوات ٢٥,١% من إجمالي مفردات العينة. ونظراً لأن للخبرة العملية دوراً أساسياً في تشكيل الخلفية المعلوماتية لدى العاملين في جميع أنواع المنشآت، وهي ذات فائدة كبيرة للعاملين في البنوك أيضاً، لما لها من أثر بالغ في المساعدة على فهم تفاصيل العمل الذي يقومون به واستيعابه، وتعلم كيفية التصرف في مواجهة الظروف الطارئة الإيجابية منها أو السلبية. وحتى تكون الخبرة العملية أكثر كفاءة وفاعلية، يجب أن تقترن بالتخصص العلمي وبمتابعة كل ما يستجد في العلوم المالية والإدارية المعاصرة ذات الصلة بحياة الموظف وعمله. وعلى ذلك يمكن الاطمئنان الى نتائج الدراسة الميدانية لكون غالبية المشاركين فيها (٧٥% تقريباً من إجمالي المشاركين في الإستقصاء) على درجة عالية من الخبرة في مجال العمل البنكي ولذا فسوف تكون إجاباتهم محل ثقة كبيرة.

الجدول رقم (٢)

توزيع العينة حسب متغير الخبرة العملية

م	البند	العدد	النسبة
١	أقل من خمس سنوات	٥٣	٢٥,١%
٢	٦ : ١٠ سنوات	٤٦	٢١,٨%
٣	من ١١ : ١٥ سنة	٤٣	٢٠,٤%
٤	من ١٦ : ٢٠ سنة	٣٢	١٥,٢%
٥	أكثر من ٢٠ سنة	٣٧	١٧,٥%
	المجموع	٢١١	١٠٠%

عدد الدورات التدريبية:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح بالجدول رقم (٣) أن ٩٥,٢% من إجمالي المستجوبين قد حضروا دورات تدريبية تتعلق بتنمية قدراتهم الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالعمل البنكي، حيث أن ٦٩,٦% من إجمالي المشاركين في الإستقصاء قد حضروا أكثر من أربع دورات تدريبية و أن ٢٩,٤% من إجمالي المشاركين في الإستقصاء قد حضروا أقل من أربع دورات تدريبية في مجال العمل البنكي، حيث تعد المشاركة في الدورات التدريبية أحد المداخل الرئيسية والهامة لإكتساب المهارات الفنية والتطبيقية المتعلقة بمجال العمل، وتحويل العلوم والدراسة النظرية إلى واقع عملي تنفيذي. ومن ثم يتمكن العاملون من التنفيذ الواعي لما يوكل إليهم من أعمال بحيث يتمكنون من تحقيق الأهداف العامة الإستراتيجية، ومن تنفيذ البرامج والأنظمة الجديدة ومن ذلك نموذج القياس المتوازن للأداء وتحويل المعايير والمقاييس العامة إلى مقاييس تشغيلية عملية؛ وقد يتطلب ذلك مهارات فكرية عقلية وعملية من الضرورة أن يتمتع بها العاملون، ولا يكون ذلك إلا من خلال اجتياز دورات تدريبية ومن خلال التعليم المستمر والتعرف على كل ما هو جديد في مجال العمل البنكي.

الجدول رقم (٣)

توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

م	البند	العدد	النسبة
١	لا توجد	٣	١,٤%
٢	أربع دورات أو أقل	٦٢	٢٩,٤%
٣	أكثر من أربع دورات	١٤٦	٦٩,٢%
	المجموع	٢١١	١٠٠%

اختبار فروض الدراسة

اختبار ألفا كورنباخ Cronbach's Alpha

تم إجراء اختبار ألفا كورنباخ Cronbach's Alpha وذلك بهدف اختبار درجة الموثوقية أو الاعتمادية Reliability لقياس مدى الثبات أو الاتساق الداخلي لأسئلة إستمارة الإستقصاء. وتمثل درجة الاعتمادية لإختبار ألفا كورنباخ معامل الثبات الداخلي بين الإجابات الواردة بإستمارة الإستقصاء، وتعد القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كورنباخ، بأنها القيمة التي تساوي ٦٠% فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك فتعد درجة الثبات أو الإتساق الداخلي لأسئلة إستمارة

الإستقصاء ضعيفة (Sekaran 2005). ، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي وجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي ٨٧,٤ %، أي أنه يمكن الاعتماد على نتائج إستمارة إستقصاء والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

نتائج إختبار الفروض الأساسية للدراسة

تشتمل الدراسة على ثلاثة فروض أساسية هي:

الفرض الأول: لا تقوم البنوك التجارية في مصر بتطبيق مقياس الأداء المتوازن لتقويم الأداء.
الفرض الثاني: لا تهتم البنوك التجارية المصرية بمتطلبات تحسين وتطوير الأداء المالي في الأجل الطويل.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة بين درجة تطبيق مقياس الأداء المتوازن وبين الأداء المالي في الأجل الطويل للبنوك التجارية المصرية.

ولأغراض إختبار هذه الفروض إحصائيا فسوف يتم تقسيم الفرض الأول الى أربعة فروض فرعية على النحو الآتي:

ف ١-١. لا تقوم البنوك التجارية في مصر بتطبيق البعد المالي للمقياس المتوازن للأداء عند تقويم الأداء.

ف ٢-١. لا تقوم البنوك التجارية في مصر بتطبيق بعد إرضاء العميل للمقياس المتوازن للأداء عند تقويم الأداء.

ف ٣-١. لا تقوم البنوك التجارية في مصر بتطبيق بعد العمليات الداخلية للمقياس المتوازن للأداء عند تقويم الأداء.

ف ٤-١. لا تقوم البنوك التجارية في مصر بتطبيق بعد التعلم و النمو للمقياس المتوازن للأداء عند تقويم الأداء.

ف ٥-١. يوجد تماثل في درجة تطبيق البنوك التجارية في مصر لأبعاد مقياس الأداء المتوازن عند تقويم الأداء.

نتائج إختبار فروض مستوى تطبيق مقياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء المالي في الأجل

الطويل فى البنوك التجارية المصرية

نظرا لطبيعة بيانات الدراسة فقد تم استخدام التكرارات و النسب و إختبار معنوية الفرق بين نسبتي إختبار مدى تطبيق أبعاد مقياس الأداء المتوازن و كذا مستوى الأداء الذى يحسن وضع البنك فى الأجل الطويل على النحو الذى يوضحه الجدول الآتى.

جدول رقم (٤)

التكرارات الخاصة بمستوى تطبيق أبعاد مقياس الأداء المتوازن فى البنوك التجارية المصرية

عدد ونسبة التكرارات لكل مستوى من مستويات التطبيق										مستوى التطبيق
الأداء فى الأجل الطويل		بعد التعلم و النمو		بعد العمليات الداخلية		بعد العميل		البعد المالى		
%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	
٠,٥	١	٠,٥	١	٠,٩	٢	٠,٩	٢	٠,٥	١	لا يطبق على الاطلاق
٠,٥	١	٤,٧	١٠	٣,٨	٨	٠,٥	١	٠,٩	٢	يطبق بدرجة ضعيفة
٢١,٤	٤٦	٣٠,٨	٦٥	٣٣,٧	٨٠	٢٥,٦	٥٤	٢٣,٨	٤٨	يطبق بدرجة متوسطة
٧٤,٧	١٥٧	٤٨,٤	١٠٢	٥٤,٠	١٠٥	٦٥,٩	١٣٩	٦٤,٠	١٣٥	يطبق بدرجة كبيرة
٢,٩	٦	١٥,٦	٣٣	٧,٦	١٦	٧,١	١٥	١١,٨	٢٥	يطبق بشكل كامل
0.00	211	0.00	211	0.00	211	0.00	211	0.00	211	P-Value

أولاً: بالنسبة للبعد المالى

فيما يختص بالبعد المالى، تشير نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح بالجدول السابق أن غالبية المستجوبين يقعون فى فئة من يرون أن هذا البعد يطبق بدرجة كبيرة (عدد ١٣٥ مفردة ونسبة ٦٤% من إجمالى عينة الدراسة) فى البنوك التجارية المصرية. كما يلاحظ أن عدد من يرون أن هذا البعد مطبق بدرجة متوسطة ٤٨ مفردة والتي تمثل نسبة ٢٣,٨% من إجمالى المشاركين فى الإستقصاء. كما يوضح الجدول السابق أيضا أن ٢٥ مفردة والتي تمثل نسبة ١١,٨% من إجمالى المشاركين فى الإستقصاء يرون أن هذا البعد مطبق بالكامل فى البنوك التجارية المصرية. وتجدر الإشارة إلى أن عدد من يرون أن البعد المالى يطبق بدرجة ضعيفة أو منعدمة فى البنوك التجارية المصرية يبلغ عدد ثلاث مفردات فقط (١,٤% من إجمالى عدد المشاركين فى الإستقصاء)، وأن الغالبية العظمى من إجمالى عدد المشاركين فى الإستقصاء يرون هذا البعد مطبق بدرجة متوسطة الى كبيرة (١٨٣ مفردة والتي تمثل نسبة ٨٧,٨% من إجمالى عدد مفردات العينة)، وأن قيمة P Value لإختبار تساوى نسبة من يرون أن هذا البعد غير مطبق على الاطلاق ونسبة من يرونه مطبقاً بدرجات متفاوتة فى الصف الأخير فى الجدول السابق $P = ٠,٠٠$ ، بما يعنى عدم تساوى النسبتين وأنهما مختلفتين إختلافا معنوياً وذو دلالة إحصائية فى البنوك التجارية المصرية. ويستدل مما سبق على أن نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى أن البنوك التجارية المصرية

تطبق البعد المالى للمقياس المتوازن للأداء بدرجة تتراوح من متوسطة الى كبيرة. وبهذا يتم رفض الفرض الفرعى العدمى الأول القائل بأن البنوك التجارية فى مصر لا تقوم بتطبيق مقياس الأداء المتوازن فيما يختص بالبعد المالى عند تقويم الأداء، وقبول الفرض البديل.

ثانيا: البعد الخاص بالعميل

تشير نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المستجوبين يرون أن البعد الخاص بالعميل يطبق بدرجة كبيرة (عدد ١٣٩ مفردة وبنسبة ٦٥,٩% من عينة الدراسة). كما يلاحظ أن عدد ٥٤ مفردة يرون أن هذا البعد مطبق بدرجة متوسطة بنسبة ٢٥,٦% من إجمالى عدد المشاركين فى الإستقصاء. ويوضح الجدول السابق أيضا أن ١٥ مفردة والتي تمثل نسبة ٧,١% يرون أن هذا البعد يطبق بالكامل (جدول رقم ٤)، فى حين عدد من يرون أن هذا البعد يطبق بدرجة ضعيفة أو منعدمة يبلغ عددهم ثلاث مفردات فقط والتي تمثل ١,٤% من إجمالى عدد المشاركين فى الإستقصاء. ومن ثم فإن مجموع من يرون هذا البعد مطبق بدرجة متوسطة الى كبيرة يبلغ عددهم ١٩٣ مفردة (٩١,٥% من إجمالى عدد المشاركين فى الإستقصاء). و لقد أثبتت نتائج الدراسة عدم تساوى نسبة من يرون أن هذا البعد غير مطبق على الاطلاق و نسبة من يرونه مطبق بدرجات متفاوتة عند مستوى معنوية $P = 0.00$ (جدول رقم ٤) ، بما يعنى عدم تساوى النسبتين و أنهما مختلفتين أختلافا معنويا ذات دلالة إحصائية. ويستدل مما سبق على أن الدراسة الميدانية تثبت أن البنوك التجارية المصرية تطبق البعد الخاص بالعميل فى مقياس الأداء المتوازن بدرجة تتراوح من متوسطة الى كبيرة. ومن ثم يتم رفض فرض الفرعى العدمى الثانى والقائل بأن البنوك التجارية فى مصر لا تقوم بتطبيق بعد إرضاء العميل للمقياس المتوازن للأداء عند تقويم الأداء، وقبول الفرض البديل.

ثالثا: بعد العمليات الداخلية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المستجوبين يرون أن البعد الخاص بالعمليات الداخلية يطبق بدرجة كبيرة (عدد ١٠٥ مفردة، وبنسبة ٥٤% من إجمالى عينة الدراسة). كما يلاحظ أن عدد من يرون أن هذا البعد مطبق بدرجة متوسطة ٨٠ مفردة بنسبة ٣٣,٧% من إجمالى عدد المشاركين فى الإستقصاء (جدول رقم ٤). و يوضح الجدول السابق أيضا أن ١٦ مفردة والتي تمثل بنسبة ٧,٦% من إجمالى عينة الدراسة يرون أن هذا البعد يطبق بالكامل بالبنوك التجارية المصرية، كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن عدد من يرون أن هذا البعد يطبق بدرجة ضعيفة أو منعدمة يبلغ عشرة مفردات والتي تمثل نسبة ٤,٧% من إجمالى عدد المشاركين فى الإستقصاء. ومن ثم فإن

مجموع من يرون هذا البعد مطبق بدرجة متوسطة الى كبيرة يبلغ ١٨٥ مفردة بنسبة ٨٨,٧% من إجمالي عدد المشاركين فى الإستقصاء (جدول رقم ٧). وتشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهريّة بين نسبة من يرون أن هذا البعد غير مطبق على الإطلاق ونسبة من يرونه مطبق بدرجات متفاوتة عندمستوي معنوية $P=0.00$. ومن ثم فإن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد على أن البنوك التجارية المصرية تطبق البعد الخاص بالعمليات الداخلية فى مقياس الأداء المتوازن بدرجة تتراوح من متوسطة الى كبيرة. و بهذا يتم رفض فرض العدم الفرعى الثالث وقبول الفرض البديل.

ربعا: بعد التعلم و النمو

تشير نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المستجوبين يرون أن هذا البعد الخاص بالتعلم والنمو يطبق بدرجة كبيرة (بعدد ١٠٢ مفردة وبنسبة ٤٨,٤% من إجمالي عينة الدراسة) كما هو موضح بالجدول رقم ٤. كما يلاحظ أن عدد من يرون أن هذا البعد مطبق بدرجة متوسطة قد بلغ عددهم ٦٥ مفردة بنسبة ٣٠,٨% من إجمالي عدد المشاركين فى الإستقصاء. يوضح الجدول السابق أيضا أن عدد ٣٣ مفردة بنسبة ١٥,٦% من إجمالي عدد المشاركين فى الإستقصاء يرون أن هذا البعد يطبق بالكامل. فى حين عدد من يرون أن هذا البعد يطبق بدرجة ضعيفة أو منعدمة يبلغ ١١ مفردة بنسبة ٥,٢% من إجمالي عدد المشاركين فى الإستقصاء. وطبقاً لنتائج الدراسة الميدانية فإن مجموع من يرون البعد بالتعلم والنمو مطبق بدرجة متوسطة الى كبيرة حيث بلغ ١٦٧ مفردة بنسبة ٧٩,٢% من إجمالي عدد المشاركين فى الإستقصاء.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق جوهريّة بين نسبة من يرون أن هذا البعد غير مطبق على الإطلاق ونسبة من يرونه مطبق بدرجات متفاوتة عند مستوي معنوية $P=0.00$. ومن ثم فإنه يمكن القول بأن البنوك التجارية المصرية تطبق البعد الخاص بالتعلم والنمو فى مقياس الأداء المتوازن بدرجة تتراوح من متوسطة الى كبيرة. وبهذا يتم رفض العدم الرابع وقبول الفرض البديل.

خامسا: بعد الأداء طويل الأجل

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المستجوبين (عدد ١٥٧ مفردة وبنسبة ٧٤,٧% من عينة الدراسة) يرون أن البعد الخاص بالأداء طويل الأجل يرون أن هذا البعد يطبق بدرجة كبيرة بالبنوك التجارية المصرية. كما يلاحظ أن عدد من يرون أن هذا البعد مطبق بدرجة متوسطة قد بلغ ٤٧ مفردة بنسبة ٢١,٤% من إجمالي عدد المشاركين فى الإستقصاء. ويوضح الجدول السابق أيضا

أن ٦ مفردات فقط والتي تمثل نسبة ٢,٩% من إجمالي عدد المشاركين فى الإستقصاء (جدول رقم ٤) يرون أن هذا البعد يطبق بالكامل بالبنوك التجارية المصرية. فى حين عدد من يرون أن هذا البعد يطبق بدرجة ضعيفة أو منعدمة يبلغ عددهم مفردتين فقط وبواقع بنسبة ١% من إجمالي عدد المشاركين فى الإستقصاء. ومن ثم فإن مجموع من يرون هذا البعد مطبق بدرجة متوسطة الى كبيرة قد بلغ ٢٠٣ مفردة بنسبة ٩٦,١% من إجمالي عينة الدراسة. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين نسبة من يرون أن هذا البعد غير مطبق على الاطلاق ونسبة من يرونه مطبق بدرجات متفاوتة عندمستوي معنوية $P=0.00$. ومن ثم فإن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد على أن البنوك التجارية المصرية تطبق البعد الخاص بتحسين الأداء المالى فى الأجل الطويل بدرجة تتراوح من متوسطة الى كبيرة. وبهذا يتم رفض فرض العدم الأساسى الثانى والقائل بأن البنوك التجارية المصرية لا تهتم بمتطلبات تحسين و تطوير الأداء المالى فى الأجل الطويل، ومن ثم قبول الفرض البديل.

نتائج إختبار فرض تماثل مستوى تطبيق مقياس الأداء المتوازن و مستوى الأداء المالى فى

الأجل الطويل فى البنوك التجارية المصرية

ويعد هذا الفرض هو الفرض الفرعى الخامس من فروض الدراسة الميدانية. و لقد تم تقسيم

هذا الفرض الى فرضين فرعيين على النحو الآتى:

الأول: أن البنوك التجارية المصرية تتماثل مع بعضها من حيث مستوى تطبيقها لأبعاد مقياس الأداء المتوازن والأداء طويل الأجل.

الثانى: هناك تماثل فى مستوى تطبيق لأبعاد المختلفة للمقياس المتوازن للأداء والأداء طويل الأجل.

أولاً: إختبار الفرض الفرعى الأول أن البنوك التجارية المصرية تتماثل مع بعضها من حيث مستوى تطبيقها لأبعاد مقياس الأداء المتوازن و الأداء طويل الأجل

لإختبار الفرض الفرعى الأول والقائل بأن البنوك التجارية المصرية تتماثل مع بعضها البعض فيما يختص مستوى تطبيقها لأبعاد مقياس الأداء المتوازن والأداء طويل الأجل بإستخدام إختبار $Kruskal-Wallis Test for Ranks$. ولقد جاءت النتائج على النحو الذى يوضحه الجدول الآتى.

جدول رقم (٥)

يوضح مدى تماثل البنوك في تطبيق أبعاد مقياس الأداء المتوازن

البنك	البعد المالى		بعد العمل	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم و النمو	الأداء فى الأجل الطويل
	#	الرتبة				
بنك التنمية و الائتمان الزراعى	٤٥	٥٥,٨٨	٧٦,٦٩	٦٧,٢٤	٦٤,٨٨	٤٩,٤٠
البنك الأهلى المصرى	١٠٥	١٢٥,٩٦	١١٩,٥٦	١٢٣,٧٧	١١١,٨٧	١٢٧,٢٢
بنك القاهرة	٦	١٠٠,٤٢	١١٥	١١٥,٦٧	١١٦	١٢٤,٦٧
بنك الاسكندرية	٧	١٣٧,٢١	١٠٠,٧٩	٩٤,٨٦	١٠٧,٩٣	٨٣,١٤
بنك مصر	٣٥	١١٧,٧١	١١٢,٥٤	١١٢,١٠	١٣٦,٨٤	١٢٠,٤٧
بنك الاتحاد الوطنى	١٣	٧٢,٥	٧٩	٨١,٧٧	١١٢,٢٧	٨٨,٣١
Chi-Square	٤٩,٤٥٢		١٨,٩٩٩	٢٩,٩٤٠	٣٠,٨٢	٥٦,٥٨
.Asymp. Sig	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

بالنظر الى الجدول السابق يتضح أن البنوك التجارية المصرية لا تتماثل فى مستوى تطبيقها لكل بعد من الأبعاد الخمسة الواردة فى الجدول رقم ٥، وإنما تختلف فيما بينها إختلافاً جوهرياً وذو دلالة احصائية، ويتضح ذلك من خلال إختلاف الرتبة للأبعاد الخمسة عند مستوى معنوية $P = 0.00$ لكل الأبعاد. ويستدل مما سبق على أن الدراسة الميدانية تثبت أن البنوك التجارية المصرية لا تتماثل مع بعضها فى مستوى تطبيق الأبعاد الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، وكذا بالنسبة للبعد الخاص بتحسين الأداء المالى فى الأجل الطويل. وبهذا يتم رفض فرض العدم الخامس والقائل بعدم وجود إختلافات جوهرية بين البنوك التجارية المصرية فيما يختص بمستوى تطبيق الأبعاد المختلفة لمقياس الأداء المتوازن، وقبول الفرض البديل. ويمكن ترتيب البنوك التجارية المصرية على مستوى كل بعد فى الجدول التالى:

جدول رقم (٦)

ترتيب البنوك التجارية المصرية فيما يختص تطبيق أبعاد مقياس الأداء المتوازن

البنك	البعد المالى		بعد العمل	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم و النمو	الأداء فى الأجل الطويل
	#	الترتيب				
بنك التنمية و الائتمان الزراعى	45	٦	٦	٦	٦	٦
البنك الأهلى المصرى	١٠٥	٢	١	١	٤	١
بنك القاهرة	٦	٤	٢	٢	٢	٢
بنك الاسكندرية	٧	١	٤	٤	٥	٥
بنك مصر	٣٥	٣	٣	٣	١	٣

الأداء فى الأجل الطويل	بعد التعلم و النمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العميل	البعد المالى		
٤	٣	٥	٥	٥	١٣	بنك الاتحاد الوطنى

ويتضح من الجدول السابق أن بنك الاسكندرية هو أفضل البنوك التجارية المصرية فى تطبيق البعد المالى يليه البنك الأهلى المصرى ثم بنك مصر فبنك القاهرة فبنك الاتحاد الوطنى وأخيرا بنك التنمية والائتمان الزراعى (جدول رقم ٦). أما بالنسبة لبعد إرضاء العميل جاء البنك الأهلى المصرى فى المقدمة يليه بنك القاهرة ثم بنك مصر وبنك الاسكندرية وبنك الاتحاد الوطنى وأخيرا بنك التنمية والائتمان الزراعى. وفيما يختص ببعد العمليات الداخلية فقد جاء البنك الأهلى المصرى فى المقدمة، يليه بنك القاهرة ثم بنك مصر وبنك الاسكندرية وبنك الاتحاد الوطنى، وأخيرا بنك التنمية والائتمان الزراعى (جدول رقم ٦).

أما بالنسبة لبعد التعلم و النمو جاء بنك مصر فى المقدمة يليه بنك القاهرة ثم بنك الاتحاد الوطنى و بنك الاسكندرية و أخيرا بنك التنمية و الائتمان الزراعى. أما بالنسبة لبعد الأداء للأجل الطويل فقد جاء ترتيب البنك الأهلى المصرى فى المقدمة، يليه بنك القاهرة ثم بنك مصر وبنك الاتحاد الوطنى وبنك الاسكندرية وأخيرا بنك التنمية والائتمان الزراعى (جدول رقم ٦).

وبالرغم من دلالة هذا الترتيب الا أن محدودية عينة الدراسة وعدم استهدافها ترتيب البنوك من هذه الزاوية، وبناء عليه فإن الباحث يلفت النظر إلى عدم امكانية التعويل على هذه النتائج فى تقويم هذه البنوك أو اساءة الظن بها وانما فقط لفت الانتباه والتشجيع. فمثلا يعد حصول البنك الأهلى على المركز الأول فى ثلاثة أبعاد من خمسة و على المركزين الثانى والرابع فى البعدين الآخرين دلالة على تقدم البنك الأهلى فى هذا المجال. وبالمثل حصول بنك التنمية والائتمان الزراعى على المركز الأخير فى كل الأبعاد يعد مؤشرا ذو دلالة يستحق مزيداً البحث.

ثانيا: اختبار الفرض الفرعى الثانى: هناك تماثل فى مستوى تطبيق لأبعاد المختلفة للمقياس المتوازن للأداء و الأداء طويل الأجل.

من أجل اختبار الفرض الفرعى الثانى والقائل بوجود تماثل فى مستوى تطبيق لأبعاد المختلفة للمقياس المتوازن للأداء والأداء طويل الأجل فلقد تم استخدام اختبار Friedman لإختبار مدى سلامة ذلك الفرض فى البنوك التجارية المصرية. ولقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية على النحو الذى يوضحه الجدول الآتى.

جدول رقم (٧)

مدى تماثل البنوك في تطبيق أبعاد مقياس الأداء المتوازن

الأداء فى الأجل الطويل	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العميل	البعد المالى	
٣,٤٠	٣,٠٣	٢,٦١	٢,٨٣	٣,١٤	Mean Rank
٠,٠٠٠		Asymp. Sig.		٣١,٩٨٦	Chi-Square

ويتضح من الجدول السابق أن هناك عدم تماثل فيما يتعلق بمستوى تطبيق الأبعاد الخمسة، وأن الاختلاف بينهم فى مدى التطبيق يعد ذات دلالة احصائية. يستدل على ذلك من خلال قيمة Chi-Square وعند مستوى معنوية = ٠,٠٠٠. ومن ثم يمكن ترتيب الأبعاد الخمسة من حيث مستوى التطبيق على النحو الآتى: بعد الأداء للأجل الطويل، البعد المالى، بعد التعلم والنمو، بعد العميل، ثم بعد العمليات الداخلية.

ومن خلال نتائج اختبار الفرضين الفرعيين السابقين يمكن القول بعدم قبول الفرض العدمى الفرعى الخامس وقبول الفرض البديل. أى أن هناك عدم تماثل فى مستوى تطبيق أبعاد مقياس الأداء المتوازن و الأداء للأجل الطويل فى البنوك التجارية المصرية.

نتائج اختبارالعلاقة بين مستوى تطبيق مقياس الأداء المتوازن و بين الأداء المالى فى الأجل الطويل باستخدام مصفوفة الارتباط

تم اختبار العلاقة بين مستوى تطبيق الأبعاد الأربعة للمقياس المتوازن للأداء وبعضها من جهة وبينها وبين الأداء الذى يحسن وضع البنك التجارى فى الأجل الطويل من جهة أخرى عن طريق قياس معامل الارتباط. ولقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للبيانات الرقمية (Parametric) ومعامل الارتباط Spearman للبيانات غير الرقمية (Nonparametric). ويستخدم معامل الارتباط لإختبار العلاقة بين كل واحد من مجموعة المتغيرات وبين غيره من متغيرات الدراسة وفق ما يعرف بمصفوفة الارتباط التى تقيس معامل الارتباط الخطى البسيط بين كل اثنين من المتغيرات. ولإجراء ذلك الإختبار تمت صياغة العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفق ما يلي:

الفرض العدمى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق كل بعد من الأبعاد الأربعة للمقياس المتوازن للأداء وبين تطوير الأداء المالى طويل الأجل فى البنوك التجارية المصرية قاعدة القرار: للحكم على معنوية العلاقة الارتباطية بين مجموعة المتغيرات المستقلة بما تحويه من المقاييس، وبين المتغير التابع؛ يتم إتباع قاعدة القرار التالية:

١. إذا كانت درجة المعنوية أقل من أو تساوى ٥% يتم قبول الفرض العدمى.
٢. إذا كانت درجة المعنوية أكبر من أو تساوى ٥% يتم رفض الفرض العدمى وقبول الفرض البديل.
٣. إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوى صفرًا فمعنى ذلك أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين على الإطلاق.
٤. إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من الصفر الى أقل من ٠,٥ فإنه يمكن القول بوجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين.
٥. إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من ٠,٥ الى أقل من ٠,٧ فإنه يمكن القول بوجود علاقة متوسطة الى قوية الى حد ما بين المتغيرين.
٦. إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من ٠,٧ الى أقل من ١ فإنه يمكن القول بوجود علاقة قوية الى حد ما الى قوية جدا بين المتغيرين.
٧. إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي واحد فإنه يمكن القول بوجود علاقة قوية جدا بين المتغيرين.
٨. وبالنسبة لنوع العلاقة من حيث كونها طردية أو عكسية، فإذا كانت إشارة معامل الارتباط موجبة دل ذلك على وجود علاقة طردية، وإذا كانت سالبة فإن ذلك يعطى دلالة على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من الإستقصاءات المستردة من عينة الدراسة، كانت مصفوفة الارتباط كما يظهر في الجدول التالى:

الجدول رقم (٨)

Spearman		Pearson		مقياس الارتباط
Sig. (2-tailed)	قيمة معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)	قيمة معامل الارتباط	المتغيرات (الأبعاد)
	١,٠٠		١	الأداء فى الأجل الطويل
٠,٠٠٠	٠,٧٨٧	٠,٠٠٠	٠,٧٨٩	البعد المالى
٠,٠٠٠	٠,٧٨٥	٠,٠٠٠	٠,٧٥٤	بعد العميل
٠,٠٠٠	٠,٨٤٧	٠,٠٠٠	٠,٨٢٩	العمليات الداخلية
٠,٠٠٠	٠,٨٠٨	٠,٠٠٠	٠,٨٠٣	بعد التعلم و النمو

بالنظر الى قيمة و معنوية معاملات الارتباط Correlation Coefficient and

Significance - على مستوى المقاييس الثلاثة - فى الجدول السابق يلاحظ الآتى:

١. أن هناك علاقة ايجابية أو طردية Positive بين تطبيق الأبعاد الأربعة للمقياس المتوازن للأداء و بين الأداء المالى فى الأجل الطويل فى البنوك التجارية المصرية . يستدل على ذلك من الاشارة الموجبة لمعاملات الارتباط فى الجدول السابق.
٢. أنه بالنسبة لشدة العلاقة بين متغيرات الدراسة فان كلا من معامل ارتباط Pearson و Spearman يظهران علاقة قوية أو قوية جدا بين المتغيرات (حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين ٠,٨٤٧ و ٠,٧٥٤) . أما مقياس Kendall فيظهر العلاقة بين المتغيرات متوسطة أو قوية الى حد ما (حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين ٠,٦٢٣ و ٠,٦٨١)
٣. بملاحظة معنوية قيمة الارتباط- على مستوى المقاييس الثلاثة - والتي تساوي Sig. R = ٠,٠٠٠, يمكن استنتاج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد مقياس الأداء المتوازن و بين الأداء المالى للبنك فى الأجل الطويل فى البنوك التجارية المصرية.

وبناء عليه يمكن القول بعدم صحة فرض العدم الثالث وقبول الفرض البديل. بمعنى أن بيانات الدراسة الميدانية تثبت أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البنوك التجارية المصرية للأبعاد الأربعة للمقياس المتوازن للأداء و بين الأداء الذى يحسن الوضع المالى للبنك التجارى فى الأجل الطويل. بما يدفع فى اتجاه حفز ادارة البنوك التجارية الى تبنى و تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

الخلاصة والتوصيات:

استهدف هذا البحث دراسة مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية للمقياس المتوازن للأداء BSC عند تقييم الأداء، وأثر تطبيق ذلك على الأداء المالى للبنوك فى الأجل الطويل، ولقد تم استنباط مجموعة المؤشرات التى تعبر عن إستخدام مقياس الأداء المتوازن فى البنوك التجارية فى الجزء النظرى من هذه الدراسة. كما تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية ممثلة للبنوك التجارية المصرية، حيث إستخدم البحث إستمارة إستقصاء أعدت خصيصاً لتحقيق هذا الغرض. ولقد تم توزيع عدد ٥٠٠ إستمارة إستقصاء على عينة عشوائية من البنوك التجارية المصرية وفروعها المختلفة المنتشرة بأحاء جمهورية مصر العربية. وبعد إستبعاد إستمارات الإستقصاء غير المكتملة وغير الصالحة للتحليل فقد تم الحصول على عدد ٢١١ قائمة إستقصاء مكتملة وصالحة للتحليل والتى تمثل ٤٢,٢% من إجمالى عدد إستمارات الإستقصاء التى تم توزيعها على مفردات العينة. ولقد تم تحليل البيانات التى تم تجميعها بإستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الإجتماعية SPSS؛ الطبعة السادسة عشرة (SPSS. Version 16)، ولقد قام الباحث بتطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية لإختبار فروض الدراسة بهدف الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهداف البحث. كما قام الباحث بإجراء التحليل الوصفى **Descriptive Analysis** متمثلاً فى حساب معدل التكررات والنسب المئوية للبيانات التى تم تجميعها وذلك للتعرف على الخصائص الأساسية لعينة البحث والمتغيرات الأساسية للدراسة. كما تم إجراء بعض الإختبارات الإحصائية اللامعلمية **Non-Parametric Tests** - مثل إختبار كروسكال - ولاس **Kruskal-**

Wallis- و إختبار الفرق بين نسبتيين Two-Proportion Test لإختبار

مجموعة الفروض الإحصائية للبحث، والتعرف على جوهرية الإختلافات والفرق بين البنوك التجارية المصرية المختلفة فيما يتعلق بمستويات تطبيق مقياس الأداء المتوازن BSC عند تقويم الأداء، وإختبار أثر ذلك التطبيق على الأداء المالى للبنوك التجارية المصرية فى الأجل الطويل. ولقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد العينة يرون أن البنوك التجارية المصرية تقوم بتطبيق الأبعاد المختلفة للمقياس المتوازن للأداء عند تقويم الأداء بتلك البنوك بدرجات متفاوتة من متوسطة الى كبيرة. و أن نسبة صغيرة منهم يرون أن البنوك التجارية المصرية تطبقه بدرجة ضعيفة أو كاملة. و نسبة قليلة جدا (٠,٥%) يرون أنه لا يطبق على الاطلاق. كما أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تطبيق البنوك التجارية المصرية للأبعاد المختلفة للمقياس المتوازن للأداء لتقويم الأداء وبين مستوى الأداء المالى فى الأجل الطويل لتلك البنوك.

كما أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن إدارات البنوك التجارية المصرية يتوافر لديها قدر كاف من الإدراك الجيد لأهمية تطبيق الأبعاد المختلفة للمقياس المتوازن للأداء لتقويم الأداء، وأن نجاح تلك البنوك في سوق المنافسة، يتوقف بدرجة كبيرة على مقدرتها على البقاء والاستمرار في السوق، والذي يتطلب منها العمل بشكل مستمر على تطوير الأداء المالى الاستراتيجي، مما يعطيها القدرة على تحقيق الرؤى الإستراتيجية الخاصة بها والمتمثلة في الوصول إلى قطاع بنكي قوي ومتين مالياً وفنياً يعمل بكفاءة وفاعلية وتنافسية عالية.

كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية البنوك التجارية المصرية تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالى الاستراتيجي الأساسية، ولقد ظهر ذلك جلياً من خلال الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بقياس تلك الأبعاد المختلفة، كما أنه تتوفر لدى تلك البنوك خطط واضحة ومحددة، تعمل على تطويرها باستمرار؛ لمواجهة التطورات المستجدة في العمل البنكي؛ مما يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز.

وفيما يتعلق بنتائج تحليل مدى تطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية المتضمنة في جوانب المقياس المتوازن للأداء، فلقد أوضحت نتائج الدراسة أن إدارات البنوك التجارية المصرية عند قياسها للأداء تقوم بتطبيق مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، مع التنبيه على أن استخدامها لتلك المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها تحت نموذج المقياس المتوازن للأداء، وفي المقابل فإنه في الإمكان إعادة تبويب تلك المقاييس ضمن جوانب النموذج الأربعة وهي:

الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو. وان استخدام مقاييس الأداء في نموذج المقياس المتوازن للأداء، بجوانبه الأربعة معاً أظهر علاقة إيجابية بتطوير الأداء المالي في الأجل الطويل في البنوك التجارية المصرية.

بناء على النتائج العامة للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي؛ توصي الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية المصرية لنموذج المقياس المتوازن للأداء، وأن تسعى تلك البنوك بجدية أكبر لإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه بشكل كامل، وتوفير الأدوات والآليات الملائمة لقياس الأداء المالي في الأجل الطويل وتطويره.

ويجب أن تعمل البنوك التجارية المصرية على استخدام وتطبيق المقياس المتوازن للأداء باعتباره وسيلة جيدة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم عند تقويم الأداء، ويساعد المقياس المتوازن للأداء على تنظيم العمليات الإدارية في البنك، وفي التركيز على تطبيق إستراتيجية المؤسسة التي تطبقه. مع ضرورة تدريس منهجية المقياس المتوازن للأداء بشكل تفصيلي وشامل ضمن مقررات المحاسبة الإدارية والإدارة الإستراتيجية في الجامعات المصرية .

توصى الدراسة بضرورة تنظيم المزيد من الدورات التدريبية المتخصصة، لتدريب العاملين في البنوك التجارية المصرية، وتأهيلهم من خلال إشراكهم في تلك الدورات للتعرف على كيفية تطبيق المقياس المتوازن للأداء وتشغيله، والمزايا التي يمكن تحقيقها من جراء ذلك التطبيق، وأن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق المقياس المتوازن للأداء بشكل كفاء وفاعل في البنوك التجارية المصرية، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية.

كما يوصى الباحث بدراسة مدي تطبيق المقياس المتوازن للأداء في قطاعات أخرى من الشركات - بخلاف البنوك التجارية - مثل الشركات الصناعية والشركات الخدمية في القطاع الخاص وقطاع الأعمال العام والقطاع الحكومي، وكذلك دراسة أثر تطبيق هذا المقياس علي مؤشرات النجاح الهامة في المنشآت المصرية التي قامت بتطبيقه. و حيث أن الدراسة الحالية اقتصرت قياس مدي تطبيق المقياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية المصرية، لذا يوصى الباحث بعمل دراسات مقارنة بين مستوى تطبيق المقياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية المصرية وفروع البنوك الأجنبية العاملة بجمهورية مصر العربية.

مراجع البحث

المراجع العربية:

- أبو الفضل، عبدالعال مصطفى، (٢٠٠٧). "إطار محاسبي مقترح لقياس و تطوير أداء البنوك التجارية فى ظل العولمة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس - كلية التجارة، قسم المحاسبة.
- أبو رمان، محمد عبد العزيز، (١٩٧٩)، "المدخل لدراسة النشاط المحاسبي فى البنوك التجارية" مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا.
- أبورمان، محمد عبد العزيز، (١٩٩٢). "المحاسبة الإدارية"، الناشر كلية تجارة طنطا
- السيد، على مجاهد، (٢٠٠٥). " تحليل ظاهرة حوكمة الشركات باستخدام نظرية الوكالة: منظور محاسبي"، المؤتمر الخامس، كلية التجارة - جامعة الاسكندرية بعنوان: حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الادارية و الاقتصادية، فى الفترة من ١٠:٨ سبتمبر ٢٠٠٥.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- النشار، تهانى محمود عبد ه، ١٩٩٥. " نحو منهاج محاسبي مقترح لتطوير مقاييس أداء البنوك التجارية المصرية وفروعها : دراسة ميدانية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، تجارة طنطا ، العدد الثانى ، ص ص ١-٤٣.
- الهلباوى، سعيد محمود، و تهانى محمود النشار، (٢٠١٣). "المحاسبة الادارية المتقدمة (مدخل إدارة التكلفة)، الطبعة الرابعة، كلية التجارة - جامعة طنطا.
- سليمان، محمد مصطفى، (٢٠٠٨). " حوكمة الشركات: معالجة الفساد المالى و الادارى " ، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- صالح، رضا إبراهيم عبدالقادر، (٢٠١١). " أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء فى تطوير الأداء المالى الاستراتيجي للبنوك التجارية المصرية فى ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات: دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، تجارة طنطا ، العدد الأول.

- عبد الله، عبد المنعم فليح ، ١٩٩٦ ، "قياس تكاليف الجودة والتقارير عنها لأغراض ترشيد القرارات الإدارية"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة بنها، العدد الثاني، ص ص ٤٨١-٢٩٣*.
- لطفى، أيمن السيد أحمد، (٢٠٠٥). " *المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال* " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- هلال، سمير رياض، (٢٠٠٦). " *المحاسبة الادارية: مدخل معاصر* "، كلية التجارة - جامعة طنطا.

المراجع الأجنبية:

- Banker. R., H. Chang. & M.. and Pizzini. (2004)."The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy". **The Accounting Review**. No.79. 2004. PP. 1-23.
- Cardinaels. Eddy .Paula M.G.. and Van Veen-Dirks (2010). "Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard" **Accounting, Organizations and Society**. Oxford: Aug . Vol. 35. Iss. 6; p. 565.
- Cooper. R. & R. Slagmulder. (1999). "Integrating Activity-Based Costing And The Theory Of Constraints". *Management Accounting*. (USA) Feb. Vol. 80. No. 20. PP.20-28.
- Davis. s. & T. Albright.. (2002). "An Empirical Investigation Of The Relationship Between Blanced Scorecard Implementation And Improved Financial Performance ". **Working paper**.
- Dent. J. F. (1990). "Strategy Organization And Control: Some Possibilities For Accounting Research". *Accounting, Organizations, and Society*. Vol. 15. PP. 3-25.
- Elyasiani-Elyas. M.. & Et. Al. (1994). "An Emprical Test Of Association Between Production And Financial Performance : The Case Of The Commercial Banking Industry" **Applied Financial Economics** . Feb.. Vol.. 1 . PP. 55-59.
- Hansen. D. R.. & M. M. Mowen... (1994). "**Management Accounting**". 3rd Edition Ohio. South - Western Collage Publishing. Thomson Learning.
- Hilton. Ronald. w.(2002) . "**Managerial Accounting**". Creating Value In a Dynamic Business Environment" . Mc Graw – Hill. Irwnin.
- Jakobsen. Morten. (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company. MSc in Finance and International Business. **Master thesis**. Aarhus School of Business. University of Aarhus. Lithuanian. Available from: <http://www.proquest.com>
- Kaplan. Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). **Advanced Management Accounting**. (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.
- Kaplan. S. Robert and Norton. David P.. (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action. **Harvard business review**.
- _____ . (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance. **Harvard business review**. January-February.
- Kraus. Kalle. and Lind Johnny” (2010). "The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control - A research note” **Management Accounting**

- Research.** Kidlington: Dec Vol. 21. Iss. 4. p. 265
- Otely. D. T.. (1999). "Performance Management: A Framework For Management Control System Research". **Management Accounting Research**. Vol.10. PP. 363-382.
 - Sekaran. Uma. (2005). "**Research Methods For Business With Spss 13.0 Set**". (4th ed.). New York: John Wiley and Sons.
 - Zairi- Mohmaed .& Letza Steve . (1994) . Performance Measurement : A Challenge For Total Quality And The Accounting Professions ". **Journal Of Quality Management** . Vol .3. No 2 . PP 26-41

(ملحق ١ : قائمة الإستقصاء)

"بسم الله الرحمن الرحيم"

السيد المحترم /.....

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دراسة مدى تطبيق البنوك للمقياس المتوازن للأداء BSC وأثر ذلك على الأداء المالي في الأجل الطويل: دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية " لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة إستمارة إستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة لما له من تأثير على نتيجة الدراسة ، مع التأكيد على سرية المعلومات التي ستقدمونها، حيث أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً لكم حسن تعاونكم
الباحث

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

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

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

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة المناسبة:

١- المؤهل العلمي:

- أ - بكالوريوس
- ب - دبلوم دراسات عليا
- ج - ماجستير
- د - أخرى حدد _____

٢- التخصص العلمي:

- أ - محاسبة
- ب -إدارة أعمال
- ج - اقتصاد
- د- أخرى حدد _____

٣- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل البنكي:

- أ- ١ - ٥ سنوات
- ب- ٦- ١٠ سنوات
- ج- ١١ - ١٥ سنة
- د- ١٦ - ٢٠ سنة

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

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

القسم الثاني :

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للعبارة التالية:				
الرقم	البيان	يتحقق بدرجة كبيرة	يتحقق بدرجة متوسطة	لا يتحقق على الإطلاق
١	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح غير متوقعة.			
٢	يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي وتطويره.			
٣	تشمل عمليات التحسين المستمر التي يقوم بها البنك أليات العمل والخدمة البنكية.			
٤	يتم تصميم عمليات البنك بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق أهداف البنك.			
٥	تستهدف عمليات التحسين المستمر تخفيض في التكلفة مع زيادة في توليد القيمة.			
٦	تستهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين أليات استخدام الأصول.			
٧	يتم ابتكار أعمال جديدة لاستخدام الموارد النادرة بفاعلية أكبر ، لاستغلال الأصول الحالية بكامل طاقتها.			
٨	يتم العمل على تحسين إجراءات استثمار رأس المال؛ لرفع القدرة الإنتاجية وتطوير الاستثمار .			
٩	تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة الناتجة عن المستوى المتاح من الموارد.			
١٠	تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج منتجات ملائمة.			
١١	تجرى عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسة الدين؛ للوصول إلى أقل تكلفة دين مدفوعة.			
١٢	يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال؛ لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم.			
١٣	تتخذ إجراءات؛ لزيادة التدفق النقدي المستقبلي ، وإدامته عبر زيادة المتحصلات النقدية			
١٤	تستخدم أليات فاعلة؛ لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر ، وإدامته عبر زيادة صافي الدخل النقدي.			
١٥	يتم تحقيق الموازنة بين العائد المالي المستقبلي المرغوب واحتمالات حدوث نتائج غير مرغوبة.			
١٦	يتم العمل للوصول إلى المعرفة الدقيقة لتأثيرات المخاطرة على آلية تقييم الأصول.			
١٧	يوجد إدراك كامل لأهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساس للاحتفاظ بقدرة تنافسية فاعلة.			
١٨	تتخذ إجراءات فاعلة؛ لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.			
البُعد المالي				
١٩	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك.			
٢٠	يحقق البنك انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطة البنك.			
٢١	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من الأنشطة الاستثمارية.			
٢٢	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.			
٢٣	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات البنكية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة.			
٢٤	يتم حساب القيمة المضافة لكل عميل			
٢٥	يتم حساب نسبة الإيرادات الى عدد العملاء			
٢٦	يتم حساب نسبة تطور الإيرادات			
٢٧	يتم حساب القيمة المضافة لكل عميل			
٢٨	يتم حساب و متابعة نسبة نمو الودائع			
بُعد العملاء				
٢٩	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات البنكية المقدمة من البنك.			
٣٠	يُفضل معظم عملاء البنك التعامل مع البنك عن غيره من المنافسين (الحاليين والمحتملين).			
٣١	يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.			
٣٢	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له.			
٣٣	تقدم الخدمات البنكية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء .			
٣٤	تتناسب حصة البنك (من حيث عدد العملاء) في السوق المصرفي مع القدرات الذاتية المتاحة.			
٣٥	يتم استقصاء مدى رضا العاملين عن الجودة و التكلفة و السرعة في الخدمات المؤداة لهم			
٣٦	يتم ملاحظة و رصد عدد العملاء في طوابير الانتظار و اتخاذ التدابير اللازمة لمنعها أو تقليلها			
٣٧	يحرص البنك على توفير الخدمات البنكية أطول فترة ممكنة و بصفة خاصة أثناء الليل و أيام العطلات عن طريق وريديات خاصة و التوسع في خدمات الصراف الآلي			

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للعبارة التالية:				
٣٨	يتم حساب زمن عدم توافر الخدمات ومقارنتها بالبنوك المنافسة			
٣٩	يتم حساب معدل ترك العملاء للبنك			
٤٠	يتم حساب معدل العملاء الجدد للبنك			
بُعد العمليات الداخلية				
٤١	يتضمن مقياس تحقيق الفاعلية الإنتاجية، الوصول إلى الوحدات الإنتاجية المستهدفة مقابل أقل وقت عمل وأقل تكلفة.			
٤٢	يتم قياس الجودة و يتم حساب النسبة المثلثي المقبولة من الأنشطة في الوحدات والخدمات المنتجة (أو أكبر نسبة عيوب مسموح بها).			
٤٣	يتضمن مقياس الجودة في المنتجات والخدمات البنكية هدف تحقيق مستوى من التقنية يناهض المعايير العالمية.			
٤٤	يتم قياس مدى الانتشار والنفاذ للسوق .			
٤٥	يتم قياس الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة عن طريق قياس مستوى الاستفادة من الطاقة المتوفرة.			
٤٦	يتم تحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعه.			
٤٧	يتم قياس و تحليل عدد مرات الأعطال غير المجدولة			
٤٨	يتم قياس و تحليل زمن الأعطال غير المجدولة			
٤٩	يتم قياس زمن العمليات الداخلية و مقارنتها بالمنافسين و بالمعايير الموضوعه			
٥٠	يتم قياس و تحليل زمن الاستجابة للعملاء Lead Time			
٥١	يتم قياس و تحليل زمن تجهيز اللآلات و المعدات Setup Time			
٥٢	يتم حساب زمن دورة التسليم للخدمة البنكية			
٥٣	يتم حساب زمن الانتاج أو الانجاز Throughput Time			
٥٤	يتم حساب زمن التهيئة و الاعداد للبدء في العمل Setup Time			
٥٥	يتم حساب زمن دورة التطوير للعمليات مقارنة بالبنوك المنافسة			
٥٦	يتم حساب زمن و مقارنة كفاءة دورة أداء الخدمات المؤداه في البنك			
بُعد التعلم والنمو				
٥٧	يتمتع العاملین بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك.			
٥٨	يوجد عدد مناسب من العاملین الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.			
٥٩	ترتفع نسبة العاملین الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.			
٦٠	يوجد لدى العاملین فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانيات المادية.			
٦١	يتم تشجيع العاملین على تقديم المقترحات التحسينية والتطويرية للبنك سنوياً.			
٦٢	يتم إحداث تغيير و تجديد من أجل التميز بشكل دوري			
٦٣	يتم قياس و تحليل الحالة المعنوية للعاملین بالبنك دورياً			
٦٤	يتم قياس و ضبط مستوى الأمان في أماكن عمل العاملین في البنك			
٦٥	يتم حساب زمن دورة التطوير للعمليات مقارنة بالبنوك المنافسة			
٦٦	يتم حساب معدل الزيادة في حجم و نوعية الاستثمارات السنوية في مجال بحوث التطوير و التدريب في البنك			
٦٧	يتم حساب الزيادة في عدد و نوعية الخدمات الجديدة التي يستحدثها و يقدمها البنك			
٦٨	يتم حساب مدى التحسن في زمن أداء الخدمات			
٦٩	يتم حساب مدى التحسن في زمن اتمام الدورة المستندية المطلوبة لأداء الخدمات البنكية			

الباحث

مع خالص تحياتي و شكري