

الفصل الأول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد:

تسعى المنشآت دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية. وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدرّة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته.

وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً. وأظهرت تجارب أخرى أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء وأن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى العاملة كانت تعلم أنها تخضع لاختبار قياس الإنتاج الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار.

ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفها البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورت بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء.

مشكلة البحث:

يواجه بنك المال المتحد العديد من التحديات وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها البيئة السودانية، ومن ابرز هذه التحديات محاولة الدخول الى أسواق جديدة، الا انها كنتيجة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السودانية ضرورة إحداث تطوير في الأساليب التي تتبعها سواء الأساليب الإنتاجية او الإدارية أو المحاسبية للمحافظة على البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها في ظل الظروف الجديدة.

إن من اهم ادوات التحسين والتطوير التي تتمثل في عملية التقييم للوضع الراهن لتحديد أوجه قصور ه، ومن ثم معالجتها، إلا ان الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الأداء سيؤدي الى فشل عملية التقييم ومن ثم الى عدم تحقيق مستوى التحسين والتطوير المطلوب. ومن هذا المنطق سوف نقوم بإلقاء الضوء على مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد وانعكاس ذلك على الاقتصاد السوداني وزيادة التنمية الاقتصادية السودانية.

ويمكن تحقيق الغرض من هذا البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول:

الى أي مدى يوجد علاقة بين استخدام مقاييس الاداء في ابعاد بطاقة الاداء المتوازن لتخفيض التكاليف في بنك المال المتحد ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية

1- الى أي مدى يوجد علاقة بين استخدام مقاييس الاداء في البعد المالي

لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد ؟

2- الى أي مدى يوجد علاقة بين استخدام مقاييس الاداء في بعد العمليات

الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد ؟

3- الى أي مدى يوجد علاقة بين استخدام مقاييس الاداء في بعد التعلم والتطوير

لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد ؟

أهداف البحث :

- تحديد العلاقة بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وتخفيض التكاليف في البنوك.
- التعرف إلى الاساليب التي تساعد في تخفيض التكاليف في البنوك
- تحديد أهداف دورية للمنشأة بحث لا يطغى جانب او نشاط واحد على الجوانب او الانشطة الاخرى.

فروض البحث :

الفرضية الرئيسية :

يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

وتنتفع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1- استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في

بنك المال المتحد

2- استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية

في بنك المال المتحد.

3- استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية

في بنك المال المتحد

أهمية البحث :

تتضح أهمية هذا البحث انهيتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها وأهميتها واستخداماتها كأحد أدوات تقييم أداء المنظمات في الوقت المعاصر، وعن مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في بنك المال المتحد. وعلى المستوى العملي تأتي الأهمية في محاولة تحسين تقييم الأداء في البنوك السودانية نظرا لان بيئة الأعمال تتطور تطورا شاملا في أساليب المحاسبة لتقييم الأداء، كما تكمن أهمية هذا البحث في محاولتهفي تعزيز المعارف والمهارات المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الاستراتيجي، وهو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

منهج البحث :

إتبعنا الدراسة المنهج الوصفى التحليلى وذلك عن طريق دراسة الحالة الخاصة ببنك المال المتحد.

وأدوات جمع البيانات عن طريق توزيع الإستبانة والمقابلة الشخصية

ثانياً : الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات عالمية حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تناولتها من عدة جوانب وزوايا كان منها الآتي :

1 / دراسة أسامة إبراهيم البشير¹

تناول هذا البحث أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية من خلال دراسة حالة الشركة السعودية للنقل الجماعي من 1996 م حتى 2005م.

وتتلخص فرضيات البحث في ضعف الاستثمار في الموارد البشرية يؤدي إلى زياد دوران العاملين ضعف الاستثمار في النظم المالية والإدارية والعمليات الداخلية ينعكس كفاءة وفعالية واستغلال الموارد، ضعف الاهتمام بعملاء الشركة يؤدي إلى فقدان الشركة لعملائها الذي يؤدي إلى تدني إيرادات وأرباح الشركة.

أعتمد الباحث في بحثه على منهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.

2 / دراسة : مريم شكري محمود نديم²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذا تم إخضاع قوائمها المالية المنشورات لعامي (2011-2012م) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ولخصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية

¹أسامة إبراهيم البشير، تطبيق أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن في قطاع الخدمات (دراسة الحالة الشركة السعودية للنقل الجماعي "سابتكو" (2008-1429)، غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا 2008 .

² مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جامعة الشرق الأوسط 2012 - 2013م.

المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة قيام شركة الطيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

3/ دراسة: أسامة محمد علي إدريس³

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات ذات الدلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة والوقوف على أثر تطبيق مراحل مدخل سيجما ستة الوقوف على الأبعاد المالية لتكاليف الجودة وبيان نوعها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس نظام سيجما ستة وبين تخفيض تكاليف الجودة.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل نظام سيجما ستة وبين تخفيض تكاليف الجودة.
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين نظام سيجما ستة وبين تخفيض تكاليف الجودة.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الإطار الفكري والمنهج الاستقرائي في الإطار النظري، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : يؤدي تطبيق نظام سيجما ستة إلى تخفيض تكاليف الجودة في القطاع الصناعي بشكل كبير، غن نظام سيجما ستة يتفق مع المدخل الحديث للجودة الذي يقوم على فلسفة التحسين في الجودة وأن تطبيقه يتطلب زيادة تكاليف المنع لضمان الجودة.

4 /دراسة : تهاني عيسى محمد⁴

³أسامة محمد علي إدريس مراحل نظام سيجما ستة ودورها في تخفيض تكاليف الجودة بالتطبيق على جيااد الصناعية، غير منشور ، جامعة الزعيم الأزهرى، 2015 .

تناولت الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمصارف السودانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن إجابة للتساؤلات التالية :

- إلى أي مدى يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة على تحقيق الأهداف المصرفية

- هل يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة إلى تطوير الخدمات المصرفية؟

- هل يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الخدمات المصرفية.

وهدفت الدراسة إلى توضيح الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبيان علاقة نظام بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة التي يحققها هذا المدخل وعدم القدرة التنافسية للبنوك.

تكمن أهمية الدراسة في حداثة الموضوعات التي تتناول الربط بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة.

وهدفت الدراسة لتوضيح الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبيان علاقة نظام بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة بتحسين وتطوير جودة الخدمات بالمصارف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الالتزام بالأداء المتوازن لهدور فيتحقيق الجودة الشاملة، إن تطبيق الأداء المتوازن ساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية والاهتمام ببطاقة الأداء يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية.

⁴تهاني عيسى محمدمور، بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات بالمصارف السودانية في الفترة من 2000 م حتى 2012 م ، جامعة الزعيم الأزهرى، 2012.

5 /دراسة :هيام محمد جلال الدين عبد الله⁵

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات البترول وتمثل مشكلة الدراسة في ما إذا كان الجهاز المحاسبي العمل في شركات البترول مؤهلاً وقادراً على التعامل مع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وما إذا كانت كافية بوضعها الحالي لتقييم الأداء.قامت الدراسة الفرضيات التالية : تؤثر مقومات البعد على بطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء شركات البترول، تؤثر مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء شركات البترول، تؤثر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء شركات البترول، تؤثر مقومات بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء شركات البترول.

وأعتمد الباحث في تحليله لهذا البحث على جزئين :

الجزء النظري للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، إعتمدت الباحثة على المنهج الإستنباطي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي.

الجزء التطبيقي: التطرق لهما خلال الدراسة الميدانية لواقع شركات البترول، وذلك بالإعتماد على أسلوب الدراسة التطبيقية على شركة مصفاة الخرطوم للبترول.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن إستخدام نموذج الأداء المتوازن بمحاور الأربعة يمكن من تحقيق الأداء الإستراتيجي من خلال الإنترفاع من مزايا هذه التقنية، والخروج من النطاق الضيق لغرض الحكم على نتائج الأداء بصورة موضوعية ووضوح، تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة مناظير متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنهن مقاييس و أهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية بشكل متوازن ويمكن إضافة منظور أو أكثر إلى المناظير السابقة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة توعية

⁵هيام محمد جلال الدين عبد الله ،مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقديم الأداء المالي والإداري في شركات البترول ، جامعة الزعيم الأزهرى ،2014م.

العاملين إلى أهمية المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حتى يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين على كيفية تطبيقها بشكل فعال.

6 / دراسة : أحمد الأمين الدسوقي⁶

هدف البحث إلى بيان أثر رأس المال الفكري بمكوناتها الثلاثة على التكلفة في البنك الإسلامي السوداني.

وقد أعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي، المنهج التاريخي، المنهج الوصفي التحليلي باستخدام دراسة الحالة لمعرفة أثر رأس المال الفكري على التكلفة في البنك الإسلامي السوداني.

وسعى الباحث إلى اختبار الفرضيات الآتية :

1/ يؤثر رأس المال البشري على التكلفة في البنك الإسلامي السوداني.

2/ يؤثر رأس المال الهيكلي على التكلفة في البنك الإسلامي السوداني.

3/ يؤثر رأس المال العميل على التكلفة في البنك الإسلامي السوداني.

أثبت الباحث صحة وقبول الفرضيات وتوصل إلى عدد من النتائج من أهمها :

1/ موظفي البنك الإسلامي السوداني أصحاب الخبرة والكفاءة والتدريب يساهمون في تخفيض التكلفة.

2/ الإستراتيجية والقرارات الواضحة لإدارة البنك الإسلامي السوداني تساهمان في تخفيض التكلفة.

3/ عميل الخدمة التقنية بالبنك الإسلامي السوداني يساهم في تخفيض التكلفة.

ويتفق الباحث مع جميع الدراسات السابقة على إن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات المعاصرة وكنظام جديد لتحسين جودة الخدمات المصرفية يهدف إلى ربط مؤشرات الأداء المصرفي وتحسينه ويتفق الباحث أيضا مع الدراسات السابقة على ان المقاييس غير المالية لا تقل أهمية عن المقاييس المالية في قياس

⁶أحمد الأمين الدسوقي، أثر رأس المال الفكري على التكلفة في القطاع المصرفي السوداني ،جامعة الزعيم الأزهرى، (2014م)

الأداء.ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها درست جانب تخفيض التكاليف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الثاني

بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول تقويم وأساليب قياس الأداء

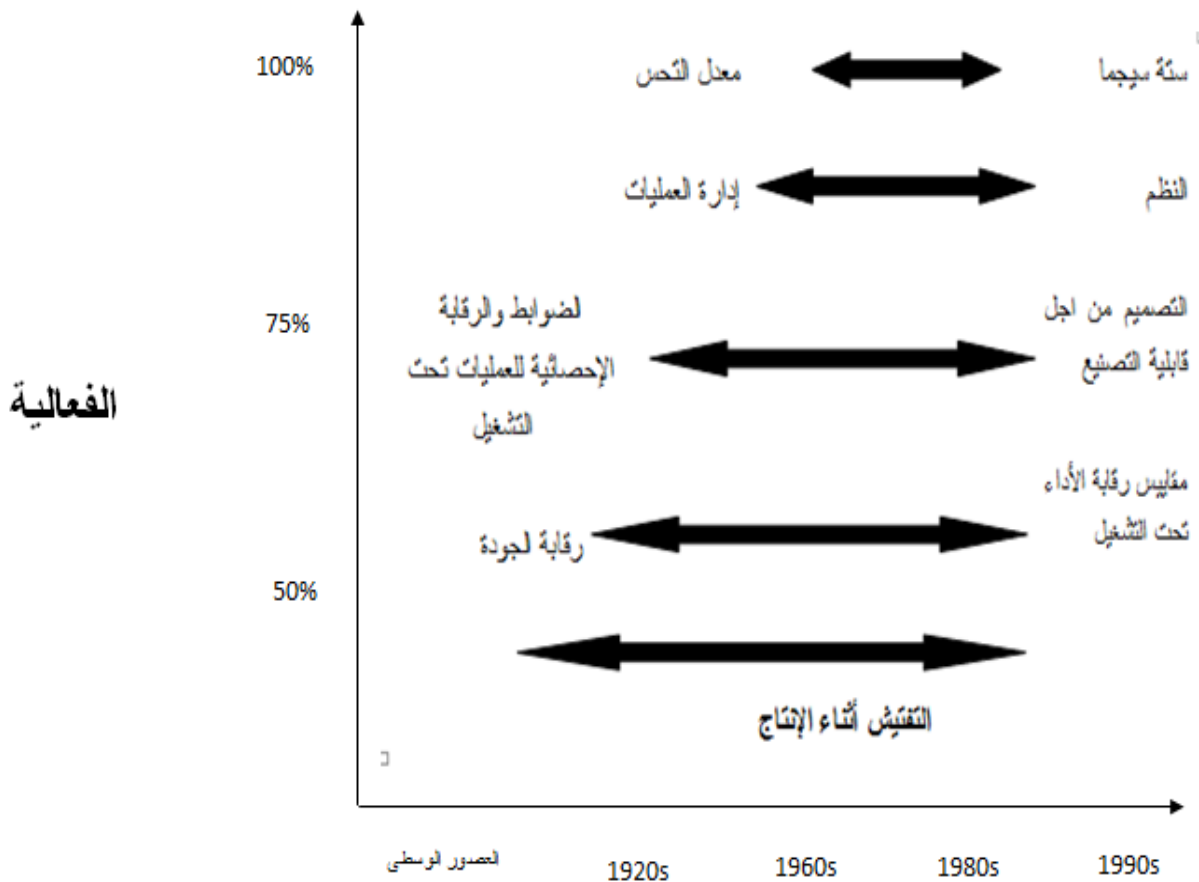
مقدمة:

لكي تبقى منشأة الأعمال وتتمو، يجب عليها الوفاء بأهدافها المعلنة، ولكن كي لنا ان نعرف ان كانت المشاة تفي بأهدافها، مثلما نذهب الى طبيب لإجراء فحص طبي للتأكد من عافيتنا البدنية، يجب على المنشأ أيضا أن تراقب صحتها، وهي بحاجة الى قياس أدائها بصورة متكررة لتقييم ادائها الماضي، والتعرف على النواحي التي يجب ان تتحسن فيها في المستقبل.

ومن الناحية التاريخية، وفي ظل زيادة المعروض لمواكبة الطلب المتنامي على المنتجات الاستهلاكية، أصبحت إنتاجية المشرع أهم مقياس للأداء. ومع تناقص الفجوة بين العرض والطلب وازدياد المنافسة. توافرت أمام العملاء اختيارات أفضل. وبدعوا يطالبون بخواص أكثر وخدمة أفضل. ودفع طلب العملاء الشركات الى الابتكار والتنويع من اجل النمو، وأصبحت منشآت الأعمال أكثر تعقيدا. وهكذا فقد أصبحت الإنتاجية وحدها مقياسا غير كاف لأداء المنشأة.

تطور قياسات الاداء بعد الحرب العالمية الثانية، شهدت اقتصاديات وطنية عديدة نموا كبيرا وهو ما أدى إلى ظهور بيئة تنافسه عالمية سعت فيها منشآت الاعمال الى تحسين أدائها بشتى اطرق بدءا بدراسات الزمن - الحركة، وانتهاء بأدوات تحسين الجودة. وفي بداية نشأتها في السبعينات تحدثت شركات صناعة السيارات اليابانية الصناعية الامريكية بنشر ادوات إدارة الجودة التي نادى بها ج.جوران وادواردز فليمنج وويل كروسبي وجيني شي تاغوشي وغيرهم.... وفي السبعينات، ابتكرت أساليب أخرى لتعزيز معايير العمليات والأداء مثل نظام الأيزو 9000 لإدارة الجودة الذي طورته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) وجائزة مالكوم بولدريج القومية للجودة (MBNQA) والقواعد الإرشادية التي أرساها منهج ستة سيigma بزيادة موتورولا، ونفدت بنجاح لجني منافع عظيمة. ويوضح الشكل (2-1-1) تطور التقنيات المختلفة. (أ.د. عبدالرحمن توفيق، ص 30).

لقد كان الغرض من تقنيات إدارة الجودة الجديدة هذه تحسين أداء عمليات المنشأة Business Processes، وجمعت خرائط التحكم في العمليات التي طورها رائد الجودة د. وولتر شوهارت Dr. Waler Sh ewhart معاً إمكانات علوم الاحصاء والهندسة من اجل قابلية التصنيع Design for manufacturability في تحسين إمكانية إعادة الإنتاج من خلال اعترافه بأهمية دراسة خصائص التكلفة والجودة والتصنيع مبكراً في مرحلة تصميم المنتج. أما نظام الأيزو 9000 فقد حسن العلاقات المتبادلة بين وظائف العمل. وساعد مفهوم المفاضلة المعيارية (أو التقويم المقارن) Benchmarking في تأمين موقع تناسي للشركات عن طريق قياس الأداء التشغيلي المقارن. والتعرف على الممارسات الأفضل. ولكي يتسنى الوفاء بتوقعات العملاء بالحصول على قيمة أفضل وتوقعات حملة الأسهم بجني أرباح أكبر يجب أن ينشأ نظام جديد لقياس الأداء وتحسينه، وان يتم الأخذ بمنهج متوازن يضم الوظائف الإستراتيجية والتشغيلية والقيادية. (أ.د. عبدالرحمن توفيق، ص 31).



الشكل التوضيحي (1/1/2) أساليب الرقابة على الأداء

المصدر : د. عبد الرحمن توفيق، 6 سيجما ومصنوفة الأداء المتوازن، (مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) : القاهرة)، 2008.

مفهوم تقويم الأداء

هنالك عدة مفاهيم لتقويم الأداء تتعرض لها الباحثة على النحو التالي :

أولاً : تقويم الأداء لغة :

اختلف الكاتب في كلمة تقويم فمنهم من عرفها بأنها الإصلاح. ونود من هذه

التعريفات الآتي :

كلمة تقويم أصلها في اللغة قوم وتعني المحافظة والإصلاح زمنه قولته تعالى

{ذلك الدين القيم} سورة التوبة الآية (36) أي المستقيم الذي لا زيغ فيه ولا ميل عن

الحق وقولة تعالى {فيها كتب قيمة} مشهوره البينة الآية (3). وكذلك التقويم يقال قوم المعرج عدلهو أزال اعوجاجهوقوم السلة سعرها وثمانها.(إبراهيم مصطفى، 1980م، ص768).

والتقويم هو تقييم الأزمهوحسابات الأوقات وما يتعلق بها والتقويم : يقال قوم الشيء عدلهوقوم لنتاج جعل له قيمة. والتقويم في اللغة هو الحكم على القيمة وتثمينها. وأيضاً : الاداء في اللغة : هو الفعل والعمل، يقال أدى العمل إذاقضاة وعملة.(لويس معلوق اليسوعي، 1986م، ص363).

التقويم في اللغة (يعني إزالة اعوجاج، ويقال قوم الشيء أزل اعوجاجهوالشيء القويم هو المعتدل.(المنجد في اللغة والاعلان، 1975م، ص633).

التقويم في اللغة يقال: (تقوم تقويماً: أي ان الشيء اعتدل وزال عوجوهوتقويم النقود إعادتها الى قيمتها وتثبيتها)(المعجم العربي المفهرس الاساسي، 1989م، ص116).

ونجد أن كلمة تقويم هي المعتمدة من قبل مجموعة العمل العربية لأجهزة الرقابة المالية لسلامتها من الناحية اللغوية. ومع ذلك فان استخدام كلمة تقويم قد يكون أدعى لدافع الاختلاط الذي قد ينجم عن شمول تعبير التقويم.

التقويم: يقال أقيمت الشيء قومتهبمعنى استقام ولاستقامة اعتدال الشيء واستواءه.(ابن منظور، ج3، د.ت، ص192)

والتقويم يعني تثمين الشيء ووضع قيمة له، كما ان الأمر المستقيم.(المنجد في اللغة والاعلان، 1975م، ص633)

تعريف تقويم الاداء :

تقويم الأداء هو قياس للأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما يحدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة. والمقصود من التقويم الأداء هو قياس للنتائج وقياس لمدى نجاح المنشأة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها التي من أجلها قامت والتي بتحقيقها يتم لها البقاء والنمو والتطور. إذا تم تعريف تقويم الداء بأنة قياس للأداء فيجب أن يكون هناك وسائل

يمكن ان يقاس بها الاداء حتى تتم عملية التقويم على أساس مقارنة المحقق بمعايير وأن يبني التقويم على أساس دراسة متغيرات قابلة للقياس المادي. (سهيرالناوي، ص11).

عرف تقويم الاداء (بأنه بحث وتحري درجة الكافية الإنتاجية المصاحبة للتنفيذ وذلك بهدف اتخاذ الإجراءات الصحيحة). (محمد بن يعقوب مجد الدين الفيروزي، 1402هـ، ص165).

كما عرف البعض عملية تقويم الأداء (بأنها المراجعة الدورية لعمليات المنشأة بغرض التأكد من أنها تسير وفقا لما يحقق أهدافها. (علي طنيش، 1999م، ص8)

يرى آخرون ان التقويم ا لأداء ما هو إ لاقياس وتقويم لنشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة. (د.أحمد محمد موسي، 1973م، ص24).

كما تم تعريف تقويم الأداء بأنه عملية إصدار الحكم وقرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيقهم إلى عمل اخر داخل المنظمة أو خارجها أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم ولاستغناء عنهم. (حسين خشارمة، د. عودة سليمان، 2000م، ص119).

ايضا عرف تقويم الاداء بأنه فحص مرحلي منظم لمجريات الاداء في أي وحدة اقتصادية لتحديد مواطن قوتها وضعها على السواء حتى يبتنى تكوين رأي مهني واضح عن عملياتها التشغيلية وطرح التوصيات الإصلاحية والتصحيحية لسد الثغرات وتلافي القصور، خصوصا في المجالات الحيوية الرئيسية في نشاطها. (د.أحمد محمد موسي، 1973م، ص26).

كما عرف تقويم الاداء بأنه عملية تقرير ورقابة مستمرة لنشاط الشركة الاقتصادية ككل ثم لكل عناصر الإنتاج بها سواء كان العنصر مادي أو بشري. (أبو الفتوح علي فضالة، 1994م، ص25).

يرى آخر أن " تقييم الأداء هو المرحلة الأخيرة من مراحل الرقابة في سلسلة العمليات الادارية" (د. علي اسلمي، 1970م، ص32).

ويرى آخر ان "عملية تقييم الاداء تتمثل في الخطوة الاخير من الدورة الادارية التي تبا بتحديد الأهداف ف ثم وضع خطط أو برامج زمني لتنفيذها ثم إجراء تنظيم للوحدة الاقتصادية ومواردها لضمان تنفيذ تلك الأهداف ف ثم رقابة على التنفيذ بغرض حصر الانحرافات ثم تقييم للنتائج في النهاية، وأن عملية الاداء وظيفة من الوظائف الادارية وليست وظيفة قائمة بذاتها وأنها تتعلق بالمستقبل فوجودها لاحق لوجود النشاط ذاته، وانها عملية دائمة مستمرة وشاملة". (د. أحمد محمد موسى، 1975م، ص 635-636).

يرى آخر "أن التقييم هو قياس ومراجعة النتائج التي تحقق مقارنة بالأهداف ف وتحليل العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤوليات الإدارية." (عبد السميع خليل، 1967، ص 10).

البعض أن التقييم الأداء عبارة عن عملية فحص وتحليل وقياس النتائج المحققة التي تمت بجهود الأفراد المسؤولين عن الأداء في ظل ظروف معينة وأوقات محددة ومكانيات متاحة بهدف الكشف عن القصور والانحرافات وتحليل أسبابها والمسئول عنها، ومن خلاله يمكن الحكم على المستوى أو الكفاءة التي نفذت بها الأهداف، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يعد الحلقة الاخير هي الدورة الإدارية." (د. محمد فضل سعد، 1993م، ص 122).

في حين يرى البعض " ان تقييم الأداء يهد إلى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة للاستخدام الأمثل، وكذلك التأكد من كفاءة تحقيق النتائج المستهدفة في الخطة". (د. محمد فضل سعد، 1993م، ص 123).

أي أن هدف تقييم الاداء قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة بالإضافة إلى الحكم على مدى النجاح في تحقيق الأهداف ف المخططة، بالرغم من أن مصطلح الكفاءة تتعدد مفاهيمها وأبعادها نتيجة اختلاف الثقافات والمهن والزواية التي ينظر إلى الكفاءة منها وأن كان معناها الواسع يعني النجاح في إحراز أهداف الخطة. (L.R.Amey، 1970، P12)

ويقول دكتور منصور أحمد منصور (التقويم هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها). (د. منصور أحمد منصور، 1985م، ص 57).

استنتجت الباحثة من مفهوم تقويم الأداء أنه يعتبرها وسيلة لمعرفة الوضع الذي عليه المؤسسة ومعالجة المشاكل الموجودة حتى تتمكن من المحافظة على الوضع التنافسي

أهمية تقويم الأداء :

من خلال مفهوم تقييم الأداء تبرز لنا أهمية تقويم الأداء إذ أنه يعتبر نظاماً هاماً وحيوياً للشركة وذلك لأنه عن طريق تقويم الأداء تحصل الشركة على معلومات مرتدة. تلك المعلومات تكمن الشركة من إجراء تعديلات تتوافق مع البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات وأيضاً كل العمليات التنظيمية التي تشمل اتخاذ القرارات وعمليات الاتصال وغيرها وغالباً ما تقود تلك التعديلات إلى تحسين الأداء من خلال التغيير التنظيمي الذي يتم داخل الشركة .

لقد تناول كثير من الكتاب أهمية تقويم الاداء بالنسبة للشركات والمنظمات نذكر منها الاتي : (أندرو دي سيز دي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ب ت). (تقويم الاداء عملية استراتيجية يمكن استخدامها كأداة، أو كطريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة).

ويقول د. محمد مرعى عن أهمية نظام التقويم بالنسبة للشركة (يعد نظام التقويم مهما لأغراض تتعلق بالمؤسسة والإدارة، وبالملاك فيها، لانهايفيد في تحقيق الجوانب التالية :

1. تحديد الحاجة من الموارد البشرية
2. تقويم سياسات الاستخدام والتوظيف
3. تقدير العمل المنجز من قبل إدارة المؤسسة ولذلك يخلق جواً من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين والإدارة
4. تحديد الحاجة إلى إعادة التنظيم البنوي

5. تحديد الحاجة من التدريب والتأهيل
6. نظام التقييم يفيد أيضا في تحديد الحاجة من الموارد المادية مثل راس المال، الآليات والمعدات، من ضوء احتياجات السوق وخطط إنتاج السلع والخدمات. مما تقدم نستطيع أن نستنتج بأن هنالك أهمية كبيرة لتقويم الاداء بالشركة وعلية انة تقويم الاداء يحقق تحديد حاجة الشركة من الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة قدرة الأفراد الحاليين على أداء اعمالهم وفقا للأهداف المحددة. وذكر البعض أن أهمية تقويم الأداء تتلخص في الآتي: (عقيل جاسم عبد الله، 1999م، ص 91)

1. إن تقويم الأداء يساعد في الاستخدام الأمثل للمواد الاقتصادية
 2. يوضح العلاقة التبادلية بين القطاعات الاقتصادية ويساعد على تحقيق من القيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
 3. ترتبط أهمية تقويم الاداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى الوحدة.
 4. يساعد تقويم الاداء على الآتي :
 - أ- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
 - ب- توجيه إشراف الإدارة العليا.
 - ت- توضيح سير العمليات داخل القطاعات الاقتصادية.
 - ث- تحقق التنسيق بين مختل أوجه النشاط الاقتصادي.
- وترى الباحثة ان تقويم الداء يوفر معلومات ملائمة موثوق بها تساعد على سرعة اتخاذ القرارات ويسهل عملية الإشراف والرقابة على العاملين وحركة العمل.
- أبعاد تقييم الأداء :**

توجد ابعاد لتقييم الاداء في جميع الأنظمة الإدارية، وتختلف تلك الأبعاد من منظمة لأخرى كما تتفق في بعدين هما : البعد التنفيذي والبعد الاقتصادي.(د. خالد عبد الرحيم مطر، 1999م، ص 18)

يقول د. توفيق محمد عبدالمحسن : (لتقييم الاداء بعدان اساسيان، الأول متعلق بالبعد الاقتصادي، ويشمل تقييم النتائج العامة للمنشأة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها الاقتصاد العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بأهداف الدولة وسياساتها العامة في اطار الاقتصاد العام للدولة، الثاني : يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي. اي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة..(توفيق محمد عبد المحسن، 1997م، ص 63).

أما معهد الكتاب فقد جاء في حديثه عن ابعاد نظام التقييم : (يبدو التقييم كمفهوم متعدد الأشكال، يتجسد محتواة بوجود ثلاثة ابعاد متكاملة فيما بينهما وهي : البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد السلوكي.(محمد مرعي مرعي، 2001م، ص 52).

وكلما يتبع التقييم تحقيق عدة أهداف، وبما انه ادارة فعالة انه سهل السيطرة على النفقات الاقتصادية (البعد الاقتصادي) ولا يقتصر على البحث عن الفاعلية الاقتصادية بل يهدف الى ألقمة مهام الإدارة مع الحاجات الاجتماعية (البعد الاجتماعي) ويشجع على تجديد أخلاقيات وسلوكيات العمل في الشركات والإدارات (البعد السلوكي).

تلك الابعاد الثلاثة للتقييم الاقتصادي والاجتماعي والسلوكي، ويسمح لهبتزواج مهام المؤسسات والإدارات وتوضيح النقاش حول الفاعلية والشريعة العائد للمدخلات المؤسسية.(محمد مرعي مرعي، 2001م، ص 20).

عناصر تقويم الاداء :

مما سبق أن تقويم الأداء يشمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي: (عبد السلام هارون، 1996م، ص 773-774).

أ- الفعالية (Effectiveness) : ويقصد بها فحص مدى تحقيق النتائج المتوخاء أو الأهداف المرجوة بمراقبة فعالية الاداء فيما يتعلق بتحقيق

أهداف المنشأة بالإضافة إلى مراقبة النتائج الفعلية لنشاطاتها مقارنة بالنتائج المستهدفة.

ب- الكفاءة (Efficiency) : ويقصد بها خصوص العلاقة بين المخرجات من السلع والخدمات (أو غيرها من النتائج والموارد تأتي استخدمت من أجل إنتاجها كذلك الاهتمام بتحديد الحد الأقصى من المخرج بالنسبة لمدخل معين بمراقبة مدى كفاءة الانتفاع بالموارد المالية والبشرية وغيرها بما في ذلك فحص نظم المعلومات ومقاييس الأداء وترتيبات المتابعة بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة لمعالجة القصور.

ت- الاقتصادية (Economy) : ويقصد بها خصوص الكيفية التي يتم بها استخدام الموارد للتأكد من تقليل تكلفتها إلى أدنى مستوى ممكن مع الأخذ في الاعتبار الجودة المناسبة.

أهداف تقويم الأداء :

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

- 1- تحديد العوامل التي تؤثر على النتائج وتشخيص ما قد يتبين من الصعوبات والتي تظهر في التنفيذ في كل مركز من مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية وتحديد أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- 2- تعمل على قياس مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بصورة سليمة وبغرض الحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة لها على اكمل درجة ممكنة.
- 3- استخدام الاساليب الحديثة في تقويم مدى كفاءة ومثالية المنشأة في ادارة المنشأة (الوحدة) الاقتصادية وتمتد فاعلية تقويم الاداء تحدد العلاقة ما بين النتائج المستهدفة من الادارة، وبين النتائج التي تم تحقيقها في الوحدة الاقتصادية، كما يشمل تقويم كفاءة الاداء على كفاءة تنظيم الوحدة الاقتصادية وبوجه خاص تقويم نظام الرقابة الداخلية فيها وكفاءة سير الاداء في عمليتها المالية فضلا عن تجويد مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على تقليل

تكلفة مواردها الى ادنى مستوى ممكن مع مراعاة الجودة والنوعية المطلوبة.

(د. خالد عبد الرحيم مطر، 1999م، ص 20)

4- يعمل تقويم الاداء على مساعدة الادارة في توجيه إنتباهها الى نقاط الضعف والقصور في اداء مراكز المسؤولية والعاملين ودراستها والخروج بحلول جذرية تساعدها في التغلب على تلك الظروف والصعاب عن طريق نظام دقيق وسليم للمساءلة.

5- يعتبر نظام تقويم الاداء نظام المعلومات يزود إدارة الوحدة الاقتصادية بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها في ادارة موجوداتها المختلفة من حيث اتخاذ القرارات السليمة التي تتعلق بالأصول واستخداماتها والمفاضلة بين البدائل المختلفة.

6- يهدف تقويم الاداء الى مساعدة الوحدة الاقتصادية عن طريق تحليل النتائج وبيان اثرها.

7- تساعد نتائج تقويم الاداء على تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال تقويم أداء كل فرد ومعرفة قدراته ومؤهلاته مما يؤدي الى الارتفاع بالكفاءة الوظيفية للأفراد داخل الوحدة الاقتصادية.

8- عملية تقويم الاداء توفر اساسا موضوعيا لنظام سليم للحواجز والمكافآت التشجيعية حتى يكون هنالك دافع قوي مادي ومعنوي يدفع الافراد الى العمل الناجح ويحرك شعورهم نحو التعاون والعمل الجماعي. (المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، 1995م، ص 17).

كما يهدف ايضا الى (دراسة الاجهزة التي تقوم بالرقابة في القطاع الاقتصادي والعمل على الاستفادة من البيانات التي تتبع من عملية الرقابة وذلك بتحليلها ودراستها واتخاذها اساسا لرسم خطط العمل المستقبلية للقطاع.. (د.علي السلمي و د.نهري، 1999م، ص 157).

مراحل تقويم الأداء:

عملية تقويم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب تخطيطا سليما مبنيا على اساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنتشرها المنظمة، ويرتب احد الكتاب هذه الخطوات على النحو التالي: (د. خالد عبد الرحيم مطر، 1999م، ص 184).

1. وضع توقعات الاداء وتعدد اولى خطوات عملية التقويم حيث يتم التعاونيين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الاداء وبالتالي الالتصاق حول المهام المطلوبة والنتائج المراد تحقيقها.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الاداء، وتأتي هذه المرحلة في اطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا الى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بتوفير المعلومات عن كيفية انجاز العملوا مكانية تنفيذة بشكل أفضل، اي أن عملية تقويم الأداء مستمرة لما لها اثر فعالودور في تصحيح الانحرافات وتفادي حدوثها مستقبلا.

3. تقييم الاداء : يتم تقييم اداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الاداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

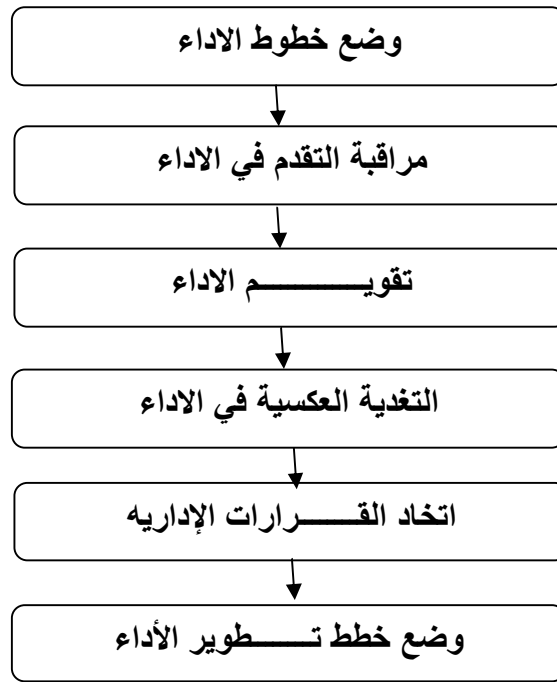
4. التغذية العكسية : يحتاج كل فرد عامل الى معرفة مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعملة وبلوغها المعايير المطلوب بلوغها وهي ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة ادائها المستقبلي.

5. اتخاذ القرارات الادارية وهي كثيرة مها ما يربط بالترقية، النقل، التدريب، التحفيز، وغيرها.

6. وضع خطط التطوير الاداء : المرحلة الاخيرة حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف التي يحملها الفرد العامل.

(ناصر نور الدين عبد اللطيف 2015م، ص 332)

والشكل (2-1-2) يوضح مراحل تقويم الاداء :



المصدر : د. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999م) ص 184.

نظام محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء

تختص الدراسة في هذا الفصل بأحد أهم أهداف المحاسبة الإدارية ألا وهو هدف تحقيق الرقابة وتقييم الأداء، ويقصد بالرقابة مجموعة الاجراءات التي تتأكد الادارة العليا بمقتضاها من ان الموارد الاقتصادية المتاحة قد استخدمت بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف الوحدة الإقتصادية، ويعني ذلك ان معيار الكفاءة الذي يعبر عن كفاءة استخدام الموارد المتاحة بما يحقق أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات، ومعيار الفعالية الذي يعبر عن مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا يمكن استخدامها كمقياس لتقييم الأداء الإداري.

وينبغي في جميع الأحوال أن يتضمن مفهوم الرقابة عملية تحديد الأداء الفعلي ثم تحليله ودراسة سبب انحرافه عن الهدف أو معيار محدد مقدما بقصد تحديد مدى تطابق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعية، وتحديد الانحرافات وتحليلها والتعرف على أسبابها وبحث سبل علاجها، ويعني ذلك ان رقابة تتضمن تقييما للأداء وتشمل بالضرورة توفير تقارير الأداء كتغذية عكسية للمعلومات تساعد

على متابعة النتائج المتحققة وتعمل على ربط التخطيط بالرقابة، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء جزءاً أساسياً من عملية الرقابة. (ناصر نور الدين عبداللطيف 2015م، ص 331).

ويمثل تقييم الاداء بذلك جوهر الوظيفة الرقابية، وهو أمر ضروري لإنجازها بنجاح وفعالية، وبطبيعة الحال يمكن اتخاذ الموازنة -باعتبارها تمثل الخطة التشغيلية المنبثقة من إستراتيجية الشركة - ومن ثم مراكز المسؤولية الخطة التشغيلية المنبثقة من استراتيجية الشركة - ومن ثم مراكز المسؤولية المرتبطة بالموازنة الرقابية، ولأن الموازنة تمثل أحد صور معايير الأداء الفعلي تعبر عن الأداء المستهدف فإنهم يمكن استخدامها كأداء لقياس وتقييم الأداء الفعلي خاصة إذا كانت تقديرات الموازنة مرتبطة بمراكز المسؤولية المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية. (ناصر نور الدين عبداللطيف 2015م، ص 333).

ومن ناحية أخرى، تشير الدراسات التي اهتمت بنظم قياس وتقييم الأداء في بيئة الأعمال الحديثة إلى نقطتين في غاية الأهمية تتعلق الأولى بعدم ملائمة مقاييس الأداء التقليدية لطبيعة العمل في بيئة الأعمال المعاصرة، وتشير الثانية إلى وجود علاقة ارتباط وثيقة بين استراتيجية الشركة - ومن ثم استراتيجية تنفيذ أعمال الشركة - من ناحية، وبين نظام قياس وتقييم الاداء من ناحية أخرى.

وترى تلك الدراسات أن نظم قياس وتقييم الأداء الحديثة هي التي تعتبر مسؤولة عن توصيل الأهداف الإستراتيجية إلى جميع مراكز المسؤولية بكافة المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للشركة، وأن تلك النظم تمثل في نفس الوقت الأدوات الأساسية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية (رقابة وقياس وتقييم أداءهم). (د. ناصر نور الدين عبداللطيف، 2015م، ص 331).

تقارير تقييم الأداء:

يمثل تقارير الاداء التي يوفرها نظام محاسبة المسؤولية وسيلة الاتصال بين مختل مراكز المسؤولية في سياق الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية وتستخدم بصفة أساسية للأغراض الإدارية الداخلية بهدف تقييم أداء المسؤولين عن مختلف مراكز

المسئولية سواء كانت مراكز تكلفة أو ربحية أو استثمار حيث يتم اعداد تلك التقارير، ورفعها الى المستويات الإدارية الأعلى من خلال نظام تقارير المسؤولية Responsibility Reporting System.

ويقوم نظام تقارير المسؤولية بتسجيل وقياس الأداء المحقق في كل مركز مسؤولية ويمكن أن يتم القياس في صورة نقدية مثل قياس الإيرادات والمصروفات التشغيلية، كما يمكن أن يكون القياس عينيا في صورة ساعات تشغيل أو كميات إنتاج بالوحدات وغيرها من مقاييس الأداء المادية. (ناصر نور الدين عبداللطيف 2015م، ص336).

ويتم إعداد تلك التقارير في نظام محاسبة المسؤولية بحيث تشمل على مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المستهدف، وبذلك يمكن تقييم الاداء المسؤولين عند أي مستوى اداري من خلال تلك التقارير استنادا الى الفروق بين الاداء الفعلي والأداء المستهدف، ونفرق عند بين تقييم أداء المسؤولين عن مراكز المسؤولية وفقا للسياق التالي :

1. يتم تقييم أداء المسئول عن مركز التكلفة عن طريق مقارنة التكلفة الفعلية المحققة مع التكلفة المحددة مقدما فإذا زادت التكلفة الفعلية عن التكلفة المحددة مقدما يعتبر الفرق بمثابة انحراف غير ملائم بينما إذا قلت التكلفة الفعلية عن التكلفة المحددة مقدما يعتبر الفرق بمثابة انحراف ملائم.

2. يتم تقييم أداء المسئول عن مركز الربحية على مستويين :

❖ الأول : عن طريق مقارنة التكلفة الفعلية المحققة مع التكلفة المحددة مقدما فإذا زادت التكلفة الفعلية عن التكلفة المحددة مقدما يعتبر الفرق بمثابة انحراف غير ملائم بينما إذا قلت التكلفة الفعلية عن التكلفة المحددة مقدما يعتبر الفرق بمثابة انحراف ملائم.

❖ الثاني : عن طريق مقارنة الإيرادات الفعلية المحققة مع الإيرادات المحددة مقدما وإذا زادت الإيرادات الفعلية عن الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المحددة

مقدما يعتبر الفرق بينهما بمثابة انحراف ملائم بينما إذا قلت الايرادات الفعلية عن الايرادات المحددة مقدما يعتبر الفرق بمثابة انحراف غير ملائم.

3. يتم تقييم أداء المسئول عم مركز الاستثمار عن طريق مقارنة العائد على الاستثمار الفعلي المحققة مع العائد المستهدف فإذا العائد على الاستثمار الفعلي عن العائد على الاستثمار المستهدف "المحددة مقدما" يعتبر الفرق بمثابة انحراف ملائم بينما إذا نقص العائد على الاستثمار العلي عن العائد على الاستثمار المستهدف يعتبر الفرق بمثابة انحراف غير ملائم.

4. وفقا لمبدأ الإدارة بالاستثناء ينبغي أن تركز تقارير الأداء على المعلومات القيمة والأساسية التي تفيد لأغراض تقييم الأداء وتطبيق خطط الثواب والعقاب "خطط الحوافز" واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة إذا كان ذلك ممكنا خلال نفس الفترة وإذا لم يكن التصحيح ممكنا في نفس الفترة فيتم الاستفادة من تلك المعلومات في الفترات التالية. (ناصر نور الدين عبداللطيف 2015م، ص338).

5. القاعدة الأساسية التي تحكم نظم قياس وتقييم الاداء ينبغي ان تنطبق عمليا من ان القدرة على تحديد وقياس الاداء وأبعاده تعتبر بمثابة حجر الزاوية في عملية إدارة الاداء، وأن عملية إدارة الاداء هي السبيل الوحيد لإمكانية تغيره، وأن إمكانية تغيير الاداء هي المدخل الحقيقي الى تحسينها بالمقارنة مع المنافسين في بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة، وان هكلما زادت إمكانية تحسين الداء كلما كانت الشركة قادرة على الاحتفاظ بعملائها بل وزيادة نصيبها في سوق الصناعة.

مقاييس تقييم الاداء التقليدية:

سوف نتعرف على مجموعة من المقاييس الأداء المتعارف عليها مثل معدل العائد على الاستثمار والدخل المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة.
معدل العائد على راس المال المستثمر:

يمكن تحديد معدل راس المال المستثمر بقسمة صافي الربح على إجمالي راس المال المستثمر، ونقصد بصافي الربح ذلك الربح المحقق من العمليات التشغيلية لمركز الاستثمار بينما نقصد بإجمالي راس المال المستثمر مجموع كل من صافي الاصول الثابتة المستخدمة في عمليات مركز الاستثمار وراس المال العامل بمركز الاستثمار والد يمثل الفرق بين الاصول قصيرة الاجل والالتزامات قصيرة الاجل لمركز الاستثمار.

ويمكن احتساب معدل العائد على راس المال المستثمر كمحصلة لضرب نسبة صافي الربح من العمليات مركز الاستثمار (صافي الربح المركز ÷ إجمالي راس المال المستثمر). (ناصر نور الدين عبداللطيف 2015م، ص339).

ويرتبط تحديد معدل العائد المستثمر المستهدف (المخطط) في بداية الفترة عادة بوضع الإطار العام المحدد لأهداف مختلف مراكز الاستثمار بالشركة، وتسعى الوحدة الاقتصادية دائما الى تحقيق معدل يوق تكلفة الفرصة البديلة لتلك الاموال المستثمرة.

ويتطلب نظام موازنات الاداء العال ان تقوم ادارة الوحدة الاقتصادية بوضع وبناء أهداف الأداء لكل مركز استثمار داخل الهيكل التنظيمي على ان يتم التنسيق بين أهداف الاداء المقررة لتلك المراكز بما يساعد على تحقيق الأهداف الكلية للوحدة الاقتصادية، وباستخدام معدل العائد على راس المال المستثمر كمقياس كمي يقوم نظام موازنات الأداء بترجمة الأهداف الكلية للوحدة الاقتصادية الى أهداف رعية لكل مركز استثمار داخ الوحدة الاقتصادية، وبتيح ذلك ترجمتها الى أهداف تفصيلية وأكثر تحديدا بالنسبة للمستويات الادارية الدنيا في الهيكل التنظيمي.

الدخل المتبقي:

تتجاهل طريقة معدل العائد على راس المال المستثمر تكلفة التمويل عن طريق حقوق الملكية، ولذلك قد يتم استخدام الدخل المتبقي كمقياس لتقييم أداء مراكز الاستثمار للتغلب على هذه المشكلة بصفة اساسية، ونقصد بالدخل المتبقي بذلك مقدار الزيادة في صافي الربح من العمليات الذي يحققه مركز الاستثمار عن تكلفة

الفرصة البديلة لرأس المال المستثمر به، وفي ضوء ذلك يتم استخدام المعادلة التالية في تحديد الدخل المتبقي: (ناصر نور الدين عبداللطيف 2015م، ص 340).

الدخل المتبقي = صافي الربح من العمليات - تكلفة رأس المال المستثمر

ووفقاً لهذه الطريقة يمكن أولاً تحديد معدل العائد على رأس المال المستثمر لكل مركز استثمار وبفرض أنه 25% لأحد المراكز ثم يتم تحديد معدل تكلفة رأس المال باعتبارها الحد الأدنى المقبول لمعدل العائد على الاستثمار وبفرض أنه 15% فإن الدخل المتبقي نسبة 10%.

انتقاد مقياس الدخل المتبقي:

لتوضيح الانتقاد الأساسي الذي يتم توجيهه لاستخدام الدخل المتبقي كمقياس لقياس وتقييم الأداء دعنا نفترض البيانات التالية :

إذا كان رأس المال المستثمر للمركز ص 1 على سبيل المثال = 100000 جنية وصافي ربحهم من العمليات 25000 جنية، وتكلفة الأموال 15% فإن الدخل المتبقي يكون $12500 - (15\% * 5000) = 10000$ جنية.

وبالمثل إذا كان رأس المال المستثمر للمركز ص 2 مثلاً = 50000 جنية وصافي الربح من العمليات 12500 جنية، وتكلفة الأموال 15% فإن الدخل المتبقي يكون $12500 - (15\% * 50000) = 5000$ جنية.

ويحقق مقياس الدخل المتبقي بهذا قاعلاً بين مراكز المسؤولية كمراكز استثمار ومراكز ربحية، إلا أنه يتضح من الأرقام الافتراضية السابقة حيث يحقق كلا المركزين ص 1، ص 2 نفس المعدلات في الأداء فإن قياس الدخل المتبقي للمركز ص 1 ضع ص 2 مما يجعل من مقياس الدخل المتبقي كرقم مطلق وليس نسبة محل شك كبير في تحقيق العدالة عند تقييم الأداء خاصة إذا تم ربط الحوافز به كرقم مطلق الأمر الذي يجعله غير ملائم في هذه الحالة. (ناصر نور الدين عبداللطيف 2015م، ص 340).

القيمة الاقتصادية المضافة:

يلقى مقياس القيمة المضافة اهتماما كبيرا في السنوات الاخيرة باعتبار أحد أهم مقاييس الاداء المالية المستخدمة في مجال قياس وتقييم الاداء في عدد كبير من جوانب الوحدات الاقتصادية في بيئة الاعمال المعاصرة، وقد تبنت تلك الوحدات وعدد كبير من الوحدات الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة، وقد تبنت تلك الوحدات وعدد كبير من الممارسين والمحللين الماليين في الاسواق المالية مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كبديل لمقياس الدخل المتبقي على اساس ان الاخير يمثل ناتج بيانات محاسبية تأثرت الى حد كبير بالقواعد والمبادئ والمعايير المحاسبية المتعارف عليها والقبول قبولاً عاماً والتي يشترط الالتزام بها عند إعداد القوائم والتقارير المالية المحاسبية بما تتضمنه من صافي ارباح وقيم راس المال والاستثمارات، وتتضمن تلك القواعد والمبادئ المحاسبية بالضرورة مبدأ التكلفة التاريخية وأساس الاستحقاق وتجاهل الاعتراف بتكلفة التمويل من خلال حقوق الملاك والمساهمين قبل تحديد صافي الربح، ويعتبر الإجراء الاخير وحدة بمثابة ضمانة مؤكدة لكافة الاطراف الخارجية تتيح الشك في الاداء المالي الحقيقي للوحدة الاقتصادية.

ويمكن تعريف القيمة الاقتصادية المضافة بذلك بانها مقياس مالي يعتمد على كل من صافي الربح من العمليات بعد الضرائب وتكلفة الاستثمارات المطلوبة لتحقيقه، ويتم احتسابه بمعادلة تماثل معادلة تحديد الدخل المتبقي حيث تمثل الفرق بين الربح المحاسبي وبين تكلفة هيكل راس المال المستثمر والمستخدم في تحقيق هذا الربح مع الاخذ في الاعتبار المتوسط المرجح لتكلفة كل من حقوق الملكية والقروض، وبالتالي يمكن اعتبار القيمة الاقتصادية المضافة احد المقاييس المحاسبية الحديثة التي تعتمد على القياس الدوري والمنتظم لنتائج التشغيل الفعلي، وتتيح خلق قيمة مضافة للملاك من خلال عرض ما تم التعارف عليه باسم سلسلة التحسينات المستمرة التي تستخدم لأغراض تقييم مركز المسؤولية المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية وكذلك لقياس نتائج الجهد ولأداء والإداري الكلي للوحدة الاقتصادية في مواجهة الملاك. (ناصر نور الدين عبد اللطيف 2015م، ص 341)

وقد حقق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة نتائج ملموسة سواء في مجال تقييم الاداء الداخلي وتحقيق قدر من الموائمة بين مصالح مختلفة من المستويات الادارية، وبين الملاك لإدارة على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل مما انعكس في نهاية الأمر على القيمة السوقية للوحدة الاقتصادية والأسهم الخاصة بها في سوق الأوراق المالية. وباستقصاء أسباب هذه لنتائج اتضح ان مؤشرات سلسلة القيمة المضافة المستخدمة قدادت الى خلق وتوليد هذه القيمة المضافة من خلال مجموعة التحسينات الرئيسية التي تمثلت في :

- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
 - كفاءة عمليات الشحن والتسليم في التوقيت المناسب.
 - تدني التكاليف الكلية وزيادة معدلات الربحية.
 - تدني تراث التصنيع والتسليم والتحصيل.
 - زيادة معدل دوران الاستثمارات.
 - زيادة الإنتاجية ونسب الإنجاز.
- وفي ضوء ما تقدم يتم استخدام المعادلة التالية :

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح من العمليات بعد الضرائب - تكلفة هيكل رأس المال المستثمر

تعدد مقاييس الاداء:

ترتب على تعدد وتنوع مجالات النشاط داخل الشركة ضرورة التنسيق بين مختلف وحدات النشاط لتحقيق أهداف الشركة ككل، ومن ثم ضرورة بناء معايير موازنات ملائمة لتخطيط وتوجيه وقياس مدى كفاءة الاداء لكي تلائم مختلف اوجه النشاط.

وتشير الدراسات في هذا المجال الى ان مقاييس الاداء التي يمكن استخدامها قد تكون مقاييس كمية او نوعية او شخصية، وقد تكون مقاييس متشددة او متساهلة، وقد تكون مفروضة أو متعددة الأبعاد أو مركبة.(ناصرنورالدينعبداللطيف 2015م، ص342).

وتركز مقاييس الاداء ذات البعد الواحد على خاصية واحدة للأداء مثل الربح أو معدل العائد على الاستثمار، أما مقاييس الاداء متعددة الابعاد انها تعر عن مزيج من الخصائص التي تميز نشاط مركز مسئولية معين من الربحية وإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية وعلاقة القسم بالأقسام الأخرى. أما مقاييس الاداء المركبة او المجموعة فهي تركز على قياس عدة خصائص للأداء حيث يتم الاستعانة بالأوزان المرجحة لكل خاصية من خصائص الاداء ويتم تجميع هذه الخصائص بعد ترجيحها في مقياس واحد مركب. اما المقاييس النوعية والشخصية لها جانب سلوكي ومن صور هذه المقاييس تدريب العاملين وقياس اداء الفرد بواسطة فرد اخر وقياس الفرد لأدائه بنفسه تلك المقاييس لا يتم الافصاح عنها في التقارير المالية رغم أن بعض الاتجاهات التي تتادي بتقييم الاداء على اساس اخذ المقاييس النوعية في الاعتبار بجانب المقاييس الكمية.

قياس الإنتاجية والكفاءة والفاعلية والجودة:

تلقى مقاييس الانتاجية والكفاءة والفاعلية والجودة أهمية بالغة باعتبارها من أهم مقاييس الأداء المالية المستخدمة في مجال قياس وتقييم الأداء في مجال قياس وتقييم الأداء في بيئة الأعمال المعاصرة حيث تهتم الوحدة الاقتصادية بالعمل الدائم والمستمر على زيادة قدرتها التنافسية. وتشير الإنتاجية الى مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر أحد أهم المفاهيم الأساسية التي يتم الاستناد إليها في مجال بناء ووضع معايير الاداء ثم تحديد وتحليل انحرافات الأداء الفعلي لأنها تمثل تعبيراً دالياً بين المخرجات، وتستخدم الإنتاجية بذلك في قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على الانتاج، ويمكن قياس إنتاجية الاداء

عموما بقسمة المخرجات على كمية المدخلات التي ساهمت في تحقيقها. (د. منصور أحمد منصور).

فإذا افترضنا أن كمية الإنتاج المخططة لأحد المراكز 20000 وحدة، وكمية المواد الخام المباشرة المقدر استخدامها 5000 كيلوا فإن الإنتاجية المخططة لمورد المواد المباشرة = $20000 \div 5000$ كيلوا = 4 وحدات لكل كيلو.

وأذا افترضنا ان كمية الإنتاج الفعلية لهذا المركز بلغت 18000 وحدة، وكمية المواد الخام المباشرة الفعلية المستخدمة 6000 كيلو فان الإنتاجية الفعلية لمورد المواد المباشرة = $18000 \div 6000$ كيلوا = 3 وحدات لكل كيلو.

ثم بمقارنة الانتاجية الفعلية بالانتاجية المخططة يمكن تحديد مدى كفاءة الاداء، وفي هذه الحالة نجد أن :

كفاءة الأداء = $\frac{\text{الإنتاجية الفعلية}}{\text{التكلفة}} \div \text{الإنتاجية المخططة}$ لعنصر التكلفة = $4 \div 3 = 0.75 = 75\%$. ويعني ذلك أن هناك زيادة في كمية المواد المستخدمة بما يعادل 25% بما يدل على انخفاض إنتاجية المواد المباشرة. وبطبيعة الحال إذا كانت نسبة كفاءة الأداء لعنصر تكلفة 100% فانه يكون محققا الكفاءة المستهدفة منه، إذا زادت نسبة كفاءة الاداء لعنصر تكلفة ما عن 100% فإنه يكون محققا أكبر من الكفاءة المستهدفة منه.

ويشير مفهوم الجودة في ايسط تعبير لة عن نسبة عدد المنتجات الجيدة من بين إجمالي عدد الوحدات المنتجة، ويلقى هذا المفهوم عناية مستمرة من خلال توفير منتجات بمواصفات تلبي حاجاتهم مع المحاولة الوصول الى مستوى صفر عيوب في الوحدات المنتجة.

ومما لا شك فيهما أن زيادة جودة التصميم والإنتاج وخدمات ما بعد البيع يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للوحدة الاقتصادية وتؤدي دائما الى زيادة في الارباح سواء بسبب زيادة الانتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة حجم المبيعات وزيادة سعر البيع نتيجة تميز جودة المنتجات والخدمات، أو حتى إذا ظل سعر البيع كما هو فإن انخفاض التكاليف وزيادة حجم المبيعات يؤدي الى زيادة الارباح ايضا، بل

والأكثر من ذلك انه يمكن نتيجة كفاءة الأداء وزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف وفي ظل تخفيض سعر البيع أيضا أن تزداد الأرباح كنتيجة لزيادة حجم المبيعات وتدني التكاليف.

ويتضح مما سبق أن مفهوم الكفاءة يشير الى قدرة الوحدة الاقتصادية على تحويل عناصر المدخلات الى مخرجات وبالتالي فهو مفهوم يمكن همراة لمفهوم الإنتاجية ومرتبطة به، ويتم استخدام مفهوم الكفاءة عادة للتعبير عن مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها من المخرجات النهائية بغض النظر عن كيفية تحقيق تلك الأهداف ف. فإذا خطت الوحدة لإنتاج 10000 وحدة منتج وقامت بالفعل بإنتاج 9000 وحدة فقط فان نسبة الكفاءة تكون 90%.

- وبالإضافة إلى ما تقدم يمكن الاستعانة بمجموعة من النسب والمؤشرات المالية التي يتم استخدامها بهدف توفير معلومات لقياس وتقييم نسبة السيولة، والربحية، والنشاط، وتغطية الديون، ويوفر إعداد تلك النسب معلومات عن أداء الإدارة تتعلق بربحية الأنشطة والقدرة على الوفاء بالالتزامات، وبالتالي مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية، ومن أهم النسب والمؤشرات المالية المتعارف عليها في هذا المجال مايلي :
- **نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الالتزامات المتداولة.**
وتقيس قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالالتزامات قصيرة الاجل
- **نسبة السيولة = (الأصول المتداولة - المخزون) ÷ الالتزامات المتداولة.**
وتقيس أيضا قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل، وتوفر هذه النسبة مؤشرا أكثر قدرة في هذا المجال.
- **نسبة السيولة السريعة = (القدية والعملاء والاستثمارات قصيرة الاجل) ÷ الالتزامات المتداولة.**

وتقيس درجة درجة السيولة السريعة المتاحة حالا للوفاء بالالتزامات قصيرة الاجل.

معدل دوران المخزون = صافي المبيعات ÷ متوسط المخزون.

ويقاس متوسط الفترة اللازمة لتحويل المخزون الى نقدية.

معدل دوران العملاء = صافي المبيعات ÷ متوسط العملاء ويقاس متوسط الفترة اللازمة لتحصيل العملاء.

- **معدل دوران الأصول = صافي المبيعات ÷ متوسط الأصول** ويقاس مدى كفاءة استخدام الأصول في تحقيق المبيعات.
- **معدل العائد على الأصول = صافي الربح ÷ متوسط الأصول** ويقاس درجة ربحية الأصول المستخدمة.

مقاييس تقييم الأداء في بيئة الأعمال المعاصرة:

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة قد اثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المنشأة في قياس وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف في الإستراتيجية، وأن هناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة والاتجاهات المعاصرة لقياس وتقويم الأداء، كما ان قياس الأداء يعتبر أمراً ضرورياً وأحد العناصر الرئيسية لنجاح المنشأة في بيئة التصنيع الحديثة، ومن المفيد التركيز على مقاييس الأداء غير المالية بدلا من الاقتصار على مقاييس الداء المالية فقط، بل يجب التكامل بينهما لإعطاء صورة شاملة عن أداة المنشأة بشكل متكامل. (ماهر عبد الرحمن السعدي، 2006 م، ص 122).

وقد تناولت عدة دراسات في السنوات الأخيرة عدم فعالية مقاييس الأداء التقليدية في ظل التطورات العملية المعاصرة والتحول الى نظم الانتاج المرنة والمعتمدة على الحاسبات حيث اصبح التركيز في بيئة الأعمال المعاصرة على رد فعل المستهلك والمنافسة وترتب على ذلك ان المقاييس التقليدية للأداء التي تركز على هدف الربح المحقق في الاجل القصير أصبحت غير ملائمة، وأن البديل الملائم يمكن في التركيز على ان تعكس مقاييس الأداء الأهداف الاستراتيجية للمشروع وان تعكس مقاييس الأداء الأبعاد البيئية المتعددة للشركة. وبناء على ذلك قامت إحدى الدراسات بتقسيم مقاييس الأداء الى مقاييس داخلية وأخرى خارجية ومقاييس أداء تعتمد على التكلفة وأخرى لا تعتمد على التكلفة على النحو التالي :

مقاييس أداء	لا تعتمد على التكلفة	تعتمد على التكلفة
داخلية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ زمن التصنيع والتسليم ▪ عدد المنتجات الجديدة ▪ جودة المنتج 	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة تصميم المنتج تكلفة تصنيع المنتج تكلفة توزيع المنتج
خارجية	<ul style="list-style-type: none"> عدد المشترين المتكرر نصيب الشركة من السوق 	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة البحث والتطوير تكلفة المواد والعمل

ويشير تلك الدراسات الى ضرورة الاهتمام بتطوير مقاييس أداء جديدة تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية للوحدة الاقتصادية التي تعمل في بيئة التصنيع الحديثة، وبما يتناسب مع الأهداف المرجو تحقيقها من تطبيق الأساليب والفلسفات الإدارية والمحاسبية الحديثة مثل إدارة الجودة الكلية، ونظم التوقيت المنضبط للمخزون والإنتاج، ونظم الانتاج المرنة، ونظام التكلفة على اساس النشاط، وإدارة التكلفة الاستراتيجية، ونظرية القيود. (ماهر عبد الرحمن السعدي، 2006 م، ص 123).

وأن هذا الاهتمام بمحاولة تطوير وتحديث أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية يمكن ان يجعلها قادرة على التواصل مع التطورات المتلاحقة في طرق وأساليب الانتاج وتكنولوجيا المعلومات. وتعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء أحد اهم الأساليب الحديثة المستخدمة. وهذا ما سوف نتناوله في المبحث الثاني. (د.ناصر نور الدين عبداللطيف، 2015م، ص 3).

ترى الباحثة أن تقويم الأداء هو محور اهتمام نظري الكونهمفهومها جوهرها وعناصرها محوري النجا حلت تحقيقاً لها، فهذا المفهوم يتطور ويتجدد ويتغير بتغير مكونات المنظمة والمجال التي تتعامل مع ها وتتغير مقاييس الأداء باختلاف مفهومها للأداء للمنظمة.

المبحث الثاني

بطاقة قياس الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. (Kaplan R.S and Norton، 1992، pp25).

وعرفت أيضاً بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف إستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف إستراتيجيات الوحدات الفرعية، في المنظمة (الأقسام) وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير. (احمد رجب عبد الملك، 2006م، ص 69).

كما تعرف بأنها مفهوم "يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي وهي تبدل من رؤيا المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف مقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات".

وأيضاً تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "طريقة لتحويل العمالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وان أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي والأداء المخطط". كما عرفت أيضاً على أنها بطاقة تسجيل ذات أربعة محاور هي المحور المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعليم والنمو، تقدم بصورة متوازن عن

الأداء التشغيلي فضلاً عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل. (عبد اللطيف عبد اللطيف فوحنانتر كمان، 2006م، ص 143).

وكذلك عرفت بأنها (قياس كفاءة أداء إدارة المنظمة وقدرتها على الأداء بالشكل الجيد الذي يحقق مصالح وإهتمامات تلك الأطراف ذات المصالح المشتركة). (وليد الطييعمر خالد، 2013، ص 169-170).

كما عرفها كابلان ونورتون بانها نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف ف. (هيام محمد جلال الدين عبد الله، 2014، ص 86).

وينظر لبطاقة الأداء المتوازن على أنها للإدارة وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء هذا النظام يعمل على توفير الأدوات والمؤشرات مما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي من خلال فهم ودراسة الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتوصيلها بوضوح إلى العاملين، ويتضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أربعة عناصر أساسية هي الأهداف ف، المقاييس، المستهدفات، المبادرات. (هيام محمد جلال الدين عبد الله، 2014، ص 87).

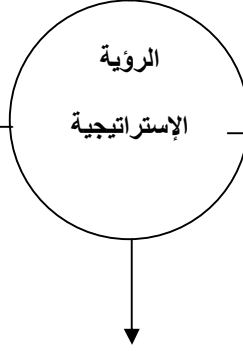
نظام (القياس المتوازن للأداء) الذي يقوم على ترجمة الرؤية المستقبلية وإستراتيجية الشركة إلى مجموعة مترابطة ومتناسقة من الأهداف ف ومقاييس للأداء تغطي أربعة جوانب (مناظير perspectives) أساسية تقود وتوجه عمليات التنفيذ وهي : الجانب العميل، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والتحسين،

والإبتكار والنمو كما في الشكل (1/ 2/2) :

الجانب المالي				
لكي ننجح مالياً كيف يجب أن نظهر أمام الملاك (كيف يرانا الملاك)				
أهداف	مقاييس	مستهدف	مبادرة	موازنة

جانب العمليات الداخلية				
لإرضاء الملاك والعملاء ، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن نتميز ونتفوق فيها ؟				
أهداف	مقاييس	مستهدف	مبادرة	موازنة

جانب العميل				
لتحقيق إستراتيجيتنا كيف يجب أن نظهر أمام العملاء (كيف يرانا العميل) ؟				
أهداف	مقاييس	مستهدف	مبادرة	موازنة



جانب التعليم والإبتكار والنمو				
لتحقيق إستراتيجيتنا كيف سيتم تدعيم وإستدامة قدرتنا على التغيير والتحسين ؟				
أهداف	مقاييس	مستهدف	مبادرة	موازنة

المصدر : احمد حسين علي حسين، المحاسبة الادارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي ،(دار الجامعة :القاهرة)،2013،ص 272.

يقوم القياس المتوازن للأداء على فرض رئيسي وهو توافر علاقات سببية بين هذه الجوانب الأربعة، فلا شك أن التحسين في المقاييس التشغيلية الخاصة بإرضاء العملاء والتقدير والابتكار وزيادة جودة العمليات الداخلية سينعكس بالضرورة على تحسن ملحوظ في المقاييس المالية الخاصة بالجانب المالي الخاصة بكيف يرانا الملاك مثل صافي الربح والعائد على الاستثمار وأسعار الأسهم.

هذه الجوانب الأربعة تعبر عن الحالة الحالية والمستقبل المنظور المأمول للشركة، كما أنها تحقق التوازن بين:(احمدحسينعليحسين، 2013،ص 274).

* المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية.

* المقاييس الخارجية للملاك والعملاء والمقاييس الداخلية للعمليات والابتكار والتعلم والنمو.

* الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف ف طويلة الأجل.

* النتائج المرغوب فيها (مقاييس الأداء التابعة lag) ومسببات الأداء التي تؤدي إلى هذه النتائج (مقاييس الأداء القائدة lead).

* مقاييس الأداء الكمية الموضوعية (الحسابية) quantitative -objective measures ومقاييس الأداء النوعية الشخصية (التقديرية) quantitative-subjective measures.

وقد تطور نظام القياس المتوازن للأداء من كونها أداة لقياس الأداء إلى كونه أداة لتنفيذ الإستراتيجيات وإطار لتحقيق التوافق بين رأس المال البشري والمعرفي والتنظيمي وبين إستراتيجية الشركة، هذا التغيير جعل الكثير من الشركات ينظر إلى نظام القياس المتوازن للأداء على أنه نظام إستراتيجي للغدارة والاتصال الإستراتيجي. (احمدحسينعليحسين، 2013، ص273).

أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في انها تمد الإدارة بصورة شاملة من عمليات المشروع وكذلك تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وتعمل على تسهيل وتحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة، كذلك تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير مالية والأكثر نوعية، وأيضاً تساعد على الأداء الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء، بالإضافة إلى ذلك تساعد بطاقة القياس المتوازن على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على كل مستويات المنظمة.

أيضاً لها أهمية كبير في تزويد المديرين بالأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء، وكذلك يركز على تحقيق الأهداف

المالية كما يتضمن العناصر التي تحفز هذا الأداء حتى تتحقق تلك الأهداف ف. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء عن طريقة ربطة بطريق تحويل أو ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعال، وكذلك تمكن بطاقة القياس المتوازن من تتبع النتائج المالية وفي نفس الوقت تراقب التطوير في بناء الأصول غير الملموسة المطلوبة لتحقيق النمو في المستقبل. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، وآخرون، 2010م، ص 243-244).

يمكن تلخيص أهمية بطاقة الأداء المتوازن ووظائفها كما يلي:

1. توجه بطاقة الأداء المتوازنة شركات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها بعد أن كان اهتمامها منصباً على المحور المالي فقط وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير. (Brewer, Peter, (2002), pp. 445).

2. الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل. (Lialian, Chan, (2003) pp. 4851)

3. تحقق منهم داري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة. (Brewer, Peter, (2002), pp. 4452).

4. تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات الوحيدة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصير الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أعمال. (Campbell, D, (2002), pp.145).

5. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري وبما يوفر أداة اتصال لوضع الأهداف ف الإستراتيجية لكل من يعمل في الشركة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر التوازن بين القياس والتقويم، حيث أن

الأمر التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثيراً كبيراً في استمرارية الشركة أو فشلها. (Schwartz, J, (2005). 170, pp. 855).

6. يوفر أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة طريقاً منظمه تربط رؤية الشركة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق أفضل استثمار لتلك الموارد. (Kaplan, & Norton, (2001), pp.880

7. توفر بطاقة الأداء المتوازنة معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات. (Burney, Laurie, (2003), pp. 2328)

مما تقدم يتضح للباحثة أهمية بطاقة الأداء المتوازن تستمد أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالي وغير مالي لتقييم كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد.

فوائدها :

- تتمثل في الآتي : (صالح مهدي محسن العامري، 2003، ص32)
1. تحقيق التوازن بين الأهداف فالإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
 2. تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة، والمساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل منشأة من المنشآت، وتقوية تفهم أهمية تكويم مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
 3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة (السبب والآخر) والتي ينهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف ف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
 4. وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف ف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة المحاسبة وتحقيق الشفافية.

5. المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعليم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
6. موازنة الأهداف الفردية و أهداف القسم مع إستراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.
7. تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح ، إذ أن وجود بطاقة الأداء المتوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية.

مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، فإن مقياس الأداء المتوازن يعد أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، وهناك بعض المميزات الأساسية التي تميز مقياس الأداء منها: (جودة عبد الروؤف محمد زغلول، 2010م، ص 13).

1. يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة منظورات هي: المنظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعليم والنمو.
2. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظور الى خمسة مكونات وهي : الهدف الاستراتيجي افرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
3. يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية، والمؤشرات الغير مالية، وذلك بهد التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً .

إن مقياس الاداء المتوازن يتطلب توافر نظام معلومات متطورة وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، بحيث تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدقيق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد. (جودة عبدالروؤف محمد زغلول، 2010م، ص 13)

مكونات بطاقة القياس المتوازن للأداء :

واضح من الشكل (2/2/2) إن بطاقة الأداء في نظام القياس المتوازن تتضمن المكونات التالية : (احمد حسين علي حسين 2013، ص 275).

أولاً تبدأ بضرورة فهم رؤية وإستراتيجية الشركة، هذا الفهم يتطلب معرفة المهمة Mission (لماذا توجد الشركة ؟) القيم الأساسية core value (ما هو المهم لنا والذي تعمدونون من هـ ؟) الرؤية Vision (ماذا نرغب أن يكون علينا، وما الذي تأمل في تحقيقه؟) الإستراتيجية Strategy (ما هي خطتنا لتحقيق هذه الرغبة ؟) كيف يتم التنفيذ ومتابعة وقياس وتقييم الأداء Implement and focus (بطاقة القياس المتوازن للأداء).

ثانياً : ثم يجيب على أربعة أسئلة مرتبطة ببعضها وهي :

1/ كيف يرانا الملاك ؟ (الجانب المالي).

2/ كيف يرانا العملاء ؟ (جانب العملاء).

3/ ما الذي يجب أن نتفوق فيه ؟ (جانب العمليات الداخلية).

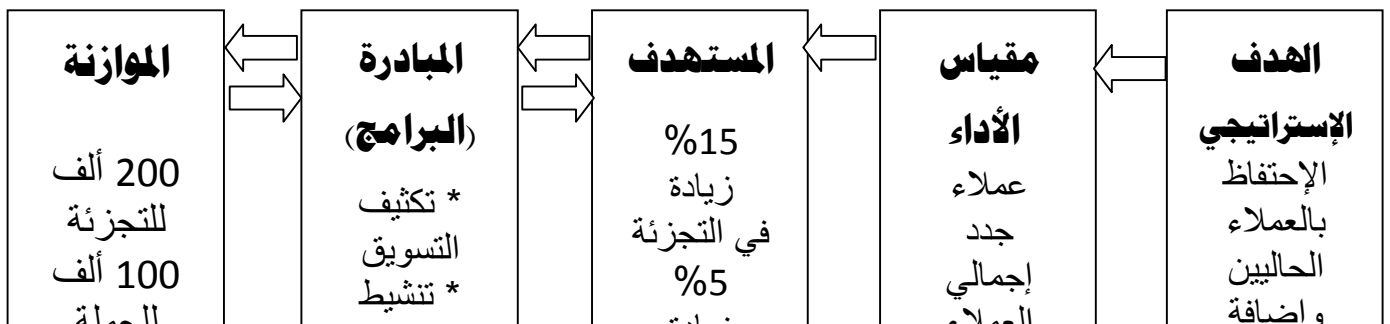
4/ هل تستطيع الإستمرار في التحسين والإبتكار ؟ (جانب التعليم والنمو).

ثالثاً : ثم يتم لكل جانب الأربعة وبوضوح تام تحديد أهداف لهذا الجانب ومقاييس أداء لهذه الأهداف ف، ومستهدفات (مستويات) مطلوب تحقيقها من كل قياس، والمبادرة (البرامج أو الخطة) التي ستتولى مسئولية تحقيق هذه المستهدفات، الموازنة (المبلغ) المخصص لكل مبادرة (برامج أو خطة) وذلك كما في الشكل (2/2/2).

الفكر الإستراتيجي :

توفير خدمات بأعلى جودة لقطاع مستهدف من العملاء.

الشكل رقم (2-2-2) مثال تحليل الهدف الإستراتيجي



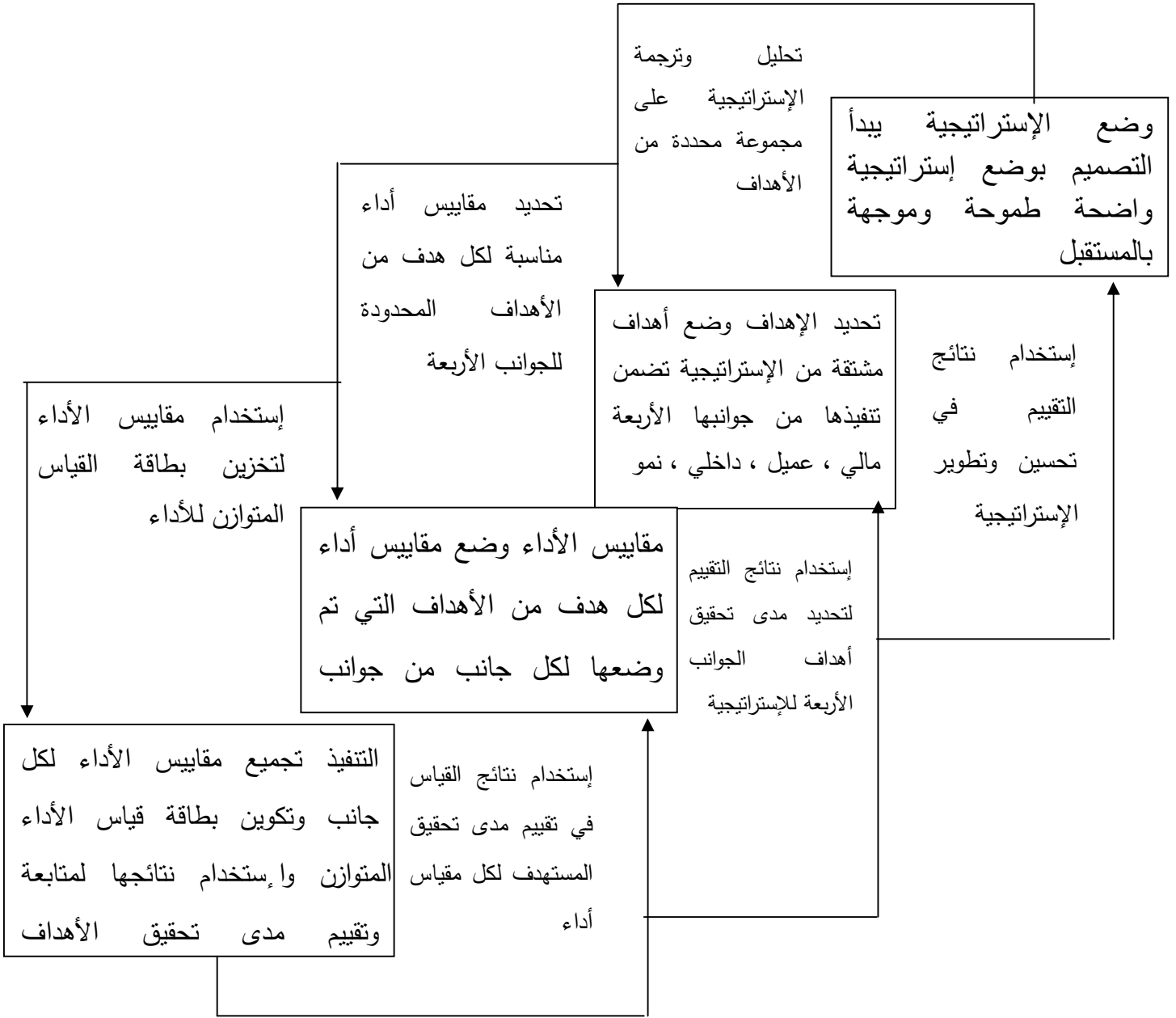
المصدر :احمد حسين علي حسين، المحاسبة الادارية المتقدمة للفكر
الاستراتيجي،(دار الجامعة :القاهرة)،2013،ص 275
وفيما يلي شرحا مبسطا ومختصرا لكل مكون من هذه المكونات:
فهم رؤية وإستراتيجية الشركة :

تمثل رؤية وإستراتيجية الشركة نقطة البداية في التصميم الجديد لنظام القياس المتوازن للأداء وتعتبر مرحلة تحديد وفهم الرؤية والإستراتيجية مع مرحلتي تحديد الأهداف وإختيار مقاييس الأداء من أهم مراحل تصميم النظام كما في الشكل (2-3)، لذلك يجب على فريق المشروع أن يكون على داية تامة وفهم لك من البيئة الداخلية (أوجهوانب القوة والضعف داخل الشركة) والبيئة الخارجية (القوى الخارجية التي تمثل المصادر للفرص والتهديدات التي ستؤثر في الإستراتيجية المستقبلية للشركة)، هذا الفهم سيساعد إلى حد كبير على تحديد الرؤية المستقبلية مهمة الشركة وصياغة الإستراتيجيات التي تعمل على تحقيق هذه الرؤية إلى الواقع، وفي هذا الصدد تجب الإجابة عن الأسئلة التالية:(احمد حسين علي حسين 2013،ص 276).

- أين نحن الآن ؟ إلى أين نريد أن نذهب ؟ وكيف نذهب إلى ما نريد ؟
ثم بعد ذلك يتم تحليل أو تجزئة إستراتيجية الشركة إلى مجموعة محددة من مجالات التركيز، أي أن 2 إلى 5 أفكار إستراتيجية، هذه الأفكار الإستراتيجية ستكون مشتقة أو منبثقة من الإستراتيجية العامة الرئيسية للشركة، ومن أمثلة الأفكار

الإستراتيجية : نمو الإيرادات، زيادة الإنتاجية، تخفيض التكلفة، التوسع في السوق،
التوسع في الإنتاج، التنوع diversitication، التكامل الرأسي أو الأفقي... إلخ.

شكل (3/2/2) : مراحل تصميم نظام القياس المتوازن للأداء



المصدر : احمد حسين علي حسين، المحاسبة الادارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، (دار الجامعة : القاهرة)، 2013، ص 277.

يجب أيضاً على فريق المشروع وضع خطط للطوارئ، والتي تتضمن خطط عمل بديلة للحالات التي تظهر فيها معوقات obstacles أثناء التنفيذ بحيث تضمن أن يحقق المشروع قيمة مضافة في حدود الجدول الزمني والموازن التقديرية الموضوعية، من أمثلة المعوقات : تجاوزات في الوقت وفي الموازنة التقديرية (التكاليف المخططة) للمشروع، مقاومة للتغيير، إختلافات أو صراعات أو تناقضات بين أعضاء فريق المشروع، تغييرات في الإستراتيجية أثناء التنفيذ، عدم كفاءة في البيانات المجتمعة. (احمد حسين علي حسين 2013، ص 277).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون، العملاء، العاملين، ويجب ان تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من الجوانب مع إستراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل، وبين المخرجات المرغوبة فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة. كما هو موضح في الشكل (2-2-1). (غادة منصور غوث، 2005، ص 82).

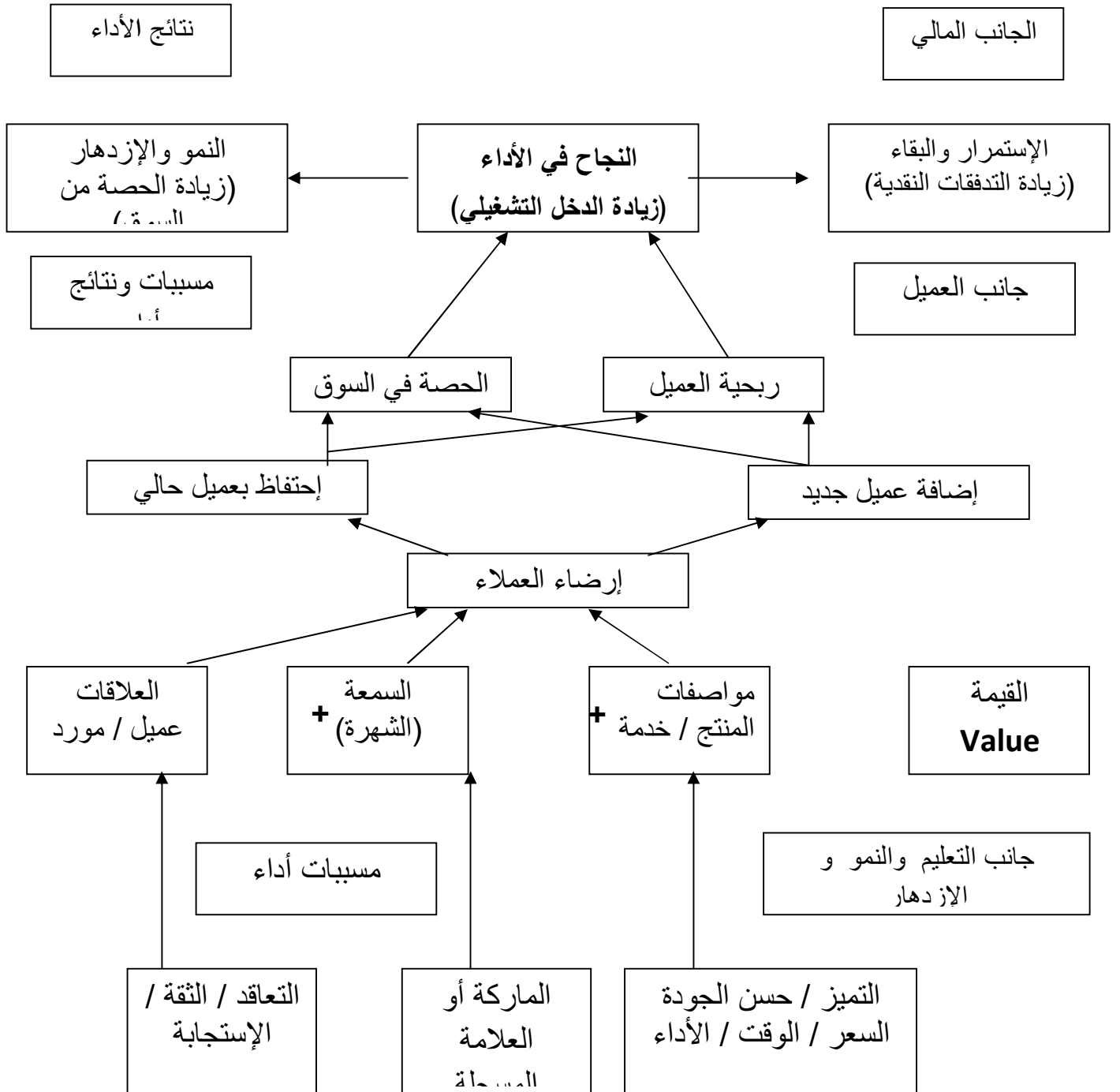
1/ البعد المالي Financial perspective :

وهو الجانب الذي يجيب عن الأسئلة : هل تخلق الشركة قيمة value للملاك ؟ ماذا يجب علينا أن نفعله لإرضاء الملاك ؟ وكيف يرانا الملاك ؟ بالنجاح في الأداء، والبقاء والاستمرار في المنافسة والنمو والازدهار .

وقد سبق الإشارة إلى أن نظام القياس المتوازن يقوم على فرض رئيسي وهو توافر علاقات سببية بين الجوانب الأربعة للنظام : الجانب المالي، جانب العميل، جانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والابتكار والنمو، فلا شك ان التحسين في المقاييس التشغيلية الخاصة بإرضاء العملاء والتطوير والابتكار وزيادة جودة العمليات الداخلية سينعكس بالضرورة على تحسين ملحوظ في المقاييس المالية الخاصة بالجانب المالي الخاصة بكيف يرانا الملاك مثل زيادة التدفقات النقدية،

وزيادة الدخل التشغيلي، وزيادة الحصة من السوق. (احمدحسينعليحسين،
2013، ص178) وذلك كما في الشكل (2/ 2/4).

الشكل (2/2/4) : العلاقات السببية بين الجوانب الأربعة للنظام



المصدر : احمد حسين علي حسين، المحاسبة الادارية المتقدمة للفكر الإستراتيجي
(دار الجامعة :القاهرة)، 2013، ص279.

ولذلك تتمثل أهمية المقاييس المالية الخاصة بالجانب المالي في أنها تخلص النتائج الاقتصادية لتنفيذ الإستراتيجية، وهي تركز على الربحية والنمو والقيمة للملاك، فهي تشير إلى ما إذا كان تنفيذ الخطط والمبادرات يساهم في إضافة قيمة للملاك متمثلة في الإستمرار، والنجاح والنمو والإزدهار، ويقاس الإستمرار والبقاء بالزيادة في التقدّمات النقدية، ويقاس النجاح بالزيادة في الدخل التشغيلي، ويقاس النمو والإزدهار بالزيادة في الحصة من السوق وزيادة معدل العائد على الإستثمار. (احمدحسينعليحسين، 2013، ص179).

2/ جانب العميل Customer perspective:

وهو الجانب الذي يجيب عن الأسئلة : من هو عميلنا ؟ وماذا يتوقع منا ؟ وكيف يرانا العميل (كيف تؤدي الشركة من وجهة نظر العميل) ؟ يرانا بمنتجات جديدة، في أقصر وقت، وبأعلى جودة وأقل سعر، وأحسن خدمة في البيع، و ضمانات وخدمات ما بعد البيع.

وتوجد ثلاثى وظائف للإيرادات لا غنى لأي شركة في مجال الأعمال عنها وهي:

1. تستخدم أولاً في تغطية المصروفات وما زاد يمثل أرباح :

3/ أرباح محجوزة
مصدر تمويل ذاتي لخطط
التوسعات المستقبلية للشركة

2/ توزيعات أرباح
لإرضاء الملاك الحاليين وجذب
ملاك جدد (مستثمرون) .

ويتوقف مدى إمكانية زيادة هذه الإيرادات على :

1. إرضاء الإحتياجات (المتطلبات) الحالية للعملاء من المنتجات أو الخدمات

التي تقدمها لهم الشركة حالياً .

2. تنبؤ الشركة بالتطلعات المستقبلية للعملاء وقدرة الشركة على إحراز السبق

في تحقيق هذه التطلعات.

جانب العميل في بطاقة الهياس المتوازن للأداء يتضمن مجموعة من المقاييس الأساسية التي ترتبط بولاء العميل وهي: إرضاء العميل يؤدي إلى الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وتجذب عملاء جدد، هذه المقاييس الثلاثة تؤدي بدورها إلى زيادة ربحية الشركة من العميل، وزيادة حصة الشركة من السوق من خلال معرفة ما يلي: (أحمد حسين علي حسين، 2013، 282).

1/ إرضاء العميل customer satisfaction :

يمكن أن يتم قياس رضى العملاء من خلال الوسائل التقليدية مثل قوائم الإستبيان واستطلاعات عليها من ممثلي الشركة في مناطق البيع والتوزيع، وبرنامج (المتسوق السري mystery shopper) شخص يعمل لحساب الشركة يقوم متخفياً بالتواجد في أماكن البيع وملاحظة سلوك العملاء وسلوك العاملين ومستوى الخدمة المقدم للعملاء) هذه المصادر للمعلومات عن العملاء تعطي فهم أعمق لكل ما يتعلق بإرضاء العميل. (أحمد حسين علي حسين، 2013، ص180).

2/ الإحتفاظ بالعميل customer retention :

يشير إلى متوسط فترة العلاقات مع العميل ويساعد في إكتشاف مشاكل متعلقة بالقيمة المقدمة للعميل، هل يقطع العميل الجديد علاقتة بالشركة وينصرف عنها لانه كان العميل الخطأ لهذه السلعة أو الخدمة ؟ وهل ترك العميل القديم الذي كان يتعامل مع الشركة من فترة طويلة التعامل مع الشركة بسبب وجود تغيرات في الجودة أو وجود أسعار أفضل من مكان آخر او كلاهما ؟ معرفة هذه المعلومات لتساعد إلى حد كبير في تقييم نجاح أو فشل إستراتيجية الشركة.

3/ عملاء جدد new customer :

إكتساب عميل جديد للشركة يعني زيادة في ربحيتها وزيادة الحصة من السوق، لذلك يجب أن تكون نسبة عدد العملاء الجدد إلى العدد الإجمالي لعملاء الشركة من المقاييس العامة التي تستخدم لتقييم إستراتيجية الشركة، تحليل هذه النسبة ومعرفة إتجاهاتها (في زيادة أو في نقص) وأسباب هذه الإتجاهات (توصية وتشجيع

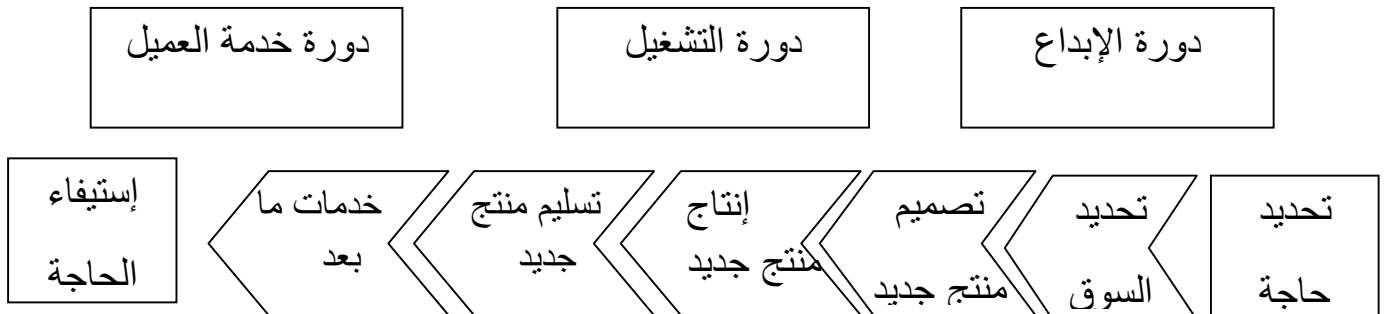
من عملاء حاليين، جودة، سعر، سرعة إستجابة، خدمة، إسم علامة،.....
إلخ). (L.R.Amey)، (1970 pp.122).

ثالثاً : جانب العمليات الداخلية internal processes perspective :

وهو الجانب الذي يجيب عن الأسئلة : كيف تدير الشركة عملياتها الداخلية للوفاء بمتطلبات العملاء؟ وما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز وتتفوق فيها للوفاء بمتطلبات مهمتنا وتحقيق إستراتيجيتنا ؟ ما الذي يجب أن نتفوق فيه ؟ أن يكون لدينا أقصر دورة إنتاج بأعلى جودة وبأدق مواعيد ومنتظام في التسليم. ويلاحظ أن جانب العمليات الداخلية يركز على العمليات الهامة التي تجعل الشركة قادرة على : (أحمد حسين علي حسين، 2013، 283)

1. توصيل إفتراضات القيمة التي تحافظ على العميل الحالي وتجذب العميل الجديد في قطاعات السوق المستهدفة (جانب العميل).
 2. تحقيق توقعات الملاك بخصوص العوائد المالية (الجانب المالي).
- ولذلك يجب أن تركز مقاييس الأداء في هذا الجانب على العمليات الداخلية التي سيكون لها تأثيراً كبيراً على إرضاء العميل وتحقيق الأهداف المالية للشركة. وعادة ما يتم تحديد العمليات الداخلية الهامة التي يجب ان تتميز وتتفوق فيها الشركة من خلال ما يسمى سلسلة القيمة الداخلية internal value chain . كما في الشكل (5/2/2).

الشكل رقم (5/2/2) سلسلة القيمة الداخلية



المصدر : احمد حسين علي حسين، المحاسبة الادارية المتقدمة للفكر الإستراتيجي (دار الجامعة :القاهرة)، 2013، ص 284.

تتضمن سلسلة القيمة الداخلية ثلاثة دورات من العمليات الأساسية وهي :
عمليات الابتكار والإبداع، عمليات التشغيل، وعمليات خدمة ما بعد البيع كما يلي:

عمليات الابتكار والإبداع : innovation processes

وتشمل البحث والتفكير في إحتياجات العملاء، ثم تصميم المنتجات او الخدمات التي ستفي بهذه الإحتياجات ويتم ذلك من خلال التعرف على الإحتياجات المتجددة للعملاء الحاليين ومحاولة إضافة أسواق جديدة وعملاء جدد، ثم عمل مسح للسوق لتحديد حجم الأسواق الجديدة وتفضيلات العملاء الجدد ومدى قبولهم للمنتجات والخدمات المستهدفة وحساسيتهم بسعرها وجودتها ثم يتم تصميم وإنتاج منتجات وخدمات جديدة تلبي الإحتياجات المتجددة للعملاء الحاليين وتصل إلى

الأسواق الجديدة والعملاء الجدد. (L.R.Amey، 1970 pp.123)

العمليات التشغيلية operations processes

وهي الدورة التي ستقوم بإنتاج وتسليم ما تم تصميمه من منتجات وخدمات جديدة في الدورة السابقة (الابتكار والإبداع)، ويقاس التميز والتفوق هنا بإرتفاع مستوى جودة المنتجات والخدمات وإخفاض تكلفتها والإنتظام في مواعيد تسليمها، وتظهر هنا أهمية مقاييس الأداء التشغيلية الجديدة لا غنى عنها لتقييم الأداء في الوقت الحاضر بما يغني عن إعادة تكرارها، وهي مقاييس :

- المرونة: لتحقيق هدف زيادة المرونة في الإنتاج.
- الإبتكار : لتحقيق هدف زيادة الإبتكارات وتقديم منتجات جديدة.
- أداء الآلات : لتحقيق هدف تخفيض زمن دورة الإنتاج.
- أداء التسليم : لتحقيق هدف زيادة الدقة في مواعيد التسليم.
- إدارة التكاليف : لتحقيق هدف تخفيض تكاليف الإنتاج.
- إدارة المخزون : لتحقيق هدف تخفيض المخزون.

تحقيق هذه الأهداف ف التشغيلية بنجاح سيؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للشركة مع قدرة أكبر للوفاء بإحتياجات العملاء (جانب العميل)، ولا شك أن تحقيق هذه الأهداف ف التشغيلية سينعكس بالضرورة على تحسين ملحوظ في الأهداف ف

النالية مثل صافي الربح والعائد على الإستثمار وأسعار الأسهم (الجانب المالي).
(L.R.Amey). (1970 pp.124).

عمليات خدمات ما بعد البيع post sale service processes:

وهي المرحلة الثالثة والأخيرة في سلسلة القيمة الداخلية وهي العمليات التي تشمل أنشطة الضمان وإصلاح العيوب ومردودات المبيعات وبعض برامج التدريب على إستخدام السلع المعقدة والإستثمارات المجانية ويجب عند تقديم هذه الخدمات الأخذ في الإعتبار ثلاثة عوامل رئيسية للجاح في تقديم الخدمة وهي : سرعة الإستجابة، والود والبشاشة اثناء تقديم الخدمة، والإيحاء لمن يتلقى الخدمة بالثقة في هذه الخدمة وإمكانية الإعتماد على من يقدمها.

رابعاً : بعد التعلم والإبتكار والنمو learning innovation and growth

وهو الجانب الذي يجيب عن الأسئلة : هل تقوم الشركة بتحسين وزيادة قدرتها على الإبتكار (الإبداع) والتعلم والنمو ؟ ما الذي يجب أن يتعلمها الأفراد، وما هي المهارات التي يجب أن يتدربوا عليها ويكتسبونها لمواجهة التحديات المستقبلية والتطور معها ؟ (احمدحسينعليحسين، 2013، ص278).

منتجات جديدة بأقل تكلفة، وتحسين المنتجات الحالية، وزيادة في كفاءة العمليات وعادة ما يأتي التعلم والنمو من ثلاثة مصادر أساسية وهي : الأفراد people، والنظم systems، والإجراءات التنظيمية organizational procedures لذلك يجب الإستثمار في تدريب وتنمية مهارات الأفراد وفي تطوير تكنولوجيا المعلومات ولا يمكن في هذه الحالة إستخدام مقاييس عن رضى العاملين، مهارات العاملين.

كما يمكن قياس قدرات نظام المعلومات بمدى إنتاجية النظام بدون أعطال، وسرعة الإستجابة بالمعلومات الدقيقة و الهامة عن العملاء والعمليات الداخلية للعاملين في الخط الأمامي، كما يمكن أيضاً فحص مدى توافق خطط الحوافز والمكافآت مع عوامل نجاح التنظيم ككل. (أحمد حسين علي حسين، 2013، ص286).

المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن :
تحدد الأنظمة المحاور التالية:(هيام محمد جلال الدين عبد الله،2014،ص
102) الأهداف.

- القياسات (المؤشرات)
- المعايير (النتائج المستهدفة)
- المبادرات.

الأهداف :

تعتبر الأهداف ف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية
ورسالة المنظمة، يتم توزيع وتخصيص الأهداف ف على أبعاد بطاقة قياس الأداء
المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب ان تكون الأهداف ف محددة
وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها مثال لذلك زيادة
نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10 % في نهاية العام
الحالي.(احمدحسينعليحسين، 2013،ص279)

المقاييس والمؤشرات :

تمثل المؤشر الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة
محددة سلفا، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، مثال
ذلكمؤشر رضا العملاء.

المعايير او المبادرات المستهدفة :

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا)
عن الهدف المقرر تحقيقه مثال ذلك تحقيق رضا العملاء بنسبة 80 % من القيم
المستهدفة. (الحميدعبدالفتاحالمغربي، 2006م،ص 405).

المبادرات أو الخطوات الإجرائية :

تشير المبادرات الى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف مثال
ذلك فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمة العملاء.(هيام محمد جلال الدين عبد
الله،2014،ص102).

مقومات ومتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بنجاح وتتمثل في : (عبد العزيز شهيرة، ص253).

1. تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية : المحور الاساسي في استخدام بطاقة الاداء المتوازن في اختيار الأهداف ف الاستراتيجية، والتي يجب توافرها في مجموعة من المعايير أهمها :

- الأهمية الاستراتيجية :التي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- إمكانية التطوير : التي تعني ان تكون الأهداف ف الطموحة في حدود الممكن.
- درجة التأثير : التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف.
- القياس : ويقصد به قابلية كل الأهداف ف للقياسالكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
- جدوى التنفيذ: يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف ف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.

2. الأخذ بمنهج النظام : تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام على ان يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة إستراتيجية وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الاربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الاساسية للنموذج وهي ترجمة الاستراتيجية الى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة. (الحמידعبدالفتاحالمغربي، 2006م، ص206).

3. وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن : استجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على

العميل وحتمية تطبيق الأنظمة عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

4. دعم والتزام للإدارة العليا : من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.
5. وجود نظام للاتصال والتواصل : يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لان اهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافة عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من اجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.
6. اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلبات وعوامل نجاحها. (عبدالعزيز شهيرة، 2005، ص253-253).

متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الالتزام بالشروط التالية: (علي عبدالله محمد الحاكم، 2006، ص253-254).

1. دعم ومساندة الإدارة العليا أن اقتناع الإدارة الإستراتيجية العليا بالمنظمة بهذه البطاقة وبالمزايا والفوائد التي تترتب على تطبيقها تعتبر جانب أساسي لضمان نجاحها وعدم توفير هذا الدعم ستكون كل الجهود المرتبطة بها عرضة للإهمال وسيموت المشروع في هذه .

2. يجب تحديد محاور النجاح الرئيسية ذات التأثير المباشر على نجاح الرؤيا، وعلى النتائج المرغوبة إلى جانب تحديد العوامل المؤثرة في كل محور وترتيبها وفقا لأسبقياتها وأهميتها النسبية، وبالتالي ربط كل من هذه العوامل بمقاييس معينة تتناسب طبيعة كل عامل بجانب تحديد أهداف لكل مقياس.

3. حتى يتم تطبيق بطريقة منهجية لابد من اعداد خطة عمل توضح ما يجب إتباعه من خطوات في طريق اتخاذ الأهداف ف على ان يشمل التطبيق مختلف الوحدات والبرامج مع ضرورة تحديد القواعد التي يتطلبها حفظ التوازن وتصميم النظام باستمرار.

صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية و هذه الصعوبات تتمثل فيما يلي: (نعيمة يحيوي، 2008م، ص 29-30).

1. الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.
2. ثقافة المؤسسة : تمكن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
3. السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
4. كثرة المعايير وغموضها : في بعض الأحيان تلجأ المنظمة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين وبالتالي التأثير على معنوياتهم. (علي عبدالله محمد الحاكم، 2006 م، ص 253-254).
5. إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حاليا من قبل المنظمات.

6. قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن : نظرا لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية،بالإضافة الى قلة الدورات والملتقيات المختصة.

7. عدم دقة المعلومات : يتطلب تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية الخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.

8. العلاقة بين السبب والنتيجة : هذه العلاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شئ، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم،فمثلا رضي العملاء قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا.

9. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.

10.عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.

11.مقاومة العاملين للتغير.(نعيمه يحياوي، 2008م،ص 29-30).

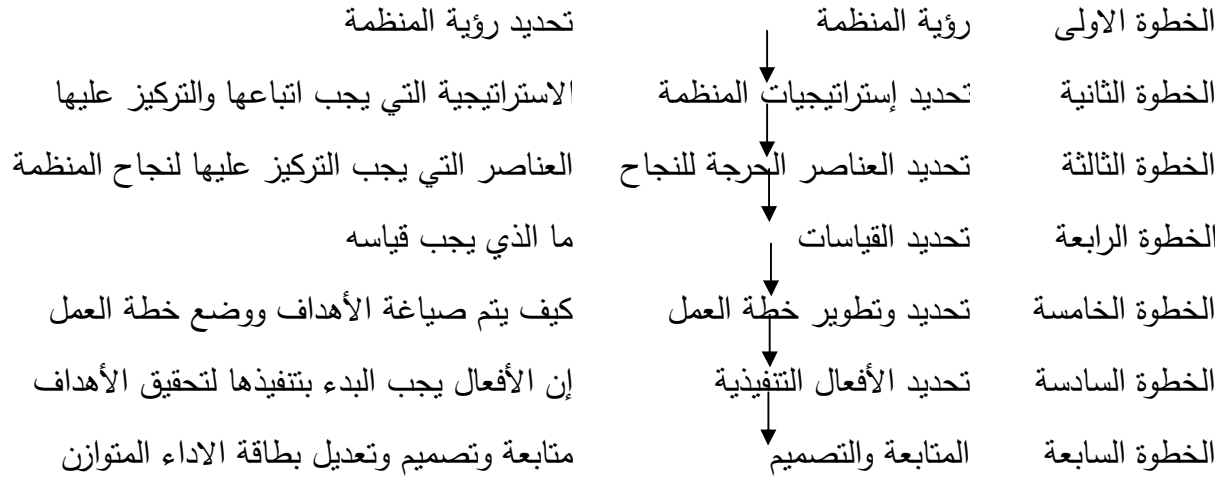
وترى الباحثة يجب أن لايشكل ذلك عائقا أمام استخدام بطاقة الاداء المتوازن من قبل المنظمة، حيث ان تطبيقها يحقق مزايا كبيرة للمنظمة ويمكن التغلب على هذه المشكلات من خلال التنسيق بين المقاييس المختلفة وتوضيحها للعاملين في المنشأة.

خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا الى المستويات الدنيا في المؤسسة بدءا بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالموسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية الى أفعال ومقاييس و أهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

وقد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن، وسنعرض أهم الخطوات المتفق عليها والمتمثلة في الشكل التالي :

وقد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وسنعرض أهم الخطوات المتفق عليها والمتمثلة في شكل (2-2-6) خطوات اعداد بطاقة الاداء المتوازن



"putting the balanced scorecard to work " ,D.Norton,Source: R.Kaplan work ",Harvard business review,Sep-Oct,1993,p.134.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك سبع خطوات أساسية لإعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن وفي ما لي شرحها : (فاطمة رشدي سويلم عوض ، 2009، ص109-115).

الخطوة الاولى: صياغة الرؤية الإستراتيجية:

يجب على المنظمة أن تحدد اولاً رؤية ورسالة وحدة الاعمال الاستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل الى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة ولى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها، وكذلك الوصول الى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات و الأهداف ف التي ترغب في

الوصول إليها، من خلال المجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. (R.Kaplan et al 1993, p.134.)

وتتمثل هذه المجالات في خمسة مجالات هي :

1/ العملاء : كيف يرانا العملاء ؟

تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

2/ أصحاب رأس المال :

تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنظمة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق.

3/ العمليات الداخلية :

تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب ان نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة.

4/ التطوير والابتكار :

تركز مقاييس هذا الجانب على استمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهمة بأداء المنظمة.

5/ المجتمع والبيئة :

من وجهة نظر بعض الباحثين، أن الأداء المجتمعي والبيئي لا يعتبر فإنة لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، كما أن الأداء المجتمعي والبيئي قد أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، ادا أن الأداء لك يعد اختياريا واما أما أصبح يتسم بالالتزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته. (R.Kaplan et al 1993, p.134.)

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا :

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض لتوا إمكاناتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستتركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضي العملاء، الداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء تكنولوجيا المطبقة لدي المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

تعرف عوامل النجاح بأنها : " تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة " . (R.Kaplanet al1993,p.134.)

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الراسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة الى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى.

الخطوة الرابعة : تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الاداء :

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب ان تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، وبراعي أن تكون

عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي،؟ ومعبرا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تقاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.:(منصورأحمدمنصور، 1985م، ص 26).

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة الى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج ويقوم فريق من المنظمة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج BSC.

الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

نماذج من قياس الأداء المتوازن :

1/ نموذج كابلات ولورتن :

من خلال مقال لهما في مجلة هرفارد بيزنس 1992م وهما باحثان اوستشاريان ناجحان وقد عملا معاً في عدد من الشركات لتطوير أساليب قياس

الأداء في (منظمة المستقبل) وقد توصل للنتائج الآتية: (عبد الله حسين جوهر، 2011، ص 76-77)

- لكي ننجح مالياً - كيف نرغب أن ننظر لمساهمينا ؟
- لكي نتج رؤيتنا - كيف ينبغي أن ننظر لعملائنا ؟
- لكي نرضي مساهمينا وعملائنا - في أي عمليات العمل الداخلي يجب أن نتفوق ونتميز ؟
- لكي ننجح من خلال رؤيتنا - كيف ينبغي أن نحافظ على قدرتنا على التعلم والنمو؟

2/ نموذج ميسيل :

لقد وضع ميسيل عام 1992م نموذجاً لا يختلف كثيراً عن نموذج كابلان ونورتون يتمثل بالعناصر التالية :

إستخدام منظور الموارد البشرية بقياس الإبتكار والإبداع والتعليم والتدريب تطوير المنتج القدرات المحورية وثقافة الشركة.(عبد الله حسين جوهر، 2011، ص 76-77).

3/ نموذج هدم الأداء :

يقدم ماكينز وزملاؤه (1990م) نموذج هدم الأداء موجة نحو العميل والإستراتيجية العامة للشركة ويقوم هدم الأداء على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة الهندسة الصناعية ومحاسبة الأنشطة.(Brewer. Peter. 2002,PP.44-52)

4/ نموذج مقياس التقدم والأداء الفعال EP2M:

وهذا النموذج من تقديم أدامز وروبريتس(1993م) :

Effective progress and performance measurement (EP2M)

ومن خلال هذا النموذج يتم مقياس عمل الشركة من خلال : (عبد الله حسين جوهر، 2011، ص 76-77) :

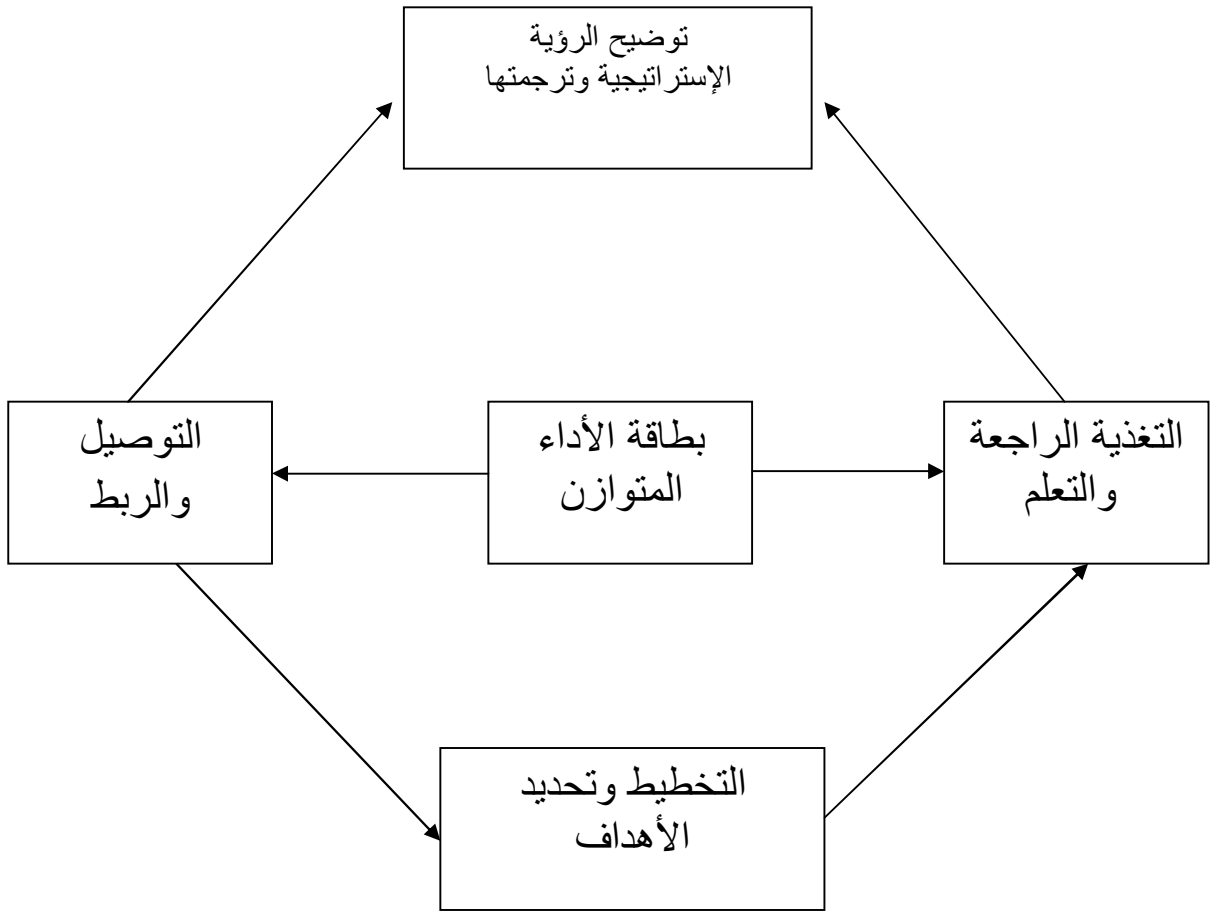
- مقاييس خارجية خدمة العملاء والأسواق.
- مقاييس داخلية تحسين الفاعلية والكفاءة.

- مقاييس من اعلى لأسفل تحليل الإستراتيجية العامة وتسريع عمل التغيير.
 - مقاييس من اسفل لأعلى تمكين القيادة وتعظيم حرية العمل.
- دور نموذج بطاقة الأداء المتوازنة أداة للإدارة الإستراتيجية :**

يؤدي نموذج كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1996, p.p 71) دوراً رئيسياً بصفة أداة للإستراتيجية، وأداة لقياس الأداء الإستراتيجي وتقوية، فقد أوضح أن نموذج بطاقة الأداء المتوازنة يساعد المديرين في القيام بأربع عمليات إدارية جديدة، تعمل بشكل مستقل أو متكامل على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل.

ويوضح الشكل رقم (8-2-2) نموذج كابلان ونورتون حيث يمكن من خلاله توضيح هذه العمليات الأربع وهي كما يلي:

الشكل رقم (2-2-7) نموذج كابلان ونورتون (Kaplan & Norton)



Resource : (Kaplan, & Norton, (1996). The Balanced Scorecard
Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press,
Boston, p. p 71)

العملية الأولى : ترجمة الرؤية translation the vision
العملية الثانية : توصيل الإستراتيجية وتحقيق الإتساق ببين الأهداف ف العامة
للمنشأة و الأهداف ف الخاصة بأقسام المنشأة communication and linking

العملية الثالثة :التخطيط للعمل business planning
العملية الرابعة : التغذية الراجعة والتعلم feed back and learning

(Kaplan, & Norton, (1996 P.P 71)

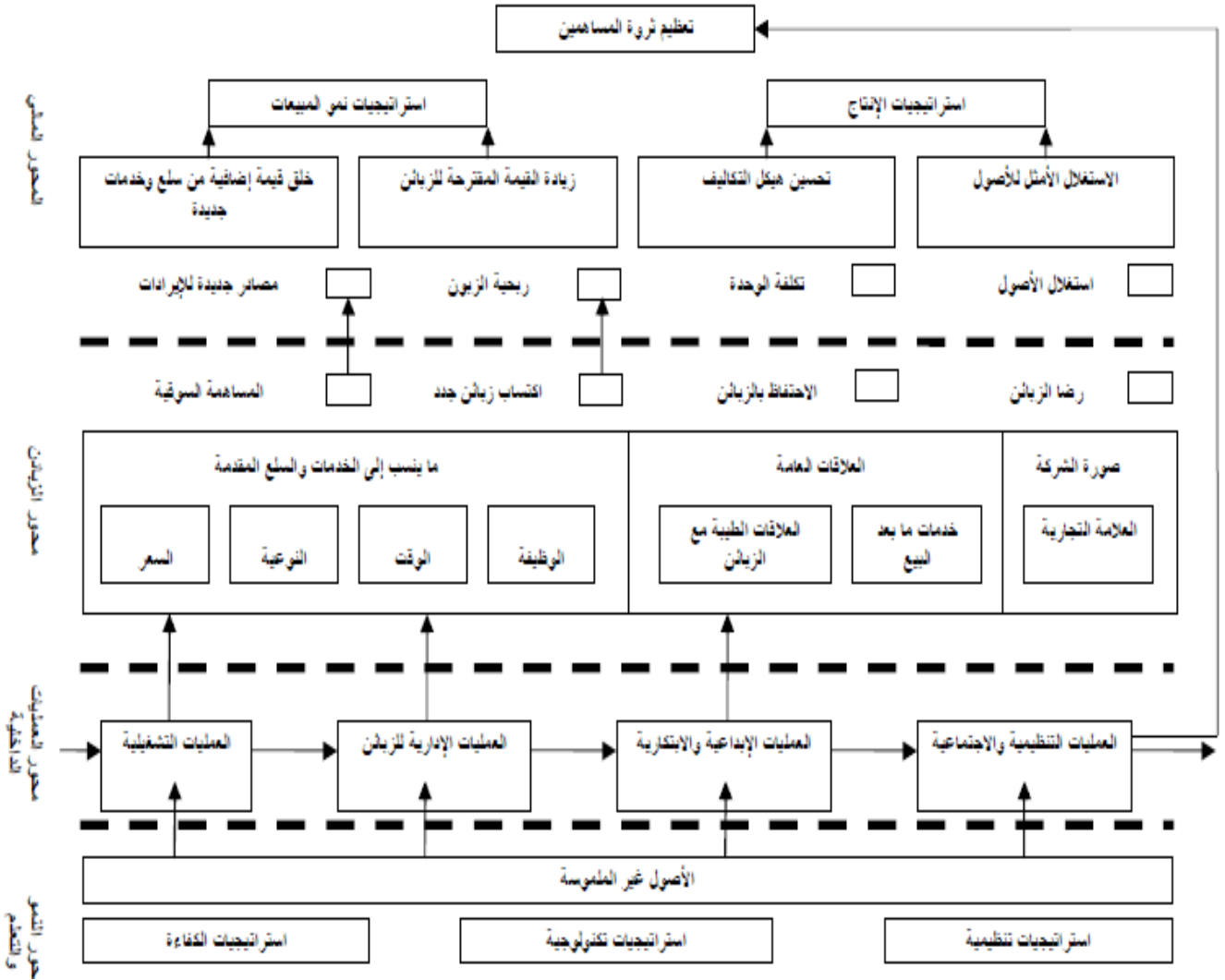
الخطة الإستراتيجية :

تعد الخريطة الإستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة التي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من كابلان ونورتون مفهوم الخريطة الإستراتيجية على أنها أداة شاملة، تفصل بشكل واضح إستراتيجية الشركة و أهدافها، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف ف، وكيفية الوصول لقياس الأداء من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازنة لتسهيل معالجتها.(عقيلجاسم عبدالله، 1999م، ص 42).

(Kaplan, & Norton, (2004, pp. 52 63)ومن الأمور الأخرى التي تظهرها الخريطة الإستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة لمقاييس تنظم في محاور بطاقة الأدار المتوازنة، وحتى تكون هذه المقاييس فاعلة في تحقيق الأهداف ف فإن الشركة تضع معدلات مستهدفة، أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها، وحتى يتحقق ذلك يتم وضع برامج أو خطط قصيرة الأجل، و هذه المعايير الموضوعية مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة، تساعد الشركة في إتخاذ القرارات للتقويم والرقابة، وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها وتطوير اعمالها إلى الأفضل.

(Kaplan, & Norton, 2004, pp. 52 63)

الشكل (8-2-2) الخريطة الاستراتيجية



ترى الباحثة أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط أداء للرقابة والموازنة وتحديد مؤشرات الأداء بل أيضا هي أداء لتخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات مع تخصيص كافة الموارد التي تعتبر أساس لنجاح الإدارة وذلك يكون بتطبيق عملي لمكونات ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية التي لا يمكن تطبيقها إلا من خلال نموذج قياس بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث التكاليف

المبحث الأول الخدمات المصرفية

مفهوم وأنواع الخدمات المصرفية:

مفهوم الخدمة :

قبل تحديد الخدمات المصرفية لا بد من التطرق إلى مفهوم الخدمة بصورة عامة للولوج إلى الخدمة المصرفية بصورة خاصة، فنجد أن أدبيات التسويق قد أبرزت العديد من التعاريف التي تتعلق بالخدمات منها الآتي :

عرفت جمعية التسويق الأمريكية (AMA) الخدمة على أنها : " الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة لة أو المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاءة ". (تامرياسرالبكري، 2005 م، ص 20).

عرفت الخدمة أيضا على انها : " كافة الأنشطة والعمليات التي تبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع وإشباع يمكن بيعها ". (ناجيمعلاورائفتويق، 2005 م، ص 160).

كما عرفت الخدمة بأنها : "نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضة تحقيق رضا الزبائن، ويركز هذا التعريف أيضا على عدم ملموسية الخدمة، وأن الهدف الأساسي منها هو تحقيق رضا العميل". (عبدالعزيزابونبعة، 2005 م، ص 28).

كما يرى باحث آخر أن الخدمة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس ويكون الهدف منها هو تحقيق رضا العميل، وقد ترتبط عملية إنتاجها بمنتج مادي وقد لا ترتبط، حيث لا يوجد فيها انقال للملكية. وتجدر الإشارة إلى إن المقصود هنا ليس تلك الخدمات المرافقة للسلع المادية لخدمات ما بعد البيع وإنما التي يكون أساسها غير ملموس قد ترافقها سلع مادية وقد لا ترافقها، وهذا بينتة التعاريف السابقة. (تامرياسرالبكري، 2005 م، ص 28).

عرفها احد الكتاب بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع والتيلها ارتباط بسلعة معينة. يلاحظ من هذا التعريف عدم التمييز بين السلعة والخدمة.

كما يرى البعض بأنها: " عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقوم من طرف لآخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شئ، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس". (هانجامدالضمور، 2002م، ص28).

كما يعرفها آخر بأنها " نشاط أو منعة يقدمها طرف لآخر وتتميز بأنها غير عادية بشكل ملموس ولا يعني تقديمها أن المستفيد يصبح مالكا لأي شئ ". (محمدقاسمالقريوني، 2001م، ص201).

كما عرفت الخدمة بأنها: " منتجات غير ملموسة تهدف أساسا لإشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق المنفعة ". (زكيخليلالمساعد، 2001م، ص201).

كما عرفها كتاب أخرجها: " تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي مقابل ودع مبلغ معين من المال دون أن تقترن هذه الخدمة مع بيع سلع ". (محمودصادقبازرعة، 1984م، ص199).

ويرى آخر ان الخدمة تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي لا تشكل مخرجها منتجات مادية، وبشكل عام تستهلك في وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة مثال (التعليم، السباحة، الصحة، التأمين)، كما أنها لا تكون ملموسة لدي مشتريها فضلا على أنها ترتبط بالشخص الذي يقدمها، أي ان العامل النفسي لدي المستهلك يكون كبيرا في حالة الخدمة مثلا كارتباط الطالب باستاذ معين دون غير ة أو ارتباط المريض بطبيب معين، فالعديد من النشاطات يمكن تسميتها خدمات، وبعض هذه الخدمات تمارسها مؤسسات هادفة للربح مثل البنوك والمحلات التجارية والمستشفيات الخاصة والجمعيات الأهلية. (ماريا البيتيوسفمحمد، 2012م، ص24).

وايضا عرفت بانها هي الأعمال والعمليات والعاليات والأداء لما يريد الزبون بأنهم اشتروا من أفعال وردود أفعال. أو هي منتج غير ملموسة يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري آلي. (محمدعبدالخالق، 2010م، ص21).

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها " النشاطات او المناع التي تعرض للبيع او التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كاملة بين السلعة والخدمة. هناك تعريف ل (Gronroos 2000) يقول فية إن الخدمة هي " أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا ان تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد او السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل". (هاني حامد الضمور 2005، ص 18).

أما (Kotler 2000) فقد عرّفها على أنها " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وان إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس او لا يكون ". (هاني حامد الضمور 2005، ص 18).

أما (Zeiaml & Biner 2000) فقد قالوا ببساطة " إن الخدمات عبارة عن أفعال، عمليات أو إنجازات أو اعمال " بينما التعريف الواسع الذي قدمته يتماشى مع تعريفهم البسيط هو " الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة (مثل الراحة والتسلية واختصار الوقت) وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول ". (هاني حامد الضمور 2005، ص 18).

لذلك فإن الحديث عن الخدمات فإننا نتعامل مع شيء غير ملموس و الذي شراؤة ليس بالضرورة ان ينتج عنه ملكية، بمعنى نقل مادي للشئ او حيازته ولكن عند إنتاجة أو أثناء ذلك نحصل على منافع او فوائد. وقبل تقديم تعريف مناسب للخدمات علينا أولا ان نجيب على الأسئلة التالية: (محمد عبد الخالق 2010، ص 21).

1. هل الخدمات حقا غير ملموسة ؟

2. ماهية حزمة المنافع او الفوائد ؟

3. ماذا تعني التجربة ؟

4. ماذا يعني التفاعل ؟

5. هل يتم النقل المادي للهوية او الاسم ؟

وفيما يلي توضيح للإجابة على هذه الأسئلة :

هل الخدمات حقا غير ملموسة؟ كقاعدة او كمبدأ فان الخدمات فعلا غير ملموسة، الا ان وجود حد فاصل بين الملموسية والالموسية ليس من السهل دائما تحديده او رسمة. أحيانا قد تكون نشاطا معيناً كخدمة التعليم والتدريب في مجال الاتصال الإنساني، وأحيانا قد تكون جزءاً من منتج ملموس كالتعليم والتدريب على الآلة الطباعة. وقد حاول كتر تحديد مدى الملموسية والتميز بينها في ثلاثة أنواع هي:

(1) المنتج الجوهر The core product

(2) المنتج الملموس The Tangible product

(3) المنتج الإضافي او المساعد Augmented product

والمنتجات الإضافية قد ترى على انها منتجات شاملة تتضمن النوعين الاخرين إضافة الى جميع الخدمات الإضافية المقدمة (مثل التشغيل والتركيب والصيانة... الخ). وهذا يقودنا الى الاعتقاد بأنة من المهم التمييز بين الخدمات الجوهرية والخدمات الإضافية المساعدة والتي اصبحت تعرف لاحقا بالخدمة الجوهر بانها غير ملموسة، فان الخدمات الاضافية (التكميلية)، ففي الوقت الذي تعرف به الخدمة الجوهر بانها غير ملموسة، فان الخدمات الاضافية اصبحت تعطي للمستهلك انطبعا عنها بانها اكثر ملموسية. الا ان العديد من تلك الخدمات الإضافية المساعدة ما زالت غير ملموسة، علاوة على ذلك فان الخدمات الإضافية حينما يرتبط تقديمها بمنتج مادي ملموس، فانة قد يتم إدراكها على انها جزئياً ملموسة. (محمد عبد الخالق 2010، ص23).

ماهي حزمة المنافع او الفوائد ؟

ان حزمة المنافع او الفوائد التي تقد في بيئة معينة تتضمن التسهيلات الداعمة وتسهيلات السلع والخدمات المدركة والضمنية. ان مصطلح حزم المنافع يعد مهما لفهم سلوك المستهلك فهو يعكس ما يتوقع المستهلكون الحصول عليه من الخدمة (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1994).

كيف ستشبع حاجاتي ورغباتي ؟ كيف ستحل مشكلتي او تسهم بالحفاظ على
او تحسن مركزي الاجتماعي او نمط حياتي ؟ ان كل ذلك يتعلق في النتائج ايجابية
فإننا نستطيع التحدث عنها، أما إذا كانت سلبية (غير مرضى عنها) فان مصطلح
المخاطرة المدركة سيتم استخدامة، لذلك فان شراء الخدمة قد يترتب عليه نتائج
إيجابية (منافع) او نتائج سلبية للمستفيدين. أن موضوع المخاطرة المدركة للخدمات
سيصبح من المواضيع المهمة في تحليل سلوك المستهلك.

ماذا تعني التجزئة ؟

بعض الخدمات كالسلع المادية يجب ان تقد منافع، فالمستهلكون يحصلون
على هذا المنافع بشكل غير ملموس، وهذا يحدث أثناء عملية (الإنتاج) فالمستهلك
ومقدم الخدمة يتقابلان وكلاهما يشتركان في إنتاج خدمة. بالنسبة للمستهلك يمكن أن
يقال بأنه يدرك أحيانا ما يجري وما ستؤول إليه النتيجة، أي تجربة الحصول على
الخدمة. كما أن المستهلك ستكون لديه أيضا توقعات حول تجربة الحصول على
الخدمة، وبالتالي فانه على المؤسسات أن تلبى هذه التوقعات او أحيانا تزيد عليها)
(Kasper et al. 1999).

ماذا يعني التفاعل؟

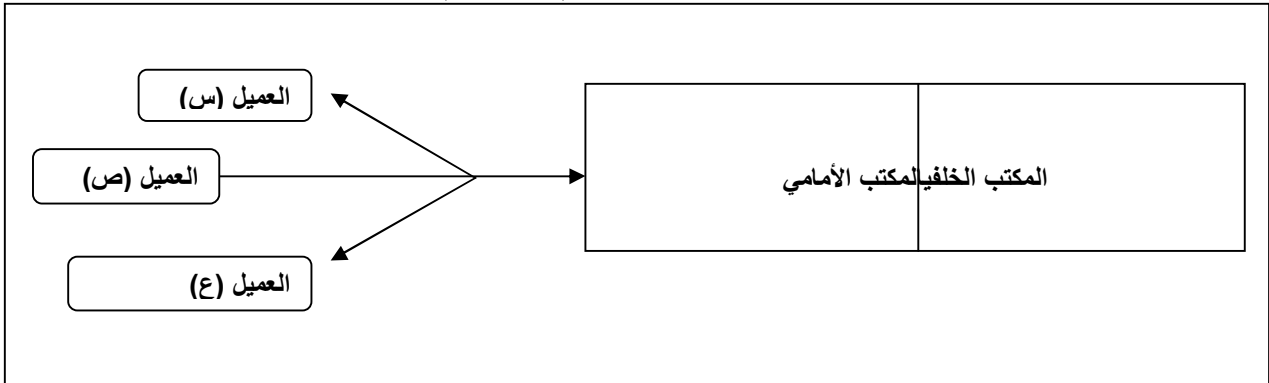
في العديد من الحالات، فان الإنتاج والاستهلاك يحدثان معا وفي اللحظة
نفسها، أي لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، لذلك فان المستهلك ومقدم
الخدمة يتفاعلان خلال إنتاج الخدمة. ان جزءا من عملية الإنتاج هذه هي مرئية
للمستهلك وهي التي تحدث بين المستهلك والأشخاص (الموظفين) الذين يعرفون "
بموظفي المكتب الأمامي ". هؤلاء الأشخاص وانشطتهم ينم دعمها بواسطة جزء غير
مرئي من مقدم الخدمة يطلق عليهم " موظفي المكتب الخلفي " (Eiglier &
Langard، 1987).

عموما، إن عملية إنتاج الخدمة تختلف عن عملية إنتاج السلع الملموسة في النواحي
التالية :

- إن التفاعل بين موظفي المكتب الأمامي والعميل هو عامل أساسي لإنتاج الخدمة واستهلاكها، فخلال تلك التفاعلات فإن التسليم الفعلي للخدمة يتم حدوثه، وهذه هي "لحظات الصدق" حيث تظهر المؤسسة فعليا ما تستطيع تقديمه أو كيف تلبى توقعات زبائنها.
- تفاعل مشترك بين المستهلكين أثناء عملية الإنتاج، فالمستهلك (س) سيتأثر بوجود المستهلك (ص) والمستهلك (ع) كما هو موضح في الشكل (2-2-10).

إن الخط الفاصل بين المكتب الأمامي والمكتب الخلفي ليس ثابتا للأبد داخل مؤسسة معينة، فقد يتغير مع مرور الزمن، وهذا قد يخضع للسياسة التسويقية لمقدم الخدمة، إن عالية إنتاج الخدمة تتعلق بالواجهات والاتصالات البشرية التي تحدث في كلا الوضعين الربحي وغير الربحي.

شكل السياسة التسويقية (1-1-3)



- المصدر : هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (دار وائل للنشر 2005)، ص22.

إن الناس يتفاعلون مع بعضهم البعض مالم يكن جزء كبير من تقديم الخدمة استبدلت الآلات به (مثل آلة السحب الأوتوماتيكية في البنوك). وهذا يعطي فرصة للأفراد لكي يبدؤوا في بناء بعض أنواع العلاقات مع بعضهم البعض في واجهات الخدمة (التفاعل الذي يحدث بين مقدم الخدمة والزبائن). إن هذه العلاقات تعد مهمة للأسباب التالية: (هاني حامد الضمور 2005، ص 22)

• إنها تقدم للأطراف المشتركة فرصة التعرف والتعلم على أمنياتهم وتفضيلاتهم وقدراتهم...الخ. وهذا قد يزيد من معرفة التوقعات حول الآخرين المشاركين في التفاعل.

• إن العلاقات الموجودة يمكن توظيفها كوسيلة للحفاظ على العملاء. (Eiglier & Langard، 1987).

1) يتم النقل المادي للهوية أو الاسم ؟

كما أوضحنا سابقا، فإن الخدمات غير ملموسة، أي لا يمكن تخزينها أو نقلها وبالتالي لا يوجد انتقال مادي لهوية المنتج كما هو الحال لمقعد في المسرح أو مقعد في الطائرة أو غرفة في فندق ما، إلا أن هذه الحالة ليست دائما، ففي كثير من الحالات، ونتيجة المواجهة للخدمة، فقد يكون لدى المستهلك شئ ذو طبيعة مادية مثل تذكرة السفر والنقود من البنك وبوليصة التأمين أو تقرير لدراسة جدوى اقتصادية لمشروع ما. إلا أنه علينا ان ندرك بان الهدف الأساسي لهذه التحويلات أو العمليات ليست الحياة أو تملك شئ مادي ملموس، ففي حالة التأمين يكون الهدف الأساسي ليس امتلاك وثيقة التأمين بل الهدف مستوى الأمان الذي تقدمه البوليصة في حالة المرض أو الحريق للممتلكات المؤمن عليها أو غيرها.

وعندما تضاف الخدمات للمنتجات المادية (مثل خدمات مابعد البيع لجهاز الحاسوب)، فإن المستهلك يمتلك جهاز الحاسوب ويعرف ماسوف يحصل عليه عند الضرورة وهذه الخدمات يمكن ان تبدو ملموسة أكثر إلا انه في كثير من الحالات نجد ان حصيله عملية الخدمة قد تكون جزئية ذات طبيعة ملموسة "مادية"، ثم تبدو وكأنها نقل لهوية المنتج، ولكنها في الأساس من حيث طبيعة معظم الخدمات الجوهرية تكون عملية النقل غير ضرورية، وبناء على ما يتم استعراضه من إجابات حول طبيعة الخدمة، فانه يمكن تعريفها على النحو التالي: (هاني حامد الضمور 2005، ص 22-23).

" إن الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبيا سريعة الزوال، وهي تمثل نشاطا أو اداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة الى تلبية توقعات

العملاء وارضائهم إلا انها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة ان ينتج عنها نقل للملكية ."

فالعديد من النشاطات يمكن تسميتها خدمات، ويمكن ان نفكر بالتعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والصيانة والحماية، والخدمات المحلية، والكهرباء والاتصالات والنقل..... الخ وبعض هذه الخدمات تمارسها مؤسسات هادفة للربح مثل المحلات التجارية، المستشفيات الخاصة، والجامعات الأهلية بينما أنواع أخرى تمارسها مؤسسات غير هادفة للربح مثل الجامعات الحكومية، والجمعيات الخيرية. وفي كل الأنواع، فإن تقديم خدمة ذات نوعية ممتازة وخلق قيمة للعميل هو الحجر الأساس للنجاح.(هاني حامد الضمور 2005، ص 22-23).

خصائص الرئيسية للخدمات :

عموما، ان الخدمات غير الملموسة والطبيعة غير الملموسة للخدمات هي الأكثر هيمنة في تعريف الخدمات، إضافة الى الخصائص الثلاث الأخرى وهي تزامن الإنتاج والاستهلاك، وهدم التجانس في المخرجات والزوال السريع (الفنائية). وفي العادة فإن تقديم الخدمة يتطلب وجود العميل ومشاركته خلال الإنتاج والاستهلاك (أي صفة التلازم اللتان تحدثان في الوقت نفسه. وحيث أن عملية الانتاج للخدمة تتأثر بمدى التعاون والتفاهم بين مقدم الخدمة والعملاء فإن جودة الخدمة ونوعيتها تتغير وتتقلب حسب مدى هذا التعاون، لذلك من المهم جدا مراقبة جودة الخدمة وتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم من جهة وتعليم وتنقيف الجمهور من جهة اخرى وذلك من اجل التغلب على مشكلة التطاير في مستوى جودة الخدمة (هاني حامد الضمور، 2005م، ص 24) . وفي مايلي استعراض لأهم هذه الخصائص :

- اللاملموسية Intangibility: الخدمة مجال نظري واسع وغير ملموس.
- التنوع، متغايرة الخواص Heterogeneity: الخدمة هي غير معيارية (غير قابلة للمعايرة ومتغيرة بشكل عالمي).

• التلازمية (التزامن) Inseparability: الخدمة نموذجيا تنتج وتستهلك في آن واحد، مع مشاركة الزبون للعملية.

• التلاشي perishability: يستحيل تخزين الخدمة حيثإنها تنتج وتستهلك في آن واحد.

• عدم التملك: غالبا لا يكون هناك امتلاك لشيء ملموس كونها تستهلك مباشرة. إن الخدمة تختلف عن السلعة في خصائصها أعلاة من حيث عدم الملموسية والتلازمية مع البائع وتغاير الخواص وتدبدب الطلب. ويواجه تسويق الخدمة المصرفية حاليا تحديات خاصة التي قد لا تلازم بيع السلع، فهناك العديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل كبير في استراتيجيات تسويق الخدمة، تلك التي تحتاج الى التأكد من ان الخدمات الجديدة قد تم تطويرها بشكل منطقي وأن الحالية قد خلقت الصورة الجديدة لدي الزبون.و الذي يلاحظ أن ما ورد في الكتب والأدبيات التسويقية حول خصائص الخدمة لا تخرج في فحواها عن الخصائص التي ذكرت انفا مع التغير والتنوع تبعا للجهة المقدم للخدمة، فمثلا الخدمات الصحية غير المصرفية وغير الفندقية وإن اشتركت في المفهوم الأساسي فإنها تتباين في المفاهيم الثانوية. (تيسيرالعجارمة، 2005، ص 21-22).

في الجدول التالي (1/1/3) عرض لمخلص خصائص وسمات الخدمات وما تتضمنه من مشكلات وبعض الطرق التسويقية لمعالجة هذه المشكلات (Cowell, 1984) هذه الخصائص كونها تبحث في الإطار العام للخدمات لا في طبيعة عملها واجهت انتقادات حادة إذ انها لم تساعد على التمييز بشكل واضح ما بين الخدمات والسلع ومن هنا فقد ظهر اتجاه آخر لتعريف الخدمات وهو اتجاه (الفروقات الوظيفية) ما بين السلع والخدمات.

الجدول (2/1/3) بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب التعامل معالجتها.

السمات	بعض التطبيقات	بعض طرق معالجتها
	- صعوبة توفير عينات	- التركيز على الفؤاد

<ul style="list-style-type: none"> - زيادة إضفاء الملموسية للخدمة. - استخدام الأسماء التجارية - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة. - تطوير الشهرة. - تخفيض تعقيدات الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي. - صعوبة تحديد السعر والنوعية مقدما - استخدام السعر كمؤشر للجودة - صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة. 	غير ملموسة
<ul style="list-style-type: none"> - تعلم العمل في مجموعات كبيرة - العمل بسرعة - تحسين أنظمة تسليم الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب تواجد مقدم الخدمة - البيع المباشر - محدودية نطاق العمليات. 	التلازم
<ul style="list-style-type: none"> - تدريب عدد اكبر من الموظفين الاكتفاء. -الحرص على اختيار وتدريب الموظفين. - توفير مراقبة مستمرة ومؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد المعايير على من هو مقدمها ومتى تقدم - صعوبة التأكد من النوعية. 	الاختلاف وعدم التجانس
<ul style="list-style-type: none"> - إتمام العمليات قدر المستطاع. - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب (كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض طلب او استخدام نظام الحجزات) 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يمكن تخزينها - مشاكل التدبفي الطلب. 	الزوال والفاء
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على مميزات عدم الملكية مثل (توفير نظام دفع) 	<ul style="list-style-type: none"> - يسمح للمستهلك باستخدام الخدمة ولكن دون امتلاكها. 	الملكية

تصنيف الخدمات وأهميتها

لقد أكد العالم هنت (1976) Hunt على المنافع وفؤاد خطط التصنيف، إذ أجريت عدة محاولات من قبل عدد من مفكري التسويق حول تصنيف كوبلاند (Copeland 1923)، الذي صنف السلع الى سلع ميسرة (convince) و سلع تسويقية و سلع خاصة وذلك بناء على تكرار شرائها من قبل المستهلك ومقدار الجهد الذي يبذله في المقارنة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الذي يتلاءم مع حاجاته. (هانيامدالضمر، 2002م، 29).

وتتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفوق عليها من قبل الباحثين المتخصصين. ومن ابرز هذه السمات والخصائص الآتي:

1 / اللاملموسية Intangibility:

ان ابرز ما يميز الخدمة عن السلعة، أن الخدمة غير الللموسية، بمعنى أن ليس لها وجود مادي (physical existence) أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد. ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها. بمعنى آخر ان المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال حواس البصر، والشم والتذوق قبل شراثة للخدمة كما يفعل لو أنه اشترى أو رغب بشراء سلعة مادية. ولهذا نقول أن قرار شراء السلعة يكون أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة.

وللتغلب على هذه الصعوبة وتحويل حالة عدم الللموسية الى ملموسية ، يلجا مسوقو الخدمة الى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عم جودة الخدمة، مثل الاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة (الاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للمطعم او ايلاء عناية بديكورات صالون التجميل مثلا). أو تقديم شيكولاتة أو باقات زهو لنزلاء الفندق. وهذه جميعها أشياء ملموسة تعبر عن مدى اهتمام القائمين على تقديم الخدمة بزبائنهم أو عملائهم.

وقد ترتب على لا ملموسية الخدمات العديد من النتائج، اهمها : (حميد الطائي، د. بشير العلق، 2009م، ص 24).

1. أن الخدمة تعتبر مسهلة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة. وعلية، فإن المقد الخالي في الطائرة أو المسرح، مثل يعتبر خسارة طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية ليبيها لاحقا.

2. استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله. وعلية،

فإن أهمية قيام لمستفيد من الخدمة بالجولة الشرائية عند شراء الخدمات تكون ضئيلة أو عديمة الجدوى وهذا عكس ما يحصل في حالة السلع المادية التي توفر للمشتري فرصة البحث عن السلع وإجراء المقارنة بينهما، ومن ثم الإقدام على عملية الشراء. (هاني حامد الضمور، 2002م، ص 30).

3. يترتب على عدم ملموسية الخدمة اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماصرة، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك لان التاجر هو وسيط تنتقل ألية ملكية الأشياء التي يتعامل بها، وهو مالا يمكن ان يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة، فنقل الملكية ينصب بالطبع على أشياء ملموسة فقط.

4. وبما أن الخدمات غير ملموسة، فإن قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة. ولهذا، توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات، مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها.

5. يصعب اللجوء الى الأساليب المضاربة (Speculation) التقليدية في الخدمات حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض حيث تصل الأسعار الى مستوياتها الدنيا وجزئها فترة معينة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع في حين ان المضاربة في السلع هو أسلوب شائع.

6. ان عدم ملموسية الخدمات تؤدي الى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية (خصوصا في مجال التوزيع المادي)، وهذا يترتب عليه فقدان مؤسسة الخدمة لقدرتها على خل المنفعة المكانية في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء من الأماكن فيضها حيث الحاجة إليها إلى الأماكن الشح حيث يشتد الطلب عليها.

2/ التلازمية: Inseparability

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها. فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا الى السلع. وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجة الى

جسم المستفيد من الخدمة، مثل الخدمات الطبية، أو خدمات الحلاقة والتجميل وغيرها. (هانيحامدالضمور، 2002م، ص28).

ويترتب على خاصية التلازمية الآتي :

1. وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، وتعتبر هذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات وإن كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا إلى " مصنع الخدمة " مثل الخدمات الموجهة إلى ممتلكات المستفيد (صيانة السيارة أو الثلجة الخ). وهذه الحالة بالذات ستكون موضوع فصل خاص يكرس لأنظمة ونماذج الخدمة. إلا أننا بشكل عام نقول أن شراء الخدم (أو الحصول عليها) يتطلب حضور المشتري ووجود اتصال بيمة وبين مورد او مقدم الخدمة. بمعنى وجود علاقة مباشرة بين المستفيد والشخص (البائع) الذي يقدم الخدمة.

كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون (المستفيد من الخدمة) في إنتاجها. تعد هذه السمة أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها. (تيسيرالعجارمة، 2005، ص 21-22).

2. ومن نتائج المتلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الولاء الى حد كبير. أي أن المستفيد (الزبون والعميل) يصر على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين طالما ام موردي الخدمات لا يغني أحدهم عن الآخر كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الالات والاماكن بشكل كبير.

3. عدم التماثل او عدم التجانس (التغيرية).

نعني بهذه الخاصية بالغة الصعوبة او عدم القدرة في الكثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصية تلك التي يعتمد تقديمها على الانسان بشكل كبير وواضح. وهذا يعني ببساطة انه يصعب على مورد الخدمة ان يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لايسطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتجو السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

4.تدبب الطلب.

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتدبب وعدم الاستقرار، فهو لا يتدبب بين فصول السنة فحسب بل يتدبب أيضا من يوم الى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة الى اخرى في اليوم الواحد.

تصنيف الخدمات

عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية:(حميد الطائي، د. بشير العلق، 2009م، ص 28).

1. حسب نوع السوق (أو حسب الزبون)،وتقسم إلى :

• خدمات استهلاكية، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات، وحلاقة الشعر والتجميل. ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

• خدمات منشآت، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمكائن والمعدات. وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة، وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن.

حسب درجة كثافة قوة العمل، وتقسم الى : (تيسيرالعجارمة،2005، ص 21-23).

• خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة، ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.

• خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام.

2. حسب درجة الاتصال بالمستفيد، وتقسم إلى :

- خدمات ذات اتصال شخصي عال، مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين وغيرها.
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية، والخدمات البريدية وغيرها.
- 3. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات، وتقسّم إلى :
 - مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء ودوي المهارات البدنية والذهنية .
 - غير مهنية، مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها.(تيسيرالعجارمة،2005، ص24).

مكونات الخدمات:-

تتألف الخدمة الحقيقية من مكونين اثنين متلازمين لا بد من توفرهما لكي تكتمل صورة الخدمة في جميع أبعادها، وهما : (حميد الطائي، د. بشير العلاق، 2009م، ص 30)

1) الخدمة الجوهرية

2) الخدمات الداعمة والمكملة للخدمة الجوهرية.

ولتوضيح ماهية الخدمة الجوهر والخدمات الإضافية الداعمة والمكملة للخدمة الجوهر، دعنا نستعرض الحالة العملية التالية، التي تميز ما بين هذين المكونين.

التمييز ما بين الخدمة الجوهر والخدمات الداعمة والمكملة للخدمة الجوهر:

طور (Frederick W.smith) مفهوم تسليم الفوري والسريع للطرود عندما أسس عام 1971 م شركة أطلق عليها اسم (Federal Express). بدأت أعمال الشركة بعد سنتين من التأسيس ، حيث استطاعت أن تقد خدمة كانت في وقتها فريدة. لقد واجهت الشركة المنافسة من شركات تعمل في نفس الحقل وتؤدي خدمات استلام الطرود ونقلها طوال الليل، وتسليمها في الصباح التالي. لقد توصلت إدارة الشركة الى استنتاج مفادة ان عليها أن تعيد النظر في تعريفها للخدمة إذا ما أرادت الاستمرار كشركة قائدة في السوق، ورائدة في تحديد السعر. وبعد فترة استطاعت

إدارة الشركة إعادة تعريف الخدمة، حيث جاءت بالتعريف التالي " جميع الأعمال والأفعال وردود الفعل التي يدرك المنتفعون أنهم قد اشتروها " هذا التعريف يوضح بان منتج الخمة هو في الأساس حزمة من نشاطات مؤلفة من جوهر (الذي يمثّل في حالة شركة Fedex. في عملية نقل الطرود وتسليمها الى أصحابها في وقت محدد سلفا)، بإضافة إلى مجموعة من الخدمات التكميلية.(تيسيرالعجّارة،2005، ص25).

تشمل العناصر التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر في شركة (Fedex) على الآتي:(حميد الطائي، د. بشير العلاق، 2009م، ص 31)

1. تقديم المشورة والمعلومات للعملاء الحاليين والمحتملين
2. استلام الطلبات على الهاتف.
3. توفير العلامات وأنواع من موارد التعبئة والتغليف
4. استلام الطرود من موقع المرسل
5. توفير وثائق الشحن
6. إرسال فواتير الشحن.
7. حل مشاكل العملاء بسرعة وكفاءة.
8. متابعة مصير الطرود المفقودة.

لاحظ أنه على الرغم من ان الخدمة الجوهر وبعض الخدمات التكميلية تركز على معالجة الممتلكات المادية، فان هناك خدمات تكميلية تتطلب وتتضمن عملية معالجة المعلومات. إن بعض الخدمات (ليست في حالة مثالنا أعلاة). تتضمن الأنواع الثلاثة من المعالجات. (نعني معالجة الناس، ومعالجة الممتلكات ومعالجة المعلومات). (حميد الطائي، 2005م، ص 23-30).

في كل من الصناعات الخدمية والإنتاجية، فان المنتج الجوهر يتحول عاجلا أم آجلا الى سلعة عندما تزداد المنافسة وتتضج الصناعة. وكنتيجة لذلك، فإن الميزة التنافسية عادة ما تركز على أداء عناصر الخدمة التكميلية فالشركة التي لا تستطيع أن تبديع في العنصر الجوهر لايمكن ان يكتب لها النجاح.

إن ضمان أداء فاعل على مستوى الجوهر يعد بمثابة مسالة حياة أو موت. إلا أن هناك بعض الاختلافات حول الدور النسبي والأهمية النسبية لمختلف عناصر الخدمة التكميلية. فالكثير من الشركات قد وجدت ان القيام بنشاطات مثل تزويد العملاء بالمعلومات (عن طريق الهاتف والفاكس والانترنت الخ) واستلام الطلبات والقيام بأعمال الحجز، وعمل الفواتير وحل مشاكلهم، تعد ضرورية لتحقيق النجاح المطلوب، فإذا ما فشلت الشركة في أداء مثل هذه النشاطات بشكل جيد، فإن هذه الشركة لن تكون قادرة على المنافسة، وقد تضطر للانسحاب من السوق بخسارة. ان مستوى الأداء للخدمات التكميلية الأخرى قد يكون مسألة إستراتيجية تنافسية ومعايير سائدة في الصناعة. فعند استهداف قطاع معين من السوق، يتساءل المسوق عن ذلك الجزء من القطاع الذي يوفر ميزة تنافسية إذا ما تم انتهاز سياسة الأداء المتميز في تقديم الخدمات التكميلية.

إن التميز في تقديم الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر يعد الضمانة الوحيدة لنو كثير من المنظمات العاملة في قطاع الخدمات، وخصوصا في ظل تنامي المنافسة. (حميد الطائي، وآخرون، 2005م، ص30-32).

مفهوم الخدمات المصرفية:

هي تلك الخدمات الموجهة إلى نخبة العملاء أو أصحاب النفوذ، ويمكن تحقيقها من خلال انجاز جزء كبير من العوائد التي تساهم في تخفيض تكلفة الأموال وتعظيم الإيرادات. (د.محمد عبد الخالق، 2010م، ص22)

وأیضا عرفت بأنها هي أحد الأنشطة التي يقوم بها البنك التجاري بقصد مساعدة عملائه في نشاطه المالي واجتذاب عملاء جدد، وزيادة موارد المالية، ولا يتعرض عند أدائها لمخاطر التجارة.

فالبنك التجاري يقوم بجانب العمليات المصرفية، بأداء خدمات يقصد منها مساعدة عملائه في نشاطهم المالي، مقابل عمولة يتقاضاها، وهذه الخدمات تتصل

بنشاطة المصرفي. ولذلك فهو يقوم بها لأنه يملك الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذها ولا يتعرض عند أدائها لمخاطر التجارية.

ويهدف البنك من هذه الخدمات إلى إرضاء عملائه والمحافظة عليهم، كما أن إبداع هذه الخدمات تعتبر وسيلة للإعلان عنه مما يؤدي إلى اجتذاب عملاء جدد. الأمر الذي يترتب زيادة موارد، ويضاف إلى زيادة توظيف البنك لأمواله. فالخدمات المصرفية تؤدي للبنك المزايا التالية :

- تعتبر وسيلة للدعاية والإعلان عن البنك.
- تؤدي إلى زيادة موارد البنك.

مميزات الخدمات المصرفية: (محمد عبد الخالق، 2010، ص 22).

1. تزايد نسبة احتواء المؤسسات من الخارج القطاع المصرفي في شكل لافت للانتباه في سوق الخدمات المصرفية.

2. المنافسة والاحتكار الشديد في ما بين البنوك التقليدية من جهة، والبنوك ومقدمي الخدمات المصرفية من جهة ثانية، الأمر الذي يؤدي لتكسير الأسعار وخلق أدوات مصرفية خاصة جديدة.

3. تعتبر المصرفية الخاصة الآن من أكثر المجالات المصرفية نمواً.

4. سيطرة عدد قليل من البنوك العالمية على سوق الخدمات المصرفية الخاصة مثل بنوك سويسرة التي ما زالت مركز الخدمات المصرفية المالية. (أ.د. عبد المطلب عبد الحميد، 2010، ص 20-21)

الخدمات المصرفية: (د. محمد عبد الخالق، 2010، ص 22).

1. خدمة الائتمان.
2. صناديق الأمانات.
3. الودائع والحسابات الجارية بكافة العملاء.
4. عمليات صرف العملات والتداول والمعادن النفيسة الثمينة.
5. التوظيف المالي.
6. التداول في الأسواق المالية المحلية والخارجية.

7. تقديم تسوية الخدمات المصرفية الإلكترونية المتطورة.
 8. إدارة الأموال واستثمارها نيابة عن العمل.
 9. تقديم خدمات التسهيلات والقروض.
 10. التامين على الحياة
 11. خدمات تسويقية للعقارات نيابة عن العميل
 12. تقديم الاستشارات في مجال التخطيط العقاري والتخطيط المالي.
 13. إدارة المحافظ المالية عن طريق العقود الائتمانية بشكل يتلاءم مع رغبات وأهداف العميل والأوضاع الاقتصادية.
 14. تقديم خدمات شخصية غير وصفية عن العميل.
 15. فتح الحساب المصرفي في الخارج وتنظيم عمليات التمويل الشخصي.
 16. تقديم خدمات الاستثمارات الإسلامية الخاصة.
- عوامل نجاح الخدمات المصرفية:** (محمد عبد الخالق، 2010، ص 23).
1. تفهم طبيعة العميل وتوقعاته وتوفير راحة التعامل من خلال مسؤولوا عن قسم الخدمات المصرفية.
 2. السرية في التعامل مع العميل.
 3. توفير سهولة التعاون مع فريق من المحللين لإبقاء العملاء على معرفة بأحدث المستجدات المالية.
 4. توفير كوادر مؤهلة محترفة صاحبة خبرة متنوعة تساعد على توفير حلولاً شاملة.
 5. وجود سياسة استثمارية واضحة لدى المصرف.
 6. تزويد العملاء بكشوفات الحسابات وتقارير أداء المحافظ الاستثمارية.

المبحث الثاني تكاليف الخدمات المصرفية

مفهوم التكاليف:

يطلق على التكلفة الكافة وتعني ما يتكلفه الإنسان. كما عرفت بأنها المشقة ويقال حملت الشئ تكلفة إذا لم تظقة إلا تكلفا وما ينفق على وضع الشئ أو عملة دون النظر الى الربح منة. (محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي 1402هـ، ص 676).

أما اصطلاح فهناك تعريفات عديدة للتكلفة ومنها :

ان التكلفة تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية في الحاضر أو المستقبل أو بمعنى آخر هي استنقاد الموارد الاقتصادية المتاحة اختياريا بهدف الحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر والمستقبل. (د. عبد المقصود السيدريان، 1999م، ص 51).

تعني كلمة تكلفة من وجهة نظر المحاسبة تضحية ذات قيمة اقتصادية في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة، في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، بمعنى تدفقات نقدية خارجة أو تعهدات بالدفع في الفترة المستقبلية، أو نقص في قيمة الأصول المملوكة نتيجة الاستخدام.

وبذلك يمكن التعبير عن التكاليف بأنها المبلغ أو المبالغ التي يعبر عنها بالوحدات النقدية المدفوعة نقدا، أو المتمثلة في بعض الأصول المستنفدة أو التزام قائم يتعلق بالخدمات، أو الخدمات، أو بضائع تم الحصول عليها، أو أنة متوقع الحصول عليها في المستقبل. (د. إبراهيم أنيس وآخرون، د.ت، ص 795)

ويتضح مما سبق إن التكلفة تعبر عن عملية قياس لأحد المفردات سلعة أو خدمة، معبرا عنة بالأرقام (وحدات النقد) وعلى ذلك فان كلمة تكلفة بمفردها لا تعني شئ واضح إلا اذا أضيف إليها صفة توضح طبيعة الشئ المقاس ومن هذه الصفة يمكن الاستدلال على نوع التكاليف المقصودة، ويعني ذلك أن التكلفة تشير إلى قياس قيمة الموارد المستخدمة في انجاز هدف محدد، وعلى ذلك فإن التكاليف

(تقيس الأشياء في حد ذاتها، ولكن يتم قياس صفات الأشياء). (د. سامي محمد الوقاد، 2012، ص 27).

أيضا يعرف المحاسبون التكلفة Cost بأنها مورد مضحي بة أو ضائع لتحقيق هدف محدد، وعادة تقاس التكلفة (مثل الموارد المباشرة أو الإعلان) بقيم نقدية من الواجب دفعها للحصول على سلع أو خدمات. وتتمثل التكلفة الفعلية في التكلفة التي حدثت (التكلفة التاريخية) وذلك لتميزها عن التكلفة المخططة (أو المتبأ بها) طبقا للموازنة.

إن نظام تحديد التكلفة يحسب التكاليف عادة في خطوتين أساسيتين هما :
حصر وتجميع، ثم تعيين. وتتمثل الخطوة الأولى في تجميع بيانات التكلفة بطريقة ما منظمة عن طريق نظام المحاسبة.، الناشر الذي يشتري ورقا لطباعة المجلات يجمع (يحصر) تكاليف الورق المشتري في أي شهر للحصول على إجمالي التكلفة الشهرية لهذه الخامة، وبعد حصر التكاليف، تأتي الخطوة الثانية وهي أن يعين المديرون التكاليف لأغراض تكلفة محددة (مثل المجلات المختلفة للناشر)، وذلك للمساعدة في اتخاذ القرار (مثل تسعير هذه المجلات المختلفة)، ويعين المديرون التكاليف لأغراض التكلفة لتحقيق أغراض عديدة. فالتكاليف المحددة لقسم ما، تسهل اتخاذ قرارات المتعلقة بكفاءة ذلك القسم، كما تساعد التكاليف المعنية للمنتجات في قرارات التسعير، وفي تحليل ربحية المنتجات المختلفة. أما التكاليف المعينة للعملاء، فتساعد المديرين على تحديد وفهم الربحية المحققة من العملاء المختلفين واتخاذ قرارات بتخصيص الموارد بالشكل الذي يدعم العملاء المختلفين. وتجدر الإشارة إلى أن تعيين التكلفة مصطلح عام يشمل :

- 1) تتبع التكاليف المجمعة ذات العلاقة المباشرة بغرض التكلفة.
 - 2) تخصيص التكاليف المجمعة ذات العلاقة غير المباشرة بغرض التكلفة.
- (تشارلز هورنجرن، ص 63-64).

عناصر التكاليف :

1. التكاليف المباشرة

والتي يمكن ربطها مباشرة بالوحدة المنتجة وفي مركز التكلفة الذي يمر به المنتج عن طريق سندات الصرف وعناصر التكاليف المباشرة تشمل الموارد والأجور والمصاريف المباشرة. (د. اسماعيل يحيى التكريتي 2008م، ص 22).

وهي التكاليف المرتبطة بغرض تكلفة معين، ويمكن تتبعها لة بطريقة ممكنة اقتصاديا (فعالية التكلفة). فعلى سبيل المثال، تكلفة الزجاجات أو العبوات تمثل تكلفة مباشرة لمشروبات البيبسي كولا، فتكلفة الزجاجات أو العبوات يمكن تتبعها بسهولة أو تحديدها لكل مشروب، ويستخدم مصطلح تتبع التكلفة لوصف تعيين التكاليف المباشرة لغرض تكلفة معينة. (تشارلزهورنجرن، ص 63-64)

2. التكاليف الغير مباشرة

وهي التي لا يمكن تخصيصها مباشرة على وحدة التكلفة، بل يتم تحديد نصيب وحدة التكلفة من هذه العناصر بالاعتماد على معدلات التحميل. ومن هذه العناصر (الموارد والأجور الغير مباشرة إضافة إلى المصروفات الغير مباشرة). وهي أيضا التكاليف المرتبطة بغرض تكلفة معين لكن لا يمكن تتبعها لذلك الغرض بطريقة ممكنة اقتصاديا " فعالية التكلفة " (د. اسماعيل يحيى التكريتي 2008م، ص 23).

العوامل المؤثرة على تبويات التكاليف إلى مباشرة - غير مباشرة

1 / الأهمية النسبية لعنصر التكلفة :

فكلما زادت التكلفة كلما زاد احتمال تتبع تلك التكلفة لغرض تكلفة معين بشكل مجد اقتصاديا، فمثلا إحدى الشركات التي تتلقى وتنفذ أوامر البيع بالبريد، يمكنها بطريقة اقتصادية تتبع أتعاب ساعي البريد (حامل الطرد) لكل عميل على حدة، ومن ثم تحمل هذه الأتعاب على مباشرة، بعكس تكلفة ورق الفاتورة المرفقة بالطرد المرسل للعميل التي قد تصنف كتكلفة غير مباشرة، لماذا ؟ لأنه من إمكانية تتبع التكلفة ورقة الفاتورة لكل عميل، فليس من المجدي اقتصاديا (فعالية التكلفة) تتبع هذه التكلفة البسيطة من الورق لكل عميل، فالمنافع المتوقعة من معرفة الرقم بالضبط

وليكن 0.05 دولار قيمة ورقة الفاتورة المرفقة مع الطرد - أقل بكثير جدا من تكلفة الوقت والجهد المستفيد في تتبع هذه التكلفة لكل طرد. (د. اسماعيل يحيى التكريتي 2008م، ص 24).

2/ التكنولوجيا المتاحة لجمع المعلومات :

أدت التطورات في التكنولوجيا جمع المعلومات إلى تبويب الكثير والكثير من عناصر التكاليف كتكاليف مباشرة.

3/ تصميم عمليات التشغيل:

إن تصنيف التكلفة كعنصر مباشر يكون أسهل لو أن إمكانات الشركة (أو بعضا منها) يستخدم بالكامل لغرض تكلفة معين، مثل منتج محدد أو عميل معين. (تشارلز هورنجرن، ص 66-67).

تخفيض التكاليف:

قد تتعرض المشروعات الى الارتفاع في التكاليف أو إلى التدني في مستوى الأرباح عن المستوى المطلوب بسبب عوامل كثيرة مثل وجود إدارة سيئة أو عمالة غير مدربة أو سوء في توزيع هذه العمالة، أو توقف هذه العمالة عن العمل لفترات طويلة، أو توقف بعض الآلات كلياً أو لفترات معينة، أو وجود زيادة في مصاريف الإعلان والتدريب والعلاقات العامة عن الحاجة. (أحمد محمد سعيد باقبي وسليم كامل درويش، 1411هـ، ص 11-10).

تعريف تخفيض التكاليف :

إن تخفيض التكاليف بالمعنى المطلق هو تخفيض في الرقم الاجمالي للنقود، وهذا النوع قد يتم بدون تخطيط أو جهود إدارية يكون سبب الانخفاض هو التخفيض في كمية الإنتاج وبهذا تكون النتيجة الفعلية هي ارتفاع التكلفة وليس انخفاضها وهذا ليس هو المقصود وإنما المقصود هو تخفيض مجالات الاسراف والضياع الحتمي والتخلص من تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة. (نبيه بن عبد الرحمن الجبر، 1997م، ص 187).

ولقد عرف أحد الكتاب التخفيض في التكاليف على أنه " تحقيق الخفض الحقيقي والدائم في تكلفة الأنشطة التي يزاولها المشروع أو تكلفة الوحدة المنتجة فيه بدون التأثير على جودة المنتج أو وظائفه " (إبراهيم السباعي، 1996م، ص 37). وعرفه كاتب آخر على أنه " الحصول على منافع (مخرجات) أكبر من نفس الموارد (مدخلات)، أو الحصول على نفس المخرجات بمقدار أقل من المدخلات ". (فهيم أبو العزم محمد، 1998م -1419هـ، ص 29).

مبادئالتخفيض:

حتى يتم القيام بعملية التخفيض في التكاليف بنجاح وفاعلية، لابد من مراعاة بعض المبادئ والأسس التالية: (نبيه عبد الرحمن الجبر، 1997م، ص 187-188).

1. التركيز أولاً على العناصر التي تحمل التخفيض الأكبر في التكاليف بأقل المجهودات مقارنة مع العناصر الأخرى.

2. يجب ألا تكون تكلفة دراسة وتحليل التكاليف وتطبيق المقترحات أكبر من التخفيض في التكاليف.

3. يجب ألا يؤدي التخفيض في التكاليف إلى تخفيض الجودة مما يؤثر على إجمالي الإيرادات.

4. يجب ألا يؤدي التخفيض في التكاليف إلى اتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة كالاستغناء عن أصل ثابت قد يحتاجه المشروع في المستقبل القريب.

5. يجب ألا يؤدي تخفيض التكاليف إلى إضعاف الروح المعنوية لدي العاملين مما يؤثر على الإنتاجية

عناصر تخفيض التكاليف :

تتعدد العناصر التي يمكن إخضاعها لعملية التخفيض في التكاليف، وهي ليست محددة فأي عنصر أو جزء أو قسم من أقسام المشروع أو مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية قد تعتبر عنصراً من عناصر التخفيض إذا ما تعرضت إلى الارتفاع في التكاليف إن أهم هذه العناصر هي : (ميساء محمود محمد، 2002م، ص 76).

1. الأصول الرأسمالية كالأراضي والمباني

2. العمالة المباشرة وغير المباشرة.
3. المواد الخام والمواد الأولية المصنعة.
4. مصاريف البيع والتسويق وما تشمله من مصاريف النقل والتغليف والتركيب والتشغيل والصيانة.
5. المصاريف الإدارية والعمومية وما تشمله من مصاريف البحث والتطوير والطاقة وصيانة الآلات والمعدات.

ترى الباحثة أن تعدد التعريفات لمفهوم التكلفة كما سبق كل على حسب رؤيته ذلك لتعدد الاستخدامات المختلفة ودور نظام محاسبة التكاليف في تحديد وقياس تكاليف المنتجات والخدمات والتي تساعد الإدارة في تقييم واختيار البدائل لكل مرحلة ووضع الاستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية والخطط التي تساعد في تنفيذها والرقابة عليها وتوفير المعلومات الملائمة في كل مستوى من مستويات المختلفة سواء إنتاجية أو خدمية لاتخاذ القرارات المناسبة. وايضا ترى الباحثة أن تخفيض التكاليف هو " التقليل النفقات بما يحقق الوفورات في التكاليف أو الزيادة في الأرباح عن السابق أو حتى التوقف عن حدوث الخسائر، ويمكن تحقيقه عن طريق التخطيط والتنظيم الجيدين لأقسام المشروع ومراحل الإنتاج، وعن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمشروع بالإضافة الى البحث الدائم عن مظاهر الإسراف والأنشطة التي لا تضيف قيمة والتخلص منها " .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول التعريف ببنك المال

أولاً : نشأة بنك المال المتحد:-

لقد تأسس بنك المال المتحد في نوفمبر 2005 وبدأ البنك نشاطه في أغسطس 2006 ومن ثم تم طرح اسهم البنك للاكتتاب العام في نوفمبر 2007، برأس مال مدفوع يبلغ 240 مليون جنية وكان وقتها اكبر رأس مال لبنك في السودان بعد بنك الخرطوم في أعقاب اندماج الأخير مع بنك الامارات والسودان. ويبلغ مجموع حقوق المساهمين الآن حوالي 380 مليون جنية. اسهم البنك مدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية ومن اهم المساهمين نذكر:- مجموعة عارف (مباشر وغير مباشر) بنسبة 45 %، بنك بوبيان _ الكويت بنسبة 21% فرنسبنك _ لبنان 20% ومجموعة العلمي _ مصر بنسبة 07% وآخرين 07% ليصل مجموع النسب 100%. (بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com).

ثانياً : نشاط البنك:-

اثبت البنك خلال عمرة القصير (7 سنوات) مكانته في مقدمة البنوك الفاعلة في تمويل القطاعات الحيوية في البلاد، سواء تلك المرتبطة بالانتاج الصناعي والزراعي أو في مجال البني التحتية أو في مجال التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية بالإضافة الى تمويل الصادرات (السسم والصمغ العربي والماشية) أو تمويل الواردات مثل القمح والسكر ومدخلات الانتاج والأدوية والمعدات الرأسمالية وخلافه. وفيما يلي بيان مختصر بأهم العمليات التمويلية التي قام بها البنك: (بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com).

(1) مجال الخدمات الاجتماعية:-

تمويل مدارس وآبار مياة لصالح هيئة تنمية غرب كردفان بحوالي 55 مليون جنية.

(2) مجال البني التحتية:-

- تمويل وحدة تنفيذ السدود منذ 2007 بحوالي 304 مليون جنية متراكمة

- تمويل شبكة كهرباء مدينة الأبيض على أن يتم السداد من اشتراكات المواطنين بحوالي 33 مليون جنيه
- تمويل طرق في ولاية جنوب كردفان بحوالي 23 مليون جنيه
- تمويل شراء محولات كهربائية للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بحوالي 120 مليون جنيه.

(3) مجال الصناعة والتعدين وخدمات البترول:-

- تمويل شركة هجليج لتطوير حقول بترولية بحوالي 180 مليون جنية سوداني
- تمويل مصانع الاسمنت (اسمنت السلام والنيل للاسمنت) بحوالي 160 مليون جنيه
- إدارة محافظة شركة سكر النيل الأبيض بحوالي 60 مليون يورو. (بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com)
- تمويل تشييد وإستيراد معدات منجم ذهب بحوالي 8 مليون دولار و 30 مليون جنيه.

(4) مجال الزراعة:-

- إدارة محافظة شراء أراضي مشروع الجزيرة بحوالي 170 مليون جنيه.
- ادارة محافظة زراعة القطن لموسم 2013 - 2014 بحوالي 450 مليون جنيه.
- تمويل مشروع زراعة زهرة الشمس لاحدى شركات القطاع الخاص بحوالي 20 مليون جنيه

(5) مجال التصدير:-

- تمويل تصدير سمسم وصمغ عربي بحوالي 41 مليون جنيه.
- تمويل تصدير مواشي بحوالي 8 مليون جنيه.
- تمويل تنقية وتصدير الذهب بحوالي 2 مليون دولار.
- سيكون البنك من أكبر مصدري الذهب هذا العام والقطن العام القادم. (بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com)

(6) مجال الاستيراد:-

- تمويل استيراد قمح منذ عام 2007 بحوالي 790 مليون جنيه
- تمويل استيراد سكر منذ عام 2009 بحوالي 90 مليون جنيه
- تمويل استيراد ادوية منذ عام 2009 بحوالي 2 مليون جنيه
- تمويل استيراد معدات رأسمالية منذ عام 2007 بحوالي 90 مليون جنيه

فروع البنك والشركات التابعة له:

تتمثل فروع البنك والشركات التابعة له في الآتي:-

أولاً : الفروع:

يعمل البنك من خلال أربعة فروع في ثلاثة ولايات داخل السودان، الفرع الرئيسي تأسس مع تأسيس البنك في عام 2005م ومدينتي ريك ونيالا، تم افتتاح فرع مدينة ريك في أغسطس 2008م، وفرع الخرطوم بحري في أبريل 2009م، ونيالا في أكتوبر 2009م. (بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com).

ثانياً : الشركات التابعة:

1/ شركة المال للأوراق المالية:

تأسست شركة المال للأوراق المالية في مايو 2008م كشركة وساطة مالية للقيام بأعمال المتاجرة في سوق الخرطوم للأوراق المالية، وتنشيط التعامل في سوق الخرطوم للأوراق المالية عن طريق بيع وترويج الأوراق المالية المختلفة، وإتاحة فرص للاستثمار لجميع المستثمرين عن طريق تكوين وإدارة المحافظ الاستثمارية الخاصة.

2/ شركة الموارد الاستثمارية:

تمت الموافقة علي إنشاء شركة الموارد في أواخر 2008م وتم تسجيلها في يناير 2009م للقيام بالعمليات الاستثمارية، وتأسيس الشركات الحديثة في كافة

القطاعات الاقتصادية ذات الجدوى الاقتصادية بالشركة مع المستثمرين الراغبين في ذلك.

الهيكل التنظيمي للبنك:

يتكون الهيكل التنظيمي للبنك من الإدارات التالية:

أولاً : إدارة الخزينة والعلاقات المصرفية الدولية:

تهتم إدارة الخزينة بإدارة السيولة في البنك بما في ذلك الودائع قصيرة الأجل، وأيضاً" مسئولة عن مقرر لجنة الموجودات والمطلوبات في البنك والمتاجرة في الأوراق المالية وتقديم الخدمة لعملاء البنك في مجال الودائع الاستثمارية واحتياجاتهم من النقد الأجنبي، أيضاً" مسئولة عن إدارة علاقات البنك بشبكة المراسلين بالخارج وتوسيعها وإدارة حسابات البنك الخارجية مع البنوك المراسلة بالخارج ومع بنك السودان.(بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com).

ثانياً : إدارة الخدمات المصرفية والعمليات:

تقوم هذه الإدارة بتوظيف أحدث الأساليب التكنولوجية وتوظيف أفضل الكفاءات المهنية الموجودة لتأمين خدمة عملاء البنك كما تعمل علي تجويد خدماتها لتبقي دائماً" في المقدمة مقارنة بالبنوك المنافسة، وتهدف دائماً" للمحافظة علي مكانة البنك كأفضل بنك في تقديم خدمات التحويلات الخارجية وتمويل التجارة الخارجية وكافة الخدمات المصرفية الأخرى.

ثالثاً : إدارة تمويل الشركات:

تختص إدارة تمويل الشركات بتقديم مجموعة متكاملة من منتجات وخدمات التمويل التي تلبي احتياجات الشركات، وتحرص الإدارة علي دراسة وفهم طبيعة نشاط العميل واحتياجاته الحقيقية كما تسعى إلي تجويد أدائها فيما يتعلق بتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

رابعاً : الإدارة المالية والحسابات:

تقوم الإدارة المالية بالمساعدة علي ربط العمليات المالية بأهداف البنك من خلال تزويد الإدارة العليا للبنك بمجموعة من تقارير المعلومات والتقارير ذات

الطبيعة الإستراتيجية، وتحرص الإدارة المالية علي تقديم معلومات مالية دقيقة وعادلة وفق المعايير الدولية معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية مما يضيف مزيداً من الثقة بين البنك ومساهمية ومراسلية ومدقي حساباتة الخارجين.

خامساً : إدارة المخاطر:

تقوم إدارة المخاطر بأداء وظيفتها من خلال سياسات واضحة لإدارة المخاطر بغرض تحديد المخاطر وقياسها والضوابط الخاصة بقبول المخاطرة، وضع نظم لمراقبة المخاطر، نظام للتقارير عن المخاطر وإجراءات وضوابط جيدة للتحكم في المخاطر بأنواعها. (بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com).

كما تهتم هذه الإدارة بتقييم درجة المخاطر وتقديم التوصيات والمقترحات باستخدام التقنيات بغرض التخفيف منها، والإشراف علي إدارة رقابة الائتمان وتنفيذ ومراقبة جميع مستندات تنفيذ الائتمان، ومراجعة واعتماد التوصيات الخاصة بمذكرات الائتمان، كما تهتم أيضاً بالتأكد من أن جميع القرارات المتعلقة بالمخاطر يتم اتخاذها بشفافية كاملة وفقاً للأسس الموضوعية من قبل مجلس الإدارة، ورفع تقارير دورية عن المخاطر للإدارة العليا بالبنك ومجلس الإدارة.

سادساً : إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية:

تسعي الإدارة بالتنسيق مع الإدارات التنفيذية علي تلبية احتياجات البنك من الوظائف الجديدة وشغلها بصورة فعالة وإعداد وتنفيذ خطط التدريب الداخلي والخارجي وتطوير الموظفين الجدد. كما تهتم بالإشراف علي عملية الشراء الخاصة بالبنك، والمحافظة علي أمن وسلامة الموظفين العاملين بالبنك.

سابعاً : إدارة تقنية المعلومات:

تقوم إدارة التقنية علي متابعة وصيانة وتطوير نظم الإجراءات المتعلقة بتقنية المعلومات، أيضاً تهتم بتطوير النظام البنكي الأساسي ويشمل الدعم الفني للمستخدم والتدريب علي النظام، كما تقوم الإدارة بالإشراف التام علي شبكة خطوط

الاتصالات الداخلية والخارجية وخطوط الانترنت والعمل علي تشغيلها بكفاءة ومعالجة مشاكل الخدمة ومتابعة وإصلاح الأعطال ووضع نظم الأمن والحماية للأجهزة وشبكات الاتصال، تهتم بالإشراف علي تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي ووضع المواصفات الفنية الملائمة لها، كما تقوم بمتابعة عقود الصيانة من الناحية الفنية. (بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com).

ثامناً : الإدارة القانونية:

تختص الإدارة القانونية بتمثيل البنك أمام الجهات القانونية المختلفة ولجان التحكيم والترافع في الدعاوى المدنية والجنائية التي ترفع من البنك أو ضده، كما تهتم بصياغة العقود التي يقوم البنك بإبرامها مع الغير وتوثيقها مع متابعة اخذ الضمانات الكافية عليها والعمل علي تنفيذها في حالة فشل صاحبها في السداد، كما تهتم بمتابعة الإيداعات السنوية وتجديد السجل التجاري للبنك وإيداع أي تعديل عليه لدي مسجل الشركات، وتهتم بتحصيل المديونيات المتعثرة الخاصة بالبنك بالطرق القانونية بما في ذلك رفع دعاوى جنائية ضد العملاء المتعسرين، والرد علي الاستشارات التي تطلب في كافة المواضيع القانونية.

تاسعاً : إدارة المراجعة الداخلية:

تهتم إدارة المراجعة الداخلية بمراجعة النشاط التشغيلي والنشاط المالي، والحاسب الآلي، والتقارير وتدريب الموظفين علي مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

عاشراً : إدارة رقابة الائتمان:

تتولي إدارة رقابة الائتمان مسؤولية توفير الدعم الإداري للأنشطة التمويلية بالبنك، كما تقوم برصد ومتابعة مخاطر الائتمان وتحليلها يوماً بيوم وذلك للتأكد من الاختيار السليم والتوازن فيما يتعلق باستخدام التمويل حسب الشروط الواردة فية من ناحية (المبلغ، السداد، الضمانات، والتسعير) وذلك من تاريخ الموافقة عليه، ومراجعة جميع المستندات القانونية والضمانات ومراجعتها مع شروط الموافقة علي

منح التمويل وذلك قبل إصدار إشعار الموافقة لتنفيذ التمويل. (بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com).

حادي عشر: إدارة الخدمات الاستشارية والاستثمارية:

تختص هذه الإدارة في المقام الأول بالعمل علي تقديم مجموعة واسعة من المنتجات المصرفية الاستثمارية والخدمات المالية الاستشارية لكل من شركات القطاع الخاص والعام في السودان من خلال أنواع متعددة من العمليات في المجالات التالية:

- أ. الخصخصة والشركات العامة والخاصة.
- ب. عمليات الاندماج والاستحواذ والمشاريع المشتركة.
- ج. التقييم.
- د. إعادة هيكلة الشركات.
- هـ. المحافظ التمويلية المشتركة.
- و. إصدار الصكوك والاكتتاب.
- ز. طرح الاسهم للاكتتاب وعروض المناقصات.
- ح. اعداد دراسات الجدوى. (بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م:

www.bankalmal.com)

المبحث الثاني

تحليل الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية:

يشتمل هذا الجانب على الإجراءات التي أتبعها الباحث في الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة التطبيقية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء

اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة، ونجد أن مصدر المعلومات جمعت بواسطة الباحث من بيانات الاستبيان. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي تستخدم لدراسة وتحليل البيانات وذلك على النحو التالي :

أولاً: تصميم أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة الدراسة. وتتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول:

اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني:

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1/ العمر. 2/ المؤهل العلمي. 3/ سنوات الخبرة. 4. التخصص العلمي.

القسم الثالث:

وشمل متغيرات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث. وفقاً لما يلي:

جدول رقم (1/2/4) توزيع عبارات الإستبانة

م	فرضيات الدراسة	عدد الفقرات	من	إلى
1	يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد	10	1	10

16	11	6	استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد	2
23	17	6	استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.	3
29	24	6	استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.	4
34	30	5	الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد	5
-	-	31	إجمالي العبارات	

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وهو يتراوح بين (موافق بشدة - غير موافق بشدة)، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالتالي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.

- إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالتالي:

موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، لاً وافق (2)، لاًوافق بشدة (1).

وقد تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي :

الجدول يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

جدول رقم (2/2/4) : الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة:

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط	- 0.1	-1.8	-2.6	-3.4	5 -4.2

المرجع	1.79	2.59	3.39	4.19
--------	------	------	------	------

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

ثانياً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة : (عز عبد الفتاح، ص 559).

قام الباحث بترميز أسئلة الإستبانة ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الإستبانة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test): لأسئلة الإستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة ألفا كرنباخ عن (60%).

2. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (العمر والمؤهل العلمي ومجال التخصص وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدى، والاحتراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

ثالثاً: تقييم أدوات القياس:

ويتم تقييم و اختبار أدوات القياس من خلال المقاييس التالية:

(عز عبد الفتاح ،ص 560).

1. **ثبات المقياس (الإستبانه):** يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). ويستخدم لقياس الثبات "معامل الفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha) والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

2. **معايير صدق الاستبانه:** يقصد بالصدق أن المقياس يقيس ما وُضع لقياسه) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانه بطريقتين:

أ. صدق المحكمين تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في تخصص الدراسة والبالغ عددهم (4) محكمين، لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي إقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الإستبانه في صورتها النهائية (أنظر ملحق) رقم 5.

ب. صدق المقياس تم إجراء اختبار الصدق (Validity) لعبارات الإستبانه المستخدمة في جمع البيانات، عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الفاكرونباخ كما يتضح من التالي :

جدول رقم (3/2/4): يوضح صدق المحك لعبارات الاستبانه

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي	10	0.81	0.90

			تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد
0.82	0.68	6	استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد
0.81	0.65	6	استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.
0.92	0.84	6	استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد
0.82	0.67	5	الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد
0.85	0.73	34	إجمالي العبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يوضح الجدول أعلاه أدرجة الصدق لعبارات الإستبانة الواحد والثلاثون تنحصر قيمه بين (0.81 و0.92) وهي قيم كبيرة جداً مما يعنى صدق الإستبانة لقياس ما وضعت لقياسه.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من موظفي بنك المال المتحد.

القسم الأول: البيانات الأساسية وشملت العينة الخصائص التالية :

1/ العمر . 2/ المؤهل العلمي. 3/ سنوات الخبرة. 4/ التخصص العلمي

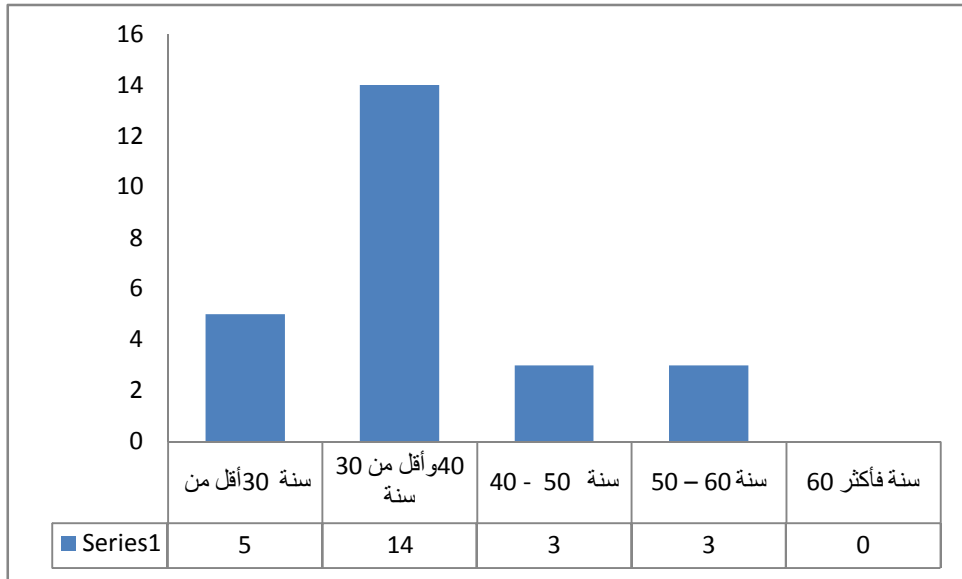
وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص
الأولية لعينة الدراسة.

1. توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (4/2/4) : التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	5	20.0
30 وأقل من 40 سنة	14	56.0
40 - 50 سنة	3	12.0
50 - 60 سنة	3	12.0
60 سنة فأكثر	0	0
المجموع	25	100

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م



شكل رقم (1/2/4) : التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

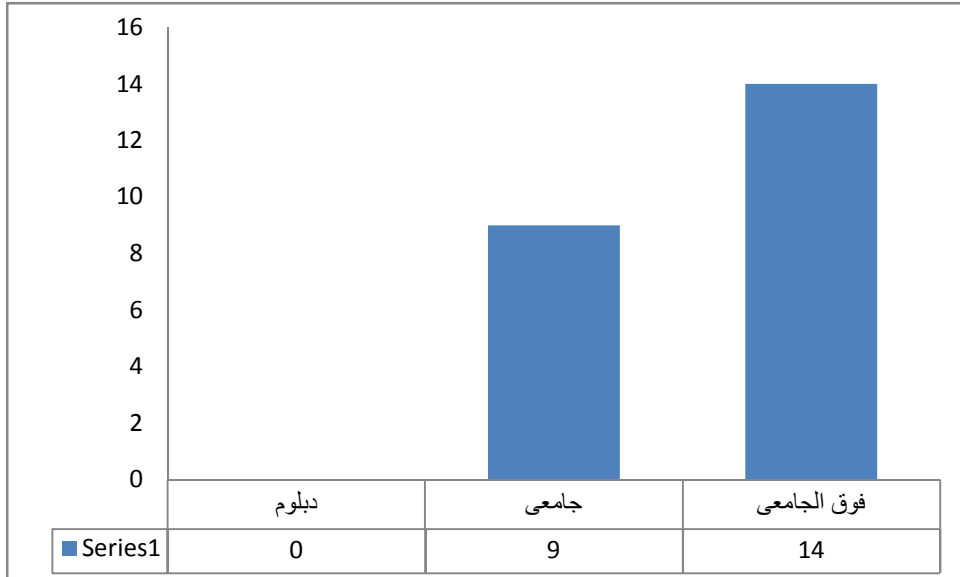
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن كل أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة حيث بلغت نسبتهم (76%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 - 60 سنة (24%) ولا يوجد أفراد من العينة تزيد أعمارهم عن 60 سنة.

2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (5/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
دبلوم	0	0
جامعي	9	36
فوق الجامعي	14	64
المجموع	25	100

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م



شكل رقم (2/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

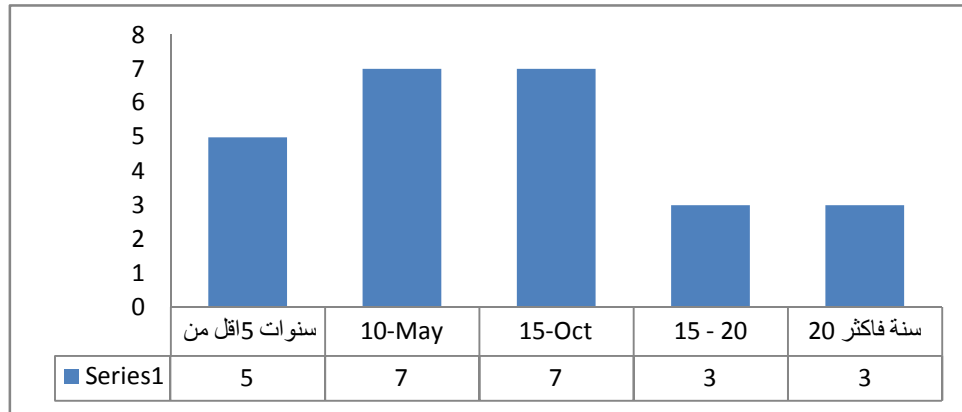
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من المؤهل التعليمي فوق الجامعي (ماجستير، دكتوراه) حيث بلغت نسبتهم (64%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة المستوى التعليمي الجامعي (36) % أما أفراد العينة من مستوى الدبلوم فلا يوجد.

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية:

جدول رقم (6/2/4) التوزيع التكراري حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	20.0
5 - 10 سنة	7	28.0
10 - 15 سنة	7	28.0
15 - 20 سنة	3	12.0
20 سنة فأكثر	3	12.0
المجموع	25	100

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م



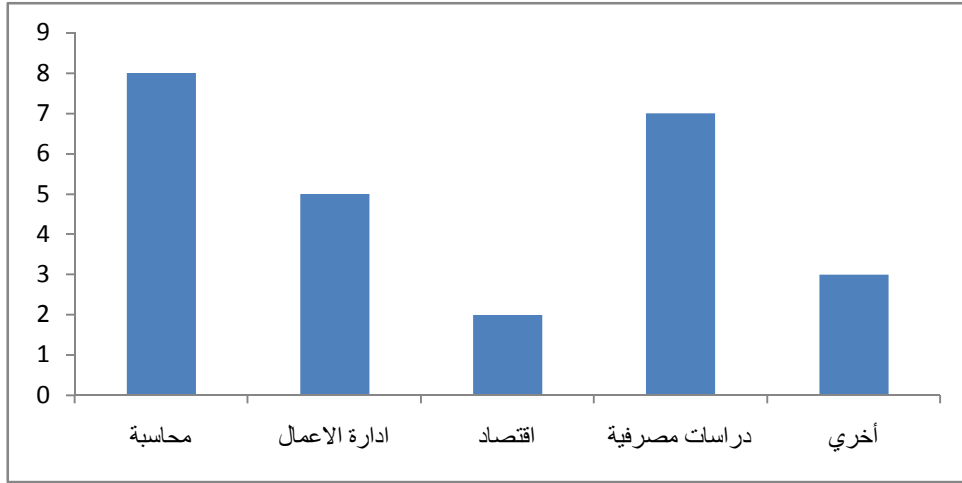
شكل رقم (3/2/4) : التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبر العملية

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 10) سنة حيث بلغت نسبتهم (48) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 - 20) سنة (40) % أما أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم (12) % فقط من إجمالي العينة المبحوثة.

4. جدول رقم (7/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي:

النسبة %	العدد	مكان العمل
32.0	8	محاسبة
20.0	5	ادارة الاعمال
8.0	2	اقتصاد
28.0	7	دراسات مصرفية
12.0	3	أخري
100	25	المجموع

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م



شكل رقم (4/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير مكان العمل

يتضمن الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذين تخصصهم محاسبة حيث بلغت نسبتهم (32)% من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تخصصهم دراسات مصرفية (28) %، بينما ينما بلغت نسبة الذين تخصصهم إدارة الأعمال (25) %، أما من تخصص في مجال الاقتصاد فكانوا (8 %) من إجمالي العينة، أما التخصصات الأخرى فكانت (12 %) من إجمالي العينة المبحوثة.

تحليل بيانات الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة وقد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة بالإضافة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية. وذلك على النحو التالي :

1. التوزيع التكراري لعبارات مقاييس متغيرات الدراسة.

2. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

أولاً : تحليل بيانات الفرضية الأولى الرئيسية :

يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى

تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال

المتحد وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات

الفرضية:

جدول رقم (8/2/4) : التوزيع التكراري لعبارات: يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

لاأوا	لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
0	4.0	1	12.0	3	52.0	13	32.0	8	يفيؤديالزيادةالربحيةمنخلالالأداءالمتوازن
0	24.0	6	36.0	9	24.0	6	16.0	4	كاليفدوناستخدامبطاقةالأداءالمتوازننتعدمضيعةالوقت
0	8.0	2	20.0	5	44.0	11	28.0	7	للمتوازنتركزعليالمساراتوالتوجهاتالمستقبليةلتخفيضتكاليفالخدماتالمصرفية
0	0	0	24.0	6	52.0	13	24.0	6	للمتوازنبمحاورهاالأربعةتحققالأداءالاستراتيجي
0	0	0	16.0	4	64.0	16	20.0	5	عدتبيانانالتحقيقأهدافالتطويروالتحسينالمستمرللخدمات
0	8.0	2	20.0	5	52.0	13	20.0	5	لطاقالأداءالمتوازنيساعدفيتعظيمالقدرةالتنافسية
0	4.0	1	36.0	9	32.0	8	28.0	7	بالخدماتالمصرفيةأتمنوجودتطبيقبطاقةالأداءالمتوازن
0	4.0	1	24.0	6	36.0	9	36.0	9	لطاقالأداءالمتوازنيساهمفيفعالكفاءةالإنتاجيةللعاملين
0	0	0	12.0	3	60.0	15	28.0	7	موردوالإمكانياتالمتاحةبشكليؤديإلتطويرالأداءالمالي
0	0	0	28.0	7	52.0	13	20.0	5	بالبنكمعجمونوعيةالخدماتالمقدمة
0	5.2	13	22.8	57	46.8	117	25.2	63	ارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تخفيض التكاليف يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال الأداء المتوازن حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن وضع خطة تكاليف دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن نتعدمضيعةالوقتحيث بلغت نسبتهم

(40) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36) %.

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على المسارات والتوجهات المستقبلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية حيث بلغت نسبتهم (72) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) %.

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة تحقق الأداء الاستراتيجي حيث بلغت نسبتهم (76) % ولا يوجد من لا يوافق على هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24) %.

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تعدد البطاقات عددياً لتحقيق أهداف التطوير والتحسين المستمر للخدمات حيث بلغت نسبتهم (84) % بينما لا يوجد من لا يوافق على هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16) %.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يساعده في تعظيم القدرة التنافسية حيث بلغت نسبتهم (72) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) %.

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية يأتي من جودة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغت نسبتهم (60) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36) %.

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن ادخال نظام بطاقة الأداء المتوازن يساهم في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين حيث بلغت نسبتهم

(72) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بشكل جيد لتطوير الأداء المالي حيث بلغت نسبتهم (88) % ، بينما لا يوجد من لا يوافق على هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) % .

10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتناسب حجم إيجار البنك مع مجموعة من أنواع الخدمات المقدمة حيث بلغت نسبتهم (72) % ، بينما لا يوجد من لا يوافق على هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) % .

11. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد حيث بلغت نسبتهم (72) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.8) %

2. الإحصاءات الوصفية: للعبارات التي تقيس يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد .

فيما يلي تقدير المتوسط والاحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (9/2/4) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

الترتيب	الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
9	أوافق	.62450	4.1600	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي بالتطوير الأداء المالي
1	أوافق بشدة	.78102	4.1200	تخفيض التكاليف يؤدي لزيادة الربحية من خلال الأداء المتوازن
5	أوافق	.61101	4.0400	تعد البطاقة أداة لقياسنا لتحقيق أهداف التطوير والتحسين المستمر للخدمات
8	أوافق	.88882	4.0400	إدخال نظام بطاقة الأداء المتوازن ليسا هم مثير فعال كفاءة الإنتاجية للعاملين
4	أوافق	.70711	4.0000	بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة تحقق الأداء الاستراتيجي
3	أوافق	.90921	3.9200	بطاقة الأداء المتوازن تركز على المسارات والتوجهات المستقبلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية
10	أوافق	.70238	3.9200	يتناسج مجاريا حال البنك مع مجموعة الخدمات المقدمة
6	أوافق	.85049	3.8400	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ليسا عد في تعظيم القدرة التنافسية
7	أوافق	.89815	3.8400	تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية يأتي من جودة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
2	أوافق بشدة	1.02956	3.3200	وضع خطة تكاليف وناسخ استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعد مضيعة للوقت
		0.800225	3.92	مجموع العبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول ما يلي:

1 أن جميع العبارات تزيد متوسطها عن الوسط السواء إلى (3). وهذه دلالة على أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع عبارات الفرضية.

2/ أن أهم عبارة من عبارات الفرضية من وجهة نظر العينة هي (يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بشكل جيد لتطوير الأداء المالي) حيث بلغ متوسط العبارة (4.16) بإنحراف معياري (0.62) وأقل عبارة هي (وضع خطة تكاليف دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتعد مضيعة للوقت) بمتوسط (3.32) وانحراف معياري (1.03).

3/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.92) وهذه دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

ثانياً : تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى :

استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

1. التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات الفرضية:

جدول رقم (10/2/4) التوزيع التكراري لعبارات : استخدام مقاييس الأداء في البعد
المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

لاأ بش	لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
0	0	0	2	8.0	14	56.0	9	36.0	ةاليتحقيقتحسينفياالخدماتالمقدمةلعملائها
0	1	4.0	9	36.0	11	44.0	4	16.0	لالمواردوالإمكانياتالمتاحةبالياتتمكنمنتحقيقأرباحفوقالمستويالمألوف
0	0	0	6	24.0	13	52.0	6	24.0	لإدارةتخططفاعةلزيادةالتدفقانقديالمستقبلي
0	0	0	9	36.0	14	56.0	2	8.0	لوازنالإيراداتمنالنشاطاتالمختلفةللبنك
0	4	16.0	7	28.0	9	36.0	5	20.0	لإدارةانخفاضاستمرارفياالنفقاتالتيتمحملعلينشاطةالبنك
0	0	0	6	24.0	14	56.0	5	20.0	لبنكإليزيادةأجمالياالأصول
0	5	3.3	39	26	75	50	31	20.7	عبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تسعي لإدارة التحقيق تحسين فيا الخدمات المقدمة لعملائها حيث بلغت نسبتهم (92) % ولا يوجد من لا يوافق على هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) %.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بالياتتمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف حيث بلغت نسبتهم (60) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36) %.
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تستخدم إدارة تخطط فاعة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي حيث بلغت نسبتهم (76) % ولا يوجد

من لا يوافق علي هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24)%.

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يوجد نمو متوازن للإيرادات من النشاطات المختلفة للبنك حيث بلغت نسبتهم (64) % ولا يوجد من لا يوافق علي هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36)%.

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارة تستخدم لإدارة انخفاض استثمارها في النفقات التي تتحملها لخدمة البنك حيث بلغت نسبتهم (76) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) %.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تتسعى إدارة البنك لزيادة إجمالي الأصول حيث بلغت نسبتهم (76) % بينما لا يوجد من لا يوافق علي هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24) %.

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

حيث بلغت نسبتهم (70.7) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26) %

2. الإحصاءات الوصفية: للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

فيما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (11/2/4) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
---------	---------	-------------------	---------	---------

1	أوافق	.61373	4.2800	تسعى الإدارة إلى تحقيق تحسين في الخدمات المقدمة لعملائها
3	أوافق	.70711	4.0000	تستخدم الإدارة خطط طوارئ لزيادة التدفق النقدي المستقبلي
6	أوافق	.67577	3.9600	تسعى إدارة البنك إلى زيادة إجمالي الأصول
2	أوافق	.79162	3.7200	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة باليات متمكنة من تحقيقاً ربا حقوق المستوى بالمألوف
4	أوافق	.61373	3.7200	يوجد نمو متوازن للإيرادات من النشاطات المختلفة للبنك
5	أوافق	1.00000	3.6000	تستخدم الإدارة انخفاضاً مستمراً في النفقات التي تتحملها أنشطة الب نك
	موافق	0.73366	3.88	مجموع العبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول ما يلي:

1/ أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط السؤالي (3) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

2/ وأن أهم عبارة من عبارات مقاييس استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد من وجهة نظر العينة هي (تسعى الإدارة لتحقيق تحسينات في الخدمات المقدمة لعملائها) حيث بلغ متوسط العبارة (4.28) وبنحرف معياري (0.61) وأقل عبارة هي (تستخدم الإدارة انخفاضاً مستمراً في النفقات التي تتحملها أنشطة البنك) بمتوسط (3.60) و بنحرف معياري (1.00).

3/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.88) بنحرف معياري (0.73) وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

ثالثاً : تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

1) التوزيع التكراري لعبارات استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

جدول رقم (12/2/4) : التوزيع التكراري لعبارات: استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

لأوافق بشدة		لأوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	8.0	2	20.0	5	40.0	10	32.0	8	تدريب العاملين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يقلل من التكلفة
0	0	0	0	28.0	7	40.0	10	32.0	8	تدريب العاملين على بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تقليل الوقت
0	0	0	0	8.0	2	56.0	14	36.0	9	عمل الإدارة على تحقيق درجة الرضا للعملاء لاحتفاظهم
0	0	0	0	12.0	3	44.0	11	44.0	11	خصيص مبلغ من الموازنة السنوية للتأهيل والتدريب
4.0	1	8.0	2	12.0	3	56.0	14	20.0	5	حفيز ومكافآت العاملين مقابل إنتاجهم
4.0	1	4.0	1	20.0	5	64.0	16	8.0	2	عمل الإدارة على زيادة الأنشطة والبرامج والخدمات المتنوعة
1.3	2	3.3	5	16.7	25	50	75	28.7	43	جميع العبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول السابق رقم (16) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تدريب العاملين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يقلل من التكلفة حيث بلغت نسبتهم (72) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) %.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تدريب العاملين على بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تقليل الوقت حيث بلغت نسبتهم (72) % ولا يوجد من لا يوافق على هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) %.
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عمل الإدارة على تحقيق درجة الرضا للعملاء لاحتفاظهم حيث بلغت نسبتهم (92) % ولا يوجد من لا يوافق على هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) %.

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تخصيص مبالغنا الموازنة السنوية للتأهيل والتدريب حيث بلغت نسبتهم (88) % ولا يوجد من لا يوافق على هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارة تحفيز ومكافآت العاملین مقابل إنتاجهم حيث بلغت نسبتهم (76) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارة تعمل لإدارة على زيادة الأنشطة والبرامج والخدمات المتنوعة للبنك حيث بلغت نسبتهم (72) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد حيث بلغت نسبتهم (78.7) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.6) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7) %.

2 (الإحصاءات الوصفية: للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحديما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (13/2/4) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

الترتيب	الدلالة	الإحـراف المعيارى	المتوسط	العبارات
1	أوافق بشدة	.93452	4.0	تدريب العاملين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نيقل المنا لتكلفة
2	أوافق بشدة	.78951	4.0400	تدريب العاملين على بطاقة الأداء المتوازن نيؤديا ليقليا لوقت
3	أوافق بشدة	.61373	4.2800	تعملا لإدارة على تحقيق درجة الرضا للعملاء للاحفاظ بهم
4	أوافق بشدة	.69041	4.3200	تخصيص مبالغ موازنة السنوية للتأهيل والتدريب
5	أوافق بشدة	1.00000	3.8000	تحفيز ومكافآت العاملين مقابل إنتاجهم
6	أوافق بشدة	.85245	3.6800	تعملا لإدارة على زيادة الأنشطة والبرامج والخدمات المتنوعة
	أوافق بشدة	0.83	4.02	مجموع العبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول أعلاه رقم (17) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تقيس زياد متوسطها عن الوسط السؤالي (3) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارات استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد..

2/ وأن أهم عبارة من عبارات استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد. من وجهة نظر العينة هي (تدريب العاملين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازنيقلل من التكلفة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.0) بانحراف معياري (0.93) وأقل عبارة هي (تعملا لإدارة على زيادة الأنشطة والبرامج والخدمات المتنوعة) بمتوسط (3.68) وانحراف معياري (0.85).

3/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (4.02) وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة بشدة على جميع العبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

رابعاً : تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة :

استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

1. التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات الفرضية:

جدول رقم (14/2/4): التوزيع التكراري لعبارات: استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

لأوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	8.0	2	16.0	4	44.0	11	32.0	8	تقديم الخدمات يكون مبنيا علي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم
0	0	4.0	1	28.0	7	60.0	15	8.0	2	يتناسب مستوي جودة الخدمات المقدمة مع مقدار التكلفة
0	0	0	0	4.0	1	76.0	19	20.0	5	تسعي الإدارة للعمل بمستويات اداء عالية
0	0	4.0	1	20.0	5	52.0	13	24.0	6	تسعي الإدارة لتقديم الخدمات في الوقت المحدد
0	0	8.0	2	40.0	10	36.0	9	16.0	4	تعمل الإدارة علي دعم الافكار في تحسين الأداء
0	0	0	0	28.0	7	48.0	12	24.0	6	يتم استخدام نظم المعلومات بين الوحدات الادارية في البنك
0	0	4	6	22.7	34	52.7	79	20.7	31	مجموع العبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تقديم الخدمات يكون مبنيا علي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم حيث بلغت نسبتهم (76) % ، بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (4)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) % .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارة يتناسب مستوى جودة الخدمات المقدمة مع مقدار التكلفة حيث بلغت نسبتهم (68) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) % .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تسعى الإدارة للعمل بمستويات اداء عالية حيث بلغت نسبتهم (96) % ولا يوجد من لا يوافق علي هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارة تسعى الإدارة لتقديم الخدمات في الوقت المحدد حيث بلغت نسبتهم (76) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20)% .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارة تعمل الإدارة علي دعم الافكار في تحسين الأداء حيث بلغت نسبتهم (52) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (8)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (40)% .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يتم استخدام نظم المعلومات بين الوحدات الادارية في البنك حيث بلغت نسبتهم (72) % ولا يوجد من لا يوافق علي هذه العبارة. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد حيث بلغت نسبتهم (73.4) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.7) % .

2. الإحصاءات الوصفية: للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد. فيما

يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (15/2/4): الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

الترتيب	الدلالة	الانحراف معياري	المتوسط	العبارات
5	أوافق بشدة	.47258	4.1600	تسعي الإدارة للعمل بمستويات أداء عالية
6	أوافق بشدة	.91287	4.0000	تقديم الخدمات يكون مبنياً على حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم
1	أوافق بشدة	.78951	3.9600	تسعي الإدارة لتقديم الخدمات في الوقت المحدد
2	أوافق	.73485	3.9600	يتم استخدام نظم المعلومات بين الوحدات الإدارية في البنك
3	أوافق بشدة	.67823	3.7200	يتناسب مستوى جودة الخدمات المقدمة مع مقدار التكلفة
4	أوافق بشدة	.86603	3.6000	تعمل الإدارة على دعم الأفكار في تحسين الأداء
	أوافق بشدة	0.74	3.90	مجموع العبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول ما يلي:

1/ أن جميع عبارات استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد يزيد متوسطها عن الوسط السؤالي (3) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارات استخدام

مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد بالشركة.

2/ وأن أهم عبارتمن عبارات استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد من وجهة نظر العينة هي (تسعي الإدارة للعمل بمستويات اداء عالية) حيث بلغ متوسط العبارة (4.16) وانحراف معيارى (0.47) وأقل عبارة هي (تعمل الإدارة علي دعم الافكارفي تحسين الأداء) بمتوسط (3.60) وانحراف معيارى (0.87).

3/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.90) وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة بشدة على جميع العبارات التى تقيس استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

خامساً : تحليل بيانات الفرضية الثانية :

المعوقات والصعوبات التي تواجه الجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات
1.التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء
المتوازن لدي بنك المال المتحد

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات الفرضية:
جدول رقم (16/2/4) : التوزيع التكراري لعبارات: الصعوبات التي تواجه تطبيق
بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد

لأوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	16.0	4	28.0	7	44.0	11	12.0	3	هناك ضعف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
8.0	2	28.0	7	40.0	10	16.0	4	8.0	2	هناك تجاهل للبعد المالي بشكل واضح من قبل الإدارة
0	0	16.0	4	52.0	13	24.0	6	8.0	2	قياس الأداء يشمل مقاييس مالية تقليدية وغير مالية يضعف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
0	0	4.0	1	28.0	7	56.0	14	12.0	3	استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصورة غير صحيحة تزيد من التكاليف
0	0	12.0	3	12.0	3	52.0	13	24.0	6	ضعف الخبرة لدي العاملين لا يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
1.6	2	15.2	19	32	40	38.4	48	12.8	16	مجموع العبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك ضعف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغت نسبتهم (52) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) % .
2. أن غالبية أفراد العينة ليس لديهم رأي محدد على عبارة هنالك تجاهل للبعد المالي بشكل واضح من قبل الإدارة حيث بلغت نسبتهم (40) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36)% . أما أفراد العينة والذين هم موافقون على العبارة فقد بلغت نسبتهم (24) % .
3. أن غالبية أفراد العينة ليس لديهم رأي محدد على عبارة قياس الأداء يشمل مقاييس مالية تقليدية وغير مالية يضعف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغت نسبتهم (52) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16)% . أما أفراد العينة والذين هم موافقون على العبارة فقد بلغت نسبتهم (32) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصورة غير صحيحة تزيد من التكاليف حيث بلغت نسبتهم (68) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارة ضعف الخبرة لدى العاملين لا يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغت نسبتهم (76) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى بنك المال المتحد حيث بلغت نسبتهم (51.2)% ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32) % .

2. الإحصاءات الوصفية: للعبارات التي تقيس الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد. فيما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (17/2/4): الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد

الترتيب	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
5	أوافق بشدة	.92736	3.8800	ضعف الخبرة لدي العاملين لا يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
4	أوافق بشدة	.72342	3.7600	استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصورة غير صحيحة تزيد من التكاليف
1	أوافق بشدة	.91833	3.5200	هناك ضعف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
3	أوافق بشدة	.83066	3.2400	قياس الأداء يشمل مقاييس مالية تقليدية وغير مالية يضعف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
2	أوافق بشدة	1.05357	2.8800	هنالك تجاهل للبعد المالي بشكل واضح من قبل الإدارة
	أوافق بشدة	0.890668	3.456	مجموع العبارات

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

يتضح من الجدول ما يلي:

1/ أن جميع عبارات الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد يزيد متوسطها عن الوسط السؤالي (3) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارات الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد بالشركة.

2/ وأن أهم عبارتمن عبارات الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد من وجهة نظر العينة هي (ضعف الخبرة لدي العاملين لا يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن) حيث بلغ متوسط العبارة (3.88) وبإنحراف معيارى (0.93) وأقل عبارة هي (هنالك تجاهل للبعد المالي بشكل واضح من قبل الإدارة) بمتوسط (2.88) وانحراف معيارى (1.05).

3/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.46) وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد.

إختبار فروض الدراسة:

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الأسئلة. وسيقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حدا بهدف الحكم على صحتها أوعدمه إستناداً إلتحليل الإحصائي العام.

وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في اختبار أسئلة الدراسة وأسئلة الدراسة هي:

الفرضية الأولى الرئيسية:

يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد وتتفرع منها ثلاثة فرضيات :

1. استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات

المصرفية في بنك المال المتحد

2. استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات

المصرفية في بنك المال المتحد.

3. استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف

الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

الفرضية الثانية :

الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد

الفرضية الأولى الرئيسية

يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي

تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

وتم صياغة هذا الفرض كما يلي:

H0 : لا يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

H1 : يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي

تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

ولاثباتهذهالفرضتم استخدام اسلوب اختبار (T)

إختبار (T) لعبارات الفرضية الأولى الرئيسية

لإختبار الفرضية استخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (18/2/4) : إختبار (T) لعبارات الفرضية الأولى الرئيسية

قيمة الاختبار = 3					
درجة ثقة 95% حدود الاختلاف	الحد الأعلى	الحد الأدنى	الاحتمالية	مسـتوي دلالة	درجة حرية
1.25032	0.58968	0.92	0.0133	24	6.0664

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

تم استخدام إختبار (T) للصيغة الواحدة حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.07)

بدرجة حرية (24) ومستوي دلالة (0.01) وعند المقارنة لمستوي الدلالة لقيمة

مستوي المعنوية (0.05) نجد أن قيمة مستوي الدلالة تقل عنها وهذا يعني وجود

فروق معنوية ويثبت صحة الفرضية التي تنص علي (يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد).

الفرضية الفرعية الأولى

استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

وتم صياغة هذا الفرض كما يلي:

H0 : استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لا تخفض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

H1 : استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

لإثباتها الفرضتم استخدام أسلوب اختبار (T)

اختبار (T) لعبارات الفرضية الفرعية الثانية

جدول (19/2/4) لاختبار الفرضية استخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة والجدول أدناه يبين ذلك.

قيمة الاختبار = 3					
T قيمة	درجة الحرية	مستوي دلالة	درجة اختلاف الأوساط الحسابية	درجة ثقة 95% حدود الاختلاف	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
6.336	24	0.001	0.88	0.577167	1.182833

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

تم استخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.33) بدرجة حرية (24) ومستوي دلالة (0.001) وعند المقارنة لمستوي الدلالة لقيمة مستوي المعنوية

(0.05) نجد أن قيمة مستوى الدلالة تقل عنها وهذا يعني وجود فروق معنوية ويثبت صحة الفرضية التي تنص علي (استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد).

الفرضية الفرعية الثانية

استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

وتم صياغة هذا الفرض كما يلي:

H0 : استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لا تخفض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

H1 : استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

ولإثباتهذهالفرضتم استخدام أسلوب اختبار (T)

اختبار (T) لعبارات الفرضية الفرعية الثانية

جدول (20/2/4) لاختبار الفرضية استخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة والجدول أدناه يبين ذلك.

قيمة الاختبار = 3					
T قيمة المحسوبة	درجة الحرية	مستوي دلالة	درجة اختلاف الأوساط الحسابية	بدرجة ثقة 95% حدود الاختلاف	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
6.6165	24	0.000333	1.013333	0.67755	1.349117

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016م

تم استخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.62) بدرجة حر/ية (24) ومستوي دلالة (0.000) وعند المقارنة لمستوي الدلالة لقيمة مستوي المعنوية (0.05) نجد ان قيمة مستوي الدلالة تقل عنها وهذا يعني وجود

فروق معنوية ويثبت صحة الفرض التي ينص علي (استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد).

الفرضية الفرعية الثالثة

استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

وتم صياغة هذا الفرض كما يلي:

H0 : استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لا تخفض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

H1 : استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

ولإثباتهذهالفرضتم استخدام أسلوب اختبار (T)

اختبار (T) لعبارات الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (21/2/4) لاختبار الفرضيةاستخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة والجدول أدناه يبين ذلك.

قيمة الاختبار = 3					
T قيمة المحسوبة	درجة الحرية	مستوي الدلالة	درجة اختلاف الأوساط الحسابية	درجة ثقة 95% حدود الاختلاف	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
6.522333	24	0.000333	0.9	0.593567	1.206433

بيانات جمعت بواسطة الباحث من الاستبيان، 2016

تم استخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.52) بدرجة حرية (24) ومستوي دلالة (0.000) وعند المقارنة لمستوي الدلالة لقيمة مستوي المعنوية (0.05) نجد ان قيمة مستوي الدلالة تقل عنها وهذا يعني وجود فروق معنوية ويثبت صحة الفرض الذي ينص علي (استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد).

الفرضية الثانية

الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد

وتم صياغة هذا الفرض كما يلي:

H0 : لا توجد صعوبات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد.

H1 : توجد صعوبات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد.

ولاثباتهذهالفرضتم استخدام اسلوب اختبار (T)

إختبار (T) لعبارات الفرضية الثانية

جدول (22/2/4) لإختبار الفرضية استخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة والجدول أدناه يبين ذلك.

قيمة الاختبار = 3					
درجة ثقة 95% حدود الاختلاف	الحد الأعلى	الحد الأدنى	درجة اختلاف الأوساط الحسابية	مستوي دلالة	درجة حرية
	0.82366	0.08834	0.456	0.1488	24

تم استخدام اختبار (T) للصيغة الواحدة حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.74) بدرجة حرية (24) ومستوي دلالة (0.149) وعند المقارنة لمستوي الدلالة لقيمة مستوي المعنوية (0.05) نجد ان قيمة مستوي الدلالة تزيد عنها وهذا يعني عدم وجود فروق معنوية وعليه يرفض الفرض البديل ويثبت فرض العدم H0 الذي ينص علي (لا توجد صعوبات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدي بنك المال المتحد).

ثانيا: مقابله شخصية

أ.د / مستعين عبد السلام مدير إدارة الحسابات (بنك المال المتحد)

(أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم المصارف التجارية (وهي عبارة عن دراسة تطبيقية 2013 م)).

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها أن البعد المالي يتم قياسه عن طريق الارباح ولكن يوجد صعوبة في قياس المحاور الأخرى المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية. وذلك لانه البنك المركزي يركز فقط على الناحية المالية فقط. وان بنك المال المتحد مهتم بالأربعة محاور وان البنك قام بتطبيقها ولكن لم يكن مهتم بقياسها. وانني قمت بخلق مقاييس وذلك لعدم وجود مقاييس ثابتة لدي البنك (استخدمت البيانات المتوفرة في البنك) ومن خلالها أثبتت الفرضيات.

وأن بنك المال المتحد قام بتطبيق BSC ولكن ليس بالشكل الذي يجب أن يطبق بها. شادية الكردفاني مدير إدارة الموارد البشرية

أنه قد تم تطبيق BSC في 2012 م قبل تطبيق BSC كان يتم العمل عن طريق (Form) ولكنها لم تكن مجدية في تقييم الأداء، ومن ثم تم الإستغناء عنها وتم الاستعانة بخبير في تقييم الأداء وقد أستغرق في تطبيقها حوالي شهرين، واصبح لديهم (System) لتقييم أداء العاملين وانها كانت تجربة ناجحة، وانه تم العمل على المحاور الاربعة المحور المالي، محور التعليم والنمو، محور العمليات الداخلية، محور العملاء.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. تسعى الإدارة لتحقيق تحسين في الخدمات المقدمة لعملائها.
2. لا يوجد ضعف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
3. اهتمام البنك بقياس الأداء في محور التعليم والتطوير، محور العملاء، محور العمليات الداخلية.
4. تطبق في قياسها لأدائها مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، رغم أن استخدامها لهذه المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها جميعاً تحت عنوان نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
5. يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بالياتة المتكمنة لتحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.
6. تستخدم الإدارة خططاً فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي.
7. يوجد نمو متوازن للإيرادات من النشاطات المختلفة للبنك.
8. تستخدم الإدارة انخفاضاً مستمراً في النفقات التي تتحملها أنشطة البنك.
9. بطاقة الأداء المتوازن تعد من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنك، وتعد قاعدة بيانات لأهداف التطوير والتحسين المستمرين للخدمات والتي تصب في بطاقة الأداء المتوازن ونظام الموازنة على أساس الأنشطة والذي تنعكس نتائجه على تحسين العوائد المتحققة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد بهدف أبقاء البنك مستمر بنشاطه في بيئة تنافسية.

ثانيا : التوصيات

1. الاهتمام بوضع خطة تخفيض تكاليف واضحة المعالم للبنك على مدى زمني مناسب، مع نصيب وافر من التركيز على مسارات والتوجيهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون تخفيض تكلفة تعد مضيعة للوقت.
2. ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأخرى، أسلوبا لإدارتها، وأداة لقياس أدائها الاستراتيجي وتقويمه وأن تقوم هذه البنوك باعتماد محاورها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بشكل متكامل وشامل لتحقيق أهدافها الإستراتيجية لا سيمثل تخفيض التكاليف.
3. مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، واشتراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الإدارة.
4. يجب على الإدارة العامة للبنوك أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام تخفيض التكاليف من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال شرح مفهومها والهدف منها وكيفية تفعيلها والمشاركة في إعدادها.
5. تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للبنك وخصوصا العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- إبراهيم السباعي، تشخيص مجالات خفض التكلفة - طرق التشخيص ووسائل التطبيق، مجلة. المحاسبة، الرياض - الجمعية السعودية للمحاسبة، ٩٤، مايو 1996م
- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، إستانبول : المكتبة الإسلامية، د.ت.
- إبراهيم مصطفى : المعجم الوسيط (القاهرة : مطابع دار المعارف، 1980م).
- إبن منظور، لسان العرب المحيط، (بيروت : دار لسان العرب، ج3، د.ت).
- أبو الفتوح علي فضالة، الهياكل التمويلية، (القاهرة: دارالكتاب العلمية للنشر والتوزيع، 1999م).
- أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي (الاسكندرية: دارالشرق، 2013م).
- أحمد محمد موسى، بتقييم الأداء الاجتماعي فقط أعمال والخدمات (القاهرة: دار النهضة العربية، 1973م).
- أحمد محمد سعيد باقي، سليم كامل دوريش، كيفية تحسين الأداء التكافلي في منشآت الأعمال السعودية، (جدة : الغرفة التجارية الصناعية)، 1411هـ.
- أحمد محمد موسى،
- "تقييم الأداء الاقتصادي فقط أعمال والخدمات"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975م.
- اسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة (دارالحامد : عمان) 2008م.
- المنجد في اللغة والاعلان، (بيروت : دار المشرق)، 1975م.
- المعجم العربي المفهرس الأساسي، (تونس : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989م).
- تامر ياسر البكري، تسويق الخدمات المصرفية، (عمان : دارالبازور العلمية للنشر والتوزيع، 2005 م.

تشارلز هورنجرن، جورج فوستر، سريكانت اتار، محاسبة التكاليف مدخلاً إداري (دار المريخ : الرياض).

توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (بيروت: دار النهضة العربية 1997م).

تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، (عمان : دار الحامد، 2005).

حميد الطائي، د بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، (اليازوري : عمان).

خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخلات استراتيجية، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999م).

زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاتها، (عمان : دار الصفا للطباعة والنشر، 2001م).

سامي محمد الوقاد، الأصول المحاسبية والأسس العملية في محاسبة التكاليف، (مكتبة المجتمع العربي : عمان)، 2012م.

سهير الشناوي، تقييم أداء المنشأة الصناعية، القاهرة: وزارة الصناعة والثروة المعدنية، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني.

عبد الرحمن توفيق،

6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميك)

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم مغرب، التخطيط لإستراتيجية قياس الأداء المتوازن (المنصورة : المكتبة العصرية)، 2006م.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف، دراسات إدارية معاصرة، (المنصورة : دن، 2010م).

عبد السلام هارون (المعجم الوسيط) الجزء الثاني، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1996م.

عبد العزيز ابونبعة، دراسات في التسويق الخدمات المتخصصة، (عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005 م).

عبد الله الحسين جوهر، استراتيجيات لإدارة الحديثة، (مؤسسة شباب الجامعة: الاسكندرية، 2011م).

عبد المطب عبد الحميد، اقتصاديات تكنولوجيا الخدمات المصرفية، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات : القاهرة)، 2010م.

- عبدالمقصود السيدريان، أساسيات محاسبة التكاليف، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1999م.
- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقويم المشروعات، الأردن: دار الحامد للنشر، 1999م.
- علي السليميود. نهري، أساسيات استراتيجية الغدار في الدول النامية، (القاهرة: مكتبة غريب، 1999م).
- علي عبد الله محمد الحاكم، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان المحدودة، 2006 م).
- عوضيرير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، (القاهرة: دار البيان للطباعة والنشر، 1999م).
- ماهر عبد الرحمن السعدي، تقييم أداء الاستراتيجية لمنشآت الأعمال المعاصرة، 2006.
- المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، تقويم الأداء في المشروعات والاستثمارية العامة، (بيروت: مجلة الرقابة الشاملة، القاهرة العدد 122، 1995م).
- محمد بنابي بكر عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، القاهرة: دار الكتاب العربي، 1402 هـ.
- محمد بن يعقوب مجد الدين الفيروزي، القاموس المحيط الجزء الرابع (القاهرة: المطبعة الأميرية)، 1402 هـ.
- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، (عمان: دار اسامة للنشر، 2010).
- محمد قاسم القريوني، مبادئ التسويق الحديث، (عمان: دار الصفا للطباعة والنشر، 2001م).
- محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإيرادات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001م).
- محمد بن يعقوب مجد الدين الفيروزي، القاموس المحيط، الجزء الرابع، (القاهرة: المطبعة الأميرية.
- محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1984م).
- ميساء محمود محمد راجحان، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة، (جامعة الملك عبد العزيز: 2002م).
- ناجيم علوارث فتويق، أصول التسويق المصرفي، (عمان: دار وائل للنشر، 2005 م).
- ناصر نور الدين عبد اللطيف، المحاسبة الإدارية المتقدمة، والتعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015م.

سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2006.

عليأس_____لمي،
"المدخلات المتكاملة للتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية"، مجلة الإدارة المجلد الثالث، العدد الثاني، أكتوبر 1970م.

الرسائل الجامعية

أسامة إبراهيم البشير طه، تطبيقاً أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن نفيقاً على الخدمات (دراسة الحالة الشركة السعودية للنقل الجماعي "سابتكو")، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا : 2008).

اسامة محمد علي ادريس، مراحل نظام مسيجهما ستة دورها في تخفيض تكاليف الجودة قبل التطبيق على جيا دال صناعية، (جامعة الزعيم الأزهري : 2015)

تهانيعيس محمد، دور بطاقة الاداء المتوازن نفيقاً على جودة الخدمات اتبالمصار الس_____ودانية (فيالفترة من 2000 - 2012) ، جامعة الزعيم الأزهري، 1435هـ - 2014 م.
رحاب عبد الرحمن، أثر التقييم على بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرما ن للإسلامية، 2012م.

غادة منصور غوث، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظليئة التص_____ نبع الحديثه :

دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد وادارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة 2005م.

فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنتش_____ طة ABC في تطوير أداء المصارف الفلس_____ طينية
"دراسة تطبيقية بينك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2009م".

ماریا ابیة یوسف محمد البیئة الجامعية واثرها في التسويق الخدمات الجامعية ورسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة جامعة النيلين، 2012م.

محمد فضلس
"محاسبة المسؤولية كنظام للبنك المركزي لتطوير الرقابة وتقييم أداء البنوك التجارية"، رسالة دكتوراه،
جامعة أمدرمانا للإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، 1993م، ص 122.
مريم شكر محمد نديم، تقييم أداء المالى باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة إختبارية في شركة
طيران الملكية الأردنية، (جامعة الشرق الأوسط : 2013).

مصادر أخرى

بنك المال المتحد التقرير السنوي، لعام 2012م: www.bankalmal.com
ملف هيئة غريكر دفانل لتتمية والخدمات - ادارة الائتمان - بنك المال المتحد
منصور أحمد منصور، مفهوم وأهداف تخطيط القوبا البشرية (بغداد: المكتبة الوطنية،
1985م).

موقع بنك السودان المركزي، <http://www.cbos.gov.sd/node/121>

المراجع الأجنبية:

Brewer. Peter. (2002). Putting strategy into Balanced Scorecard. Strategic Finance. PP.44-52.

Charles, J. pineno, (2009). Balanced Scorecard application and model building: pA survey and comparison of the Manufactured homes and motor homes industries. Management accothing quarterly, vo I.

Kaplan and nortn (2004) measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard Business review.

Kaplan and noton, (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard Business Review, PP. 52-63.

Kaplan R.S and Norton, D.P, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Bosen, Mass, 1992.

L.R.Amey, "the Efficiency of Business Enter prises", Geroge Allen and vnwin. Ltd. Lon.don 1970 pp.122.

Lialion, chan, (2003). The benefits of balance, CMA management. PP.48-51.

M. Morgan, A Case Study in Target Costing: Accounting for Strategy, Management Accounting, Vol.71, No.5, UK- Japan, (1993):20-24.

Ubrny, lourie, (2003). Dose the Balanced Scorecard reduce Intormation overload? Management accounting quarterly vol 4. PP. 23-28.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات العليا
عمادة الجودة الشاملة

السيد/ المحترم

السلام عليكم ورحمه الله تعالى وبركاته
يقوم الباحث بدراسة بعنوان: (أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في بنك المال المتحد). وحتى تحقق الدراسة أهدافها وفائدتها العلمية البحثية نرجو كريم تعاونكم بالإجابة على أسئلة الاستبانة وإجابتك دليل على مساهمتك في رفع مستوى البحث العلمي لذا نأمل تعاونكم معنا في ملء البيانات المطلوبة فيها بكل شفافية ونؤكد لكم بالبيانات ستظل سرية لأغراض البحث العلمي فقط. ونشكر لكم حسن تعاونكم.

وجزاكم الله خيراً،،،

الباحث:مزنه الباقر علمحمد

طالبة ماجستير

المحور الأول: البيانات الشخصية

القسم الأول

البيانات الشخصية

يرجي وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

1- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 وأقل من 40 سنة من 40 وأقل من 50 سنة

من 50 وأقل من 60 سنة 60 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير
دكتوراه

3- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 وأقل من 10 سنوات 10 وأقل من 15 سنة

15 وأقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

4- التخصص العلمي :

محاسبة إدارة أعمال اقتصاد
دراسات مصرفية أخرى

المحور الثانى : يـؤدى إستخدام مقاييس الأداء فى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى
تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية فى بنك المال المتحد

الرقم	العبارة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشده
1	إستخدام تخفيض التكاليف يـؤدى إلى الربحية من خلال بطاقة الأداء المتوازن					
2	وضع خطة تكاليف دون إستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعد مضيعة للوقت					
3	بطاقة الأداء المتوازن تركز على المسارات والتوجهات المستقبلية لتخفيض التكاليف					
4	بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة تحقق الأداء الإستراتيجى					
5	تعد بطاقة الأداء المتوازن إسلوب من أساليب المحاسبة المالية					
6	تعد البطاقة قاعدة بيانات لتحقيق أهداف التطوير والتحسين المستمر للخدمات					
7	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يساعد فى تعظيم القدرة التنافسية					
8	تخفيض التكاليف يأتى من جودة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن					
9	إدخال نظام بطاقة الأداء المتوازن يساهم فى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين					
10	يتم إستغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يـؤدى إلى تطوير الأداء المالى					
11	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة					

المحور الثالث: استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والتطوير لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد

الرقم	العبارة	أوافق بشده	اوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشده
1	تدريب العاملين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يقلل من التكلفة					
2	تدريب العاملين على بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تقليل الوقت وتقديم الخدمات					
3	تعمل الإدارة على تحقيق درجة الرضا للعملاء للإحتفاظ بهم					
4	تخصيص مبلغ من الموازنة السنوية للتأهيل والتدريب					
5	تحفيز و مكافآت العاملين مقابل إنتاجهم					
6	تعمل الإدارة على زيادة الأنشطة والبرامج والخدمات المتنوعة					

المحور الرابع: توجد فروقات بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية

في بنك المال المتحد ترجع لعدة عوامل

الرقم	العبرة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لاأوافق بشده
1	توجد علاقة بين استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض التكاليف					
2	توجد علاقة بين استخدام مقاييس الأداء في بعد العمليات الداخلية لتخفيض التكاليف					
3	هنالك علاقة بين استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والتطوير لتخفيض التكاليف					
4	توجد علاقة بين استخدام مقاييس الأداء في بعد العملاء لتخفيض التكاليف					

المحور الخامس : الصعوبات التى تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى بنك
المال المتحد

الرقم	العبرة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لاأوافق بشده
1	هنالك ضعف فى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.					
2	هنالك تجاهل للبعد المالي بشكل واضح من قبل الإدارة.					
3	قياس الأداء يشمل مقاييس مالية تقليدية وغير مالية يضعف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.					
4	إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بصورة غير صحيحة تزيد من التكاليف.					
5	ضعف الخبرة لدى العاملين يقلل من تطبيق بطاقة الأداء.					

ملخص قم (1)
قائمة محكمو الإستبانة

الرقم	الإسم	الدرجة العلمية	العنوان
1	د/ بابكر ابراهيم الصديق محمد	أ.مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د/ إبراهيم فضل المولى	أ.مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	أ/ خالد محمد أحمد محمد	أ.مشارك	جامعة الزعيم الأزهري