



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في التكاليف والمحاسبة الإدارية

بغنوان:-

## بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الربحية

(بالتطبيق على بنك الشمال الإسلامي)

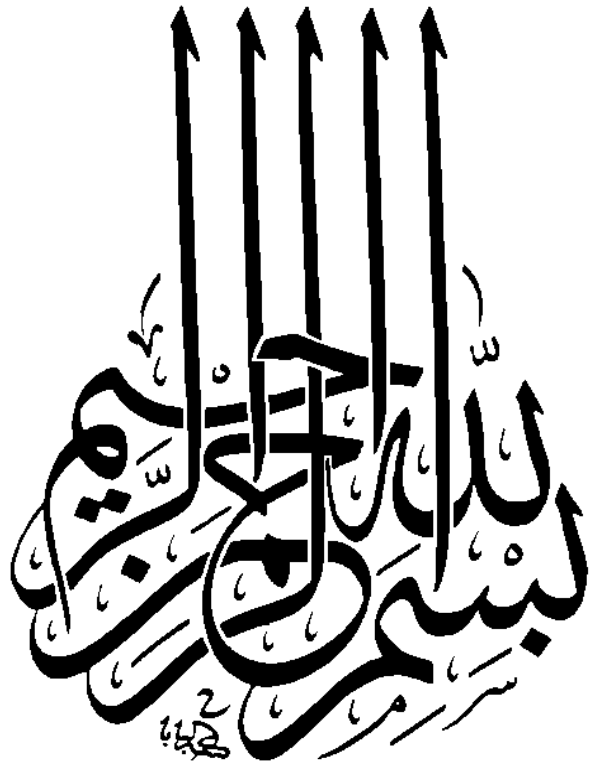
إعداد الباحثون:

1. إسلام عبدالله حسن محمد
2. خليل علي الخليل محمد
3. الرشيد عبدالله محمد
4. محمد المهدي علي أحمد
5. منير كمال عمر عبدالقادر

إشراف الأستاذ:

عبد المنعم خليل

إكتوبر 1439 هـ - 2017 م



# الاستغفار

قال الله تعالى:

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ <sup>ص</sup> وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة، الآية: 105

# إلى الأهل

الى من نحمل اسمه بكل فخر  
الى من علمنا الحكمة والصبر والجلد

## الوالد العزيز

إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل

إلى من الجنة تحت قدميها

الى رمز المحبة في الوجود

## الوالدة الغالية

الى السند والفخر في الحياة

إلى من أظهروا لنا ما هو أجمل من الحياة

## إخوتنا الكرام

إلى من كانوا الملاذ والملجأ..... إلى من تذوقنا معهم أجمل اللحظات..... إلى من سنفقدتهم  
ونتمنى أن يفتقدوننا

إلى من جعلهم الله اخوتنا بالله ومن احببناهم في الله

## أصدقائنا الغاليين

الباحث

# شكر وتقدير

الشكر اولاً واخيراً لله عزو جل على اتمام هذا البحث ونحمده حمداً يليق بجلاله وعظمته وصلى الله وسلم وبارك على سيدنا محمد خاتم الرسل من لانبياء بعده، صلاة تقضي لنا بها الحاجات وترفعنا أعلى الدرجات وتبلغنا بها اقصى الغايات من جميع الخيرات وبعد الممات.

كل الشكر إلى الذين لم يكلوا ويملوا في سبيل تعلمنا الى كل من علمنا حرفا

الى جميع الاساتذة الاجلاء

والشكر كل الشكر الى الدكتور / . عبد المنعم خليل الذي ساندنا ووقف معنا بعلمه وجهده ..... نسأل الله له التوفيق والتقدم دوماً.

والشكر كل الشكر الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات التجارية - قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية.

والشكر موصول للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة..

والى الذين قضيت معهم اجمل اللحظات الى من سافتقدهم

زملائي في الدراسة .

## المستخلص

تناولت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الربحية . وتمثلت مشكلة البحث في قصور أساليب التقويم والرقابة والأداء التقليدية التي أصبحت غير ملائمة لمواجهة المتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة بالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تستخدم للمقاييس المالية وغير المالية. وهدفت الدراسة الى قياس مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى بنك الشمال الإسلامي، التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الشمال الإسلامي، معرفة الأساليب المترابطة لبطاقة الأداء المتوازن والتعرف على محاور بطاقة الأداء المتوازن ، إضافة إلى تحديد خطوات ومراحل بطاقة الأداء المتوازن. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى عدة نتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والربحية التجارية للبنك توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والرضا الوظيفي للعملاء توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والعمليات الداخلية توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والتعلم والنمو يعمل البنك على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير أداء كادر البنك. أوصى البحث بزيادة الاهتمام ببعد العملاء من خلال تحقيق مستويات تفوق توقعاتهم واحداث التوافق المنسجم بين مصالحهم ومصالح المساهمين وتقليص فجوة التعارض بينهما. التركيز على التحسين والتطوير المستمرين للعمليات التشغيلية واعاد هندستها لتحقيق أعلى مستوى من الأداء. زيادة الاهتمام ببعد التعلم والنمو لدى العاملين مما له من نتائج ايجابية على تحسين الأداء وذلك من خلال إنشاء وحدات إدارية مستقلة في البنك لهذه الغاية.

دراسة الأبعاد الإضافية في تطبيق بطاق الأداء المتوازن مثل البعد البيئي والمسؤولية المجتمعية على الأداء الإستراتيجي. تعميم التجارب العالمية للبنوك التجارية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على بنك الإسكان. للتجار والتمويل , والاستمرار في تبني ونشر ثقافة ادارة الاداء المبنية على الاسس الحديثة والتي اهمها بطاقة الاداء المتوازن لما له من تاثير ايجابي للبنك.

## **Abstract**

The study dealt with the balanced performance card and its impact on profitability. The problem of the research was the lack of traditional methods of evaluation, control and performance, which have become inadequate to meet the changes in the ratio of modern business despite the emergence of the balanced performance card measures that are used for financial and non-financial standards. The study aimed to measure the level of application of the balanced performance of the Islamic North Bank card, identify the impact of balanced performance on the profitability of North Islamic bank card, knowledge linked to Balanced Scorecard methods and identify the Balanced Scorecard axes, in addition to the steps and stages of the Balanced Scorecard. The research followed the descriptive and analytical method and reached to the following findings: There are significant differences between the application of balanced performance and profitability of commercial bank card. There are significant differences between the application of the Balanced Scorecard and job satisfaction for customers there are significant differences between the application of the Balanced Scorecard and internal processes. There are no differences between the implementation of balanced performance card and learning and growth The Bank is working on the exploitation of financial resources in a manner that leads to the development of the performance of the staff of the bank. The research recommended increasing customer interest by achieving levels beyond their expectations and harmonizing their interests and shareholders' interests and reducing the gap between them. Focus on continuous improvement and development of operational processes and re-engineered to achieve the highest level of performance. Increase attention to the dimension of learning and growth of employees, which has positive results on improving performance through the establishment of independent administrative units in the bank for this purpose.

Studying the additional dimensions in applying the balanced performance card such as the environmental dimension and the social responsibility for the strategic performance. Mainstream the global experience of commercial banks in applying the balanced performance card to the Housing Bank. And to continue to adopt and disseminate a culture of performance management based on modern foundations, which is the most important of the balanced performance card because of the positive impact of the bank

## قائمة المحتويات

| رقم الصفحة                                | الموضوع  |
|---|--|
| أ   | الإستهلال  |
| ب   | الإهداء  |
| ج   | كلمة الشكر والتقدير                                |
| د   | مستخلص الدراسة باللغة العربية                      |
| هـ  | مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية                   |
| و   | قائمة المحتويات                                    |
| ط   | قائمة الجداول                                      |
| <b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>    |  |
| 2   | المقدمة  |
| 2   | مشكلة البحث  |
| 3   | اهداف البحث  |
| 4   | أهمية البحث  |
| 4   | فرضيات البحث                                       |
| 5   | نموذج البحث  |
| 5   | حدود البحث   |
| 6   | الدراسات السابقة                                   |
| <b>الفصل الأول: بطاقة الاداء المتوازن</b> |  |
| 15  | المبحث الأول : مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن  |
| 23  | المبحث الثاني : محاور وعناصر بطاقة الأداء المتوازن |



| الفصل الثاني: الربحية ومؤشراتها          |  |
|--|--|
| 32                                       | المبحث الأول: مفهوم الربحية                              |
| 35                                       | المبحث الثاني: مؤشرات الربحية                            |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية          |  |
| 45                                       | المبحث الأول: بنك الشمال الإسلامي                        |
| 48                                       | المبحث الثاني: الأداء المالي وتحليله للفترة (2015-2016م) |
| 55                                       | المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية                 |
| الفصل الرابع: الخاتمة والنتائج والتوصيات |  |
| 86                                       | النتائج  |
| 88                                       | التوصيات   |
| 90                                       | المراجع والمصادر   |
| 93                                       | الملاحق  |

## فهرس الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول   | رقم الجدول |
|---------------|--|------------|
| 58            | معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة   | (1)        |
| 60            | النسب والتكرارات لمتغير العمر  | (2)        |
| 61            | النسب والتكرارات المؤهل العلمي   | (3)        |
| 62            | التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير<br>المؤهل المهني                           | (4)        |
| 63            | التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير<br>التخصص العلمي                           | (5)        |
| 64            | التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير<br>سنوات الخبرة                            | (6)        |
| 65            | التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير<br>المسمى الوظيفي                          | (7)        |
| 67            | التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة علي<br>عبارات الفرضية الأولى للمحور الاول | (8)        |
| 70            | التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على<br>جميع عبارات الفرضية الأولى         | (9)        |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 71 | اختبار مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الاولى   | (10) |
| 73 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية للمحور الثاني | (11) |
| 76 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة          | (12) |
| 77 | اختبار مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الثانية  | (13) |
| 78 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة للمحور الثالث | (14) |
| 80 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة          | (15) |
| 81 | اختبار مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الثالثة  | (16) |
| 82 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات الفرضية الرابعة للمحور الرابع | (17) |
| 83 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة          | (18) |
| 84 | اختبار مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الرابعة  | (19) |

## فهرس الاشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل  | رقم الشكل |
|---------------|--|-----------|
| 37            | الخصوم   | (1)       |
| 47            | الهيكل التنظيمي لبنك الشمال الاسلامي                         | (2)       |
| 60            | التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير<br>العمر         | (3)       |
| 62            | التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير<br>المؤهل العلمي | (4)       |
| 63            | التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير<br>المؤهل المهني | (5)       |
| 64            | التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير<br>التخصص العلمي | (6)       |
| 65            | التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير<br>سنوات الخبرة  | (7)       |

# **الاطار النظري والدراسات السابقة**

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### المقدمة:-

لقد أدى التطور المتسارع في مجال تقنية المعلومات في القرن المنصرم إلى أحداث الديناميكية العالمية في مجالات الحياة كافة ، أصبحت التبادلات العالمية المختلفة تؤثر على حياة الشعوب بكل يسر دون أى حواجز. وقد أدى ذلك إلى حرية إنتقال الثقافات المختلفة لتجعل من العالم قرية صغيرة بشكل تتأثر معه حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر تبعاً للإنتتاح العالمي بما في الحياة المختلفة ، ومن هنا أدركت دول العالم أهمية التفاعل الإيجابي من هذا الإنتتاح وأهمية التعاطى من هذا التطور.

ولكى يتم مواكبة هذه التطورات التكنولوجية أصبح لابد من إحداث تطورات كبيرة وتغيرات في مجال الإدارة والتي تتلاءم مع الوضع العالمي الجديد ومن أبرز مظاهر التطورات للإتجاه المتزايد نحو مفهوم الإدارة الشاملة وظهور أنماط وأشكال معقدة جديدة من الإدارة تستبيحه إحتياجات هذا التطور ومن الشكل وأنماط الإدارة الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجى متوسط وبعيد المدى المبني على التحليل الإستراتيجى الدقيق حيث يتم الأهداف الإستراتيجية على المدى القصير والمتوسط والبعيد لأن قياس هذه الأهداف لايتحمل الإنتظار حتى مرحلة الإنتهاء من تنفيذها بل يجب مراجعتها المراجعة المستمرة والتقييم المستمر خلال مرحلة التنفيذ واللجؤ إلى الإجراءات الصحيحة كلما دعت الضرورة على ذلك.

### مشكلة الدراسة:-

تتمثل مشكلة البحث فى قصور أساليب التقويم والرقابة والأداء التقليدية التى أصبحت غير ملائمة لمواجهة التغيرات فى بيئة الأعمال الحديثة بالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء

المتوازن التي تستخدم للمقاييس المالية وغير المالية ، الا أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الربحية.

مما سبق شخصت مشكلة البحث في كيفية تأثير تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب العملاء، جانب النمو والتعلم) في زيادة الربحية.

يطبق بنك الشمال الإسلامي بطاقة الأداء المتوازن.

هل تؤثر بطاقة الأداء المتوازن على الجانب المالي ( محور العملاء ،محور العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ) على ربحية بنك الشمال الإسلامي من حيث معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول ويمكن تقسيمها إلى:

هل تؤثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي ،محور العملاء ، محور العمليات الداخلية،محور التعلم والنمو) على معدل العائد من حقوق الملكية في بنك الشمال الإسلامي.

هل تؤثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي ،محور العملاء ، محور العمليات الداخلية،محور التعلم والنمو) على معدل العائد من الأصول على بنك الشمال الإسلامي.

#### أهداف البحث:-

تتمثل أهداف البحث الحالية في:

1. قياس مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى بنك الشمال الإسلامي.
2. التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الشمال الإسلامي.
3. معرفة الأساليب المترابطة لبطاقة الأداء المتوازن والتعرف على محاور بطاقة الأداء المتوازن ، إضافة إلى تحديد خطوات ومراحل بطاقة الأداء المتوازن.

## أهمية البحث:-

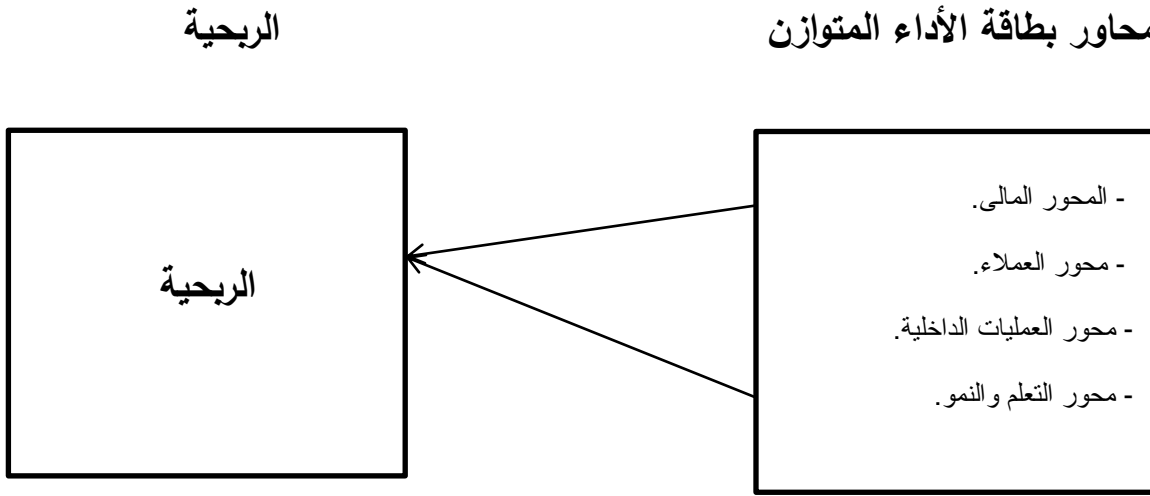
ان هذا البحث يخدم البنك من ناحية إستخدامها وتطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن فى بيانات لبنك الشمال الإسلامى وسد الفجوة بين التطور العملى للأساليب المحاسبية والإدارية ودافع تطبيقها وإبراز أهمية هذا الإسلوب فى البنك ومعرفة فائدة إستخدام البطاقة وأثرها ومحاورها من البنك فى حالة إستخدامه أو عدم إستخدامه ، حيث انه يعتبر من أهم الأساليب المحاسبية الإدارية فى تقييم أداء بنك الشمال الإسلامى لإستخدامه المقاييس المالية لقياس مستوى تطبيق هذا الإسلوب فى بنك الشمال الإسلامى بالطريقة التى تهئ رؤية أهداف مستقبلية يمكن تحقيقها.

## فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والريحية التجارية للبنك.
2. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والرضا الوظيفي للعملاء.
3. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والعمليات الداخلية.
4. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والتعلم والنمو.



## نموذج البحث



### حدود البحث:

تتمثل فى مجتمع البحث لبنك الشمال الإسلامى.

الحدود المكانية: بنك الشمال الإسلامى.

الحدود الزمانية: 2018م.

## الدراسات السابقة:

### دراسة جيهان وآنس عبدالعزيز جوس<sup>(1)</sup> 2016م:-

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الأداء المتوازن في أداء شركات الإتصالات الأردنية ، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانتين وزعت على مجتمع الدراسة المكون من شركات الإتصالات الأردنية وبلغ عدد الإستبانات الموزعة (60) إستبانة مها (30) أسبانة على العاملين في شركات الإتصالات الأردنية ، وتم إسترداد (60) بنسبة 100% وخصت جميعاً للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة:

إلى وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وراء شركات الإتصالات الأردنية وتبين وجود وعى وأدراك من العاملين من شركة الإتصالات الأردنية تخص بطاقة الأداء المتوازن وذلك رغبة منها في تحسين قياس مباشر وصولاً للأهداف.

تعتمد شركات الإتصالات الأردنية على الإسلوب التقليدي الذي يركز على النظام المحاسبي الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الجانب المالي وسوف يسبب فجوة في إستراتيجية المنشأة والطرق المستخدمة.

تناولت الدراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن على شركات الإتصالات الأردنية وركزت على إستخدام الجانب المالي فقط وإهمال الربحية.

---

<sup>1</sup>جيهان وآنس عبدالعزيز جوس، أثر الأداء المتوازن في أداء شركات الإتصالات الأردنية ، عمان ، جامعة الشرق الأوسط ، 2016م.

## دراسة جبر إبراهيم الداغور<sup>(2)</sup> 2015م:

إستهدفت الدراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمحاورها الأربعة فى الحد من ممارسة إدارة الأرباح فى الوحدات الإقتصادية الفلسطينية.

ولتحقيق أثر الدراسة ثم إختيار ثمانية من الوحدات الإقتصادية الموجودة فى قطاع غزة . وقد تم إختيار عين الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام بطريقة العينة العشوائية الطبيعية حسب الشركة والمكان الجغرافى.

وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى ، وصممت قائمة الإستقصاء وزعت على الوحدات المختارة وبلغ عدد المستجيبين للحصول على المعلومات عن المتغير المستقل ( لكافة الأداء المتوازن) بنسب متفاوتة كما بينت الدراسة الوحدات الإقتصادية الفلسطينية تمارس سياسة إدارة الأرباح ، وأنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمحاورها الأربعة وبين الحد من إدارة الأرباح للوحدات الفلسطينية.

مشكلة الدراسة فى تبنى نموذج لقياس الأداء (البطاقة لأداء المتوازن) الذى يمكن المنظمات من الحد من إستقلال الإدارة العليا لمرونة المعايير المحاسبية لتحقيق أغراض الشخصية وإعطاء معلومات مضللة عن الأرباح.

تناولت الدراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فى الحد من إدارة الأرباح ، وركزت فى مواجهة الإدارة فى التلاعب بالأرباح وأهملت ربحية المؤسسة.

<sup>2</sup> جبر إبراهيم الداغور، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015م.

## دراسة هدى مؤيد حاتم السعدون<sup>(3)</sup> 2017م:-

تعتمد أغلب الوحدات فى عملية تقويم أدائها على الأساليب التقليدية فقط وهذا بدوره لايعطى صورة شاملة عن أداء الوحدة مما دعت الحاجة إلى تبني إلى تبني أساليب حديثة فى عملية تقويم الأداء الإستراتيجى ومنها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذى يستند على إستخدام المقاييس المالية ، وغير المالية فى إطار عملى واحد . إذ أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن الوحدة من تقويم أدائها وذلك فى أربعة مناظير هى ( المنظور المالى - منظور الزبائن - ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) فضلاً عن توسيع نطاق البطاقة لتقييم منظورين - منظور أداء البيئة ومنظور إدارة المخاطر.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة وليس الأربعة كما فى الدراسات السابقة فى جامعة القادسية الأغراض تقويم أدائها لمعرفة نقاط القوة والضعف.

إعتمد البحث على منهجين هما المنهج التحليلى والمنهج الوصفى عن طريق الإعتماد على بيانات جامعة القادسية للعامين الدراسيين 2014 و2015 مع الإستعانة بالبيانات المالية لعام 2013م بسبب تدفق الموازنة فى عام 2014 إضافة إلى إستبانة للإستطلاع عن أداء الطلبة والموظفين فى الجامعة، وقد تم التوصل إلى :-

تفتقر الأساليب التقليدية لتقويم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الإستراتيجية بسبب التطور فى بيئة الأعمال التنافسية لذلك ظهرت الحاجة إلى إستعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير مالية فى عملية تقويم أداء الوحدات ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.

<sup>3</sup>هدى مؤيد حاتم السعدون، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقويم الأداء الإستراتيجى، جامعة القادسية، 2017م.

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم أدائها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف فى أدائها والعمل فى تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إذا وجد.

ترتكز مشكلة البحث فى عدم إعتقاد الجامعات العراقية على الأساليب العملية الحديثة فى تقييم أدائها ومنها بطاقة الأداء المتوازن والاستمرار فى استخدام الأساليب التقليدية التى تعتمد على المؤشرات المالية التى لاتتلاءم مع المرحلة الراهنة مما ينعكس سلباً على تقييم أداء الجامعات بشكل صحيح ودقيق وهذا سيؤدى إلى عدم تقديم مؤشرات لإدارتها يمكن الإعتماد عليها فى إجراء عمليات تقييم الأداء السنوية بجوانبها المختلفة ( العملية الأكاديمية والبحثية وغيرها).

تناولت الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم الأداء الإستراتيجى فى جامعة القادسية وركزت على استخدام الأساليب التقليدية فى تقييم أدائها وأهملت استخدام المقاييس المالية.

#### دراسة كمال أحمد يوسف - ربيعة إسماعيل الفكى إسماعيل (4):-

هدفت الدراسة إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم الأداء المالى للمصارف السودانية وتم توزيع إستبانة على بعض المصارف بولاية الخرطوم

، توصل البحث إلى عدد من النتائج منها : هنالك علاقة طردية قوية بين البعد المالى والتقييم المالى للمصارف وعلاقة طردية بين العملاء وتقييم الأداء وكذلك علاقة طردية بين العمليات الداخلية وتقييم الأداء.

تمثلت مشكلة البحث فى عدم وجود مؤشرات ومقاييس بالمصارف السودانية تمكنها من تقييم أدائها وفق إحتياجاتها الإستراتيجية وعدم استخدام الأساليب الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن

<sup>4</sup>كمال أحمد يوسف، ربيعة إسماعيل الفكى ، كلية التجارة ، قسم الإقتصاد ، جامعة النيلين ، 2013م.

بإبعاد في تقويم الأداء المالي.تناولت الدراسة أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء المالي للمصارف السودانية وركزت على الجانب المالي فقط وأهملت ربحية المصارف.

### دراسة معاوية عوض العراوى<sup>(5)</sup> 2015م:-

هدفت الدراسة إلى التعرف على البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان وبيان أثر المعوقات التي تحد من قدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة تكونت من (71) فقرة موزعة على (5) مجالات ، المقومات اللازمة للإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ، مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإقصاء

مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي .

مساهمة المعوقات المتعلقة بشهادات التواصل والإتصال بين الأدوات المالية .

مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي .

إستخدم الباحث مقياس الكرت للتدرج الخماسي في تصحيح الإجابة تكونت الإجابة من الفقرات.

تكونت عينة الدراسة من (56) شركة صناعية تكونت وحدة المعاينة (150) موظف من

الإدارات المالية والإدارية لتلك الشركات بواقع (35) موظف لكل مستوى من مستويات الإدارة

العليا- الوسطى - الدنيا.

---

<sup>5</sup>معاوية عوض العراوى ،البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2017م.

وبعد إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة أظهرت النتائج الشركات الصناعية التي لا تمتلك المقومات اللازمة للإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ، وهذه المعوقات متعلقة بادوات القياس والإصحاح والإفصاح ومعوقات فى مهارات التواصل والإتصال، وظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.0.5<0) ، من جميع المعوقات وقدرة الشركات الصناعية فى إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

وفى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة والمناسبة لتفعيل أدوات تطبيق الأداء المتوازن وللتقليل من المعوقات التى تواجه تطبيقها.

تعتبر الشركات الصناعية بشكل عام والمدرجة منها فى البورصة من أهم القطاعات التى تساهم فى رفع سوية الإقتصاد الأردنى ، وبالتالي يعتبر إمتلاكها وقدرتها على بناء وتفعيل وتطبيق إستراتيجية طويلة الأمد أمراً أساسياً يمكنها من البقاء والإستمرار والمنافسة فى ظل السوق المحلى والإقليمى والولائى.

وتكمن مشكلة الدراسة فى قدرة الشركات الصناعية فى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام والبعد المالي بشكل خاص ومواجهته اى معوقات متوقعة .

تتمثل المشكلة بشكل أكثر دقة بعدم إدراك إدارات الشركات الصناعية لواقع معوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

تناولت الدراسة البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه من الشركات الصناعية المدرجة فى بورصة عمان ، وركزت الدراسة على أثر المعوقات التى تحد من قدرة الشركات الصناعية على أعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وأهملت أثر الربحية.

## دراسة بان ماجد صادق صادق<sup>(6)</sup> 2015م:-

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل خلال الأعوام من 2004 إلى 2014م تمثل الدراسة وعينتها لبنك الإسكان للتجارة والتمويل ، حيث تم الإعتماد على القوائم المالية المنشورة من سنة 2004 إلى 2014م لتقييم الربحية في البنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وأبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي ( صافي الربح) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل على مستوى دلالة  $(0.05 < A)$ .

وجود تأثير ذو دلالة على المحور المالي ( صافي الربح) على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة  $(A < 0.5)$ .

وأوصت الدراسة على ضرورة تركيز بنك الإسكان للتجارة والتمويل على مقاييس الأداء غير المالية لصفقتها ذات أثر إيجابي على ديمومة وإستقرار أداء البنك ، بإضافة إلى المقاييس المالية ، إضافة إلى الإهتمام لكل محور العملاء والعمليات والتعلم والنمو في بنك الإسكان للتجارة والتمويل وليس فقط للمحور المالي الذي له أثر في البنك وذلك كما لهذه المحاور الثلاثة من تأثير قوى إيجابي على البنك أيضاً دلالة إستقلالها بشكل صحيح.

<sup>6</sup> بان ماجد صادق صادق ، قسم المحاسبة، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2015م.



فان مشكلة الدراسة تتمثل فى قصور وعجز الأساليب التقليدية المتبعة لتقييم الأداء وعدم توفيرها المعلومات المفيدة للتحقق من فعالية وكفاءة الأداء لذلك الإعتماد على المؤشرات المالية فقط ولاسيما أنها تعمل فى بيئة تحيطها العديد من المتغيرات المستمرة والمتسارعة التى أصبحت تحديداً وضغوطات تتطلب من البنوك الإستجابة لها.

يتضح الإفتقار للأساليب التقليدية لتويم الأداء المالى إلى إمكانية توفير المنفعة الإستراتيجية بسبب التطور فى بيئة الأعمال التنافسية كذلك ظهرت الحاجة إلى إستعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية فى عملية تقويم أداء الوحدات ينسجم مع متغيرات البيئة الاعمال المعاصرة. إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقويم أداء المؤسسات من تحديد نقاط القوة والضعف فى أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إذا وجد وإعتماد بعض المؤسسات على الأسلوب التقليدى الذى يركز على النظام المحاسبى الذى يعتمد على الجانب المالى فقط بسبب فجوة بين إستراتيجية المنشأة والطرق المستديمة.

عليه تكمن المشكلى فى ضعف إهتمام المؤسسات السودانية بالأبعاد الغير مالية وتركيزها على البعد المالى فقط حتى ظهور بطاقة الأداء المتوازن التى تركز أبعادها على الجوانب المالية وغير المالية.

# **الفصل الأول**

## **بطاقة الأداء المتوازن**

## المبحث الأول:

### مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

#### أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها تعمل على تعزيز التوازن بين المقاييس الإستراتيجية فى محاولة تحقيق الأهداف طويلة الأجل التى يستوجب على الشركة تحقيقها بحيث تترجم البطاقة اهداف الشركة وإستراتيجيتها الى مجموعة من الإجراءات والتى تمثل إطار عمل تطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية وتقيس ادائها من أربعة إتجاهات هى المالى والعملاء وعمليات التشغيل الداخلية والتعلم والإبتكار<sup>(7)</sup>.

كما عرفت بأنها أحدث الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم مجموعة مفاهيم إدارية تستند إلى فلسفة واضحة فى تحديد الإتجاه الإستراتيجى للمنظمة وقياس مستوى التقدم فى الأداء باتجاه تحقيق الأهداف<sup>(8)</sup>.

وأيضاً عرفت بأنها اول عمل نظامى حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما انها توحد جميع المقاييس التى تستخدمها المنشأة<sup>(9)</sup>.

---

<sup>7</sup> أبو بكر مفتاح شابون، بطاقة الأداء المتوازن ، طرابلس ، جامعة مصراته، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية ، المجلد 12، العدد 1 ، 2013م.

<sup>8</sup> معاذ عبدالله خليل، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة فى الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، عمان ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية ادارة الأعمال، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة، 2012م.

<sup>9</sup> مريم شكرى محمدنديم، تقييم الأداء الألى بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشوة، 2013م.

بناءً على ماسبق يستنتج الباحثون من تعريف بطاقة الأداء المتوازن انها نظام للإدارة الإستراتيجية ونوع من الأساليب الإدارية الحديثة وتقوم بترجمة الأهداف أى معايير ومقاييس وسيلة لتوصيل إستراتيجية الإدارة للعاملين.

### أهمية وفوائد تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء:-

ان الفكرة الأساسية فى هذه البطاقة هى التركيز على جميع المجالات التى تهتم المنظمة لتجنب التركيز على الناحية المالية فقط، والخطوة التالية هى محاولة الوصول إلى مقاييس مناسبة والتي يمكن استخدامها للقياس فى حالة وصول الشركة الى الأهداف المرجو تحقيقها ، وتتميز بطاقة الأداء المتوازن للأداء عن غيرها من أدوات قياس الأداء بعدة نواحي أهمها<sup>(10)</sup>:-

1. انها تقوم بترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس المنظمة فى أربعة محاور ( المال ، العملاء ، عمليات تشغيل داخلية ، التعلم والنمو).
2. تعتبر نظام قياس أداء شامل يعتمد على أنواع من المقاييس تتناسب التعقيدات فى بيئة الأعمال وإختلاف مساهمات الموظفين فمقاييس بطاقة الأداء المتوازن هى مقاييس مالية وغير مالية تركز على المحاور الأربعة وهذه المقاييس أيضاً قد تكون مقاييس داخلية وخارجية.
3. إنها طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة فى المنظمة ولا تهتم بالمقاييس المالية فقط.
4. تعتبر نظاماً لقياس الأداء مشتقاً من رؤية وإستراتيجية المنظمة ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد

<sup>10</sup> رانيا محمد نزيه، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية فى سوريا ، دمشق ، جامعة دمشق ، كلية الإقتصاد قسم المحاسبة ، رسالة دكتوراة فى المحاسبة غير منشورة، 2008م.

المنظمة حول فهم مشترك لأهدافها ومن خلال إيجاد أساس لتقييم الجهود ولرفع مستوى الوعي الإستراتيجى.

5. تربط الأهداف والمقاييس فى بطاقة التقييم المتوازن بين علاقات سبب لنجاح مهمة المنظمة بحيث تضمن خطة شاملة لتحقيق الإستراتيجية.

6. تعتبر بطاقة التقييم المتوازن نظاماً تعليمياً وإتصالياً وإبلاغياً وليس نظام مراقبة ومسألة.

7. توحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة الى تحقيق إستراتيجية متكاملة.

8. توفير الإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

9. تركز على الإستثمار فى الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين إنجازاتها المستقبلية.

يستنتج الباحثون من أهمية وفوائد بطاقة الأداء المتوازن تمثلت فى تعزيز روح الجماعة فى العمل، دور العامل فى مساهمته فى تطوير وتقديم العمل فى المؤسسة ، تخفيف حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا، إعطاء كل فرد فرصة لإنجاز ما عليه من واجبات وإتخاذ القرارات المناسبة وفقاً للوصف الوظيفى فى هيكل المؤسسة ، وأوضحت ان التخطيط المؤسسى تصاعدياً من العامل الى المدير وليس كما مفهوم لدينا فى يد الإدارة العليا بيان ان رضا العميل يعنى نجاح التخطيط الإستراتيجى داخل المؤسسة. ومن فوائد بطاقة الأداء المتوازن انها تربط الأداء بما تم تحقيقه او التوصل اليه وتعمل على كافة الجوانب فى المؤسسة دون التركيز على مقاييس محددة.

### أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

هنالك عدة أهداف تسعى بطاقة الأداء المتوازن الى تحقيقها منها:

توجه بطاقة الأداء المتوازن شركات الأعمال الى تركيز إهتمامها على تحقيق رسالتها ، بعد أن كان إهتمامها منصباً على المحور المالى فقط، وبالتالي أصبح الإهتمام باداء الشركات على المدى القصير والمدى البعيد بعد أن كان مقتصراً على الأداء المالى الذى يقيس الأداء فى المدى القصير،والربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل ، وتحقيق فهم أداء أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة.

تعد بطاقة الأداء المتوازن اداة الإدارة الاستراتيجية حيث تضمن تخطيط إستراتيجى تنظيمى بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، وتتميز هذه الإستراتيجية محور إهتمام كل موظف ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية ووضع أولويات لكل مستوى إدارى، وبها يوفر التوازن بين القياس والتقييم ، حيث ان الأمور التى يصعب قياسها مالياً يمكن ان يكون لها تأثير كبير فى إستمرار الشركة او فشلها (11)

يستنتج الباحثون من الأهداف ان بطاقة الأداء المتوازن هدفت إلى إشراك كل عامل فى التخطيط والرفع بحركة العمل من أجل التميز فى مجال الشركة أو المنتج فى ظل المنافسة الكاملة فى سوق العمل وإعتبار العامل جزءاً من رأس المال المستثمر فى المنشأة والقيام بالتدريب المستمر والتطوير ومواكبة التقنيات الحديثة تقلل من الأخطاء التى تعوق سير العمل وتضاعف إنتاجية العامل مما إكتسبه من خبرات وإعتباره ربحاً عالياً للمؤسسة.

### مميزات قياس بطاقة الأداء المتوازن:

ان التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة نقاط، توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة تساعد فى توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة، وتعتبر بطاقة قياس الأداء

<sup>11</sup> احمد يوسف ودودين، معوقات إستخدام بطاقة القياس المتوازن فى البنوك التجارية الأردنية ، عمان جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2009م.

المتوازن فى الشركات الهادفة الى الربح على المقاييس والأهداف المالية ، تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج الآلى والمحاسبى الشامل بدلاً من نظام المحاسبة التقليدى وتحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة فى كل مجال من مجالات القياس<sup>(12)</sup> يستنتج الباحثون من مميزات بطاقة الأداء المتوازن إذ أنها تعمل على توصيل التنظيم الإستراتيجى الى كل العاملين.

### مزايا نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

حقق تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن العديد من المزايا للإدارة منها<sup>(13)</sup>

1. يقدم النموذج إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة الى مجموعة متكاملة من المقاييس التى تنعكس فى صورة مقاييس أداء إستراتيجية للمنظمة.
2. يعمل النموذج على إشباع العديد من الإحتياجات الإدارية ، لأنه يتضمن فى تقرير واحد عدة أجزاء من الإستراتيجية للمنظمة.
3. يتضمن النموذج عدة توازنات منها:متوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.
4. يترجم النموذج رؤية المنظمة وإستراتيجيتها فى مجموعة مترابطة ومتناسكة من مقاييس الأداء.
5. يساعد النموذج على الإدارة الفعالة للموارد البشرية فى المنظمة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز المواطنين على أساس هذا الأداء.

<sup>12</sup> عبد الحميد عبدالفتاح المغربى، بطاقة قياس الأداء المتوازن (القاهرة : جامعة المنصورة، كلية التجارة) 2011م.  
<sup>13</sup> عبدالرحيم منصور .

6. يمد النموذج الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المنظمة.
7. يمكن النموذج المنظمة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة المساهمين، العملاء ، الموظفين، العمليات التشغيلية.
8. تحسن صورة المنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.

### الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

إن من أهم نقاط الضعف التي تشكل خطورة على نجاح بطاقة الأداء المتوازن هو التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها، حيث أن التطوير يتطلب أن يتضمن كافي المستويات الإدارية وأحياناً كافة الأفراد في المؤسسة، تصل مدة التطوير الى ثلاثين شهر ، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليف المنفعة المتوقعة منه في تحسين الأداء ، وقد يشجع التعقيد بعض المؤسسات إلى التطبيق الجزئي لبطاقة قياس الأداء المتوازن فعلى سبيل المثال قد يقتصر تصميم النموذج على المستويات الإدارية العليا فقط، وإذا حدث ذلك فإن هذا الأسلوب سوف ينتهي إلى ما انتهى إليه أسلوب الإدارة بالاهداف وذلك بعدم تمكنه من تحقيق تطابق الأهداف للمؤسسة ككل وهو من أهم أهداف إستخدامها، وبالرغم من تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن وإنتشارها الواسع في كثير من المنظمات العالمية إلا أنها لاقت العديد من الإنتقادات وواجه القصور جاءت من الأوساط الأكاديمية.

ويتمثل ذلك في<sup>(14)</sup>:

1. ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في بطاقة قياس الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة الموجودين وتتسبب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة قياس الأداء المتوازن.

<sup>14</sup> Salem, etai 2012 p 61.



2. تفترض بطاقة قياس الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية، ويسمح هذا الغرض باستخدام المقاييس غير المالية فى التنبؤ بالأداء المالى فى المستقبل ، ولكن يرى بعض العلماء عدم وجود هذه العلاقة بين بعض القياسات فى بطاقة الأداء المتوازن.
3. بطاقة الأداء المتوازن تهمل البعد الزمنى: والنقطة الحاسمة فى بطاقة الأداء المتوازن لاتتضمن البعد الزمنى فى العلاقات بين السبب والنتيجة، حيث يتم قياس السبب والتأثير فى نفس الوقت بدون الأخذ فى الإعتبار أى فاصل او بعد زمنى.
4. عملية وضع المقاييس وتحديدها فى بطاقة الأداء المتوازن معقد جداً إضافة الى صعوبة تحديد العدد الأمثل فى المقاييس المستخدمة التى تظهر الأداء بشكل متكاملوان الصعوبة فى فهم بطاقة الأداء المتوازن تكمن فى التركيز على مجالات مختلفة ، وفى نفس الوقت ليس هنالك عدد محدود من المؤشرات يجب إعتمادها.
5. عدم وجود تكامل بين إجراءات المستويات العليا والمستويات التشغيلية لمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن فى المستويات العليا فقط ونتيجة لذلك قد تفشل الخطط الإستراتيجية للمنظمة بسبب ضعف التماسك والتكامل بين مستويات المنظمة.
6. التركيز داخلياً واحدة من الإنتقادات على بطاقة الأداء المتوازن هو ان إطارها يشجع على التركيز على الجوانب الداخلية، ويذكر (Mohbbot) أن بطاقة الأداء المتوازن لاتقيم التغيرات الكبيرة فى الظروف الخارجية. بالإضافة إلى ذلك أشار كل من ( Henk & kim) الى أن بطاقة الأداء المتوازن لاتتظر فى سلة القيمة الممتدة التى يتم تسليط الضوء على مساهمات الموظفين والموردين (Norre klit) أى هنالك بعض أصحاب المصالح لم يتم إدراجهم فى بطاقة الأداء المتوازن مثل الموردين والسلطات العامة التى قد تكون مهمة لبعض الشركات.

7. بطاقة الأداء المتوازن التقليدية غير فعالة لإستدامة الشركات (Thomas) ويدعمه في نظر كل من (Henk & Kim) و (Mohobbot).
8. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي الى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.
9. العلاقة المتداولة بين بطاقة الأداء المتوازن.
10. هرمية بطاقة الأداء المتوازن: أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نموذجاً هرمياً مما يعرضه للانتقادات.

## المبحث الثانى

### محاوور وعناصر بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية التى تبلور مفردات آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة فى الآتى<sup>(15)</sup>:

#### (1):الرؤية المستقبلية(Future Vision):

التى تبين إلى أين تتجه المنظمة وماهى الهيئة المستقبلية التى ستكون عليها المنظمة.

#### (2):الإستراتيجية(Stratagy):

تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التى قامت منظمة الأعمال تحديدها.

#### (3):المحور(Perspective):

هو مكون نحو أى إستراتيجية تحلل لتدفع باتجاه التنفيذ، وهناك أربعة محاور أساسية فى بطاقة التقييم المتوازن، وهى: المحور المالى، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية ، ومحور النمو والتعلم.

#### (4):الأهداف(Objectives):

ان الهدف الإستراتيجى بين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

<sup>15</sup>Kaplan and Morton , 2000 p 43.

## (5): المقاييس (Measures):

تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ، وان يكون المقياس ذو طابع كمي، وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ماهى الإ تنبؤات عن الأداء المستقبلى ، وهذه المقاييس هى التى تدعم تحقيق الأهداف.

## (6): المستهدفات (Targets):

تحتل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء فى وقت ما فى المستقبل.

## (7): إرتباطات السبب والنتيجة:

هذه تعبر عن علاقات الأهداف إحداهما بالآخر وتكون متشابهة لعبارات (إذا - إذن) ، فمثلاً لو كان شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض (هدف رقم واحد) ، اذن فان شركة الطيران ستطلب طائرات أقل ( هدف رقم 2) والعملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع (هدف رقم 3) والربحية الكلية ستتزايد (هدف رقم 4) ، وعليه من الضرورى ان تكون إرتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.

## (8): المبادرات الإستراتيجية (Strategic Initiatives):

هى برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجى وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية.

أما عن محاور بطاقة الأداء المتوازن فهى تضم أربعة محاور أساسية وهى:

## المحور المالى:

أعتبر (Mewatters) المحور المالى فى بطاقة الأداء المتوازن يمثل مقاييس للعائد على إستثمارات حملة الأسهم والمتضمنة مقاييس الربحية ، نمو المبيعات ، مقاييس للمخاطر اذ تمثل أهداف المقاييس المالية فى بطاقة الأداء المتوازن ببناء قيمة للوحدة فى الهدف النهائى لبطاقة الأداء المتوازن . فمؤشرات الأداء المالى تعرض المقاييس التقليدية ، والتي لاتحدد مستوى أداء الوحدة بعيداً عن المؤثرات الخارجية (أى انها تتأثر بالتغيرات فى البيئة المحيطة والسوق).

كما انها تمثل المقاييس للأداء الحالى ولاتركز على المستقبل<sup>(16)</sup>.

ويؤكد ( Kaplan & Alkison ) ان مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن من المفترض ان تتضمن مقاييس الأداء للمستوى المالى لسببين رئيسيين هما:

ترتبط مقاييس الأداء المالى مثل السيولة مباشرة باهداف المنظمة طويلة الأجل (قابلية المنظمة على سداد ديونها طويلة الأجل ) والتي تعد أهداف مالية.

تعطى مقاييس الأداء المالى الصحيحة تصور لنواتج أداء المنظمة كاملة وخاصة ان المقاييس المالية تعد قياس محصلة نجاح المنظمة ، وتحقيق استراتيجيتها فضلاً عن قياس القيمة المضافة أو توليد التدفق النقدى.

## محور العملاء (Customer Perspective):

خلال محور العملاء يتضح ان بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة العملاء الى مقاييس محددة تعكس العوامل التى تهتم العملاء ، وان

<sup>16</sup> Mewattevs,c.s:Morse,D.C Zemmerman, jl.(2001. Mangment A ccounting)(3r)Mcgraw – Hill Higher –Education.

إهتمامات العملاء تميل إلى ان تقع فى اربعة جوانب الا وهى : الوقت ، النوعية. الاداء والخدمة ، التكلفة ، السعر ومن أجل وضع بطاقة الأداء المتوازن موضع العمل والتنفيذ.

ويستلزم فى المنظمات أن توضح الأهداف فيما يتعلق بالوقت والنوعية والأداء والخدمة ، ومن ثم تترجم هذه الأهداف إلى مقاييس محددة ، بالإضافة إلى المقاييس المذكورة آنفاً من المفترض على المنظمات أن تبقى تهتم بكلفة خدماتها، وهذا أن محور العملاء يشتمل على عدة مقاييس أساسية أو عامة للمحصلات أو النتائج الناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد ، وأن مقاييس المحصلات الأساسية تضم رضا العملاء والأحتفاظ بالعملاء وإكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصصة السوق فى القطاعات المستهدفة<sup>(17)</sup>

ان الأهداف الإستراتيجية فى محور العملاء تعتمد بشكل أساسى على أتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء (customer profitability) ولذلك ترتبط الأرباح المحققة بجانب كبير منها بقدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء ، وبالتالي الحصول على حصة سوقية مناسبة تتيح الحصول على هذه الأرباح.

### محور العمليات الداخلية (Internal process perspective):

يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التى تتميز بها المنظمة فى سبيل إرضاء العميل وتحقيق أهدافها الإستراتيجية حيث لخص (Kaplan & Alkinson)<sup>(18)</sup> المبادئ المتعارف عليها لتحديد مجموعة العمليات الداخلية بثلاثة مبادئ:

<sup>17</sup> ادريس ،وائل محمد صبحى والغالى،طاهر محسن منصور ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط (1) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن.

<sup>18</sup> Kaplan & Alkinson -1998 – p 372.

**الإبداع:** هو البحث عن آخر ما يطرأ من تغير على حاجات العميل ورغباته، ومحاولة تلبيةها بخدمة مبتكرة وهذه العملية على المدى البعيد تمثل الأسواق الجديدة المستهدفة.

**العمليات:** وتخص العمليات التشغيلية نفسها وتبدأ من تسلم الطلب من العميل وتنتهي تسليم الخدمة.

**خدمات ما بعد البيع :** يضاف على ماسبق خدمات النقل والتسديد (طريقة الدفع لثمن السلعة المشتراة) والإهتمام بالمعاد فى المبيعات.

وخدمات الرد على العميل بطريقة مريحة وسريعة تكسب الوحدة سمعة جيدة فى الأسواق ، وتجذب العملاء الجدد وتضمن وفائهم.

### محور التعلم والنمو:

يرتكز محور التعلم والنمو على التعليم التنظيمى والنمو الذى يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التى يجب أن تحققها المنظمة لايجاد نمو وتحسين طويل الأجل. ويتحقق التعلم التنظيمى والنمو للمنظمة من خلال ثلاثة موارد أساسية<sup>(19)</sup>:

1. قدرات العاملين (Employee capabilities).
2. قرارات أنظمة المعلومات (information system capabilities).
3. الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والإندماج (organization procedures).

---

<sup>19</sup> Kaplan R. S & Atkinson. AA(1998) Advanced Management Accounting. (2 nd ed). Prentice –Hall. India. New Delhi.

اما (Horngren) فبين أن هذا الجزء فى مقاييس أداء المنظمة يبين قابليتها التى بجب أن تمتاز بها للحصول على عمليات مريحة ، والتى بدورها تولد قيمة للعميل ومن أهدافها:

1. قابليات العاملين مناسبة بمستوى تعليمهم ومهاراتهم.

2. قابليات انظمة معلومات مقاسة بنسبة العمليات الأنتاجية التى تتميز بنتائج نقدية عكسية حقيقية وصحيحة.

ويرتبط هذا الجزء ان مقاييس بطاقة الأداء المتوازن ، بعملية التحسن المستمر للمنتج والقابلية على تقديم منتجات جديدة مبتكرة ، وهذا مايدل على قدرة المنظمة على الإبتكار والتحسين والتعلم والقابلية على توليد قيمة أكبر للعميل وتحسين كفاءة التشغيل<sup>(20)</sup>.

**مراحل وخطوات بطاقة الأداء المتوازن:**

يتطلب التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن القيام بالخطوات الآتية والتى يمكن تلخيصها كالتى<sup>(21)</sup>:

**أولاً: تشخيص ثقافة المنظمة وتحديد المزايا الجوهرية:-**

حيث يمكن أن يسيطر على المنظمة إحدى الثقافات الآتية ( ثقافة قوة النفوذ ، ثقافة الإنجاز والمبادرات ، ثقافة اللوائح والتعليمات، وثقافة العلاقات).

<sup>20</sup> Horngren,C,T Dater,S,Foster,G.Rajan,M &Ittner,C.(2003) COST Accounting; A Managerial Emphasis.(11 The edition) new Jersey. Upper saddle River prentice – Hall.

<sup>21</sup>مقدم وهيبه ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة . ورقة عمل ، تونس. 2011م.



## ثانياً: بلورة الرؤية الإستراتيجية:-

هى عبارة عن المحطة النهائية التى تسعى المنظمة للوصول إليها، أى الى أين تتجه المنظمة ؟ وماهى الهيئة التى ستكون عليها المنظمة فى المستقبل ؟ وبالتالي فان الرؤية مولدة للإشارة والحماس والإلتزام لدى العاملين بالمنظمة.

## ثالثاً: صياغة رسالة المنظمة:

تحدد رسالة المنظمة الغرض الأساسى الذى أنشأت من اجله، كما تحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التى تقوم المنظمة بخدمتها ، كما تتضمن الأجابة عن تساؤل كيف يمكن تحقيق الرؤية للمنظمة؟.

## رابعاً: صياغة محاور العمل الإستراتيجى:

وهى عبارة عن التوجهات الرئيسية المساعدة على تحقيق الرسالة للوصول الى المكانة المنشودة ،ومن نماذج محاور العمل الأستراتيجى (زيادة الكفاءة التشغيلية،توسيع قاعدة العملاء ، تطوير جودة الخدمات، زيادة عدد الخدمات المقدمة ، تحسين الأداء،خفض التكاليف،زيادة الربحية).

## خامساً: صياغة الأهداف الأستراتيجية:

وتعرف الأهداف الإستراتيجية كما سبق بيانها بأنها النتائج النهائية لنشاطات عالية التنظيم ، وتعتبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالى إلى الموقف المستهدف الذى يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز الوقف الحالى ، ويتم صياغة الأهداف بشكل كمى محدد ببعد زمنى وبشكل قابل للإنجاز وواقعى مرتبط برؤية ورسالة المنظمة، وتتم صياغتها بعد إجراء التحليل الأستراتيجى لبيئة العمل الداخلية والخارجية ، ويتلو ذلك ربط تلك الأهداف وتوزيعها على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

## سادساً:الخارطة الإستراتيجية للمنظمة:

والتي تمثل مخطط يصف كمية ربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالمحاور الأربعة فى بطاقة الأداء المتوازن.

## سابعاً: تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف مرحلية:

وتمثل الأهداف المرحلية الإنجازات التفعيلية المنبثقة من الأهداف الإستراتيجية ، وغالباً ماتكون مقسمة بشكل زمنى يتم تحقيقها عبر المبادرات الإستراتيجية.

## ثامناً: وضع مؤشرات حسن الأداء:

ويتم من خلال المؤشرات ضمان حسن الأداء بشكل عملى عبر ضوابط علمية.

## تاسعاً:تحديد عوامل النجاح المهمة:

وهى عبارة عن المهمات الخارجة عن مسؤولية واضع الهدف ، لكنها تؤثر بشكل مباشر على نجاحه مثل (دعم الإدارة ، تأمين الموازنة المطلوبة، التطور العلمى ، العدالة بين الموظفين ، التدريب ، زيادة رأس المال،رضا العملاء).

## عاشراً: إقتراح المبادرات الإستراتيجية:

وتتمثل فى المشاريع أو البرامج التى تعد لمعالجة اى ثغرة فى الأداء نحو تحقيق هدف إستراتيجى معد بعناية ومطابق للشروط اللازمة لإعداد الهدف الإستراتيجى وفور وقوع أى خطأ فى تنفيذ ذلك الهدف.

## **الفصل الثاني**

### **مفهوم الربحية ومؤشراتها**

## المبحث الاول

### مفهوم الربحية

#### طبيعة العلاقة بين السيولة والربحية:-

ان الربحية تعد مؤشراً للكفاءة والإستغلال الأمثل للموارد ويتداخل أو يتعارض جنى الأرباح مع إعتبار السيولة فى توجيه سياسة المصرف فى توزيع موارده أى كلما إزدادت سيولة المصرف كلما تضاءلت مقدرته فى الحصول على عوائد عالية والعكس صحيح فى الإستثمارات طويلة الأجل ونجاح المصرف يتوقف على التوفيق بين هذين الإعتبارين.

#### 1. مفهوم الربحية:

يقصد بالربح الفائض من الأموال المحقق نتيجة إستغلال الأموال المتاحة للبنك فى عمليات مصرفية كالإئتمان والإستثمار وإدارة محافظ الأوراق المالية ويحسب الفائض كنتيجة ل طرح المصروفات من إيرادات عمليات البنك<sup>(22)</sup>.

#### تعريف الربح لغة:-

الربح والرباح معناها فى التجارة ، والعرب تقول للرجل إذا دخل فى التجارة بالرباح والسماح فى قوله تعالى(فما ربحت تجارتهم) سورة البقرة آية رقم(16) ، قال بو اسحق معناه ماريو فى تجارتهم لأن التجارة لاتربح وإنما الربح فيها ، ويوضح فيها ماجاء فى المعجم الوسيط أن الربح هو المكسب والربح فى علم الإقتصاد: الفرق بين ثمن المبيع ونفقة الإنتاج<sup>(23)</sup>.

<sup>22</sup>د.الدسوقى حامد ابوزيد، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1994م، ص 224.  
<sup>23</sup>محمود محمد سليم الخوالدة، المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، 2008 ، ص 143.

## تعريف الربح شرعاً:-

هو نماء لرأس المال نتيجة لتوظيفه في الأنشطة الإستثمارية وفقاً للعقود والضوابط الشرعية.

الربح هو الزيادة في رأس المال أو الزيادة في الإيرادات على النفقات ولكن حتى تكون هذه الزيادة مشروعة لابد أن تكون ناتجة عن توظيف رأس المال في الأنشطة الإستثمارية وفق العقود والضوابط<sup>(24)</sup>.

## ضوابط الربح:-

1. أن تكون مصادر الربح غير مشروعة.
2. أن يكون الربح ناشئاً عن الغرر.
3. أن يكون هذا الربح ناشئاً عن الغبن الفاحش.
4. لا ضرر ولا ضرار في إكتساب الربح.
5. عدم المعالاة في الحصول على الربح.

## أسباب إستحقاق الربح:

- مبدأ إستحقاق الربح بالمال.
- مبدأ إستحقاق الربح بالعمل.
- مبدأ إستحقاق الربح بالضمان (المخاطرة).

---

<sup>24</sup>مرجع سابق، ص 171.

## الوظيفة الإقتصادية للربح<sup>(25)</sup>.

الربح أداة قابلة المخاطر التي يتعرض لها البنك وهي عديدة ومستمرة وتتجه الى الصعود فى الوقت الحاضر نظراً كثيراً من التهديدات البيئية ، كمخاطر إنخفاض قيمة الأستثمارات أو محفظة الأوراق المالية ، كمخاطر البيئة الإقتصادية أو القانونية ، ويستخدم الربح لمواجهة المخاطر التي لم تستطيع الإدارة التغلب عليها تكون خارجة عن إدارتها<sup>(26)</sup>.

## الربح وسيلة لتنمية رأس المال:

تعتبر الأرباح ضرورية للبنوك لأنها تساهم فى تكوين الإحتياطيات وتعتبر بمثابة مصدر تمويل ذاتى وتعيد الأرباح كالأتى:

فقد يستثمر الربح بصورة مباشرة لزيادة رأس المال وهو مصدر تمويل ذاتى .

يساهم تشجيع أصحاب رؤوس الأموال على الإكتتاب فى أسهم المصرف. تفرد إدارة المصرف زيادة الرأسمالية.

اعطاء المساهم عائداً مقبولاً على رأسمالية ينمى نفسه والبنك الذى يساهم فيه<sup>(27)</sup>.

<sup>25</sup>مرجع سابق ،ص 171

<sup>26</sup>الدسوقي حامد ابوزيد - مرجع سابق - ص 228.

<sup>27</sup>د. سليمان أحمد اللوزى- إدارة البنوك- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان - الطبعة الأولى 1997 - ص 120.

## المبحث الثاني

### مؤشرات الربحية

#### مؤشرات الربحية:

معدل العائد على حقوق الملكية<sup>(28)</sup>

ويقيس هذا المعدل الربح المحقق وحق الملكية

= صافي الربح بعد الضريبة \* 100

حق الملكية

معدل العائد على الودائع<sup>(29)</sup>

يقيس هذا المؤشر كفاءة إدارة البنك في توليد الأرباح من الودائع التي إستطاع الحصول عليها

معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف = صافي الربح بعد الضريبة \* 100

الودائع

معدل العائد على الأموال المتاحة:

يقيس هذا المؤشر كفاءة إدارة المصرف في توليد الأرباح من الأموال المتاحة لها المتمثلة بحق

الملكية والودائع وأن إرتفاع هذا المعدل يدل على قدرة المصرف في تحقيق العائد من توظيف

الأموال والموجودات الربحية

<sup>28</sup> د. الدسوقي حامد يوزيد- مرجع سابق - ص 231

<sup>29</sup> [http://www.jasi/gasi?fune:full text and18500/24.7.2013](http://www.jasi/gasi?fune:full%20text%20and%2018500/24.7.2013).

معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف = صافى الربح بعد الضريبة \* 100

الودائع + حق الملكية

### المواءمة بين الربحية والسيولة:

أن المصرف الذى يحتفظ بسيولة كبيرة سوف يفقد أرباحاً كان من الممكن أن يحققها لو انه قام بتوظيف تلك السيولة التى إحتفظ بها ومن هنا يأتى التعارض بين السيولة والربحية.

لذا تعتبر فى كثير من الحالات الربحية من الهدف والسيولة هى الغير من هذا الهدف، فالربحية المطلوبة يجب ان تكون مستقرة ومرد على ذلك ليس توزيع عائد مستقر غير متغلب على المودعين على اصحاب المصرف بل توزيع عائد ينمو يشجع المودعين على التعامل مع المصرف مما ينعكس على زيادة موارد البنك لتزيد حصته فى السوق المصرفية.

عادة ما يتم قياس المخاطر وادخال حساباتها فى الربح ، بمعنى ربط الربح بالمخاطر على أساس ان يختار المصرف القروض والاستثمارات التى تتناسب مع إستعداده لتحمل المخاطر لذا فقط ينظر للربحية كونها الهدف وينظر للمخاطر كونها إحتتمالات مختلفة لتحديد ولتحقيق ربح معين كما هو معروف فان الأرباح تتناسب مع إستعداده لتحمل المخاطر لذا فقد ينظر للربحية كونها الهدف وينظر للمخاطر كونها احتمالات مختلفة لتحديد وتحقيق ربح معين كما هو معروف فان الأرباح تتناسب طردياً مع المخاطر وتؤدى الإستثمارات الخطرة فى بعض الأحيان للخسائر على سمعة البنك وثقة العملاء والحكومة فيه<sup>(30)</sup>.

<sup>30</sup> د. سليمان احمد اللوزى وآخرون - مرجع سابق ص 110



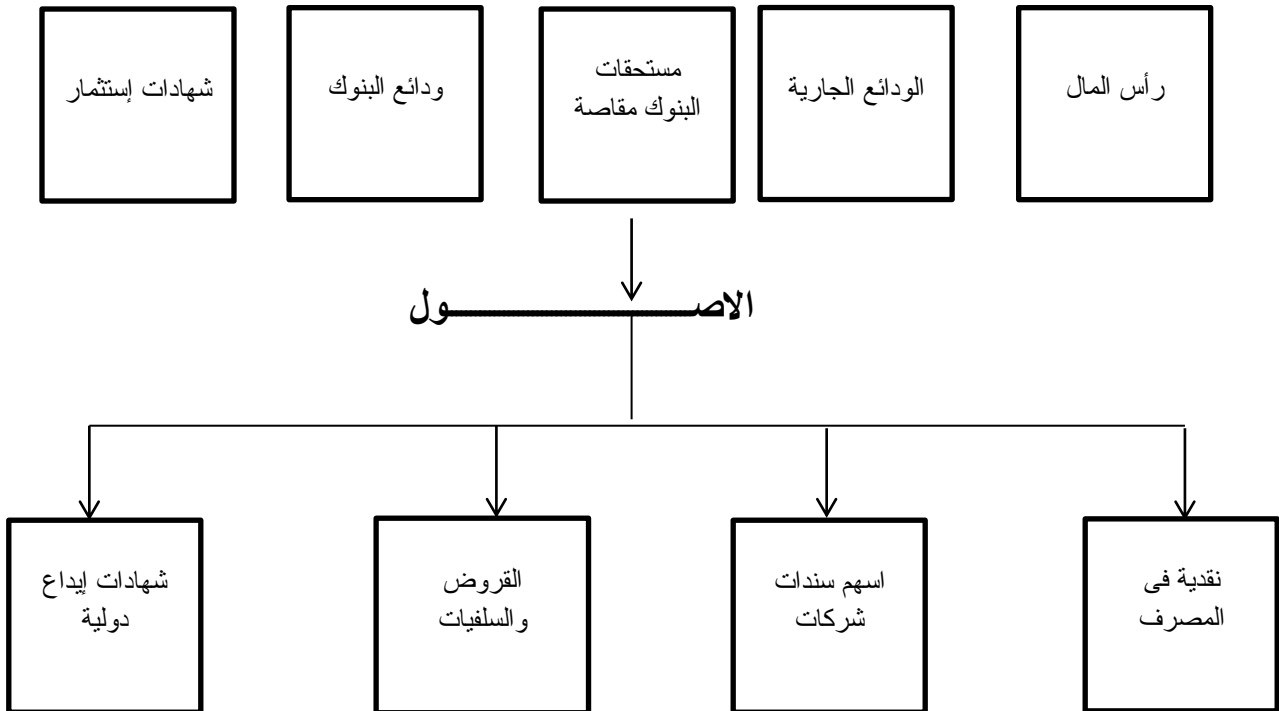
## طرق حل التعارض بين السيولة والربحية.

### (1) مدخل الأصول المشتركة<sup>(31)</sup>:

ليس غريباً ان تفكر إدارة المصرف فى إدارة الأصول والخصوم من أجل تحقيق توازن أمثل بين الربحية والسيولة، وُحد المداخل فى إدارة الأصول والخصوم ، هو مدخل الأموال المشتركة فى هذا المدخل يتم توزيع كل مصادر الأموال على مجموعات من الإستخدامات دون ربط إستحقاقات مواعيد كل مصادر الأموال كما يصور الشكل:

### شكل (1)

#### الخصوم



<sup>31</sup> السيد الهوارى وجازيه زعتر - بنوك وارده مالية - مكتبة عين شمس - الطبعة الثانية 2001م - ص 79 - 80.

وهو مدخل غير دقيق لأنه بين إستحقاقات الخصوم مع ان الفجوة بينها قد تكون كبيرة واردة الفجوة بين إستحقاقات الخصوم مسألة ضرورية. والطريقة الشائعة المبسطة هي إعادة تنظيم هيكل التمويل وهيكل الإستثمار لدى البنك.

يعتبر تحقيق هدف الربح في المنشأة عملية ذات خطوتين هما:-

1. يجتهد المدير في ترتيب مصادر الأموال بشكل يمكن ملاك المشروع من الحصول على الأموال المطلوبة بأقل ما يمكن من التكاليف والمخاطر.
2. يحاول المدير المالى إستثمار الأموال التى يحصل عليها من الأصول بطريقة تمكن المنشأة كلها وكوحدة من تحقيق عائد لا يقل فى مستواه عما يستطيع ملاكها تحصيله من إستثمار أموالهم فى مشاريع أخرى تتعرض لنفس المخاطر<sup>(32)</sup>.

### العوامل المؤثرة على الربح:

يتأثر الربح بعدد من العوامل تؤدي الى زيادة ونقصانه ويأتى في مقدمة العوامل التكلفة والنتائج ورأس المال.

1. ان مقدار الربح يرتبط بشكل أساسى بمقدار النتائج والإيرادات الناجمة عن المبيعات مثلاً النشاطات التجارية الأخرى التى تمارسها المنشأة، فمع زيادة المبيعات مثلاً ممكن أن يزداد الربح كما يمكن أن يتعرض للإخفاض مع تدنى المبيعات.
2. كما تمارس التكاليف والمصاريف المختلفة أثراً مماثلاً على الربح حيث ان قلة النفقات والمصاريف على إختلاف أنواعها تساعد على زيادة الربح ، بينما إرتفاع المصروفات والنفقات تساهم في تخفيضات مقدار الأرباح.

<sup>32</sup> [WWW.JPSAccountingForums.com](http://WWW.JPSAccountingForums.com).

3. أن مقدار السيولة النقدية المتوفرة ورأس المال الثابت أثر على زيادة الربحية أو نقصانها ، فقد يؤدي توفر السيولة إلى إمكانية الاستفادة من فرص متاحة للاستثمار أو الحصول على بعض المسموحات النقدية والكمية، وهذا يؤدي الى زيادة الربح او الحصول على اصول ثابتة متطورة من خلال رأس المال الثابت يمكن ان يزداد الإنتاج وتتحسن نوعيته ، وقد يكون لرأس المال العامل دوراً سلبياً على زيادة الإنتاج.
4. الأسعار السائدة وتغيراتها ان قيمة المبيعات ترتبط بمستوى اسعار منتجات المنشأة مرتفعة ، فانها تحصل على أرباح أكبر من الحالة التي تكون منتجاتها منخفضة، ولاشك ان تحقيق سعر مرتفع في السوق يتطلب من المنشأة ان تبقى الى ان تحسّن نوعية منتجاتها وتقديم شروط مناسبة للزبائن.
5. سياسة الإستهلاك التي تتبعها المنشأة ان سياسة الإستهلاك السريع تتوافق غالباً بإقتطاع مخصصات عالية للإستهلاك وهذا يؤدي إلى ظهور الأرباح بشكل اقل مما تم إتباع سياسة الإستهلاك الثابتة.
6. معدل الضريبة المفروض على الأرباح: ان معدل ارتفاع اقتطاع أقساط أكبر وهذا يؤدي الى تحقيق صافي الربح المتبقى.
7. الإعلانات والتحويلات التي تتلقاها المنشأة تساعد على زيادة الأرباح بينما العكس على ذلك في تخفيض أرباح المنشأة تساعد على زيادة الأرباح بينما العكس على ذلك في تخفيض أرباح المنشأة تلتزم بتقديم بعض الإعانات.
8. الإحتياجات المحجوزة في المنشأة تؤثر على مقدار القابل على التوزيع.
9. أكثر العوادم والتوالف تؤدي إلى تحقيق الأرباح.

10. التطور التقنى الذى توصلت اليه المنشأة حيث الآلات الحديثة التى توفر فى

الفترة الحالية تساهم كثيراً فى زيادة الإنتاج وتحقيق التكلفة تساعد بالتالى على تحقيق

عوائد مناسبة وارباح مجربة.

11. ان الأسلوب والطريقة التى تمارسها الإدارة أثر كبيراً فى تحقيق معدلات مرتفعة

من الأرباح بقدر ماتكون الإدارة جديّة ومعتمدة على تقديرات علمية سليمة لإيراداتها

ونفقاتها وبقدر ماتستطيع لتخفيض التكلفة الإدارية بقدر ماتتمكن من تحقيق أرباح جيدة

والعكس من ذلك النمط التقليدى للإدارة والذى لايتوافق مع التطورات الكبيرة التى دخلت

دنيا الأعمال يساهم فى تدنى الأرباح الممكن تحقيقها<sup>(33)</sup>

### معايير الربحية:

لقياس الربحية معايير مختلفة أهمها اثنان

### القوة الإيرادية:-

والمراد بها قدرة المنشأة على توليد الأرباح وتستند القوة الإيرادية على نظرية صافى الربح الناتج

من العمليات التشغيلية الحالية. أى تقيس قدرتها على توليد الربح التشغيلي.

العائد على الإستثمار: هو مقياس مهم جداً ويعتمد على نظرية صافى الربح الشامل.

العائد على الأموال لأصحاب المشروع أو على حق الملكية

<sup>33</sup> [www.jps Accounting Foeums.com](http://www.jps Accounting Foeums.com)

## مفهوم القوة الإيرادية:

يستند هذا المعيار في قياس الربحية الى العلاقة بين ربح العمليات والموجودات التي ساهمت في تحقيقه.

تعرف القوة الإيرادية بانها قدرة الإستثمار المعين على تحقيق الأرباح نتيجة لإستخدام موجوداتها في نشاطها الأساسي.

ورباضياً: هي عبارة عن نسبة ربح العمليات على موحداث المنشأة.

وتعتبر القوة الإيرادية مقياساً أفضل من الربح للحكم على كفاية المنشأة، لأن الربح عن رقم مطلق لايشير إلى حجم الإستثمارات التي حققتة، بينما القوة الإيرادية توجد مثل هذه العلاقة الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع عوائد الفترات الأخرى المنشأة الأخرى التي تختلف على أعبائها الضريبية وتختلف على مدى إعتماها على الإقتراض على تمويل عملياتها كما تساعد على تصرف الإتجاه الذي يتخذه أداء المنشأة.

وتعد القوة الإيرادية مقياس لكفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة لذا يتوجب عند إحتسابها لإقتصاد على الأصول المشاركة فعلاً في العمليات العادية للمؤسسة. كما يجب إستخدام صافي الربح للعمليات ، اى الإختصار على الأرباح التي تتولد نتيجة تشغيل هذه الأصول قبل الضرائب والمصروفات والإيرادات الأخرى.

## **الفصل الثالث**

### **الدراسة الميدانية**

## المبحث الأول

### بنك الشمال الاسلامي

#### أولاً: معلومات عامة:

- التأسيس: تم تأسيس بنك الشمال الإسلامي كشركة مساهمة عامة ذات مسئولية محدودة في 23 يوليو 1985م.
- أفتتح البنك رسمياً في 2 يناير 1990م.
- رأس المال المصدق: 250.000.000 جنيه سوداني.
- رأس المال المدفوع: 250.000.000.
- عنوان المركز الرئيسي: السودان - الخرطوم - شارع السيد عبدالرحمن.
- تلفون: (0183)779078 - (0183)774728 - (0183)771735.
- فاكس: (0183)779078 - (0183)774728 - (0183)773585.
- الإي سوبفنت: (lsbssdkh).
- ص ب: 10036 - الخرطوم.
- الرمز البريدي: 11111
- الموقع على الإنترنت: [www.shib.sd](http://www.shib.sd)
- البريد الإلكتروني: [info@shib.sd](mailto:info@shib.sd)

ثانياً: فروع وشركات البنك العاملة ومساهماته الرأسمالية الحالية<sup>(34)</sup>:

---

للتقرير السنوي لبنك الشمال الإسلامي للعام 2014م.

## الفروع:

إيماناً من القائمين على إدارة البنك بأهمية الإنتشار الجغرافى، في سبل تحقيق الوعى المصرفى للجمهور، وحشد وتوظيف وتطوير الموارد، لتساهم بفاعلية في التنمية الإقتصادية والإجتماعية يسعى البنك لزيادة رقعة إنتشاره الجغرافية حالياً بلغ عدد فروع (23) فرعاً، منها (15) فرع بالعاصمة و(8) فروع بولايات السودان المختلفة، مرتبطة بشبكة إلكترونية ومزودة بأجهزة تقنية حديثة، كما لديه عدد من الفروع المقترحة، بمختلف الولايات والتي يتوقع إفتتاحها تدريجياً، حتى تعم الفروع كل أنحاء القطر بإذن الله.

## الشركات التابعة:

لتحقيق أغراضه وأهدافه التنموية والإستثمارية والتجارية، فقد أنشأ البنك منذ تأسيسه وحتى اليوم شركتين إحداهما تجارية إستثمارية، والأخرى خدمية زراعية تعملان وتعطيان كل مجالات التجارة والزراعة والخدمات وكافة أوجه الإستثمار والتنمية المختلفة وهما:

• الشركات العالمية الحديثة للإستثمار المحدودة.

• شركة قنديلة للخدمات الزراعية والإستثمار المحدودة.

ويفترض توحيد جهود الشركتين وتفعيل دورهما الإقتصادى والتجارى وتقوية رأسمالهما العامل البالغ (1.167.000) جنيه سودانى ، فقد إتخذ مجلس الإدارة قراراً قضى بدمج شركة قنديلة في الشركة العالمية الحديثة للإستثمار المحدودة.

الخرطوم ، مربع (6)، العقار رقم (4) ، الطابق الثالث ، غرب واحة الخرطوم.



## المساهمات الرأسمالية<sup>(35)</sup>:

لأهمية الإستثمار الرأسمالى طويل الأجل ، وتحقيقاً للبعد التنموى بالبلاد ودعم توجيهها الإقتصادى فقد ساهم المصرف في راس مال عدد من الشركات والمؤسسات الزائدة التي تعمل في مختلف القطاعات الإقتصادية والتنموية والإستراتيجية بالبلاد والجدول أدناه يوضح تلك المساهمات:

| م | إسم الشركة                         | الرصيد الحالى |
|---|------------------------------------|---------------|
| 1 | مشروع سندس الزراعى                 | 25.000        |
| 2 | الشركة الوطنية للبتروول.           | 24.450        |
| 3 | شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية. | 26.681        |
|   | <b>الإجمالي</b>                    | <b>76.131</b> |

## شبكة المراسلين بالخارج<sup>(36)</sup>:-

يرتبط البنك بالعالم الخارجى بشبكة مراسلين ساعدت على إنتشار إسم البنك عالمياً ، ومكنته من تقديم خدمات متميزة وسريعة لعملائه بالداخل والخارج.

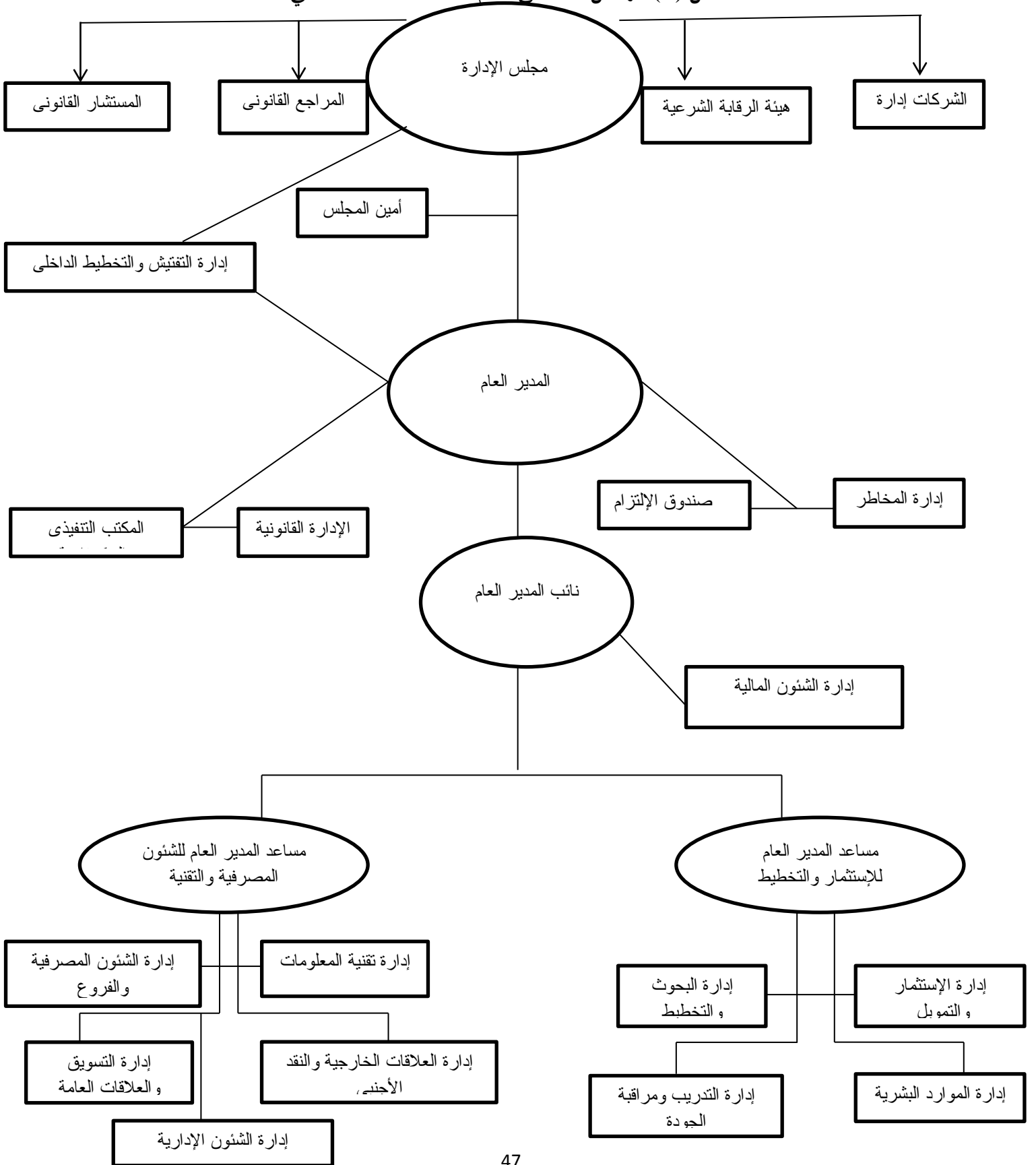
- مصرف ابوظبى الإسلامى.
- بنك المشرق.
- المصرف العربى للتجارة والإستثمار - ابوظبى - الإمارات العربية المتحدة.

<sup>35</sup> مصدر سابق.

<sup>36</sup> مصدر سابق.

- بنك النيلين – ابوظبى.
- البنك التجارى العربى البريطانى.
- بنك البركة التركى.
- بنك التجارة والإستثمار السويسرى.
- BANK CREDIT DNEPR.
- بنك قطر الإسلامى.
- المؤسسة العربية المصرفية – المنامة.
- الشركة العربية للإستثمار.
- مصرف البحرين الإسلامى.
- مصرف سبأ الإسلامى.
- بنك بيروت.
- البنك اللبنانى الفرنسى.
- بنك فيصل الإسلامى المصرى.
- المؤسسة العربية المصرفية – القاهرة.
- مؤسسة الراجحى المصرفية.
- البنك الأهلى التجارى – جدة.
- صرافة إرسال.
- صرافة التنمية الدولية.
- العربية للصرافة.

شكل (2) الهيكل التنظيمي العام لبنك الشمال الاسلامي



## المبحث الثاني

### الأداء المالي وتحليله للفترة (2015-2016م)

نسبة السيولة:

نسبة التداول = مجموع الأصول المتداولة

مجموع الخصوم المتداولة

الأصول المتداولة =

$$1,810,131 + 111,914,080 + 625,161,283 + 302,338,863 + 456,815,655 = 1,497,512,012$$

الخصوم المتداولة = إجمالي المطلوبات = 1,378,040,703

نسبة التداول = 1,497,521,012 = 1,1

1,378,044,703

يتضح من النسبة اعلاه ان نسبة الصناعة في المصرف لعام 2016 بلغت 1,1 وتعتبر هذه النسبة جيدة للمصرف لها مقدرة على مواجهة الإلتزامات وان الاصول المتداولة تعطى الخصوم المتداولة.

نسبة السيولة = مجموع الأصول المتداولة - المخزون

مجموع الخصوم

$$\frac{1,1 = 1497,512,012}{1,378,044,703} \quad \frac{0 - 1,497,521,012}{1378,044,703}$$

يتضح من النسبة اعلاه ان نسبة السيولة فى المصرف لعام 2016م بلغت 1.1 تتساوى مع نسبة الصناعة التى بلغت 1.1 ويعنى هذا أن المؤشر جيد في المصرف، وتعطى إلتزاماتها او مطلوباتها من خلال الأصول الأكثر سيولة دون التصرف في أى اصول أخرى.

نسبة السيولة الأكثر تحفظاً = مجموع الإصول المتداولة - ( المخزون + زمم المدينة)

$$\frac{1,176,182,149}{1,378,044,703} \quad \frac{(302,338,863 + 0) - 1,497,521,012}{1,378,044,703} = 0,85 =$$

يتضح من النسبة اعلاه ان نسبة السيولة الأكثر تحفظاً فى المصرف لعام 2016م بلغت 0.85 اقل من نسبة الصناعة التى بلغت 1.1 ويعنى هذا أن المؤشر غير جيد ،عليه التصرف في الإصول المتداولة الأخرى .أما إذا اكبر مؤشر جيد.

$$\frac{456,875,655}{1,378,044,703} = \frac{\text{النقدية}}{\text{مجموع الخصوم}} = \text{معدل النقدية} = 0,03$$

يتضح من النسبة اعلاه ان نسبة معدل النقدية في المصرف للعام 2016م بلغت 0.03 ،  
وتعتبر هذه النسبة غير جيدة . ويعنى هذا ان المصرف غير قادر على تغطية إلتزاماته  
بالإعتماد على النقدية، إذ لابد من تحويل الاصول شبه سائلة لتتمكن من الوفاء بالإلتزامات.

### نسب النشاط

$$\begin{aligned} & \text{معدل دورات الحسابات المدنية} = \frac{\text{صافى المبيعات اللآجلة}}{\text{متوسط الحسابات زم المدنية}} \\ & \text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{360}{\text{معدل دورات الحسابات المدنية}} \\ & \text{معدل الدورات الحسابات المدنية} = \frac{46,356}{302,338,863} = 0,15 \\ & \text{فترة التحصيل} = \frac{360}{0,15} = 2,4 \end{aligned}$$

يتضح من النسبة اعلاه ان نسبة فترة التحصيل في المصرف للعام 2016م بلغت 2.4 وان  
نسبة الصناعة بلغت 1.1 وتعتبر هذه النسبة جيدة وهو مؤشر جيد ، يدل على عدد الأيام  
التي يتم فيها تحصيل الزمم من الغير .

$$\begin{aligned} & \text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} \\ & \frac{141,376,357}{1,534,331,755} \end{aligned}$$

$$0,09 = 0,09 =$$

$$3,8 = \frac{141,736,357}{36,810743} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الاصول الثابتة}} = \text{معدل دورات الثابتة}$$

$$0,09 = \frac{141,736,357}{1,497,521,012} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}} = \text{معدل دورات المتداولة}$$

لمعرفة كفاءة هذا المؤشر يجب مقارنتها مع نتائج الأعوام السابقة إذا إرتفع عنها يدل على إستقلال المنشأة لمواردها اما إذا قل يدل على عدم الإستقلال.

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي رأس المال العامل}} = \text{معدل دورات رأس المال العامل}$$

$$\text{صافي رأس المال العامل} = \text{الاصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

$$577,061,940 = 920,459,072 - 1,497,521,021 =$$

$$0,24 = \frac{141,736,357}{577,061,940} = \text{معدل دوران رأس المال}$$

$$577,061,940 =$$

لمعرفة كفاءة هذه المؤشر يجب مقارنته مع السنوات السابقة ، إرتفاعه يعني إستقلال المنشأة لرأس المال في توليد مبيعاتها.

## نسب الربحية:

$$\begin{aligned} \text{نسبة مجمل الربح للمبيعات} &= \frac{\text{مجموع الربح}}{\text{صافي المبيعات}} = \frac{99,838,693}{141,736,356} \\ &= 0,70 = 70\% \end{aligned}$$

مبدئياً هذا المؤشر غير جيد لأن المصرف يعتمد على الزبون طويل الأجل بنسبة 70% من رأس المال الدائم ولمعرفة كفاءة هذه المؤشر يقارن مع الأعوام السابقة للمنشأة.

$$\begin{aligned} \text{نسبة صافي المبيعات} &= \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} = \frac{41,218,488}{141,736,357} \\ &= 0,29 \end{aligned}$$

لمعرفة كفاءة هذه المؤشر يقارن مع السنوات السابقة لنفس المصرف ، إرتفاعه يعني أن المصرف ينتهج لسياسة فعالة في التسويق ، ان المركز التسويقي للأقوى مبدئياً هذه النسبة مقبولة.

$$\begin{aligned} \text{معدل العائد على الاصول} &= \frac{\text{صافي الربح بعد الصدارة}}{\text{مجموع الاصول}} \\ &= \frac{41,218,488}{\text{مجموع الاصول}} = 0,03 \end{aligned}$$



لمعرفة كفاءة هذه المؤشر يجب مقارنته مع السنوات السابقة لنفس المصرف هذه النسبة تعكس إنتاجية الاصول المستمرة في المصرف مبدئياً مقبول.

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح القابل للتوزيع}}{\text{حق الملكية}}$$

$$0,14 = \frac{41,248,488}{295,317,366}$$

المؤشر مبدئياً جيد يوضح مقدار العائد الذي يحققه المصرف من أموال المالكين لمعرفة كفاءته يجب مقارنته مع الأعوام السابقة لإرتفاعه يعنى مقدرة المصرف لزيادة فعالية الأرباح.

$$\text{القوة الإيرادية للمنشأة} = \frac{\text{معدل دوران مجموع الاصول} \times \text{الربح قبل الضريبة}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

إجمالي المبيعات

$$\text{معدل الدوران للاصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الاصول}} = \frac{141,736,357}{1,534,331,755}$$

$$0,0923 =$$

$$\text{القوة الإيرادية للمنشأة} = 0,0923 \times 48,124,724 = 0,003$$

$$\%0,3 \quad 141,736,337$$

تعتبر هذه النسبة مؤشر مقبول يعنى تحقيق عائد لموجوداته من أصحاب المشروع والدائنين ،  
يعنى أن المصرف يحقق ربح قدره 10% لمعدل دوران لموجوداته بمعدل 9% خلال السنة.

## المبحث الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل من الدراسة وصفاً دقيقاً ومفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم أتباعها في تنفيذ هذه الدراسة الميدانية ببنك الشمال الاسلامي لإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ، ويهدف إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الربحية .

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتناسب مع طبيعة الدراسة ويمتاز هذا المنهج بأنه يقوم بوصف دقيق ومُفصل للمشكلة موضوع الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية والخروج بتوصيات يستفاد منها في المستقبل ، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة والذي يعتمد على الدراسة الميدانية للحالة حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية عن المشكلة موضوع الدراسة .

#### مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة المستويات التنظيمية ببنك الشمال الإسلامي حيث يمثلون مدراء ورؤساء الأقسام والمحاسبين والمراجعين الداخليين والذين لهم صلة بموضوع الدراسة، ويبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (65) موظف يشغلون وظائف إدارية وفنية وتطبيقية وذلك حسب سجلات الإدارة العامة للموارد البشرية بالبنك، قام الباحثون باختيار عينة الدراسة عن طيق الحصر الشامل لقلّة مجتمع الدراسة حيث قام الباحثون بتوزيع عدد (65)

استبانته على جميع المستهدفين وتم استرداد عدد (40) استبانته خضعت للتحليل الإحصائي أي بنسبة تجاوب بلغت (62%) وهي نسبة عالية ومقبولة.

### أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على طريقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة حيث للاستبانة عدة مزايا منها:

1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3- سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.

4- توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة للتفكير.

### احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** يحتوي على بيانات الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة حيث يشمل هذا الجزء على: العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص العلمي، وسنوات الخبرة .

**القسم الثاني:** يحتوي هذا القسم على عدد (26) عبارة موزعة على أربعة محاور، طُلب من أفراد مجتمع الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وتأخذ الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الأربعة.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري للأداة :

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح وتغطية فقراتها للمفاهيم المراد قياسها تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من الأساتذة الأكاديميين وأصحاب الاختصاص من ذوي الخبرة والعلاقة بمجال الدراسة كما في الملحق رقم ( 2 ) ، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء التعديلات التي تم اقتراحها عليها.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وقام الباحثون بإيجاد الصدق الذاتي لعبارات محاور الاستبيان إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي :

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقام الباحثون بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ لكل محور من محاور الفرضيات وليبياتات المحاور مجتمعة وفق الجدول التالي:-

جدول (1) معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

|               |       |       |
|---------------|-------|-------|
| المحور الاول  | 0.823 | %90.7 |
| المحور الثاني | 0.851 | %92.2 |
| المحور الثالث | 0.722 | %85   |
| المحور الرابع | 0.731 | %85.5 |
| جميع المحاور  | 0.892 | %94.4 |

المصدر من إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018 يُلاحظ من الجدول ( ) أن معامل الثبات (0.892) ومعامل الصدق الذاتي (0.944) أي بنسبة %94.4 على عبارات الاستبانة كاملة وكانت النسبة أكبر من (90%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين مما ينعكس إيجاباً على الدراسة ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج عالية.  
الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان تم استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** و الذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences** ومن مميزاته أنه يساعد على إجراء التحليل الإحصائي للبيانات بسهولة وسرعة وهو من البرامج الشائعة التي تستخدم في تحليل البيانات المتعلقة بالأبحاث والدراسات الإنسانية لما يتمتع به من قدرات في معالجة البيانات وإن كان حجمها كبيراً ولتحقيق أهداف الدراسة تم أيضاً استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

1- الأشكال البيانية .

2- التوزيع التكراري للإجابات.

3- النسب المئوية.

4- المنوال.

5- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

#### تنفيذ أداة الدراسة:

قام الباحثون بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المستهدفة ، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحثون لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات النوعية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق بشدة، لا أوافق) إلى متغيرات كمية (1، 2 ، 3، 4، 5) وبعد ذلك تم استخدام مربع كأي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات كل فرضية.

## تحليل بيانات الدراسة

وصف البيانات الشخصية:

1. العمر:

### جدول رقم (2)

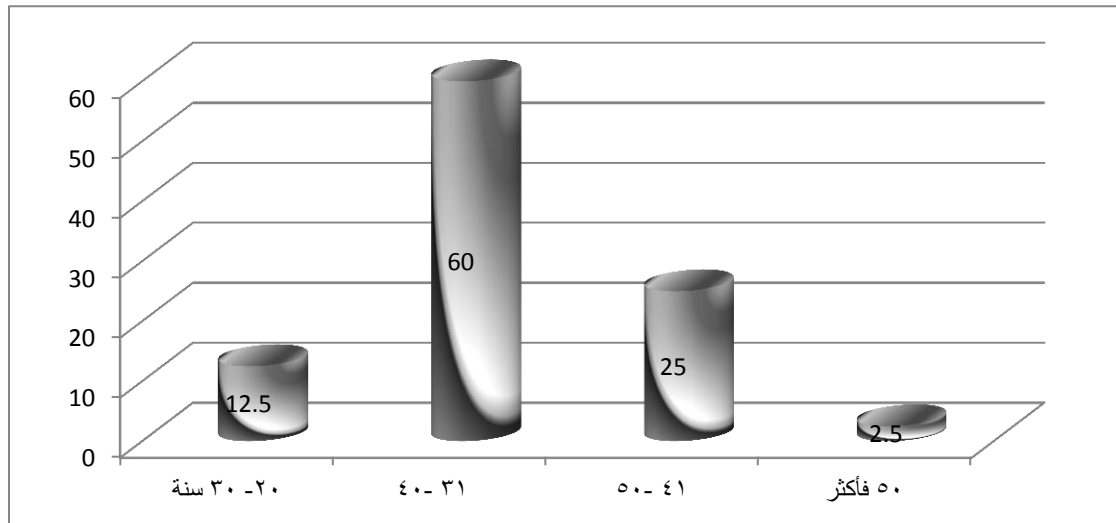
التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير العمر

| النسبة المئوية | العدد | الفئات العمرية |
|----------------|-------|----------------|
| 12.5           | 5     | 20- 30 سنة     |
| 60.0           | 24    | 31- 40         |
| 25.0           | 10    | 41- 50         |
| 2.5            | 1     | 50 فأكثر       |
| 100.0          | 40    | المجموع        |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

### شكل رقم ( 4 )

التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م



يتضح من الجدول (2) والشكل (4) أن الفئة العمرية لغالبية أفراد مجتمع البحث من الفئة العمرية من ( 31 - 40 ) حيث كانت نسبتهم (60%)، يليهم الذين أعمارهم في الفئة العمرية (41-50) وبنسبتهم (25%)، يليهم الذين أعمارهم في الفئة (20-30) حيث بلغت نسبتهم (12.5%) ، فيما بلغ عدد الأفراد في الفئة العمرية (50 فأكثر) بنسبة (2.5%). ويشير هذا التحليل الوصفي الي أن إدارة البنك تعتمد على كوادر شابة تقوم بمساندتها ودعمها كوادر من ذوي الخبرة .

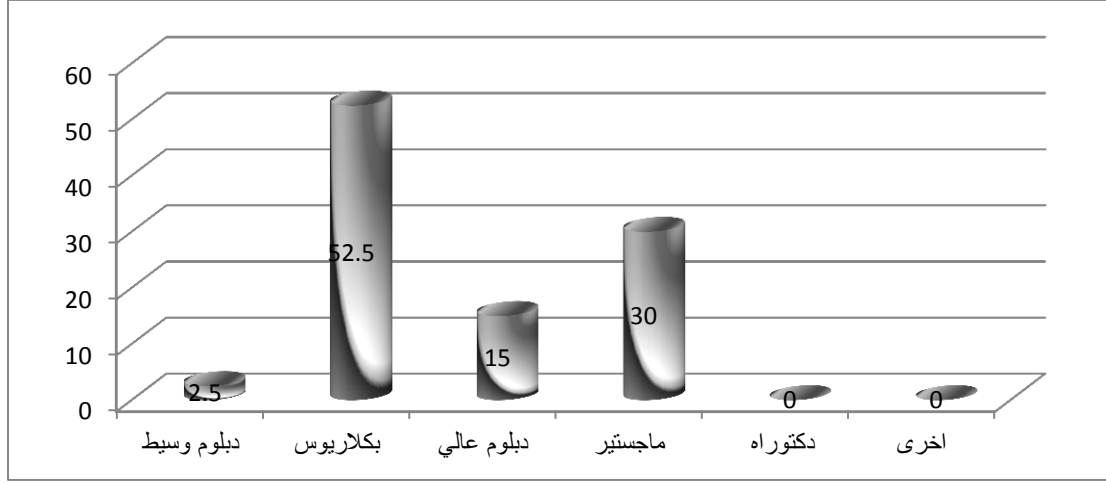
## 2. المؤهل العلمي :

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | العدد | المؤهل العلمي |
|----------------|-------|---------------|
| 2.5            | 1     | دبلوم وسيط    |
| 52.5           | 21    | بكالوريوس     |
| 15.0           | 6     | دبلوم عالي    |
| 30.0           | 12    | ماجستير       |
| 0              | -     | دكتوراه       |
| 0              | -     | اخرى          |
| 100            | 40    | المجموع       |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### شكل رقم (5) التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .

يتضح من الجدول (3) والشكل (5) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس حيث بلغت بنسبهم (52.5%)، يليهم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماجستير حيث بلغ نسبهم (30%)، يليهم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي حيث بلغت بنسبهم (15%)، فيما بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وسيط نسبة (2.5%) .

### 3. المؤهل المهني :

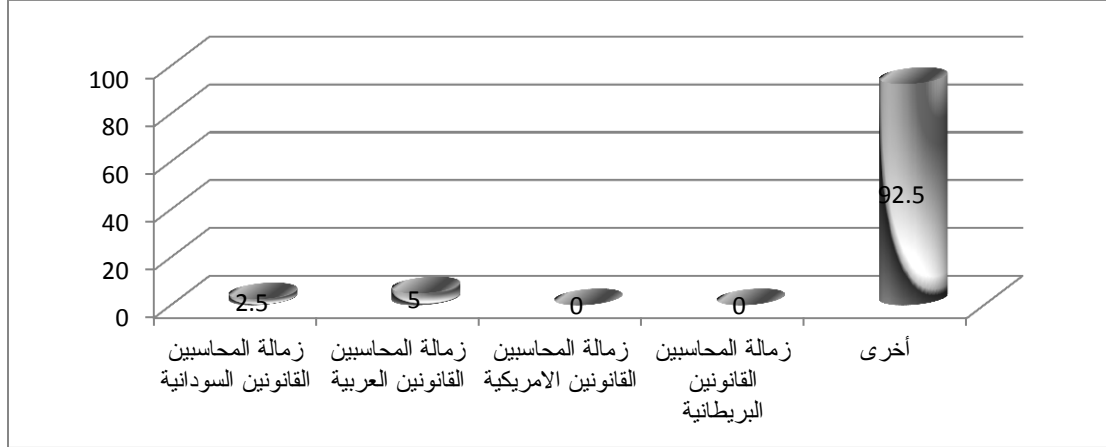
#### جدول رقم (4)

#### التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير المؤهل المهني

| النسبة المئوية | العدد | المؤهل المهني                         |
|----------------|-------|---------------------------------------|
| 2.5            | 1     | زمالة المحاسبين القانونيين السودانية  |
| 5              | 2     | زمالة المحاسبين القانونيين العربية    |
| 0              | -     | زمالة المحاسبين القانونيين الامريكية  |
| 0              | -     | زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية |
| 92.5           | 37    | أخرى                                  |
| %100           | 40    | المجموع                               |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (6): التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول ( 4 ) والشكل ( 6 ) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم الذين زمانة المحاسبين القانونيين العربية حيث بلغوا نسبة (5%)، يليهم الأفراد الذين لديهم زمانات المحاسبين القانونيين السودانية حيث بلغت نسبهم (2.5%) ، فيما بلغ الأفراد الذين لديهم اخرى أعلى نسبة (92.5%)، كما يُلاحظ انه لا توجد نسبة للزمانة البريطانية.

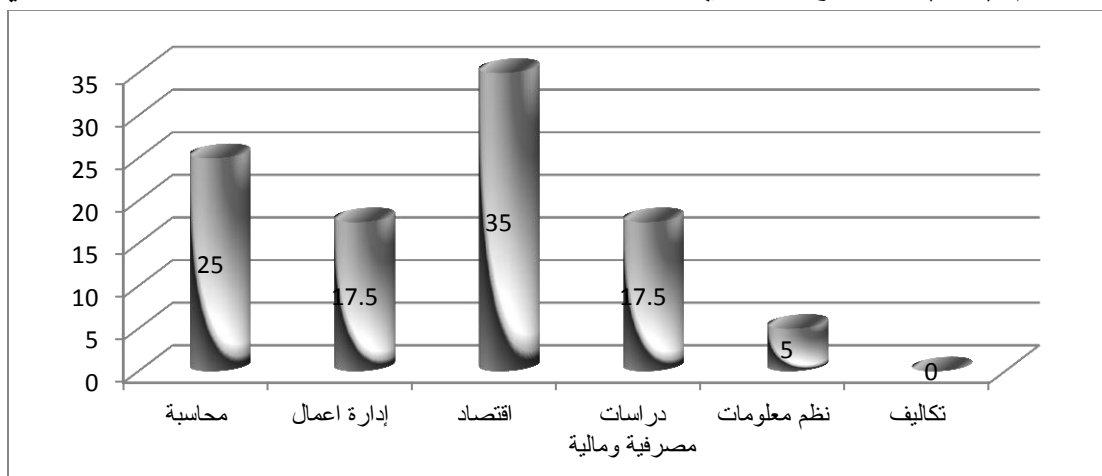
#### 4. التخصص العلمي

جدول رقم ( 5 ) التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير التخصص العلمي

| النسبة المئوية | العدد | التخصص               |
|----------------|-------|----------------------|
| 25.0           | 10    | محاسبة               |
| 17.5           | 7     | إدارة اعمال          |
| 35.0           | 14    | اقتصاد               |
| 17.5           | 7     | دراسات مصرفية ومالية |
| 5.0            | 2     | نظم معلومات          |
| 0              | -     | تكاليف               |
| %100           | 40    | المجموع              |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

## شكل رقم ( 7 ) التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول (5) والشكل (7) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تخصصهم اقتصاد حيث بلغت نسبتهم (35%) ، يليهم الأفراد الذين تخصصهم محاسبة حيث بلغت نسبتهم (25%) ، يليهم الأفراد الذين تخصصهم دراسات مصرفية حيث بلغت نسبتهم (17.5%) ، ونفس النسبة الأفراد الذين تخصصهم إدارة أعمال ، فيما بلغت نسبة الذين تخصصهم نظم معلومات 5%.

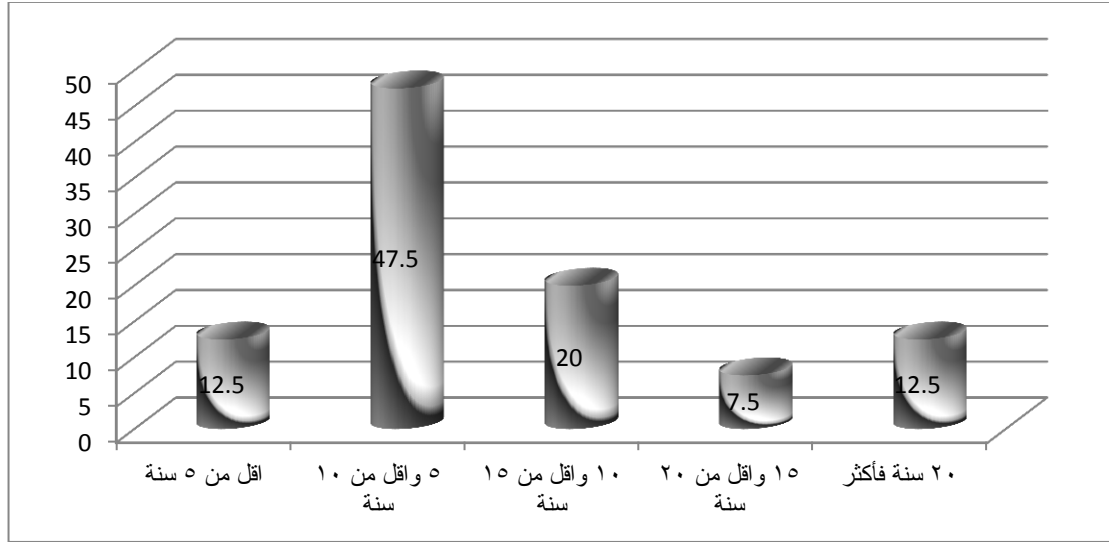
5. سنوات الخبرة

## جدول رقم ( 6 ) التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | العدد | الدورات           |
|----------------|-------|-------------------|
| 12.5           | 5     | أقل من 5 سنة      |
| 47.5           | 19    | 5 وأقل من 10 سنة  |
| 20.0           | 8     | 10 وأقل من 15 سنة |
| 7.5            | 3     | 15 وأقل من 20 سنة |
| 12.5           | 5     | 20 سنة فأكثر      |
| %100           | 40    | المجموع           |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .

### شكل رقم (8) التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .  
 يتضح من الجدول (6) والشكل (8) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الذين خبرتهم (5 وأقل من 10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (47.5%)، يليهم الأفراد الذين خبرتهم (10 وأقل من 15) بنسبة (20%) ، يليهم الأفراد خبرتهم (أقل من 5) و (20 فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (12.5%) لكل.

### 6. المسمى الوظيفي :

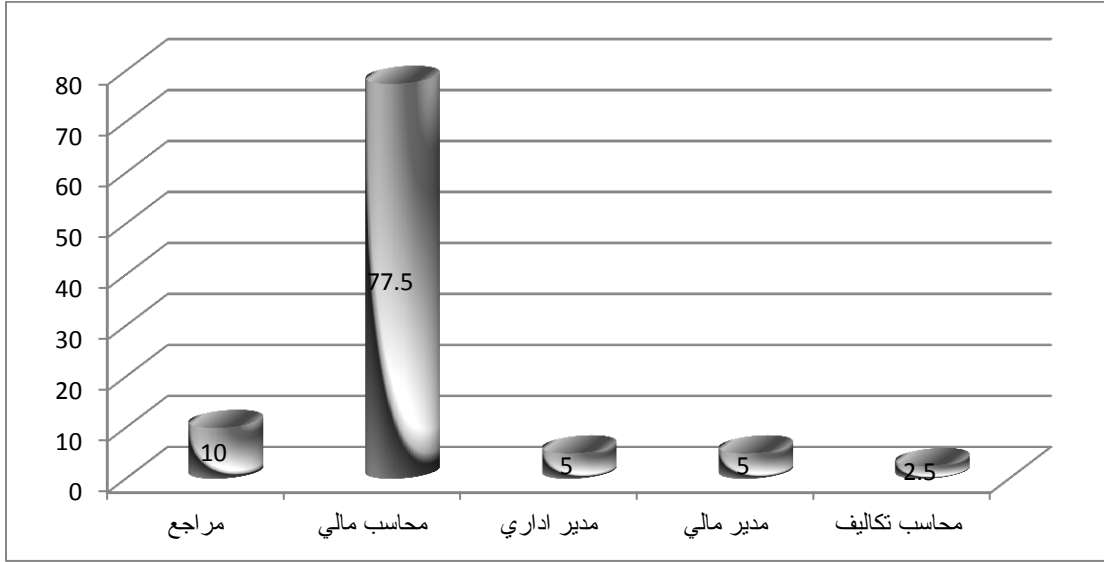
### جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | العدد | المسمى الوظيفي |
|----------------|-------|----------------|
| 10.0           | 4     | مراجع          |
| 77.5           | 31    | محاسب مالي     |
| 5              | 2     | مدير اداري     |
| 5              | 2     | مدير مالي      |
| 2.5            | 1     | محاسب تكاليف   |
| 100.0          | 40    | المجموع        |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

## شكل رقم ( 9 )

### التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول ( 7 ) والشكل ( 9 ) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة محاسب مالي حيث بلغت نسبتهم (77.5%)، يليهم الأفراد الذين مركزهم الوظيفي مدير اداري بنسبة (2.5%)، يليهم الأفراد الذين مركزهم الوظيفي مدير مالي بنسبة (2.5%)، فيما بلغ عدد الأفراد الذين مركزهم الوظيفي محاسب تكاليف نسبة (2.5%).

### اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب المنوال لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين اتجاه آراء مجتمع الدراسة، حيث تم إعطاء الدرجة (1) كوزن لكل إجابة "أوافق بشدة"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة "محايد"، والدرجة (4) لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (5) كوزن لكل إجابة "لا أوافق بشدة". ولمعرفة اتجاه الاستجابة تم حساب الوسط الحسابي والمنوال. إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات النوعية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم

استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة الدلالة في الفروق الاحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات كل فرضية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

وتنص على : (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والربحية التجارية للبنك)

هدف وضع هذه الفرضية هو اختبار الفروق بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والربحية التجارية للبنك ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية ينبغي معرفة اتجاه آراء مجتمع الدراسة بخصوص كل عبارة من عبارات الفرضية ويتم ذلك بحساب الوسط الحسابي والمنوال لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما موضح في الجدول رقم (8).

### جدول رقم (8)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات الفرضية الأولى للمحور الاول

| المنوال | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التكرار والنسبة |           |         |             |            | العبارة  |
|---------|-------------------|---------------|-----------------|-----------|---------|-------------|------------|--|
|         |                   |               | لا أوافق بشدة   | لا أوافق  | محايد   | أوافق       | أوافق بشدة |  |
| 2       | 0.63              | 1.6           | 0<br>0%         | 1<br>2.5% | 0<br>0% | 21<br>52.5% | 18<br>45%  | يعمل البنك على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير أداء كادر |

|   |      |     |           |           |            |             |             | البنك   |
|---|------|-----|-----------|-----------|------------|-------------|-------------|---|
| 2 | 0.58 | 1.7 | 0<br>0%   | 0<br>0%   | 2<br>5%    | 22<br>55%   | 16<br>40%   | يعمل البنك على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير الأداء الإداري |
| 2 | 0.67 | 1.6 | 1<br>2.5% | 1<br>1.5% | 6<br>9.2%  | 19<br>47.5% | 19<br>47.5% | يقوم البنك باستغلال الأصول وتخفيض النفقات لزيادة وتحسين الإيرادات         |
| 2 | 0.69 | 1.7 | 0<br>%0   | 1<br>2.5% | 2<br>%5    | 21<br>52.5% | 16<br>40%   | يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي الى تحسين الإيرادات وتطويرها         |
| 2 | 0.79 | 1.7 | 0<br>%0   | 2<br>%5   | 2<br>%5    | 18<br>%45   | 18<br>%45   | الإيرادات تكفي لتغطية نفقات البنك والعاملين                               |
| 2 | 0.78 | 1.8 | 0<br>%0   | 1<br>2.5% | 5<br>%12.5 | 17<br>%42.5 | 17<br>%42.5 | يسعى البنك الى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنه من تحقيق اهدافه          |
|   |      | 1.6 |           |           | 3          | 16          | 21          | توجد زيادة في إيرادات السنة الحالية                                       |



|       |                       |     |         |           |           |             |           |   |
|-------|-----------------------|-----|---------|-----------|-----------|-------------|-----------|---|
| 2     | 0.64                  |     | 0<br>%0 | 0<br>%0   | %7.5      | 40%         | 52.5%     | عن السنوات السابقة  |
| 2     | 0.83                  | 2   | 0<br>%0 | 1<br>%2.5 | 1<br>%2.5 | 19<br>%47.5 | 12<br>%30 | يقدم البنك الخدمات<br>الآخري بأسعار<br>ملائمة تتناسب مع<br>مستوى الخدمة |
| 2     | 0.64                  | 1.7 | 0<br>%0 | 1<br>%2.5 | 1<br>%2.5 | 24<br>%60   | 14<br>%35 | يعمل البنك على زيادة<br>البرامج والخدمات<br>لتحسين الإيرادات            |
| موافق | اتجاه الفرضية الفرضية |     |         |           |           |             |           |   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .

مما تقدم تلاحظ عدم تحقق فرضية الدراسة الأولى لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها حيث نجد ان الوسط الحسابي يساوي تقريبا (2) وكذلك المنوال يساوي (2) والانحراف المعياري يتراوح بين (0.6-0.8) ويدل ذلك على ان جميع عبارات المحور تقع في إطار الموافقة مما يشير ذلك لإتجاهات ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية. وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية ، حيث تتكون الفرضية من عدد (9) عبارات ولكل منها هنالك عدد (40) إجابة هذا يعني أن إجمالي الإجابات لكل العبارات بلغ (360) إجابة ويمكن تلخيص إجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى في الجدول رقم (9) أدناه :

## جدول رقم (9)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة       |
|----------------|---------|---------------|
| 41.9%          | 151     | أوافق بشدة    |
| 49.2%          | 177     | أوافق         |
| 6.1%           | 22      | محايد         |
| 2,5%           | 9       | لا أوافق      |
| 0.3%           | 1       | لا أوافق بشدة |
| 100%           | 360     | المجموع       |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018 م .

يتضح من الجدول أعلاه رقم (9) أن عدد إجابات الموافقين بشدة من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عدد (151) إجابة بنسبة 41.9%، والموافقون جاءوا بنسبة (49.2%) وعدد هم (177) والمحايدون عدد (22) بنسبة 6,1%، وغير الموافقين عدد (9) إجابة بنسبة 2,5% أما لا اوافق بشدة عدد واحد بنسبة 0.3%.

يتبين مما سبق كانت أوافق وأوافق بشدة تمثل النسب الأعلى من المجموع الكلي للإجابات ويشير هذا التحليل الوصفي لجميع إجابات أفراد مجتمع البحث إلى وجود اتجاهات ايجابية نحو العلاقة ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية بين تطبيق نظام المحاسبة عن استهلاك الموارد والعوامل الداخلية المؤثرة على تقويم الاداء المالي للمصارف السودانية.

النتائج أعلاه كما موضحة في الجدول رقم (9) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، الجدول رقم (10) يلخص نتائج الاختبار لجميع عبارات الفرضية الأولى.

## جدول رقم (10)

### اختبار مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الاولى

| تفسير النتيجة | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | قيمة كاي | عبارات الفرضية الاولى |
|---------------|-------------------|-------------|----------|-----------------------|
| معنوية        | 0,002             | 13          | 16       |                       |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .  
 من الجدول رقم (10) أعلاه يُلاحظ أن قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الاولى بلغت (70,571)، وقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وعند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والربحية التجارية للبنك ، وهو ما ينفي صحة فرضية الدراسة الأولى التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والربحية التجارية للبنك).

## جدول رقم (11)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية للمحور الثاني

| المنوال | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التكرار والنسبة |       |       |       |            | العبرة |
|---------|-------------------|---------------|-----------------|-------|-------|-------|------------|--------|
|         |                   |               | لا              | لا    | محايد | أوافق | أوافق بشدة |        |
|         |                   |               | أوافق بشدة      | أوافق |       |       |            |        |

|   |      |     |         |           |            |             |             |  |
|---|------|-----|---------|-----------|------------|-------------|-------------|--|
| 2 | 0.48 | 1.7 | 0<br>0% | 0<br>0%   | 0<br>0%    | 26<br>65%   | 14<br>%35   | تسعى ادارة البنك الى تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى العملاء    |
| 2 | 0.69 | 1.7 | 0<br>0% | 0<br>0%   | 5<br>%12.5 | 18<br>%45   | 17<br>%42.5 | تقوم ادارة البنك بالاستجابة الى شكاوي العملاء، ومعالجة الخلل |
| 2 | 0.66 | 1.7 | 0<br>0% | 0<br>0%   | 5<br>%12.5 | 21<br>52.55 | 14<br>%35   | تقدم ادارة البنك أفضل الخدمات المصرفية                       |
| 2 | 0.62 | 1.9 | 0<br>0% | 0<br>0%   | 5<br>%12.5 | 24<br>%60   | 11<br>%27.5 | يقوم البنك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة                |
| 2 | 0.70 | 1.6 | 0<br>0% | 1<br>%2.5 | 2<br>%5    | 18<br>%45   | 19<br>%47.5 | تعمل ادارة البنك على تطوير العلاقة مع العملاء ومتابعة        |

|       |                       |     |         |           |         |             |           | أوضاعهم  |
|-------|-----------------------|-----|---------|-----------|---------|-------------|-----------|--|
| 2     | 0.70                  | 1.9 | 0<br>0% | 1<br>%2.5 |         | 23<br>%57.5 | 12<br>%30 | تحاول ادارة البنك التعرف على آراء العملاء في الأداء الاداري للعاملين |
| 2     | 0.67                  | 1.8 | 0<br>0% | 1<br>%2.5 | 2<br>%5 | 23<br>%57.5 | 14<br>%35 | تعمل ادارة البنك على تطوير نوعية الخدمات المقدمة للجمهور             |
| موافق | اتجاه الفرضية الفرضية |     |         |           |         |             |           |  |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .

مما تقدم تلاحظ عدم تحقق فرضية الدراسة الثانية لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها حيث نجد ان الوسط الحسابي يساوي تقريبا (2) وكذلك المنوال يساوي (2) و الانحراف المعياري يقع بين (0.5-0.7) ويدل ذلك على ان جميع عبارات المحور تقع في إطار الموافقة مما يشير ذلك لإتجاهات ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية. وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية ، حيث تتكون الفرضية من عدد (7) عبارات ولكل منها هنالك عدد (40) إجابة هذا يعني أن إجمالي الإجابات لكل العبارات بلغ (280) إجابة ويمكن تلخيص إجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية في الجدول رقم (12) أدناه :

## جدول رقم ( 12 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة       |
|----------------|---------|---------------|
| 36.1%          | 101     | أوافق بشدة    |
| 54.6%          | 153     | أوافق         |
| 6.8%           | 19      | محايد         |
| 1.1%           | 3       | لا أوافق      |
| 1.4%           | 4       | لا أوافق بشدة |
| 100%           | 280     | المجموع       |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018 م .

يتضح من الجدول أعلاه رقم ( 12 ) أن عدد إجابات الموافقين بشدة من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عدد (101) إجابة بنسبة 36.1%، والموافقون جاءوا بنسبة (54.6%) وعددهم (153) والمحايدون عدد (19) بنسبة 6,8%، وغير الموافقين عدد (3) إجابة بنسبة 1,1% أما لا اوافق بشدة عدد (4) بنسبة 1.4%.

يتبين مما سبق كانت أوافق وأوافق بشدة تمثل النسب الأعلى من المجموع الكلي للإجابات ويشير هذا التحليل الوصفي لجميع إجابات أفراد مجتمع البحث إلى وجود اتجاهات ايجابية نحو العلاقة ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والرضا الوظيفي للعملاء.

النتائج أعلاه كما موضحة في الجدول رقم ( 12 ) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة (أوافق

بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، الجدول رقم ( 13 ) يلخص نتائج الاختبار لجميع عبارات الفرضية الثانية.

### جدول رقم ( 13 )

#### اختبار مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الثانية

| تفسير النتيجة | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | قيمة كاي | عبارات الفرضية الثانية |
|---------------|-------------------|-------------|----------|------------------------|
| معنوية        | 0,000             | 11          | 9.8      |                        |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .

من الجدول رقم ( 14 ) أعلاه يُلاحظ أن قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الثانية بلغت (70,571)، وبقية احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وعند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية ، وهو ما ينفي صحة فرضية الدراسة الثانية التي تنص على(لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والرضا الوظيفي للعامل).

#### الفرضية الثالثة:

وتنص على: (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والعمليات الداخلية)

جدول رقم ( 14 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات الفرضية الثالث للمحور الثالث

| المنوال | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التكرار والنسبة |           |           |             |             | العبرة  |
|---------|-------------------|---------------|-----------------|-----------|-----------|-------------|-------------|---|
|         |                   |               | لا أوافق بشدة   | لا أوافق  | محايد     | أوافق       | أوافق بشدة  |   |
| 2       | 0.59              | 1.8           | 1<br>1.5%       | 1<br>%2.5 | 0<br>%0   | 27<br>%67.5 | 12<br>%30   | تسعى ادارة البنك الى تطوير خدمة العملاء                   |
| 2       | 0.62              | 1.7           | 0<br>0%         | 0<br>0%   | 3<br>%7.5 | 20<br>%50   | 17<br>%42.5 | تعمل ادارة البنك على تحديد وتشخيص احتياجات العملاء والسوق |
| 2       | 0.75              | 1.7           | 0<br>0%         | 1<br>%2.5 | 4<br>%10  | 18<br>%45   | 17<br>%42.5 | تعمل ادارة البنك على تطوير أساليب ونوعية                  |



|       |               |     |         |           |            |             |             |   |
|-------|---------------|-----|---------|-----------|------------|-------------|-------------|---|
|       |               |     |         |           |            |             |             | الخدمات<br>المصرفية<br>باستمرار                           |
| 2     | 0.74          | 1.9 | 0<br>%0 | 1<br>%2.5 | 5<br>%12.5 | 21<br>%52.5 | 13<br>%32.5 | تقوم ادارة البنك<br>احتياجات<br>العملاء                   |
| 2     | 0.59          | 1.8 | 0<br>%0 |           | 4<br>%10   | 25<br>%62.5 | 11<br>%27.5 | تعمل ادارة البنك<br>على تهيئة<br>الاندماج في<br>سوق العمل |
| موافق | اتجاه الفرضية |     |         |           |            |             |             |   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .

مما تقدم تلاحظ عدم تحقق فرضية الدراسة الثالثة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها حيث نجد ان الوسط الحسابي يساوي تقريبا (2) وكذلك المنوال يساوي (2) ويدل ذلك على ان جميع عبارات المحور تقع في إطار الموافقة مما يشير ذلك لإتجاهات ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية. وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية ، حيث تتكون الفرضية من عدد (5) عبارات ولكل منها هنالك عدد (40) إجابة هذا يعني أن إجمالي الإجابات لكل العبارات بلغ (200) إجابة ويمكن تلخيص إجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الاولى في الجدول رقم ( 15) أدناه :

### جدول رقم (15)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة       |
|----------------|---------|---------------|
| 35%            | 70      | أوافق بشدة    |
| 55%            | 111     | أوافق         |
| 8%             | 16      | محايد         |
| 1%             | 2       | لا أوافق      |
| 0,5%           | 1       | لا أوافق بشدة |
| 100%           | 200     | المجموع       |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018 م .

يتضح من الجدول أعلاه رقم (15) أن عدد إجابات الموافقين بشدة من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عدد (70) إجابة بنسبة 35%، والموافقون جاءوا بنسبة (55%) وعددهم (111) والمحايدون عدد (16) بنسبة 8%، وغير الموافقين عدد (2) إجابة بنسبة 1% أما لا اوافق بشدة عدد واحد بنسبة 0.5%.

يتبين مما سبق كانت أوافق وأوافق بشدة تمثل النسب الأعلى من المجموع الكلي للإجابات ويشير هذا التحليل الوصفي لجميع إجابات أفراد مجتمع البحث إلى وجود اتجاهات ايجابية نحو العلاقة ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والعمليات الداخلية.

النتائج أعلاه كما موضحة في الجدول رقم (15) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة (أوافق

بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، الجدول رقم ( 18) يلخص نتائج الاختبار لجميع عبارات الفرضية الثالثة.

### جدول رقم ( 16 )

#### اختبار مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الثالثة

| تفسير النتيجة | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | قيمة كاي | عبارات الفرضية الثالثة |
|---------------|-------------------|-------------|----------|------------------------|
| معنوية        | 0,008             | 9           | 15.5     |                        |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .

من الجدول رقم ( 18 ) أعلاه يُلاحظ أن قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الاولى بلغت (70,571)، وبقية احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وعند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والعمليات الداخلية ، وهو ما يؤكد صحة فرضية الدراسة الثالثة التي تنص على ( توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والعمليات الداخلية).

#### الفرضية الرابعة:

وتنص على : ( توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والتعلم والنمو)

جدول رقم ( 17 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات الفرضية

الرابعة للمحور الرابع

| المنوال | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التكرار والنسبة |           |           |             |             | العبرة   |
|---------|-------------------|---------------|-----------------|-----------|-----------|-------------|-------------|--|
|         |                   |               | لا أوافق بشدة   | لا أوافق  | محايد     | أوافق       | أوافق بشدة  |  |
| 2       | 0.57              | 1.7           | 0<br>0%         | 0<br>0%   | 2<br>%5   | 23<br>%57.5 | 15<br>37.5% | تقوم ادارة البنك بتطوير كفاءة الموظف العلمية والمهنية              |
| 2       | 0.65              | 1.7           | 0<br>0%         | 1<br>1.5% | 1<br>1.5% | 23<br>%57.5 | 15<br>37.5% | ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات الحديثة في سوق العمل        |
| 2       | 0.58              | 1.7           | 0<br>0%         | 0<br>0%   | 2<br>%5   | 22<br>%55   | 16<br>%40   | تقوم ادارة البنك بتطوير الانظمة التي تواكب التكنولوجيا             |
| 2       | 0.64              | 1.7           | 0<br>%0         | 0<br>%0   | 4<br>%10  | 21<br>%52.2 | 15<br>37.5% | تقوم ادارة البنك بتطوير قدرات ومهارات الاداريين                    |
| 2       | 0.62              | 1.7           | 0<br>%0         | 0<br>%0   | 3<br>%7.5 | 21<br>%52.2 | 16<br>%40   | تعمل ادارة البنك على دراسة وتحليل جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء |
| موافق   | اتجاه الفرضية     |               |                 |           |           |             |             |  |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .

مما تقدم تلاحظ عدم تحقق فرضية الدراسة الرابعة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها حيث نجد ان الوسط الحسابي يساوي تقريبا (2) وكذلك المنوال يساوي (2) والانحراف المعياري بين (0.6-0.64) ويدلل ذلك على ان جميع عبارات المحور تقع في إطار الموافقة مما يشير ذلك لإتجاهات ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية بين تطبيق نظام المحاسبة عن استهلاك الموارد والعوامل الداخلية المؤثرة على تقويم الاداء المالي للمصارف السودانية. وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية ، حيث تتكون الفرضية من عدد (5) عبارات ولكل منها هنالك عدد (40) إجابة هذا يعني أن إجمالي الإجابات لكل العبارات بلغ (200) إجابة ويمكن تلخيص إجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية الاولى في الجدول رقم ( 18 ) أدناه :

جدول رقم ( 18 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع عبارات الفرضية

#### الأولى

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة       |
|----------------|---------|---------------|
| 0.4%           | 77      | أوافق بشدة    |
| 55%            | 110     | أوافق         |
| 6%             | 12      | محايد         |
| 0.5%           | 1       | لا أوافق      |
| 0%             | -       | لا أوافق بشدة |
| 100%           | 200     | المجموع       |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018 م .

يتضح من الجدول أعلاه رقم ( 18 ) أن عدد إجابات الموافقين بشدة من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عدد (77) إجابة بنسبة 25.9%، والموافقون جاءوا بنسبة (55%) وعددهم (110) والمحايدون عدد (12) بنسبة 6%، وغير الموافقين عدد (1) إجابة بنسبة 0.5% أما لا اوافق بشدة لا توجد.

يتبين مما سبق كانت أوافق وأوافق بشدة تمثل النسب الأعلى من المجموع الكلي للإجابات ويشير هذا التحليل الوصفي لجميع إجابات أفراد مجتمع البحث إلى وجود اتجاهات ايجابية نحو العلاقة ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية.

النتائج أعلاه كما موضحة في الجدول رقم ( 18 ) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الرابعة، الجدول رقم ( 19 ) يلخص نتائج الاختبار لجميع عبارات الفرضية الرابعة.

### جدول رقم ( 19 )

#### اختبار مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الرابعة

| تفسير النتيجة | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | قيمة كاي | عبارات الفرضية الرابعة |
|---------------|-------------------|-------------|----------|------------------------|
| معنوية        | 0,001             | 7           | 23.6     |                        |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م .

من الجدول رقم ( ) أعلاه يُلاحظ أن قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية الرابعة بلغت (70,571)، وبقية احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وعند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ايجابية نحو الفروق في الدلالة الإحصائية بين تطبيق نظام المحاسبة عن استهلاك الموارد والعوامل الداخلية المؤثرة على تقويم الاداء المالي للمصارف السودانية،، وهو ما يؤكد صحة فرضية الدراسة

الرابعة التي تنص على (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والتعلم والنمو)

## **الفصل الرابع**

### **النتائج والتوصيات**



## الفصل الرابع

### النتائج التوصيات

#### النتائج

1. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والربحية التجارية للبنك.
2. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والرضا الوظيفي للعملاء.
3. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والعمليات الداخلية.
4. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والتعلم والنمو.
5. يعمل البنك على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير أداء كادر البنك.
6. يعمل البنك على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير الأداء الإداري.
7. تسعى ادارة البنك الى تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى العملاء.
8. تقوم ادارة البنك بالاستجابة الى شكاوي العملاء، ومعالجة الخلل.
9. تقدم ادارة البنك أفضل الخدمات المصرفية.
10. يقوم البنك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
11. تعمل ادارة البنك على تطوير العلاقة مع العملاء ومتابعة أوضاعهم.
12. تعمل ادارة البنك على تطوير أساليب ونوعية الخدمات المصرفية باستمرار.

13. تقوم ادارة البنك احتياجات العملاء.

14. تعمل ادارة البنك على تهيئة الاندماج في سوق العمل.

تقوم ادارة البنك بتطوير كفاءة الموظف العلمية والمهنية

ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات الحديثة في سوق العمل

تقوم ادارة البنك بتطوير الانظمة التي تواكب التكنولوجيا

تقوم ادارة البنك بتطوير قدرات ومهارات الاداريين

تعمل ادارة البنك على دراسة وتحليل جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء.

## التوصيات

1. زيادة الاهتمام ببعدهم العملاء من خلال تحقيق مستويات تفوق توقعاتهم واحداث التوافق المنسجم بين مصالحهم ومصالح المساهمين وتقليص فجوة التعارض بينهما.
2. التركيز على التحسين والتطوير المستمرين للعمليات التشغيلية واعاد هندستها لتحقيق أعلى مستوى من الأداء.
3. زياد الاهتمام ببعدهم التعلم والنمو لدى العاملين مما له من نتائج ايجابية على تحسين الأداء وذلك من خلال إنشاء وحدات إدارية مستقلة في البنك لهذه الغاية.
4. دراسة الأبعاد الإضافية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مثل البعد البيئي والمسؤولية المجتمعية على الأداء الإستراتيجي.
5. تعميم التجارب العالمية للبنوك التجارية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على بنك الإسكان
6. للتجار والتمويل , والاستمرار في تبني ونشر ثقافة ادارة الاداء المبنية على الاسس الحديثة والتي اهمها بطاقة الاداء المتوازن لما له من تاثير ايجابي للبنك.

## **المصادر والمراجع**

## قائمة المراجع:

1. جيهان وأنس عبدالعزيز جوس، أثر الأداء المتوازن في أداء شركات الإتصالات الأردنية ، عمان ، جامعة الشرق الأوسط ، 2016م.
2. جبر إبراهيم الداور، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015م.
3. هدى مؤيد حاتم السعدون، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي، جامعة القادسية ، 2017م.
4. كمال أحمد يوسف، ربيعة إسماعيل الفكي ، كلية التجارة ، قسم الإقتصاد ، جامعة النيلين ، 2013م.
5. معاوية عوض العراوى ،البعد المالى لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2017م.
6. بان ماجد صادق صادق ، قسم المحاسبة، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2015م.
7. ابوبكر مفتاح شابون ، بطاقة الأداء المتوازن، طرابلس: جامعة مصراتة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية ، المجلد12، العدد 1، 2013م.
8. معاذ عبدالله خليل، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، عمان :جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2012م.
9. مريم شكرى محمود نديم ، تقييم الأداء المالى بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، عمان : جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، غير منشورة ، 2013م.

10. رانيا محمد نزيه، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سوريا ، دمشق ، جامعة دمشق ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2009م.
11. أحمد يوسف ودودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية وعمان ، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 9 ، العدد 2، 2009م.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة قياس الأداء المتوازن ، القاهرة ، جامعة المنصورة، كلية التجارة ؛ 2011م.
13. [WWW.JPS Accounting Forums .com](http://WWW.JPS Accounting Forums .com).
14. د.الدسوقي حامد ابوزيد، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1994م.
15. محمود محمد سليم الخوالدة، المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، 2008 م..
16. سليمان أحمد اللوزي- إدارة البنوك- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان - الطبعة الأولى ، 1997م.
17. Kaplan R. S &Atkinson.AA(1998)Advanced Management Accounting. (2 nd ed).preutice –Hill.ice. India.New Delhi.
18. <http://www.jasi/gasi?fune:full taxt and18500/24.7.2013>.

**الملاحق**

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم التكاليف والمحاسبة الادارية

...../السيد

المحترم

السلام عليكم ورحمة تعالى وبركاته

الموضوع: استمارة استبانة

بالإشارة للموضوع أعلاه أرجو من سيادتكم التكرم بملء ورقة الاستبيان والغرض منها اكمال بحث لنيل درجة البكالوريوس في تكاليف المحاسبة الادارية علماً بأن المعلومات المطوية للوصول إلى فائدة علمية في مجال البحث العلمي الذي جاء بعنوان ( بطاقة الاداء المتوازن وأثرها على الربحية- دراسة حالة بنك الشمال الاسلامي) لذلك نأمل من كريم تفضلكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في ورقة الاستبيان علماً بأنها ستكون في غاية السرية ولا تستعمل إلا لأغراض هذا البحث .

وجزاكم الله خيراً



ملحوظة : ضع علامة ( √ ) امام الخيار المناسب:

القسم الأول : البيانات الشخصية :

1.العمر:

- أ. 20-30  ب. 31-40  ج. 41-50  د. أكثر من 50

2.المؤهل العلمي :

- أ.دبلوم وسيت  ب.بكالوريوس  ج. دبلوم عالي  د. ماجستير   
هـ. دكتوراه  و. أخرى.زمالة

3.الموهل المهني:

- أ. زمالة بريطانية  ب.زمالة امريكية  ج.زمالة سودانية  د.زمالة عربية   
أخرى

4.التخصص العملي :

- أ.محاسبة  ب.إدارة أعمال  ج.اقتصاد  د.دراسات مصرفية   
و.تكاليف  هـ. نظم معلومات محاسبية

5. سنوات الخبرة العملية :

أ. أقل من 5 سنوات  ب. 5 وأقل من 10  ج. 10 وأقل من 5   
 15 وأقل من 20  20 فأكثر

### 6. الوظيفة

أ. مراجع  ب. محاسب مالي  ج. مدير إداري   
 د. مدير مالي  هـ. محاسب تكاليف

### الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والربحية التجارية للبنك:

| الرقم | العبرة   | اوافق بشدة | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1.    | يعمل البنك على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تطوير أداء كادر البنك |            |       |       |          |               |
| 2.    | يعمل البنك على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري  |            |       |       |          |               |
| 3.    | يقوم البنك باستغلال الاصول وتخفيض النفقات لزيادة وتحسين الايرادات.         |            |       |       |          |               |
| 4.    | يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطورها.          |            |       |       |          |               |
| 5.    | الإيرادات تكفي لتغطية نفقات البنك والعاملين                                |            |       |       |          |               |
| 6.    | يسعى البنك إلى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنه من تحقيق أهدافه.          |            |       |       |          |               |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 7. توجد زيادة في ايرادات السنة الحالية عن السنوات السابقة         |
|  |  |  |  |  | 8. يقدم البنك الخدمات الاخرى بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة |
|  |  |  |  |  | 9. يعمل البنك على زيادة البرامج والخدمات لتحسين الايرادات         |

### الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والرضا الوظيفي للعملاء:

| الرقم | العبارة  | اوافق بشدة | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1.    | تسعى إدارة البنك الي تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى العملاء            |            |       |       |          |               |
| 2.    | تقوم ادارة البنك بالاستجابة الي شكاوي العملاء ، ومعالجة الخلل.       |            |       |       |          |               |
| 3.    | تقدم إدارة البنك أفضل الخدمات المصرفية                               |            |       |       |          |               |
| 4.    | يقوم البنك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.                       |            |       |       |          |               |
| 5.    | تعمل إدارة البنك على تطوير العلاقة مع العملاء ومتابعة أوضاعهم.       |            |       |       |          |               |
| 6.    | تحاول إدارة البنك التعرف على رأي العملاء في الأداء الاداري للعاملين. |            |       |       |          |               |
| 7.    | تعمل إدارة البنك على تطوير نوعية الخدمات المقدمة للجمهور .           |            |       |       |          |               |

### الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والعمليات الداخلية:

| الرقم | العبارة   | اوافق بشدة | اوافق | محايد | لا اوافق | لا بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|----------|---------|
| 1.    | تسعى ادارة البنك الى تطوير خدمة العملاء.                            |            |       |       |          |         |
| 2.    | تعمل إدارة البنك على تحديد وتشخيص احتياجات العملاء والسوق.          |            |       |       |          |         |
| 3.    | تعمل إدارة البنك على تطوير اساليب ونوعية الخدمات المصرفية باستمرار. |            |       |       |          |         |
| 4.    | تقوم إدارة البنك احتياجات العملاء                                   |            |       |       |          |         |
| 5.    | تعمل ادارة البنك على تهيئة الاندماج في سوق العمل.                   |            |       |       |          |         |

### الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والتعلم والنمو:

| الرقم | العبارة  | اوافق بشدة | اوافق | محايد | لا اوافق | لا بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|---------|
| 1.    | تقوم ادارة البنك بتطوير كفاءة الموظف العلمية والمهنية. |            |       |       |          |         |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 2.<br>ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية<br>بالمستجدات الحديثة في سوق<br>العمل.      |
|  |  |  |  |  | 3.<br>تقوم ادارة البنك بتطوير الانظمة<br>التي تواكب التكنولوجيا               |
|  |  |  |  |  | 4.<br>تقوم إدارة البنك بتطوير قدرات<br>ومهارات الإداريين.                     |
|  |  |  |  |  | 5.<br>تعمل ادارة البنك على دراسة<br>وتحليل جودة الخدمات التي تقدمها<br>للعلاء |