

مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية

د. زياد عبد الحليم الذبيبة

جامعة الزرقاء - الاردن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بإبعاده الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وبما تحتويه من مقاييس أداء عديدة فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية حيث مثل ذلك مشكلة هذه الدراسة، والتي قام الباحث بحلها من خلال تطوير استبانته وزعت باليد على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 60 إستبانة اعتمد منها لغاية وأغراض الدراسة (48) استبانته، وقد تم استخدام برمجية spss في تحليل هذه الاستبانة، كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في الوصول إلى نتائج هذا البحث، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من خلال مقاييس ومعايير إستراتيجية الأداء، واستفادتها بتحقيق أهداف تطبيق النظام المتوازن الأداء، ومن التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة بان المصارف التجارية اليمنية بحاجة إلى إضافة المزيد من المعايير إستراتيجية الأداء لتكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية.

الكلمات الدالة :

النظام المتوازن الأداء . البعد المالي . بعد العميل . بعد العمليات الداخلية . بعد التعلم والنمو .

ABSTRACT

The purpose of the current study is to realized the application of the Blanked System of Conduct with its four dimensions (financial, Clint, internal operations, learning and growth) along with its diversified service measurements concerning the Yemeni Commercial Banks activities . were such aproplem with this astudy which the researcher solved.

To serve the purpose of the study, the researcher prepared and distributed direct to the study sample (60) copies of a questionnaire from. Out of these, the researcher only selected (48) for consideration. The spss software was used in the analysis of

this questionnaire, the researcher also used the inductive approach to reach the results of this research.

The study determined that Yemeni Commercial Banks apply the BSC

With its above-mentioned four dimensions throught the strategic performance measurements and criteria in addition to making use of the BSC application.

Among other recommendation, the study suggests that the Yemeni Commercial Banks had better adopt more strategic criteria in order to cope successfully with the international developments.

Reference terms:

Blanced System of Conduct. Financial Dimension.Clint Dimension.Internal Operations Dimension.Learning and Growth Dimension.

مقدمة:

إنه وفي ظل التغيرات الهائلة والمتواصلة خاصة تلك التي جرت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي فإنه يتطلب تطبيق إستراتيجية لأي منظمة توفر أدوات رقابية داخلية إدارية ومحاسبية جديدة.(ابوفضة،2005م)

ومن هنا فإنه لا بد أن تقوم الشركات الصناعية والخدماتية إضافة إلى الخبرة التنافسية بنشر تكنولوجيا جديدة في الأصول المادية، وان الإدارة الممتازة للأصول والالتزامات المالية بحاجة إلى قدرات جديدة لنجاح المنافسة في بيئة الثورة المعلوماتية (كابلان ، 1996م).

ولقد اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلى أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بُعد إستراتيجي محدد ، حيث أن أدوات التحليل المالي التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الإستراتيجية للمؤسسة (يوسف، 2005م) .

ومن هنا كانت الحاجة إلى مقاييس أداء تمكن المنظمات من تتبع النتائج المالية بالتزامن مع مراقبة عملية التقدم في بناء القدرات الذاتية وامتلاك الأصول غير الملموسة التي تحتاجها من أجل النمو المستقبلي المتعلقة بكافة عملياتها (ابوفضه ، 2005م) . حيث أصبحت قدرة الشركات على استغلال أصولها غير الملموسة أمر حاسم أكثر من إدارة الاستثمار في الموجودات المالية الملموسة وإدارتها (كابلان ، 1996م) .

ويشعر الكثير من المديرين أن نظم قياس الأداء التي تعتمد على المقاييس المحاسبية التقليدية غير فعالة وغير قادرة على أداء هذا الدور الرئيسي وقد أدت أوجه القصور

الملحوظة فيها إلى تركيز الاتجاهات الحديثة في مجال القياس وتقييم الأداء على إضافة مقاييس مالية متطورة كمقاييس القيمة الاقتصادية ، وكذلك الاهتمام المتزايد بالمقاييس غير المالية للأداء مثل تحقيق رضا العملاء ورضا العاملين والاهتمام بالبيئة المحيطة . (بحيري، 2004م) .

وكل ما سبق ذكره فيما يتعلق بالأدوات التي تساعد على تطوير أداء المنشآت فإنه ناتجاً عن الفكرة التي أوجدها كابلان ونورتن عام 1990م بشأن تطوير أداء المنشآت وذلك من خلال تطبيق نموذج (BSC) بأبعاده الأربعة (المالي ، العميل ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) وبما تحتويه من مقاييس عديدة الأداء . وعليه فإن فكرة هذا البحث هي معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة (المالي ، العميل ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) وبما تحتويه من مقاييس عديدة الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية .ومن خلال الفكرة العامة التي تكونت عن المصارف التجارية اليمنية فإن هذه المصارف تستطيع تحقيق أهدافاً متعددة ليس على أصولها المادية الملموسة فحسب ولكن على أساس قدراتها وإبداعاتها ، بحيث لاحظنا ويلاحظ الجميع مؤخراً أن هذه المصارف تحولت إلى مرحلة المنافسة المعلوماتية ، فقد أظهرت نوعاً من الخبرة التنافسية من خلال نشر تكنولوجيا مصرفية جديدة للخدمات المصرفية التي تقدمها هذه المصارف لم تكن معروفة . ولأن البيئة المعلوماتية للمصارف التجارية اليمنية تعتبر بحد ذاتها أصولاً غير ملموسة فاقت توسع هذه المصارف من خلال إدارة الاستثمار لأصولها المادية الملموسة، فإن المرحلة المعلوماتية والتكنولوجية في وقتنا الراهن تعتبر عنصراً فاعلاً في نجاح المنافسة في البيئة المصرفية اليمنية.ومن خلال تطبيق نظام الـ (B S C) فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية فإن هذه المصارف ستتمكن من :

1. تقديم خدماتها على مستوى عالي من الجودة وبتكلفة اقل وخلال وقت اقصر .
2. تطوير علاقاتها مع العملاء والتي بدورها تحافظ على ولائهم، وخدمة الزبائن الجدد بكفاءة وفاعلية.
3. تقديم خدمات فيها إبداع و مرغوبة من قبل المستفيدين منها.
4. سهولة التعامل والتوسع في نشر تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات والأنظمة.

5. تنظيم وتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم لتحسين القدرات والجودة والاستجابة السريعة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة وبما تحتويه من مقاييس عديدة الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية. ويمكن صياغة المشكلة من خلال الأسئلة التالية:

1- هل للبعد المالي وبما يحتويه من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية تأثير على طبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.

2- هل لُبعد العميل وبما يحتويه من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية تأثير على طبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية

3 - هل لُبعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية تأثير على طبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية

4- هل لُبعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية تأثير على طبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.

ويمكن صياغة الأسئلة السابقة كما يلي:

ما مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة(المالي، العميل والشريك، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وبما تحتويه من مقاييس عديدة الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة وبما تحتويه من مقاييس أداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية وذلك من خلال تصميم أسبانه خاصة لتحقيق هذا الهدف.

وينبثق من الهدف الرئيسي السابق الأهداف الفرعية التالية:-

1 - التعرف على اثر احتواء البُعد المالي وبما يحتويه من مقاييس أداء استراتيجيه في

مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصاريف

التجارية اليمنية .

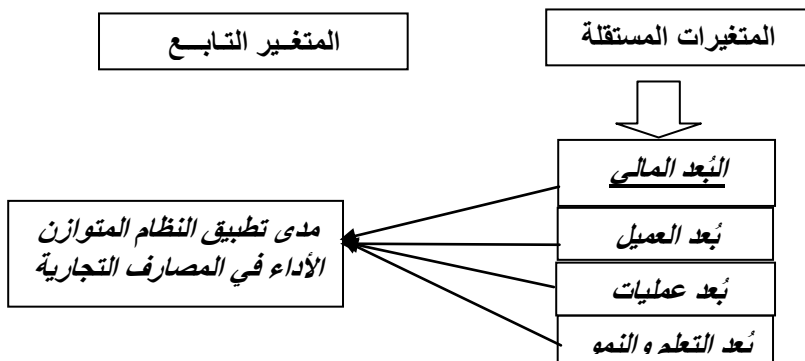
- 2- التعرف على اثر احتواء بُعد العميل والشريك وبما يحتويه من مقاييس أداء استراتيجيه في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصاريف التجارية اليمنية.
- 3- التعرف على اثر احتواء بُعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس أداء استراتيجيه في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصاريف التجارية اليمنية.
- 4- التعرف على أثر احتواء بُعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس أداء استراتيجيه في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصاريف التجارية اليمنية.

أهمية البحث:

إن تطبيق النظام المتوازن الأداء بإبعاده الاربعه وبما تحويه من مقاييس عديدة الأداء يتميز بفاعلية وانتشار واسع على مستوى العالم وبين الشركات والمنظمات بقطاعيها الصناعي والخدمي، والذي انعكس على تحسن وتطور مستوى أدائها. لذلك فالأحرى بالقطاع المصرفي وعلى وجه الخصوص القطاع المصرفي اليمني تطبيق النظام المتوازن الأداء، لما له من فوائد عدة وكما ورد ذكرها بالإطار النظري.

نموذج البحث :

ويكون النموذج التطبيقي للبحث كما هو بالشكل التالي (أبو فضة، 2005 م):



فرضيات البحث:

تتمثل الفرضية الرئيسية بأنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء الأبعاد الأربعة وبما تحتويه من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية). ومن أجل بناء الأستبانة التي من خلال تحليل مكوناتها بالطرق الإحصائية قد تثبت مدى تطبيق النظام أو قد لا تثبت، فإنه لابد من تجزئة الفرضية الرئيسية إلى إبعاد النظام الأساسية أي الفرضيات الفرعية وتمثل بالتالي:

الفرضية الأولى:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.

الفرضية الثانية :

H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء بُعد العميل و الشريك وبما يحتويه من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.

الفرضية الثالثة:

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء بُعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.

الفرضية الرابعة:

H04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء بُعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.

التعريفات الإجرائية:

(1) البعد المالي:

ويعتبر هذا البعد هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في الأبعاد

الثلاثة الأخرى ، حيث أن جميعها ينصب التحسن فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة ، فالمؤشرات التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد اثر الإحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة ، وكما أنها تكون قادرة على أن توضح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى (كابلان 1996م ، أبو فضة 2005م ، يوسف 2005م)

ويتضمن هذا البُعد عدداً من المعايير الإستراتيجية مثل:

- معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية ، معيار نمو الدخل، معيار تعظيم ثروة المساهمين، معيار الربحية ، معيار القيمة المضافة .

(2) بُعد العميل (المودع والشريك) :

وفقاً لهذا البُعد يقوم المدراء بتحديد العميل والحصة السوقية ومقاييس الأداء ، حيث يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا مجال وحدود السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله حيث يقع في مجال منافسة مع الآخرين ، ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء النجاح المحقق للهدف الإستراتيجي المتمثل في تحقيق رضا العميل ، ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي قد تستخدم في هذا البُعد عديدة منها:

- ربحية العميل ، عدد وحجم العملاء الجدد ، مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء ، ومدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة ، الحصة السوقية العادلة ، رضا العميل. (كابلان 1992م ، يوسف 2005م ، أبو فضة 2005م).

(3) بُعد عمليات التشغيل الداخلية :

ويحتوي هذا البُعد على :

- معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية لهدف الوصول إلى الكمية المستهدفة مقابل أقل وقت وعمل و تكلفة.
- معيار الاختراق والنفوذ للسوق والذي يقوم بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعه .

- معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة الذي يحدد مستوى الاستفادة والطاقة الاستيعابية المتوفرة .
 - يتضمن الإلتقان في المنتجات والخدمات المصرفية هدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية.
 - معيار الإنتاجية الذي يهدف إلى إعادة تطوير مهارة الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات.
- ويحدد المدراء سلسلة الأعمال الداخلية التي يمكن أن تتفوق بها المنظمة وهذه السلسلة تمكن وحدة الأعمال من :

- أ - إيصال مقترحات ذات قيمة عالية كما تحقق رضا المساهمين من خلال توقعاتهم للعوائد.
- ب - رضا توقعات الزبائن بعوائد مالية ممتازة .

ويشمل نموذج سلسلة القيمة على ثلاثة مفاهيم رئيسية هي (الابتكار والتجديد، العمليات، خدمة ما بعد البيع) ويمكن توضيحها بإيجاز كما يلي:

1 - **الابتكار والتجديد:** ويهدف الإبداع إلى خلق منتجات تقابل احتياجات الزبائن الجديدة. وتقوم عملية الابتكار في المدى الطويل بتحديد الأسواق الجديدة والزبائن الجدد والحاجات الجديدة للمستهلكين. وتتألف عملية الإبداع من عنصرين :

الأول / قيام المدراء بعمل بحث عن السوق لتحديد حجم السوق وطبيعة الأولوية لدى الزبائن ومؤشرات السعر للمنتجات والخدمات المستهدفة .

الثاني / نشر سلسلة العمليات الداخلية من قبل المنظمات لسد احتياجات الزبائن ، تصبح المعلومات الدقيقة من حجم السوق و تفضيلات الزبون حيوية .

2 - **العمليات:** تمثل الخطوة الثانية في سلسلة القيمة الداخلية عامة حيث تنتج المنتجات والخدمات وتوصل للزبائن ، وكما أن نظم تقييم الأداء في المنظمات أصبحت تركز على العمليات وتهدف إلى أن يتم أداء العمليات بشكل جيد وتخفيض التكلفة بالطريقة التقليدية بواسطة مقاييس مالية التي لا تأخذ في الاعتبار التركيز على الزبائن واحتياجاتهم ، ولا كن في السنوات الأخيرة فإن العديد من المنشأة تحولت من المقاييس التقليدية إلى مقاييس الجودة ودورة الوقت حتى يتم تحقيق رغبت المستهلك بالإضافة إلى مقاييس

الزمن والنوعية والتكلفة فإن المدراء يتمنون قياس خصائص إضافية لعملياتهم وعروض منتجاتهم .

بمعنى أن تقييم المنتج وتطويره يخضع إلى احتياجات العملاء ومتطلباتهم التي يؤثر فيها موقف المنتجات البديلة والمماثلة داخل السوق ، حيث يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتلبية هذه الاحتياجات وتحديث المنتج بما يتفق مع التغيير الذي يظهر في هذه الاحتياجات (يوسف 2005م).

3 - خدمات ما بعد البيع : تمثل المرحلة الثالثة والنهائية من سلسلة القيمة الداخلية وتتعلق بتقديم الخدمة للزبائن بعد عملية البيع مثل الكفالة وأنشطة التصليح وإدارة معالجة المدفوعات (كابلان 1996م ، أبوفضة 2005م) .

4) بُعد التعلم والنمو :

ويحدد هذا البعد في (BSC) (التعليم والنمو) البنية التحتية التي يجب على المنظمة بنائها لخلق نماء وتحسين طويل الأجل، ويأتي التعلم والنمو من ثلاثة مصادر رئيسية هي (الناس، الأنظمة، الإجراءات). وللوصول إلى أهداف تطوير الأداء يجب على الشركات الاستثمار في إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات ، ويحتوي هذا البعد على المعايير التالية :

- مستوى القدرة الفردية ويهتم بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد.
- الإبداعية الفردية المطبق في الإدارة الذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.
- معيار رضا الموظف الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته .
- معيار ربحية الموظف ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة .
- الاحتفاظ بالموظف الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.

الدراسات السابقة :—

1 -دراسة سعيد يحيى ضو (استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة (BSC) في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز) ، (2004م) :

تمثلت المشكلات التي يحاول الباحث الإجابة عليها في :

إذا كانت بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة تمثل أداة فعالة لتقييم الأداء . ولربط الأداء الفعلي بالإستراتيجية التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها، فهل يمكن لهذه الأداة أن تكون وسيلة فعالة لصياغة نظم المحاسبة عن تكلفة العمل؟، حيث أشار إليها الباحث بنظم المكافآت والحوافز، وذلك من خلال محاولته بإيجاد علاقة ثلاثية الأبعاد أو المحاور، حيث تمثل المحور الأول في نظم الرقابة الشاملة القائمة على بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة، أما المحور الثاني فقد تمثل في مؤشرات أو معايير تقييم أداء الفرد المسئول عن دائرة نشاط معين بالمنشأة، والمحور الثالث تمثل في نظم المكافآت والحوافز الواجب تطبيقها لتحقيق أقصى مصلحة للمنشأة، أما الهدف الأساسي لهذا البحث فقد تمثل في محاولة ربط نظام المكافآت والحوافز بنتائج تقييم الأداء في جوانبه المتعددة والمحددة في بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة وذلك من خلال محاولة صياغة نموذج كمي يرتبط بالحوافز والمكافآت المحدد في ضوء مقاييس الأداء، واعتمد في اختياره لمجال التطبيق على شركات قطاع الأعمال الخاص وفق مجموعة من المعايير استند إليها الباحث، وتوصل الباحث إلى أن الطريقة المقترحة لصياغة نظام المكافآت والحوافز هو تضمين المكافأة لمبلغ ثابت، علاوة على نسبة للمشاركة في واحد من المؤشرات المالية (الأرباح المحققة ، هامش المساهمة ، إيرادات المبيعات) على أن يتم تجزئة نسبة المشاركة إلى مجموعة من النسب الفرعية، كل نسبة منها يتوقف ترجيحها على أساس المشاركة بمدى النجاح المحقق في جانب الأداء المرتبط بهذه النسبة، ويتم الحكم على مدى النجاح المحقق في جانب تقييم الأداء في ضوء ما تسفر عنه بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة .

وأخيراً أشار الباحث إلى أن الأساليب الإحصائية خاصة أسلوب تحليل المكونات وأسلوب تحليل الانحدار قد تقدم إسهامات فعالة في هذا المجال واعتبره بذلك توصية.

2 -دراسة نادية راضي عبد الحليم (دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء

المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، 2005م) :

الهدف من الدراسة مناقشة كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة وصولاً إلى بطاقة أداء متوازنة مستدامة ،وقام الباحث بمناقشة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء لتتناسب إستراتيجية العمل واتجاهات التغير في المؤشرات ونظم قياس الأداء ، وصولاً إلى تقييم الأداء البيئي وكذا مناقشة ماهية استدامة الشركات وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودمج المعلومات البيئية والاجتماعية بها لتصل إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئية، واشتملت الدراسة على الأبعاد الأربعة لبطاقة التوازن الأداء بالإضافة إلى البعد البيئي الذي ركزت عليه الدراسة، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج تضمنت إن تطوير نظم الإدارة البيئية قد يؤدي إلى أخراج قائمة طويلة من مؤشرات الأداء التي يجب التعامل معها بحرص للحصول على معلومات مفيدة، ولا يجب أن يكون الأداء البيئي هدفاً منفصلاً، ويمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد في وضع أهداف إستراتيجية بشكل معدلات أداء بيئي مرتفعة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف وذلك بتحديد مسببات الأداء البيئي الحالي ومن ثم العمل على تحسينه للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، وإن إدخال البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن سوف يساعد المنظمات في التعامل مع المشاكل المعروفة مثل التركيز على الأصول غير الملموسة، تحسين العمليات من الإستراتيجية إلى العمل أو الإستراتيجيات الموجهة للسوق.

3 -دراسة مروان ابوفضة (نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في

المؤسسات المصرفية الإسلامية في عمان ، 2005م) :

استندت هذه الدراسة إلى تصور أساسي تقترح بأن النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الإستراتيجي يعاني من بعض القصور عند التطبيق فيما يتعلق بطبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية وبالتالي فإنه يمكن تطوير النظام المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي ليتوافق مع الطبيعة الخاصة بالمؤسسات المصرفية الإسلامية .ولاختبار إمكانية تطبيق النظام المطور الجديد، قام الباحث بوضع الفرضية الأساسية التالية: لا يوجد

أثر لاحتواء الأبعاد الستة على مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية؛ في إمكانية تطبيق النظام المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية.

وتوصل الباحث إلى أهمية بناء نماذج قياس الأداء بشكل عام والأداء الإستراتيجي بشكل خاص وبالتالي تطوير النظام التقليدي من خلال إضفاء البعد العقدي والفكري الإسلامي ، وإضافة البعدين اللذان يجسدان البعد العقدي والفكري الإسلامي ، وتكييف النظام ليتوافق مع المؤسسات المصرفية الإسلامية ، وذلك بعد دراسة الإستراتيجية بكل عناصرها ، والبحث التفصيلي في الإطار النظري لبناء نظم قياس الأداء ، وخصائص وطبيعة المصارف الإسلامية .

4 -دراسة عبد الحميد المغربي (قياس الأداء المتوازن ، المدخل المعاصر لقياس

الأداء الإستراتيجي ، 2006م) :

وتمثل هذه الدراسة التعرض لموضوع قياس الأداء المتوازن بما يسهل على المنظمات العربية إمكانية الاستفادة منه وتطبيقه ، ويتمثل الهدف من الدراسة في حث المنظمات في البيئة العربية على استخدام نظام الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء الاستراتيجي لمواكبة التطورات العالمية، وذلك من خلال توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن وشرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق هذا النظام ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة من تطبيق الـ (BSC) ، وان على الشركات التي ترغب في تطبيق نظام (BSC) تأخذ في الحسبان عدة اعتبارات منها أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي ، القبول بالتغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم ، الابتكارية والإبداع بفريق العمل بمشروع تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن ، الاهتمام بصياغة واضحة المعالم لإستراتيجية المنظمة وفق مدى زمني مناسب وكذا الرؤية التنظيمية ، دراسة العوامل الحاكمة يعرض BSC العوامل الجوهرية الحاكمة في علاقات ونتائج الشركة بشكل واضح ومحدد، التدرج في عمليات التطبيق لإبعاد النظام المتوازن الأداء المختلفة، والمراجعة الدقيقة لأساليب توفير البيانات وتطويرها والاعتماد على النظم الآلية لتيسير عمليات التحليل والمقارنة.

5 -دراسة فهيم أبي العزم (العلاقات السببية لأداء الشركات المصرية، مدخل بطاقة الأداء المتوازن، 2008م):

وتمثل هدف الدراسة في اختبار العلاقات السببية لأداء الشركات المصرية استنادا إلى الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن ، وذلك من خلال بناء نموذج افتراضي لتلك العلاقات السببية وتم اختبار النموذج وعلاقاته المتداخلة عمليات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة من 68 شركة موزعة على عشر صناعات سلعية وخدمية ، قائدة للاقتصاد المصري ، وتم أخذ مشاهدات لهذه الشركات خلال فترة زمنية قدرها أربع سنوات من (2003م - 2006م) ، وتوصلت النتائج إلى أن جميع مؤشرات جودة موافقة النموذج تشير إلى ضعف موافقة نموذج العلاقات السببية المستندة إلى منطق إطار بطاقة الأداء المتوازن لنمط البيانات العملية للشركات المصرية محل الدراسة ، كما توصل الباحث من خلال نتائج اختبار الفرضية أن البيانات العملية للشركات المصرية لا تؤيد شكل واتجاه العلاقات السببية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والسبب في ذلك يعود إلى أن تقييم الأداء في الشركات المصرية ما يزال يركز على الأهداف الجزئية للوحدات والأقسام الإدارية بغض النظر عن تأثيرها السلبي أو الإيجابي على الأداء العام للشركة ، ومن ثم فإنها تعمل كجزر منعزلة عن بعضها البعض بدون تنسيق مبني على الأهداف الإستراتيجية للشركة . كما توصل الباحث إلى توصيات تجلى أهم تلك التوصيات في ضرورة تنمية مستوى فهم إدارة كل شركة للعلاقات السببية لخلق القيمة في ضوء الأهداف الإستراتيجية لها حتى يكون أثر الممارسات والقرارات الإدارية لجميع وحدات الأداء مكمل لبعضه البعض في إطار سلسلة علاقات خلق القيمة ، وكذلك ضرورة وجود رؤية إستراتيجية عامة لكل شركة تكون الأساس لتحديد الأهداف الإستراتيجية لكل الأقسام ووحدات الأداء في الشركة وربط ذلك بالمكافئات والحوافز الإدارية .

6 -دراسة (Fernandes et al.(2005) :

تمثل هدف الدراسة في فحص الموارد التي تحرك الأداء في المنظمة (الموارد غير الملموسة) والموارد الأخرى الملموسة ، وتقييم الأداء وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك لمعرفة كيف يمكن أن تؤثر الموارد المختلفة على كل مناظير الأداء في نفس الوقت

وتمثل مجتمع الدراسة على شركة المياه البرازيلية باعتبارها شركة قابضة يتبعها عدة شركات تابعة ، وتم تحديد مقاييس الأداء لكل الأبعاد الأربعة لباقة الأداء من خلال قيام الباحث بإجراء مقابلات مكثفة مع مدراء الشركات وتم الحصول على البيانات من قاعدة بيانات الشركة ومن قوائم الاستقصاء للبيانات غير المتاحة ، ومن خلال قيام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية مثل التحليل العاملي ومعامل الانحدار توصل الباحث - و بصفة عامة - إلى أن هناك علاقة بين الموارد والأداء ، وكذلك لا توجد علاقة بين قدرات الموظفين والأداء ، وأن العوامل البيئية المرتبطة بالطلب تعتبر أقوى محدد للأداء ، وأن هناك علاقة بين رضا الموظفين وكل مقاييس الأداء .

أولاً: تمهيد :

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة إلى بداية عام 1990م عندما قررت مؤسسة Nolan Norton أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات (يوسف، 2005م). وبدأ التفكير في نظام تقييم الأداء المتوازن عندما تقدم كابلان ونورتن بفكرة تقييم الأداء المتوازن في يناير 1992م ، حيث أوضحا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لإدارة المنشآت الحديثة مثلت سبباً وراء تقديمهم هذه الفكرة والأكثر من ذلك أن هناك أعمالاً كثيرة أصبحت تتم في المنشآت هذه الأيام مثل أعمال التجديد والابتكار المستمر وأنشطة التدريب ولا يمكن الحكم بمدى جودة هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية ، ومن هنا بدت الحاجة الملحة إلى إيجاد نموذج تقييم شامل ومتوازن يعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمنشأة (B S C) ؛ وهو ما يطلق عليه نظام توازن الأداء .

ثانياً : مفهوم النظام المتوازن الأداء:

(B S C) : هو نظام لقياس الأداء ويعتبر أداة لترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أعمال تنفيذية ، ويتضمن تقييم الأداء من أربعة جوانب هي (التمويل ، عمليات المنشآت ، العملاء ، التعلم والنمو) (كابلان،1992م).

حيث وردت عدة تعريفات للـ BSC وكلها تصب لنفس الهدف الذي ورد بتعريف كابلان ونورتن كما يلي :

1 - (يحييري ، 2004 م) :

- هو مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية.
- (وكذلك ما قاله الباحث Paul . Arveson عن مفهوم BSC عام 1998م) أن من أهداف استخدام نموذج BSC هو بيان فعاليات تنفيذ إستراتيجية المنشأة ، وكذلك جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع الإستراتيجية.

2 - (يوسف، 2005م) حيث يعرف نظام التقييم المتوازن للأداء في ضوء العناصر الآتية:

- أ. يمثل نظاماً لأداء المؤسسة وليس فقط نظاماً للقياس حيث يساعد النظام مؤسسات الأعمال على توضيح وعرض الرؤيا الخاصة بالمؤسسة وإستراتيجية وكيفية تحويل كلاً منها إلى خطة عمل تنفيذية.
- ب. يوفر النظام نشاط التغذية المرتدة لكلاً من أنشطة مراحل التشغيل الداخلية والنتائج الخارجية بهدف تدعيم الإستراتيجية وبما يتفق ومستويات الأداء والنتائج.

ثالثاً : مكونات النظام المتوازن الأداء:

يتكون النظام المتوازن الأداء من أربعة أبعاد هي (البُعد المالي ، بُعد العميل ، بُعد عمليات الأعمال ، بُعد التعلم والنمو) ، وكل بعد من هذه الأبعاد يحتوي في طياته على مقاييس عديدة للأداء ، والتي تستخدم ككل متكامل عند تطبيق النظام المتوازن الأداء على مؤسسة أو منظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلك المنظمة أو المؤسسة .

رابعاً : أهمية النظام المتوازن الأداء:

إن النظام المتوازن الأداء يمكن التنظيمات من ترجمة رؤية الشركة وإستراتيجيتها إلى التنفيذ والذي يعمل من أربعة أبعاد هي (البُعد المالي ، بُعد العميل ، بُعد عمليات الأعمال ، بُعد التعلم والنمو) (نورتن وكابلان ، 1992م) .

وقد أوضحنا أن أهمية النظام تتمثل في :

1. التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبذل اختراق الأداء.

2. كما يساعد تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء .

3. تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدات المديرين، العاملين، وكما يتمكن من خلاله الموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز الخ

4. النظام المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي يمكن أن يكون أداة فاعلة في تطبيق الإستراتيجية وإدارة الأداء الإستراتيجي في هذه المؤسسات حيث يساعد على :

أ - التوضيح بشكل جديد لإستراتيجية المؤسسة .

ب - تحقل وتوصيل الإستراتيجيات الإدارية والأولويات عبر كل إدارة وتوفير خاصية المشاركة لكل فرد من الموظفين والعملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في النتائج المحققة من النظام.

ج- تركيز النشاطات الإدارية على العمليات المضيئة للقيمة .

د- استخدام مقاييس الأداء كأداة تحسين مستمر ومتواصل .

خامسا : أهداف النظام المتوازن الأداء الـ (B S C) :

(1) بيان فعالية تنفيذ إستراتيجية المنشأة .

(2) جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع إستراتيجية المنشأة .

(3) ترجمة مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تعطي إطاراً للقياس الإستراتيجي.

(4) يوفر مقاييس للتغذية المرتدة .

بالإضافة إلى أهداف أخرى تحقق الغرض من استخدام هذا النظام .وقد لوحظ أن الـ

(B S C) يعكس التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والقصيرة الأجل ، وبين المعايير

المالية وغير المالية ، والعوامل التابعة والأخرى المتنوعة ، والعوامل الداخلية

والخارجية للأداء . (بحيري ، 2004م) .

أسلوب جمع البيانات :

تم الاعتماد في أسلوب جمع البيانات والمعلومات للخروج بهذا البحث في صورته

النهائية على مصدرين من مصادر جمع البيانات هما :

أ. المصادر الأولية :

يرى الباحث بأن الأداة المناسبة لقياس المتغيرات هو الإستبانة التي تعتبر أداة ملائمة من خلالها نستطيع الحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بالموضوع محل الدراسة ، حيث تكونت الإستبانة من خمسة أقسام كما يلي :

كان الهدف من القسم الأول منها جمع بيانات ديموغرافية عن الأشخاص المجيبين عن أسئلة الإستبانة (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المركز الوظيفي ، سنوات الخبرة في العمل المصرفي) وذلك للتأكد من مدى إلمام وإدراك المجيبين بمحتويات الإستبانة وقدرتهم على الإجابة عن أسئلتها .

أما القسم الثاني فقد كان الهدف منه قياس أثر احتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق الـ BSC فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية .

أما هدف القسم الثالث فقد تمثل في قياس أثر احتواء بعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق الـ BSC فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية . وقد تمثل الهدف الذي توصل إليه القسم الرابع في قياس أثر احتواء بعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق الـ BSC فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية .

وأخيراً تمثل الهدف الذي توصل إليه القسم الخامس في قياس أثر احتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق الـ BSC فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية .

ويمكن تلخيص أقسام الإستبانة والأسئلة المتعلقة بقياس كل متغير من متغيرات الدراسة

في الجدول رقم (1)

أقسام الاستبانة	المتغير	الأسئلة التي تقيس المتغير
القسم الأول	المؤهل العلمي التخصص العلمي المركز الوظيفي الخبرة العملية	أ. ب. ج. د.
القسم الثاني	البُعد المالي	(7-1)
القسم الثالث	بُعد العميل والشريك	(13-8)
القسم الرابع	بُعد العمليات الداخلية	(17-14)
القسم الخامس	بُعد التعلم والنمو	(21-18)
الأقسام الأربعة الأخيرة	المتغيرات الأربعة (المالي ، العميل ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو)	(21-1)

وقد تم صياغة الأقسام الأربعة الأخيرة من الاستبانة بشكل يوضح سهولة القياس ، وتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي (بدرجة عالية جداً ، بدرجة عالية ، بدرجة متوسطة ، بدرجة منخفضة ، بدرجة منخفضة جداً) .

ولمعرفة درجة المصدقية تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ حيث تبين أن قيمتها تعادل 84.36% وهي نسبة تزيد عن النسبة المقبولة (60%) وهذا يؤكد إمكانية اعتماد نتائج الإستبانة و الطمأنينة إلى مصداقيتها في تحقيق الأهداف المنشودة من الدراسة.

ب. المصادر الثانوية :

- كافة المقالات والكتب والأدبيات والدوريات والتقارير والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. (عربية - أجنبية) .
- قانون البنوك التجارية في اليمن رقم (38) لعام 1998م .
- معايير التقييم على المصارف التجارية اليمنية (الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة) .

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع البنوك التجارية اليمنية وفقاً للتصنيف الصادر عن البنك المركزي اليمني والموجودة في أمانة العاصمة صنعاء والتي تعمل في اليمن ، والبالغ عددها 6 بنوك ، وتم توزيع عشر استبانات لكلا منها، حيث بلغ حجم العينة ستون شخصاً، تم توزيع الاستبانات عليهم، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والمعتمدة لغاية وأغراض البحث

والتحليل (48) استبانته بنسبة 80% من الاستبانات الموزعة، حيث شمل التوزيع مدراء العموم ومدراء الادارات ورؤساء الاقسام والمختصين في المصارف التجارية الذين يقع عليهم العبء الأكبر في تنفيذ النظام المتوازن الأداء . كما تم استبعاد بعض البنوك من عينة الدراسة بسبب عدم توفر شروط الدراسة بها والبالغ عددها 3 مصارف تجارية.

التحليل الإحصائي:

لأغراض إجراء التحليل الإحصائي تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS) وفق معامل ليكارت الخماسي ، وتم استخدام مستوى معنوية 0.05 .

وتمثلت نتائج التحليل الإحصائي بالتالي :

خصائص عينة الدراسة :

من خلال استقراء الجدول رقم (2) والخاص بخصائص عينة الدراسة للبيانات الديموغرافية للمجيبين عن أسئلة الاستبانة يتضح أن المستوى العلمي لعينة الدراسة جيد جداً فإجمالي نسبة الماجستير والباكالوريوس 89.6 % مما يعني أن أغلبية من شملتهم الدراسة مؤهلين تأهيلاً أكاديمياً ملائماً مما يشير إلى توافر المعرفة والإدراك من قبل المجيبين لأسئلة الاستبانة والغرض منها ، ونسبة 6.3 % تمثل دبلوم عالي، ونسبة 4.2 % أخرى . ويلاحظ أن توزيع التخصص العلمي للمجيبين بين الاقتصاد والإدارة المالية والمحاسبة قد وصل إلى نسبة 77.1% من عينة الدراسة وهي نسبة مرتفعة حيث كان تركز هام في المحاسبة بما نسبته 54.2% .

ومن خلال استقراء المركز الوظيفي نجد أن نسبة 97.9 % تمثل المستويات الإدارية التنفيذية والتي تتحمل العبء الأكبر في تطبيق نظام الـ BSC وهذا يتماشى مع عينة الدراسة حيث أن :

نسبة 37.5 % من عينة الدراسة بدرجة مدير إدارة .

ونسبة 35.4 % من عينة الدراسة بدرجة رئيس قسم .

ونسبة 25 % من عينة الدراسة مختصون .

ومن خلال الإطلاع على الإحصائيات التي شملها الجدول أدناه فيما يخص سنوات الخبرة في العمل المصرفي يتضح أن نسبة 50 % تمثل سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين 5-15 سنة يليها من سنة - خمس سنوات بنسبة 33.3 % يليها من عشرون سنة فأكثر بنسبة 16.7 % ، وهذا بدوره يعني أن أكثر من نصف عينة الدراسة يملكون الخبرة المناسبة في تطبيق نظام الـ BSC فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية

الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة البيانات الديموغرافية للمجيبين عن أسئلة

الاستبانة :

رقم السؤال	السؤال	بدائل الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	المؤهل العلمي	ماجستير	5	10.4
		بكالوريوس	38	79.2
		دبلوم عالي	3	6.3
		تخصصات أخرى	2	4.2
		المجموع	48	100
2	التخصص العلمي	محاسبة	26	54.2
		إدارة مالية	7	14.6
		اقتصاد	4	8.3
		أخرى	11	22.9
		المجموع	48	100
3	المركز الوظيفي	مدير عام	1	2.1
		مدير إدارة	18	37.5
		رئيس قسم	17	35.4
		أخرى	12	25
		المجموع	48	100
4	سنوات الخبرة في العمل المصرفي	من سنة إلى 5 سنوات	16	33.3
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	11	22.9
		أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	9	18.8
		أكثر من 15 سنة وأقل من 20 سنة	4	8.3
		20 سنة فأكثر	8	16.7
المجموع	48	100		

اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها :

اختبار الفرضية الأولى:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة عمل المصارف التجارية اليمنية . ويوضح الجدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي للأسئلة المتعلقة بالبعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء ، حيث يبين أن أعلى نسبة تطبيق كانت للسؤال رقم (1) وهو أن معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الإستراتيجية والتي تسعى إدارة المصارف لتحقيقه ، حيث بلغ الوسط الحسابي له 4.31 درجة ، في حين كانت أقل نسبة في التطبيق للسؤال رقم (4) وهو أن معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات يعتبر من النشاطات الاستثمارية الأساسية التي تقوم إدارة المصارف بتطبيقها حيث بلغ الوسط الحسابي 3.625 درجة . وكذلك اتضح من خلال الجدول رقم (3) أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس أثر إحتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء مجتمعة كان مرتفعاً إذ بلغ 3.9524 درجة في حين كان الانحراف المعياري 0.69069، وهذا يدل بوضوح إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية باحتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق الـ BSC بالمصارف التجارية اليمنية .

الجدول رقم (3): نتائج أثر احتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق

النظام المتوازن

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الإستراتيجية الذي تسعى إدارتك لتحقيقه.	4.3125	.87898
2	تسعى إدارتك دوماً إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق المساهمين.	4.2708	.91651
3	يعتبر معدل النمو في صافي التدفق النقدي التشغيلي مؤشر من مؤشرات قياس الأداء .	3.8750	.73296
4	يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتك بتطبيقها .	3.6250	.98121
5	من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار .	4.1250	.95928
6	يعتبر معيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة معياراً إستراتيجياً تسعى إدارتك إلى تحقيقه في العمل المصرفي .	3.7708	.90482
7	يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العملاء .	3.6875	1.07498
	المجموع	3.9524	0.69069

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه يوجد أثر بإحتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمينية ، إذ أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس كل معيار من معايير البعد المالي تتجاوز الوسط الفرضي 3 .ولغايات اختبار الفرضية تم استخدام $Test Value = 3$. ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية

الجدول رقم (4): نتائج اختبار الفرضية الأولى حسب اختبار T-test

المتغير	المحسوبة	Sig	درجات الحرية
البعد المالي	9.553	0.000	47

حيث يتضح أن مستوى الدلالة (sig) أقل من 0.05 % عند مستوى ثقة 95 % ، وبما أن قاعدة القرار تشير إلى قبول الفرضية العدمية H_0 إذا كانت $sig < 0.05$ و رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت $sig > 0.05$ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية باحتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمينية.

اختبار الفرضية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء بعد العمل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة عمل المصارف التجارية

اليمنية . ويوضح الجدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي للأسئلة المتعلقة ببعء العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء ، حيث يبين أن أعلى نسبة تطبيق كانت للسؤال رقم (8) وهو أن معيار الاحتفاظ بالعملاء يعتبر معياراً استراتيجياً والتي تسعى المؤسسة المصرفية لتحقيقه من خلال مقاييس أداء تؤدي إلى الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم ، حيث بلغ الوسط الحسابي له 4.292 درجة ، في حين كانت أقل نسبة في التطبيق للسؤال رقم (9) وهو أن من مقاييس الأداء التي تستخدم في تحقيق معيار الاحتفاظ بالعملاء هو عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة المصرفية ، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.292 درجة .

وهذا يدل أن المصارف التجارية لا تأخذ بدرجة أكبر اهتماماً في تطبيق هذا المعيار باعتباره مؤشراً هاماً للحفاظ على المنافسة .

وكذلك اتضح من خلال الجدول رقم (5) أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس أثر إحتواء بعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء مجتمعة كان مرتفعاً إذ بلغ 3.7326 درجة في حين كان الانحراف المعياري 0.64663 ، وهذا يدل بوضوح إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية باحتواء بعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق الـ BSC بالمصارف التجارية اليمنية .

الجدول رقم (5): نتائج أثر احتواء بعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في

مدى تطبيق النظام المتوازن

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعتبر معيار الاحتفاظ بالعملاء معياراً استراتيجياً والتي تسعى مؤسستكم إلى تحقيقه من خلال مقاييس أداء تؤدي إلى الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم .	4.2917	.94437
2	من مقاييس الأداء التي تستخدم في تحقيق معيار الاحتفاظ بالعملاء هو عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة المصرفية.	3.2917	1.00970
3	يحتوي معيار ربحية العميل على مقاييس تهدف لتحقيق الربح العادل والمرضي لهم.	3.6458	.95627
4	يتكون معيار الحصة السوقية العادلة من عناصر توازن ما بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.	3.5625	.76926
5	يعتبر نظام التكاليف المطبق بمؤسستكم مؤشر من مؤشرات الأداء لقياس ربحية العميل.	3.4375	.87291
6	يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمة المصرفية بأقل وقت .	4.1667	.78098
	المجموع	3.7326	64663

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه يوجد أثر باحتواء بعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمنية ، إذ أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس كل معيار من معايير بعد العميل تتجاوز الوسط الفرضي 3 . ولغايات اختبار الفرضية تم استخدام $Test\ Value = 3$. ويوضح الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضية

الجدول رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الثانية حسب اختبار T-test

المتغير	المحسوبة	Sig	درجات الحرية
بعد العميل	7.850	0.000	47

حيث يتضح أن مستوى الدلالة (sig) أقل من 0.05 % عند مستوى ثقة 95 % ، ووفقاً لقاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية باحتواء بعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمنية.

اختبار الفرضية الثالثة:

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء بعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتضمن معيار الإتقان في المنتجات والخدمات المصرفية هدف تحقيق مستوى من التقنيّة ينافس المعايير العالمية.	3.8333	1.0382 7
2	يعتبر معيار الكفاءة الأساس في معالجة الموارد المتاحة والذي يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة .	3.6250	1.0236 6
3	يركز معيار الإنتاجية على تلبية احتياجات العملاء وفق مقاييس أداء تجعل من الخدمات ذات جودة مرغوبة لديهم.	3.8958	.72169
4	تسعى المؤسسة دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لمعيار الإنتاجية.	3.6875	1.2231 2
المجموع		3.7604	.77863

مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة عمل المصارف التجارية اليمنية .

الجدول رقم (7): نتائج أثر احتواء بعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة

الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن

ويوضح الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي للأسئلة المتعلقة ببعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء ، حيث يبين أن أعلى نسبة تطبيق كانت للسؤال رقم (3) وهو أن معيار الإنتاجية يركز على تلبية احتياجات العملاء وفق مقاييس أداء تجعل من الخدمات ذات جودة مرغوبة لديهم ، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.895 درجة ، في حين كانت أقل نسبة في التطبيق للسؤال رقم (2) وهو أن معيار الكفاءة يعتبر الأساس في معالجة الموارد المتاحة والذي يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة ، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.6250 درجة .

وكذلك اتضح من خلال الجدول رقم (7) أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس أثر احتواء بعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء مجتمعة كان مرتفعاً إذ بلغ 3.7604 درجة في حين كان الانحراف المعياري 0.77863 ، وهذا يدل بوضوح إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية باحتواء بعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق الـ BSC بالمصارف التجارية اليمنية ، حيث أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس كل معيار من معايير بعد العمليات الداخلية تتجاوز

الوسط الفرضي 3 . ولغايات اختبار الفرضية تم استخدام $\text{Test Value} = 3$. ويوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية

الجدول رقم (8) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة حسب اختبار T-test

المتغير	المحسوبة	Sig	درجات الحرية
بعد العمليات الداخلية	6.766	0.000	47

حيث يتضح أن مستوى الدلالة (sig) أقل من 0.05 % عند مستوى ثقة 95 % ، ووفقاً لقاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية باحتواء بعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمنية.

اختبار الفرضية الرابعة:

H04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة عمل المصارف التجارية اليمنية .

الجدول رقم (9): نتائج أثر احتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة

الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في إدارته بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.	3.2500	1.26323
2	يعتني معيار مستوى القدرة الفردية بتوفير المهارات التعليمية الملائمة لدى الأفراد .	3.4583	1.16616
3	يتركز معيار ربحية الموظف حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة .	3.5625	1.02949
4	يتحقق معيار الاحتفاظ بالموظف من خلال تلبية حاجاته المادية والمعنوية والتأهليه .	3.3958	1.21585
	المجموع	3.4167	0.99778

ويوضح الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي للأسئلة المتعلقة ببعيد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء ، حيث يبين أن أعلى نسبة تطبيق كانت للسؤال رقم (3)

وهو أن ربحية الموظف يتركز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة ، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.5625 درجة ، في حين كانت أقل نسبة في التطبيق للسؤال رقم (1) وهو أن معيار رضا الموظف المستخدم في إدارة المصارف يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته ، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.2500 درجة . وكذلك اتضح من خلال الجدول رقم (9) أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس أثر احتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويها من مقاييس عديدة الأداء في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء مجتمعة كان متوسطاً إذ بلغ 3.4167 درجة في حين كان الانحراف المعياري 0.99778 ، وهذا يدل بوضوح إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية باحتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق الـ BSC بالمصارف التجارية اليمنية ، حيث أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس كل معيار من معايير بعد التعلم والنمو تتجاوز الوسط الفرضي 3 .

ولغايات اختبار الفرضية تم استخدام $\text{Test Value} = 3$.

ويوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية

الجدول رقم (10) :نتائج اختبار الفرضية الرابعه حسب اختبار T-test

المتغير	المحسوبة	Sig	درجات الحرية
بعد التعلم والنمو	2.893	0.006	47

حيث يتضح أن مستوى الدلالة (sig) أقل من 0.05 % عند مستوى ثقة 95 % ، ووفقاً لقاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية باحتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمنية.

نتائج الدراسة :

من خلال تحليل إجابات الاستبانات واختبار الفرضيات يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

1-يوجد اثر باحتواء البُعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمنية ،وذلك من خلال تطبيقها لمقاييس إستراتيجية يحتويها البُعد المالي ،حيث بلغ الوسط الحسابي 3.9524 درجة عند انحراف معياري

0.69069، وبالتالي فإن المصارف التجارية اليمنية تحقق أهدافها المرجوة من تطبيق نظام الـBSC والتي أشار إليها كلا من (كابلان 1996م، يحييري 2004م).

2- يوجد اثر باحتواء بُعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الاداء في تطبيق النظام المتوازن الاداء بالمصارف التجارية اليمنية، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.9524 درجة عند انحراف معياري 0.69069، أي أن المصارف التجارية اليمنية تقوم بتقديم وتنوع الخدمات المصرفية لعملائها بأقل وقت وتكلفة ممكنة، والتواصل المستمر معهم وبالتالي تحقق رضاء عملائها والاحتفاظ بهم، كما أشار (يوسف، 2005م).

3- يوجد اثر باحتواء بُعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمنية، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.7604 درجة عند انحراف معياري 0.7783، وذلك من خلال قيام المصارف التجارية اليمنية بتحسين وتطوير تكنولوجيا المعلومات لتنوع خدماتها، وإعادة تطوير مهارات موظفيها، وتوظيف مواردها المتاحة بكفاءة، واستخدامها لمقاييس أداء تجعل من خدماتها ذات جودة عالية تلبي احتياجات عملائها، تحقيقاً لأهدافها الإستراتيجية. وهذا يؤيد ما أشار إليه (كابلان 1996م، يوسف 2005م).

4- يوجد اثر باحتواء بُعد التعلم والنمو، وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمنية، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.4167 درجة عند انحراف معياري 0.99778، وتحقق المصارف التجارية اليمنية فوائد عديدة من تطبيقها للـBSC فيما يتعلق بهذا البعد والتي أشار إليها (يوسف 2004م، ابوفضة 2005م)

التوصيات :

يوصي الباحث بما يلي:

1- العمل على إضافة المزيد من مقاييس الأداء لإبعاد النظام المتوازن الأداء المطبق بالمصارف التجارية اليمنية لتكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية، ومواجهة تحديات العولمة.

2- إجراء بحوث ودراسات مقارنة بين المصارف التجارية والإسلامية من حيث تطبيقها للنظام المتوازن الأداء.

3- إجراء بحوث ودراسات مستقبلية لتطوير النظام المتوازن الأداء.

3 - تعميم النظام المتوازن الأداء بأبعاده على جميع المؤسسات الاقتصادية لما له من اثر جيد على تطويرها واستمراريتها.

4- المراجع العربية:

- (1) أبو فضة ، مروان محمد ، نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، عمان ، 2005م.
- (2) البنك المركزي اليمني ، قانون البنوك ، قانون رقم 38 لعام 1998م بشأن البنوك .
- (3) الجهاز المركزي اليمني للرقابة والمحاسبة ، برنامج المراجعة والتدقيق الداخلي للعمليات المصرفية ، الطبعة الأولى ، 2005م
- (4) راضي ، نادية عبد الحليم ، مساهمة النظم المحاسبية في التقرير والإفصاح عن الأداء البيئي لمنظمات الأعمال ، المجلة العلمية بكلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات ، العدد 19 ، ديسمبر 2001م ، ص 413-461 .
- (5) زغول ، جوده عبد الرؤوف ، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرفية ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، 2003م .
- (6) السيسي ، صلاح الدين حسن ، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية ، دار الوسام للطباعة والنشر ، لبنان - بيروت ، الطبعة الأولى ، 2006م .
- (7) شاکر ، جمال محمد ، المرشد في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، 1998م .
- (8) عبد الحكيم ، نادية راضي ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، 2005م .
- (9) ضوء ، سعيد يحيى ، استخدام بطاقة مقياس الأداء المركبة والمتوازنة (BSC) في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد 64 ، 2004م ،
- (10) مبارك ، صلاح الدين عبد المنعم وآخرون ، نظم المعلومات المحاسبية مدخل رقابي ، الجمعية السعودية للمحاسبة ، الإصدار التاسع ، ص 60 ، 1996م .
- (11) محمد ، فهيم أبو العزم ، العلاقات السببية لأداء الشركات المصرية ، مدخل بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد سبعون ، الجزء الأول 2008م .
- (12) مركز الخبرات المهنية للغدارة (بمبك) ، قياس الأداء المتوازن ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2006م .
- (13) المغربي ، عبد الحميد ، قياس الأداء المتوازن ، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي .
- (14) هالة الخولي ، 2001م ، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

- 15) يحيري ، سعد صادق ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، 2004م .
16) يوسف ، محمد محموده ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2005م .

المراجع الأجنبية:

- 1) Kablan , R.S. and D.P. Norton. The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance . Harvard Business Review . jan . feb . 1992
 - 2) Kablan , R.S. and D.P. Norton (1993), "putting the Balanced Scorecard to work",Harvard Business Review , 71(5) 134-142 .
 - 3) Kablan , R.S. and D.P. Norton. Ccusing The Balanced Scorecard as Strategic Management System . Harvard Business Review .
 - 4) Kablan , R.S. and D.P. Norton. (2001)," Trnsforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part I", Accounting Horizons,
 - 5) Kablan , R.S. and D.P. Norton. (2002), Harvard Business School Press, Boston, Massachusetle,U.S.A.
 - 6) Othman, R, (2006), " Balanced Scorecard and Causal Model Development: Preliminary Findings", Management Decision,
- Urrutia, I. , S.D, Eriksen (2005), "Insights from Research: Application of the Balanced Scorecard in Spansh Private Excellence