

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المصارف (دراسة ميدانية على مصرف الكريمي)

د. جمال درهم زيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة العلوم والتكنولوجيا

أ. سميرة سعيد الحميري

باحثة - الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي المعروف (SPSS) شمل مجتمع الدراسة المصارف العاملة بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على مصرف الكريمي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد الإدارة العليا والوسطى والقياديين من الإدارة التشغيلية في المصارف في أمانة العاصمة والبالغ عددهم (86) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: أن رؤية ورسالة وأهداف المصرف تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما تبين أن إدارة المصرف تطبق في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، غير أن تركيز الأهداف الإستراتيجية للمصرف حول بطاقة الأداء واستخدام المصارف للمقاييس المالية وغير المالية معاً لا يعني أنه يطبقه تحت عنوان (BSC)، لكنه في المقابل يمكن إعادة تبويب تلك المقاييس ضمن أبعاد البطاقة الخمسة وهي: البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والبعد الاجتماعي. ومن أهم ما أوصت الدراسة: التأكيد على ضرورة قيام المصارف بالاستمرار في استخدام وتطوير تلك المقاييس في عمليتي التخطيط والتقييم المستمر كما أوصت بتبني بقية المصارف لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائها. الكلمات الدلالية: بطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء ومصارف القطاع الخاص والجمهورية اليمنية.

Abstract

This study aimed at investigating the role of balanced scorecard in evaluating the performance of private banks sector in the Republic of Yemen. The descriptive analytical method was used and the theoretical framework was developed by reviewing the previous literature and sources. A questionnaire was developed as an instrument for data collection in which data were processed and analyzed by using SPSS. The sample of the study consists of all members of the top and medium administrations and leaders of the operational administration in banks in the capital Sana'a which are (86) participants. The study has come up with several findings, foremost of which are that the vision and mission and objectives of the bank are worded into the balanced scored card and the bank administration applies in measuring its performance visible strategic performance measurements including traditional financial and non-financial measurements. However, the focus of bank's strategic objectives on the balanced scorecard and its use of both financial and non-financial measurements does not mean that it applies (BSC); however, these measurements can be re-categorized within the five balanced scorecard dimensions which are: financial, customers, internal process, learning and growth, social dimensions. The study recommended that the bank should continue adopting and developing these measurements in the continuous planning and evaluation process. The study also recommended other banks to use balanced scorecard dimensions in evaluating their performance.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Private Banks Sector, Republic of Yemen.

1.1. مقدمة الدراسة:

على الرغم من أن هناك العديد من المؤشرات المالية التي تعتمد عليها المصارف للتعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المؤشرات قد تعرضت لكثير من الانتقادات على المستويين النظري والتطبيقي، وقد ركزت هذه الانتقادات على عدم وفاء هذه المؤشرات بأغراض التقويم واتخاذ القرارات إلى جانب افتقادها إلى الموضوعية والشمول حيث كانت تعتمد على الأبعاد المالية فقط دون غيرها في ظل بيئة تنافسية تتميز بالتخطيط طويل الأجل والسعي نحو الجودة ورضا العملاء.

ونتيجة لذلك فقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد (Kaplan and Norton) عام 1992 كإطار منهجي يعتمد على الموضوعية في تقويم الأداء الداخلي والخارجي من منظور إستراتيجي حيث إنه يهتم بتحقيق الأهداف سواء في الأجل القصير أو الطويل من خلال التعبير عن إستراتيجية المنشأة بمجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية التي ترتبط معاً في مجموعة من العلاقات السببية.

وتعد بطاقة الأداء من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظراً لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فاعلية تقويم الأداء داخل المنظمات، إذ تعمل هذه البطاقة على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد هي: البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبعد العميل الذي يركز على درجة رضا العميل ونظرة للمنظمة، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة، وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل المنظمة (أبو عجيلة، 2012: 3).

ونظراً لأهمية القطاع المصرفي في دفع عجلة النمو الاقتصادي فقد ظهرت حاجة المصارف لتطبيق هذه البطاقة لدورها الفعال في تقويم الأداء بما يضمن للمصارف البقاء والاستمرارية دون الإخلال بجودة الخدمة المقدمة والحفاظ على حصة سوقية مناسبة من العملاء في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات المالية. وبذلك تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال محاولتها تقديم دليل ميداني عن دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم خدمات القطاع المصرفي اليمني من منظور إستراتيجي في ضوء المستجدات الحديثة.

2.1. مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف التجارية اليمنية العديد من التحديات التي من أهمها القصور في تحقيق رغبات ومتطلبات العميل، فضلاً عن التفاوت في مستوى الخدمات من مصرف إلى آخر، وعدم توافر مؤشرات موضوعية مالية وغير مالية يمكن من خلالها الحكم على أداء المصارف في ضوء التركيز على بعد الأداء الإستراتيجي، فضلاً عن غياب دور المصارف في التنمية المجتمعية.

وفي ظل عدم اهتمام بعض أساليب تقويم الأداء بالربط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء فقد أكدت العديد من الدراسات منها دراسة (الورد، 2011) و (المطري، 2010) أهمية الحاجة إلى مقياس بطاقة الأداء المتوازن في المصارف والشركات اليمنية، حيث يعبر هذا المقياس عن إستراتيجية المصارف أو الشركة من خلال مجموعة متوازنة من

المؤشرات المالية، وغير المالية التي ترتبط معاً بعلاقات السبب والنتيجة، ولكون مصرف الكرمي من المصارف السابقة لتطبيق هذا المقياس، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتبلور في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية؟

3.1. فرضيات الدراسة:

- اتساقاً مع مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضياتها على النحو الآتي:
- الفرضية الرئيسة: يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha. \leq 0.05$ ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد دور للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha. \leq 0.05$
 - يوجد دور لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha. \leq 0.05$
 - يوجد دور لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha. \leq 0.05$
 - يوجد دور لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha. \leq 0.05$
 - يوجد دور للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha. \leq 0.05$

4.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو قياس وتقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة "البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم" بالإضافة إلى البعد الاجتماعي. وتتمحور تلك الأهمية في النقاط الآتية:

- 1- تقدم الدراسة دليلاً ميدانياً حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء خدمات القطاع المصرفي اليمني وهو ما لم تتطرق إليه العديد من الدراسات السابقة.
- 2- تزويد المهتمين في قطاع المصارف من إدارة ومستثمرين وعاملين ومتعاملين وباحثين بالمعلومات والمؤشرات والنتائج التي تخدم كل واحد منهم في مجال اهتمامه وذلك لتبيان مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور من أجل اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التي من شأنها تحسين وتعزيز الوضع التنافسي للمصارف على المدى البعيد.

5.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف على دور البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية.
 - التعرف على دور بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية.
 - التعرف على دور بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية.
 - التعرف على دور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية.
 - التعرف على دور البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية.

6.1. حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الأبعاد التي شملتها بطاقة الاداء المتوازن وهي "المالي والعملاء والعمليات والتعلم والنمو" بالإضافة إلى البعد الاجتماعي.
- 2- الحدود المكانية: مصرف الكريمي في أمانة العاصمة.
- 3- الحدود البشرية: القيادات العليا والوسطى والتنفيذية.
- 4- الحدود الزمانية: غطت هذه الدراسة الفترة الزمنية لعمل مصرف الكريمي من 2010-2016م.

7.1. التعريفات الإجرائية للدراسة:

تتمثل التعريفات الإجرائية للدراسة في الآتي:

1- بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً بأنها: نظام تقييم وقياس متكامل، وأداة تخطيط إستراتيجي تستخدمها المؤسسات المالية كالمصارف وغيرها لتنفيذ إستراتيجيتها من خلال ترجمتها لأهداف محددة ومتابعة الأداء في جميع الوحدات الإدارية وتقييم عمل الأقسام والفروع المختلفة باستخدام مقاييس موحدة في أبعادها المختلفة من أجل ضمان استمرارية المصارف الذي يقاس بحسب الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الإجابة على الاستبانة التي أعدها الباحثان.

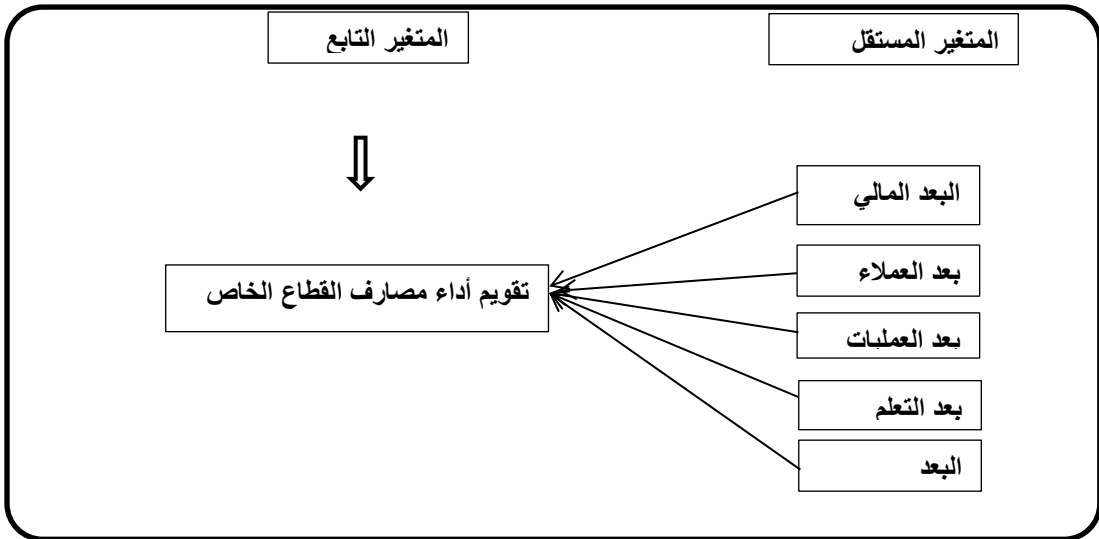
2- **تقييم الأداء:** يعرف تقييم الأداء إجرائياً أنه: عملية إخضاع الأداء الحالي في المصارف للحكم والتقدير في ضوء أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

3- المصارف: هي مؤسسة مالية تهدف إلى تسهيل المعاملات المالية للعملاء وحفظ الأموال وتشغيلها.

8.1. منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص" من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

الشكل رقم (1-1) النموذج التطبيقي للدراسة:



2. الدراسات السابقة

1.2. الدراسات المحلية

1- دراسة (الورد، 2011). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي للبنوك اليمنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية بلغت (15) من البنوك اليمنية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن هناك إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك اليمنية.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان أهمها ضرورة العمل على تطوير الأداء في البنوك وفقاً لمنظور الإدارة الاستراتيجية لتهيئة المناخ الملائم لتطبيق نظام الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي والعمل على ابتكار أبعاد إضافية إلى بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي.

2- دراسة (المطري، 2010) هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع طبيعة بيئة الشركات اليمنية لصناعة الأدوية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على الجمع بين المنهج الاستقرائي والاستنباطي في محاولة لاستقراء الفكر الإداري والمحاسبي بشأن تحديد

المؤشرات والمقاييس المساعدة على تطبيق النموذج في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية وتأثيرها في تدعيم إستراتيجياتها. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود قصور في الاكتفاء بالأساليب التقليدية فقط لقياس وتقييم الأداء الشامل في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية إضافة إلى وجود الحاجة لتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير بشكل أكبر، ورفع مخصصاته المالية المعتمدة التي لا تواكب ما هو مفترض في مجال الصناعات الدوائية. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتأهيل المستمر للكوادر البشرية، حتى تتمكن من مواكبة المستجدات العلمية والفكرية في المجالات الإنتاجية والإدارية.

2.2. الدراسات العربية:

- 3- دراسة (عبيد، 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظة غزة. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، ووزعت على موظفي شركة توزيع كهرباء محافظة غزة بجميع فروعها، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائج الدراسة : وجود إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة بدرجات متفاوتة وكان بعد التعلم والنمو ذا أثر سلبي ووجود قصور في الاهتمام بالأفراد ذوي الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم، مما ينعكس سلباً على انتماء الموظفين للشركة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وعمل دورات تدريبية داخلية وخارجية تسهم في رفع كفاءة الموظفين. كما أوصت أن تعمل الشركة على تحسين وتطوير خدماتها بحيث تقدم الخدمة للعملاء بمستوى جودة عالية وفي الوقت المناسب دون تأخير.
- 4- دراسة (رمضان، 2013) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية ومعرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك الجزائرية التجارية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وكذلك منهج دراسة الحالة. واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة هدف الدراسة. وقد شملت عينة الدراسة (53) إطاراً في تلك البنوك. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن البنوك التجارية الجزائرية لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بل تعتمد على لوحة القيادة في عملية التقييم. كما بينت الدراسة أن أغلب البنوك تتوفر فيها الاهتمام بالبعد المالي وغياب بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك محل الدراسة لأنها أداة حديثة وتشمل الجانب المالي وغير المالي مثل (العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) في عملية التقييم.
- 5- دراسة (الغريب، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى مدى تقييم إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية وتقييم المراكز التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي كما تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة

المكونة من البنوك التجارية الليبية، أما عينة الدراسة فتكونت من (120) من المديرين والعاملين في هذه البنوك. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن لديها القدرة على توفير البيانات اللازمة لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في البنوك التجارية الليبية في تقييم الأداء لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية.

6- دراسة (عزايزة، 2010) هدفت الدراسة إلى قياس المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال بيان أثر عدم المعرفة لأهمية التطبيق، عدم القناعة بالمقاييس التشغيلية، تكاليف التطبيق، عدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل، وذلك بهدف تجاوز هذه المعوقات وإيجاد حلول للصعوبات التي تحول دون التطبيق، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مستهدفة بالبنوك التجارية الأردنية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: أن للمعوقات المتمثلة بعدم المعرفة لأهمية التطبيق وتكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق أثراً دالاً إحصائياً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. بينما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للمعوق المتمثل بعدم وجود قناعة بأهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

وفي ضوء الاستنتاجات، أوصت الدراسة، بتجاوز الصعوبات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من خلال تعزيز المعرفة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء من خلال عقد المؤتمرات والبرامج التعليمية والندوات العلمية وتدريب الموظفين على كيفية تطوير واستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

3.2. الدراسات الأجنبية:

7- دراسة (Al Shaikh Ali, 2007) هدفت الدراسة إلى تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: هناك علاقة ارتباط طردية قوية ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية.

8- دراسة (Mark, et. al., 2000): هدفت الدراسة إلى التركيز على تطبيق مقياس الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، جاءت كترجمة لإستراتيجية البنوك إلى الأفعال والتصرفات الإدارية. وقد أوصت الدراسة: أن على المنشأة أن تحدد أهدافها بدقة من أجل تحديد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء حتى يسهل عليها قياسه بأفضل وأسرع الطرق وأكثرها منفعة.

9- دراسة (Kaplan and Norton, 1992)، هدفت الدراسة إلى: اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة حيث قدمت الدراسة منهجاً لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)،

وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، كما أنها زودت المدراء التنفيذيين بإطار شامل لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء. ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التوازن وتجنب التفاوت في الأبعاد المختلفة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الأمور مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن وخطوات تطبيقها وبيان مدى حاجة المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية لتلك الأنظمة. وتختلف معها في أمور أخرى حيث إن الدراسة الحالية تهدف إلى التركيز على معرفة الدور الإيجابي المحتمل لتطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية التي تتضمنها الجوانب الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الكلي لمؤسسات القطاع المصرفي اليمني.

3. الإطار النظري

1.3. بطاقة الأداء المتوازن

1.1.3. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن من أهمها: تعريف (Kaplan and Robert, 1998: 71) حيث عرف هذه البطاقة أنها "بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد هي البعد المالي ووالعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، وهي تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلاً عن أداء المنظمة المستقبلي".

وعرفها البعض أنها "إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس ببعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط التي تعمل على تحسين النتائج في الأجل القصير". (عبد الملك، 2006: 82).

ويعرف (Horngren) هذه البطاقة أنها "طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء وإن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط" (جودة، 2008: 277).

2.1.3 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تنبع من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهميتها بالآتي (الغالبى وإدريس، 2009: 153):

- 1- أنها تزود المدراء ومؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- 2- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
- 3- تتمكن المنظمة من خلال الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم في بناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- 4- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تلبية وقت الاستجابة وتحسين النوعية وتأكيد العمل الجماعي وتقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.

3.1.3 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد يشكل كل بعد بطاقة منفصلة، وتحتوي كل بطاقة أهدافا لبعد واحد بحيث تحقق الأربع أبعاد التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل (السكرانة، 2010: 332).

وسنقوم باستعراض كل بعد من الأبعاد الرئيسة الأربعة التي افترضها كابلان ونورتن بالإضافة إلى البعد الخامس وهو البعد الاجتماعي.

أولاً: البعد المالي:

يشير إلى النجاح المالي الذي تحققه المنظمة، لتظهر بأفضل صورة أمام المساهمين، وتتضمن الأهداف المالية ووسائل قياسها. كما يأخذ هذا البعد تكلفة تقديم الخدمة بعين الاعتبار خاصة في القطاع العام. ويركز على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة بالمصارف، ويعد المحصلة النهائية لأنشطة المصارف لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين والملاك من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وبالتالي ربحيتهم. ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال إستراتيجيتين هما: إستراتيجية نمو الإيرادات وإستراتيجية نمو الإنتاجية.

ثانياً: بعد العملاء:

تعتمد معظم المنظمات على متطلبات وحاجات العملاء والمستهلكين في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على بعد العملاء حيث يشتمل هذا البعد على مقاييس تتعلق بالعملاء الحاليين والمستهدفين، لذلك فإن المديرين يركزون على التوسع في الشريحة السوقية المستهدفة.

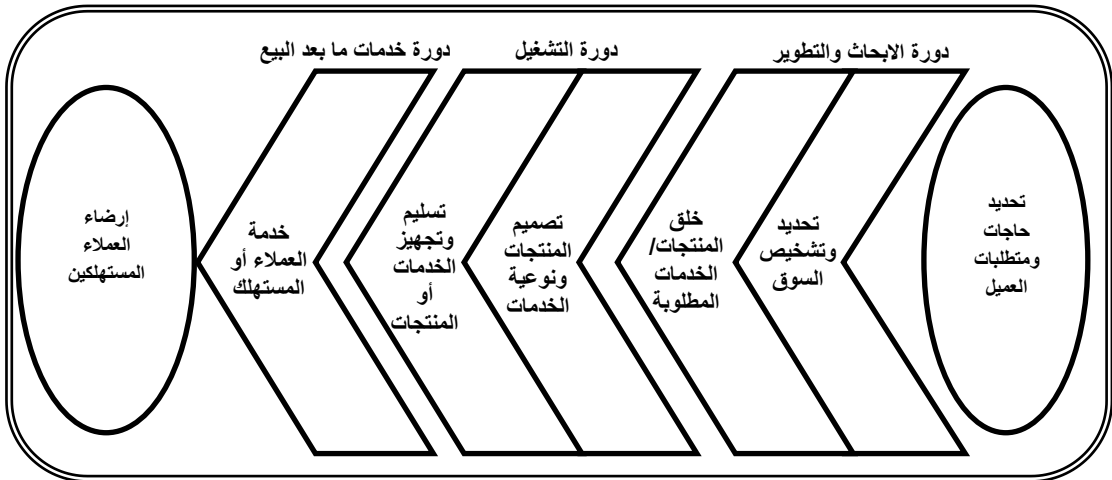
وقد أورد (Kaplan and Robert, 1998: p 363) عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لإستراتيجيات العملاء وهذه المقاييس هي: (رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد وربحية العميل والحصة السوقية والمساهمة في الحساب).

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية، أي إنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العميل وعلى تحقيق الأهداف المالية للمنظمة (Atkinson et. Al, 2012,56) حيث إن الأداء الجيد في بعد العملاء ينشأ من العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء المساهمين (الغروري، 1998: 64). كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً إلى إرضاء العملاء والمساهمين، والشكل التالي يوضح القيمة والمراحل الداخلية لعمليات المنشأة.

الشكل (1-3)

سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



المصدر: (Kaplan and Robert, 1998, 63)

رابعاً: بعد النمو والتعلم:

يركز هذا البعد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة وكفاءات عالية وبهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن الإنتاج وتخفيض معدلات العيوب. إن بعد النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يحدد كيفية إدارة المنظمة للأصول غير الملموسة (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية) المكونة لبعد النمو والتعلم.

ولقياس بعد النمو والتعلم للعاملين ضمن بطاقة الأداء المتوازن فقد تم تحديد ثلاثة مؤشرات أساسية وهي: (شاهد، 2007: 69): مؤشر (الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين وإنتاجية العامل)، وترتبط هذه المؤشرات بعلاقات سببية

ابتداء من بيئة العمل ودورها في تحقيق الرضا للعاملين وصولاً إلى تحقيق النتائج المتعلقة بهذا البعد، هي ثمرة هذا التكامل في الأهداف.

خامساً: البعد الاجتماعي:

هو البعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بشكل عام ومنها قطاع المصارف و يركز هذا البعد على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، حيث إن المساهمة في دعم المجتمع يعتبر واجبا وطنيا على منظمات الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه جميع المجتمعات (السبيعي وأبو قمر، 2009:62). وقد برز تأكيد على التزام المنظمة تجاه المجتمع المحيط بها بالعمل على المساهمة في محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومحاربة التلوث، المحافظة على البيئة وخلق فرص عمل متكافئة، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والمساهمة في حل مشكلات الإسكان والمواصلات ونحو ذلك (أبو فضاء، 2006:72).

4. منهجية الدراسة

1.4. منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

1. الأسلوب النظري: من خلال ما أتيح للباحث من الأدبيات والمراجع و الرسائل العلمية المختلفة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة وبما يمهّد أيضاً لتكوين صورة واضحة عن الجانب النظري للدراسة الحالية.
2. أسلوب المسح الميداني: مسح مجتمع الدراسة بقصد الاختبار وتحديد من سيتعامل مع أداة الدراسة (الاستبانة) التي صممت لغايات الدراسة.

2.4. مجتمع الدراسة

تتكون مجتمع الدراسة من أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى والقياديين من الإدارة التشغيلية قد شمل ذلك كافة المسؤولين في دوائر الإدارة المركزية لمصرف الكرمي وجميع فروعها العاملة في أمانة العاصمة.

3.4. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد الإدارة العليا والوسطى والقياديين من الإدارة التشغيلية في مصرف الكرمي في أمانة العاصمة والبالغ عددهم (86) فرداً، وقد تم استخدام طريقة المسح الشامل نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع (86) استبانة على عينة الدراسة، وتم الحصول على (82) استبانة من مجموع (86) استبانة موزعة، بنسبة استرداد 95% وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة.

4.4. أداة الدراسة

1.4.4. بناء أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة أهداف الدراسة فقد تم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة، وقد قسمت الاستبانة إلى محورين هما:

المحور الأول: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء وينقسم إلى (5) أبعاد هي: البعد المالي ويتكون من (9) فقرات وبعد العميل ويتكون من (10) فقرات وبعد العمليات الداخلية ويتكون من (7) فقرات وبعد التعلم والنمو ويتكون من (8) فقرات، البعد الاجتماعي ويتكون من (10) فقرات.

المحور الثاني: تقويم أداء المصارف ويتكون من (7) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيان، ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث خصص الوزن (5) للحالة موافق بشدة، (4) للحالة موافق، (3) للحالة محايد، (2) للحالة غير موافق، (1) للحالة غير موافق بشدة.

2.4.4. صدق الأداة:

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ- صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة متخصصين، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

حيث تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، هذا من ناحية، ثم قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ودرجة جميع العبارات التي تضمنتها هذه الأداة.

4.1.1. ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصادقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (4-1) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة:

البعد	عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha ^{1/2}
بطاقة الأداء المتوازن	9	البعد المالي	73.1%	85.5%
	10	بعد العملاء	80.0%	89.4%
	7	بعد العمليات الداخلية	81.1%	90.5%
	8	بعد التعلم والنمو	92.8%	96.3%
	10	البعد الاجتماعي	78.7%	88.7%
تقويم أداء المصارف	7	تقويم أداء المصارف	86.0%	92.7%
	51	الإجمالي	95.3%	97.6%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

5.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS) Statistical Package for Social Science

1.5.4. احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة:

جدول رقم (5 - 8) يوضح التقدير اللفظي لمستوى العلاقة.

العلاقة	R
علاقة قوية جداً	Above 0.70
علاقة قوية	0.50- 0.69
علاقة متوسطة	0.30- 0.49
علاقة ضعيفة	0.10- 0.29
علاقة ضعيفة جداً	0.01- 0.09

5. تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1.5. المتوسط العام للمتغيرات

جدول رقم (1-5): يبين المتوسط العام لنتائج المتغيرات

م	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	البعد المالي	4.30	.417	86%
2	بعد العملاء	4.35	.443	87%
3	بعد العمليات الداخلية	4.40	.543	88%
4	بعد التعلم والنمو	3.88	.841	77.6%
5	البعد الاجتماعي	3.42	.576	68.4%
	المتوسط العام	4.07	.481	81.4%
6	أداء المصارف	4.03	.717	80.6%

يبين الجدول (1-5): أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (4.07) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (81.4%) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات المحور بشكل عام. ويعتبر هذا مؤشراً إيجابياً على أن أداء المصارف قوي ومناسب وفقاً لإمكانياته ووفقاً للأبعاد الخمسة للبطاقة. ويتضح أيضاً من الجدول رقم (1-5):

- أن أعلى المتغيرات موافقة كان المتغير الثالث (بعد العمليات الداخلية) بمتوسط بلغ (4.4) وبلغ الانحراف المعياري (0.543) وبدرجة موافقة (88%) وهذا يدل على أن عينة البحث توافق بنسبة أعلى أن هناك اهتماماً من قبل المصارف بالعمليات الداخلية. وجاء المتغير الثاني (بعد العملاء) في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.35) وبلغ الانحراف المعياري (0.443) وبدرجة موافقة (87%) وهو ما يعني أن هناك اهتماماً من قبل المصارف بالعملاء. كما جاء متغير (البعد المالي) في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.3) وبلغ الانحراف المعياري (0.417) وبدرجة موافقة (86%) وهو ما يعني أن هناك اهتماماً ملحوظاً بالبعد المالي بينما حصل متغير (بعد التعلم والنمو) على المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (3.88) وبلغ الانحراف المعياري (0.841) وبدرجة موافقة 77.6% وهذا يعني أن هناك اهتماماً جيداً من قبل المصارف ببعد التعلم والنمو. فيما جاء متغير (البعد الاجتماعي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.42) وبلغ الانحراف المعياري (0.576) وبدرجة موافقة (68.4%) وهي درجة متوسطة مما يعني أن هناك اهتماماً أقل بالجوانب الاجتماعية.

2.5. تحليل النتائج بناء على مستوى كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغيرات المستقلة)

المتغير الأول: البعد المالي

جدول رقم (2-5) يبين نتائج تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بمتغير (البعد المالي)

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة
						النسبة العليا	النسبة الدنيا	
1	6	تعمل إدارة المصارف على تقديم خدمات مصرفية جديدة.	4.88	.329	97.6%	99.0 %	96.2 %	مرتفع جداً
2	2	تسعى إدارة المصارف إلى خلق التوازن بين إدارة النقد والأصول ورأس المال العامل.	4.62	.601	92.4%	95.0 %	89.8 %	مرتفع جداً
3	4	يركز البعد المالي على تحقيق عوائد مالية حقيقية على الاستثمار.	4.37	.778	87.4%	90.8 %	83.8 %	مرتفع جداً
4	1	ترتبط مؤشرات الأداء المالية بإستراتيجية المصارف.	4.35	.776	87.0%	90.4 %	83.6 %	مرتفع جداً
5	7	يقدم المصارف الخدمات بأسعار ملائمة مقارنة بالمنافسين.	4.29	.936	85.8%	90.0 %	81.8 %	مرتفع جداً
6	8	يركز البعد المالي على تحقيق أرباح من جميع الأنشطة الاستثمارية للمصرف.	4.15	.739	83.0%	86.2 %	79.6 %	مرتفع
7	5	يركز البعد المالي على تناسب حجم الأرباح مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية.	4.09	.689	81.8%	84.8 %	78.6 %	مرتفع
8	3	يعتبر المصارف مؤشر تحقيق الربح العادل (وليس تحقيق أعلى ربحية) هدفاً إستراتيجياً قابلاً للتحقيق.	4.01	.949	80.2%	84.4 %	76.0 %	مرتفع
9	9	معييار الحصة السوقية يوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.	3.94	.673	78.8%	81.8 %	75.8 %	مرتفع
المتوسط								
تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي			قيمة T	الدلالة عند 0.05				
			28.23	0.00				
			7	0				

يتضح من الجدول رقم (2-5):

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (4.3) وبلغ الانحراف المعياري (0.417) وبدرجة موافقة (86%) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقون وبشدة على أن هناك تطبيقاً للبعد المالي في مصرف الكريمي. وهذا مؤشر على قوة ومثانة الموقف المالي لمصرف الكريمي حيث يشعر بالاطمئنان من خلال تحقيق أداء مالي قوي ومناسب.
- فقد احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.88) وبدرجة موافقة (97.6%) وهذا يعني أن العينة (توافق وبشدة) أن إدارة المصارف تعمل على تقديم خدمات مصرفية جديدة، ويعزى ذلك إلى قيام المصارف بتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة والكثيرة، والدخول في مجالات جديدة لتلبية احتياجات العملاء. وحلت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.62) وبدرجة موافقة (92.4%).
- وحلت الفقرة (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة موافقة (87.4%) وهذا يعني أن العينة (توافق وبشدة) أن البعد المالي يركز على تحقيق عوائد مالية حقيقية على الاستثمار، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.35) وبدرجة موافقة (87%).
- وحلت الفقرة رقم (7) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.29) وبدرجة موافقة (85.8%)، وهذا يعني أن العينة (توافق وبشدة) أن المصارف يقدم الخدمات المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالمصارف المنافسة، وجاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة موافقة (83%).
- وحلت الفقرة رقم (5) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة موافقة (81.8%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن البعد المالي يركز على تناسب حجم الأرباح مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية، فيما حلت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة موافقة (78.8%).

المتغير الثاني: بعد العملاء

جدول رقم (3-5) يبين نتائج تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بمتغير (بعد العملاء)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة		مستوى الدلالة
						لمجتمع البحث	بدرجة الثقة 95%	
						النسبة العليا	النسبة الدنيا	
1	6	يقدم المصارف الخدمات المصرفية باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	4.80	.554	96.0%	98.6%	93.6%	مرتفع جداً
2	2	يعمل المصارف على تطوير العلاقة مع العملاء.	4.67	.568	93.4%	96.0%	91.0%	مرتفع جداً
3	7	يهتم المصارف بتحقيق مستوى عال من رضى	4.61	.681	92.2%	95.2%	89.2%	مرتفع جداً

						العملاء.		
مرتفع جداً	87.4%	92.1%	89.8%	.527	4.49	يستهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية.	1	4
مرتفع جداً	83.6%	90.4%	87.0%	.776	4.35	يهتم المصارف في التعرف على آراء العملاء في المنتجات والخدمات.	8	5
مرتفع جداً	81.8%	88.4%	85.2%	.750	4.26	يستجيب المصارف لشكاوى العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	10	6
مرتفع جداً	81.4%	87.4%	84.4%	.703	4.22	يحتوي معيار ربحية العميل على عناصر تهدف لتحقيق الربح العادل والمرضي لهم .	3	7
عالٍ	78.8%	87.0%	83.0%	.918	4.15	يركز بعد العملاء على تقليل شكاواهم.	9	8
عالٍ	75.8%	83.6%	79.8%	.882	3.99	يعتبر نظام التكاليف المطبق في المصارف مؤشراً من مؤشرات الأداء لقياس ربحية العميل.	4	9
عالٍ	75.2%	83.4%	79.2%	.936	3.96	تتناسب حصة المصارف في السوق المصارفي مع القدرات المتاحة.	5	10
مرتفع جداً	85.1%	88.9%	87%	.443	4.35	المتوسط		
			الدلالة عند 0.05		قيمة T	تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي		
			*	0.000	27.623			

يتضح من الجدول رقم (3-5):

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (4.35) وبلغ الانحراف المعياري (0.443) وبدرجة موافقة (87%).

المتغير الثالث: بعد العمليات الداخلية

جدول رقم (4-5) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (بعد العمليات الداخلية)

الرتبة	رقم الفقر	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة
						النسبة العليا	النسبة الدنيا	
1	7	يهتم المصارف بتطوير مكانته وإبراز سماته بين المصارف المنافسة.	4.60	.735	92.0%	95.2%	88.8%	مرتفع جداً
2	6	يهتم المصارف بتنفيذ الخدمات المصرفية وفق إجراءات تجعلها تتميز وتتفوق على خدمات المنافسين.	4.56	.630	91.2%	94.0%	88.4%	مرتفع جداً
3	3	يركز المصارف على تحقيق الكفاءة في جميع مراحل تقديم الخدمات المصرفية .	4.49	.878	89.8%	93.6%	85.8%	مرتفع جداً
4	1	يتم توفير الخدمات المصرفية من خلال دراسة المصارف لاحتياجات السوق.	4.48	.613	89.6%	92.2%	86.8%	مرتفع جداً
5	2	يركز المصارف على تحقيق الجودة أثناء العمليات المصرفية .	4.33	.832	86.6%	90.2%	83.0%	مرتفع جداً
6	4	توافر أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة.	4.26	.914	85.2%	89.2%	81.2%	مرتفع جداً
7	5	يركز بعد العملاء على تقديم حملات ترويجية يستهدف العملاء المحتملين .	4.11	.889	82.2%	86.2%	78.2%	مرتفع
المتوسط								
تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي			قيمة T	الدلالة عند 0.05				
			23.388	0.000		*		

يتضح من الجدول رقم (4-5):

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (4.4) وبلغ الانحراف المعياري (0.543) وبدرجة موافقة (88%)
- احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.6) وبدرجة موافقة (92%). فيما حلت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة موافقة (82.2%).

المتغير الرابع: بعد التعلم والنمو

جدول رقم (5-5) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (بعد التعلم والنمو)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة
						النسبة العليا	النسبة الدنيا	
1	7	يسعى المصارف إلى تطوير مهارات الموظفين لزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية.	4.18	1.008	83.6%	88.0%	79.2%	مرتفع
2	6	تعمل إدارة المصارف على تطوير سياساتها وإجراءاتها بطريقة تسهم في تعزيز قدرات العاملين.	4.13	1.051	82.6%	87.4%	78.0%	مرتفع
3	5	تعمل إدارة المصارف على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بطريقة تسهم في تحسين مستوى مهارات العاملين.	4.11	.981	82.2%	86.6%	77.8%	مرتفع
4	4	يتم إعطاء الموظفين فكرة واضحة عن خصائص المصارف المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانيات المادية.	3.89	1.042	77.8%	82.4%	73.2%	مرتفع
5	1	يعمل المصارف على تنمية المهارات التعليمية الملائمة لدى العاملين.	3.82	1.067	76.4%	81.0%	71.7%	مرتفع
6	8	يسعى المصارف إلى دعم الابتكار والأنشطة الإبداعية للعاملين.	3.76	1.095	75.2%	80.0%	70.4%	مرتفع
7	2	يقدم المصارف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجاته.	3.74	.914	74.8%	78.8%	70.8%	مرتفع
8	3	يتحقق معيار الاحتفاظ بالموظف من خلال تلبية حاجاته المادية والمعنوية والتأهيلية (ما يحقق الرضى الوظيفي).	3.41	1.088	68.2%	73.0%	63.6%	مرتفع
المتوسط								
تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي			قيمة T	الدلالة عند 0.05				
			9.486	0.000	*			

يتضح من الجدول رقم (5-5):

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.88) وبلغ الانحراف المعياري (0.841) وبدرجة موافقة (77.6%).
- كما احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة موافقة (83.6%)، فيما حلت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة موافقة (68.2%).

المتغير الخامس: البعد الاجتماعي

جدول رقم (5-6) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (البعد الاجتماعي)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة
						النسبة العليا	النسبة الدنيا	
1	8	يسهم المصارف في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.	4.37	.794	87.4%	90.8%	83.8%	مرتفع جداً
2	2	يقدم المصارف الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.	4.00	.981	80.0%	84.4%	75.6%	مرتفع
3	5	يقدم المصارف الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الجمعيات المتخصصة لتحسين مستوى معيشتهم.	3.71	1.094	74.2%	79.0%	69.4%	مرتفع
4	9	يسهم المصارف في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.	3.70	1.050	74.0%	78.6%	69.2%	مرتفع
5	6	يسهم المصارف بتمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.	3.67	1.031	73.4%	78.0%	68.8%	مرتفع
6	4	يقدم المصارف هدايا عينية تفي بمتطلبات مستلزمات بعض المناسبات من " حقبة مدرسية وكسوة العيد" للأسر الفقيرة.	3.46	1.135	69.2%	74.2%	64.2%	مرتفع

7	1	يسهم المصارف في إنشاء مراكز تقديم الخدمات الصحية والتعليمية.	3.34	.946	66.8%	71.0%	62.7%	متوسط
8	3	يقوم المصارف بدور كبير في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء وتعبيد الطرق.	2.98	.875	59.6%	63.4%	55.6%	مرتفع
9	7	يتيح المصارف للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع المصارف وتقديم الدعم اللازم لهم.	2.62	1.096	52.4%	57.2%	47.6%	ضعيف
10	10	يقدم المصارف منحاً دراسية للطلاب لتكملة مسيرتهم التعليمية.	2.35	.760	47.0%	50.4%	43.8%	ضعيف جداً
المتوسط			3.42	.576	68.4%	70.9%	65.9%	مرتفع
تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي			قيمة T	الدالة عند 0.05				
				0.000	*			

يتضح من الجدول رقم (5-6):

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.42) وبلغ الانحراف المعياري (0.576) وبدرجة موافقة (68.4%).
- حيث احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة موافقة (87.4%)، وحلت الفقرة رقم (10) بالمرتبة الأخيرة.
- وبشكل عام تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.42) وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي (68.4%) لذلك يعتبر مجال (البعد الاجتماعي) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

3.5. الأداء المصارفي (المتغير التابع)

جدول رقم (5-7) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (الأداء المصارفي)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة		مستوى الدلالة
						النسبة العليا	النسبة الدنيا	
1	5	يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط.	4.22	1.031	84.4%	89.0%	79.8%	مرتفع جداً
2	1	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحديد	4.195	.8526	83.9%	87.6%	80.2%	مرتفع

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المصارف (دراسة ميدانية

على مصرف الكريمي)

						الأقسام والفروع التي تحتاج إلى تحسين الأداء المصارفي.		
مرتفع	79.4%	87.4%	83.4%	.914	4.17	يتم رفع تقارير ربعية أو نصفية أو سنوية بنتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	7	3
مرتفع	79.4%	86.0%	82.6%	.733	4.13	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في توفير معلومات مهمة لتحقيق إستراتيجية المصارف.	2	4
مرتفع	76.8%	84.8%	80.8%	.909	4.04	يتم عمل خطط تصحيحية بناء على نتائج تقارير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	6	5
مرتفع	75.0%	85.6%	80.2%	1.202	4.01	يوجد لدى المصارف وحدة خاصة بالتخطيط الإستراتيجي.	4	6
مرتفع	64.8%	74.4%	69.6%	1.091	3.48	يوجد لدى المصارف دليل خاص بمؤشرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	3	7
مرتفع	77.5%	83.8%	80.6%	.717	4.03	المتوسط		
				الدلالة عند 0.05	قيمة T	تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي		
				*	0.000			
					13.067			

يتضح من الجدول رقم (5-8):

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (4.03) وبلغ الانحراف المعياري (0.717) وبدرجة موافقة (80.6%).
- حيث احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وبدرجة موافقة (84.4%).
- فيما حلت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة موافقة (69.6%).

6. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة التي تنص على:

" يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$."

جدول رقم (1-6) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	Sig*	B Beta
أداء المصارف	0.714	.509	82.965	1	0.000	.714
				Regression		
				80		
				Residual		
				81		
				Total		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (1-6) أن هناك دوراً لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المصارف عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فقد بلغ معامل الارتباط $R(0.714)$ عند مستوى دلالة (0.05)، وأن معامل التحديد R^2 يفسر ما نسبته (0.509) من التباين في ما قيمته (0.509) من التغيرات في أداء المصارف وذلك ناتج عن دور بطاقة الأداء المتوازن، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.714)$ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسن أداء المصارف بقيمة (0.714)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة بلغت (82.965) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ 71.4% مما يدل على أنه يوجد دور إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في المصارف عند مستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة التي تقول إنه " يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد دور للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

جدول رقم (2-6) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	Sig*	B Beta
أداء المصارف	0.634	.401	53.630	1	0.000	.634
				Regression		
				80		
				Residual		
				81		
				Total		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (2-6) أن هناك دوراً للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المصارف عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فقد بلغ معامل الارتباط $R(0.634)$ عند مستوى دلالة (0.05)، وأن معامل

التحديد R2 يفسر ما نسبته (0.401) من التباين في ما قيمته (0.401) من التغيرات في أداء المصارف ناتج عن البعد المالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.634) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد المالي يؤدي إلى تحسن أداء المصارف بقيمة (0.634)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (53.630) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ 63.4% مما يدل على أنه يوجد دور إيجابي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في المصارف عند مستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تقول أنه " يوجد دور للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد دور لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

جدول رقم (3-6) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	Sig*	B Beta
أداء المصارف	0.665	.442	63.489	1	0.000	.665
				Regression		
				Residual		
				80		
				81		
				Total		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (3-6) أن هناك دوراً لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المصارف عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.665) عند مستوى دلالة (0.05)، وأن معامل التحديد R2 الذي يفسر ما نسبته (0.442) من التباين في ما قيمته (0.442) من التغيرات في أداء مصارف القطاع الخاص ناتج عن بعد العملاء، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.665) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد العملاء يؤدي إلى تحسن أداء المصارف بقيمة (0.665)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (63.489) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ 66.5% مما يدل على أنه يوجد دور إيجابي لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في المصارف عند مستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تقول إنه " يوجد دور لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

الفرضية الفرعية الثالثة:

" يوجد دور لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

جدول رقم (4-6) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	Sig*	B Beta
أداء المصارف	0.609	.371	47.231	1	0.000	.609
				Regression		
				80		
				Residual		
				81		
				Total		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4-6) وجود دور لبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء في تقويم أداء المصارف عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فقد بلغ معامل الارتباط $R(0.609)$ عند مستوى دلالة (0.05)، وأن معامل التحديد R^2 الذي يفسر ما نسبته (0.371) من التباين في ما قيمته (0.371) من التغيرات في أداء المصارف ناتج عن بعد العمليات، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.609)$ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد العمليات يؤدي إلى تحسن أداء المصارف بقيمة (0.609)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (47.231) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ 60.9% مما يدل على أنه يوجد دور إيجابي لبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في المصارف عند مستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول إنه "يوجد دور لبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

الفرضية الفرعية الرابعة:

" يوجد دور لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

جدول رقم (5-6) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	Sig*	B Beta
أداء المصارف	0.588	.345	42.21	1	0.000	.588
				Regression		
				80		
				Residual		
				81		
				Total		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-6) أن هناك يوجد دوراً لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء في تقويم أداء المصارف عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فقد بلغ معامل الارتباط $R(0.588)$ عند مستوى دلالة (0.05)، وأن معامل التحديد R^2 الذي يفسر ما نسبته (0.345) من التباين في ما قيمته (0.345) من التغيرات في أداء المصارف ناتج عن بعد التعلم والنمو، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.588)$ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد التعلم والنمو يؤدي إلى تحسن أداء مصارف القطاع الخاص بقيمة (0.588)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت

(42.21) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ 58.8% مما يدل على أنه يوجد دور إيجابي لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في المصارف عند مستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تقول إنه "يوجد دور لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 α ".

الفرضية الفرعية الخامسة:

"يوجد دور للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 α ".

جدول رقم (6-6) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

B Beta	Sig*	DF		F	R ²	R	المتغير التابع
.576	0.000	1	Regression	39.782	.332	0.576	أداء المصارف
		80	Residual				
		81	Total				

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (6-6) أن هناك دوراً للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المصارف عند مستوى دلالة ≤ 0.05 α ، فقد بلغ معامل الارتباط (0.576) R عند مستوى دلالة (0.05). وأن معامل التحديد R² الذي يفسر ما نسبته (0.332) من التباين في ما قيمته (0.332) من التغيرات في أداء المصارف ناتج عن البعد الاجتماعي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.576) β أي أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد الاجتماعي يؤدي إلى تحسن أداء المصارف بقيمة (0.576)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (39.782) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ 57.6% مما يدل على أنه يوجد دور إيجابي للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في المصارف عند مستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تقول إنه "يوجد دور للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 α ".

استنتاجات الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص. وقد توصلت إلى عدة نتائج كان من أهمها:

1. يوجد اهتمام لدى مصرف الكريمي بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم.
2. أن تقويم أداء المصارف بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن يعتبر أداة مهمة في تحديد مدى قدرة هذه المصارف على المنافسة في المدى البعيد.
3. يهتم مصرف الكريمي بتقديم خدمات مصرفية جديدة بشكل متميز تفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون مما يسهم في ضمان ولاء العملاء.
4. يتوفر لدى إدارة المصرف الإدراك بأن نجاحه في سوق المنافسة ومقدرته على البقاء والاستمرار في السوق يتطلب منه العمل بشكل حثيث وجدي لتحسين الأداء المالي والإستراتيجي له، مما يعطيه القدرة على تحقيق الرؤى الإستراتيجية الخاصة به والمتمثلة في الوصول إلى قطاع مصرفي قوي ومتين مالياً وفتحاً يعمل بكفاءة وفعالية وتنافسية عالية، ومن العناصر الأساسية التي حققت هذا الإدراك، أن الكادر الوظيفي العامل في المصارف يمتلك معظمه مؤهلات علمية متقدمة وخبرات مناسبة للمهام التي يطلب منهم إنجازها ولطبيعة العمل الذي يمارسونه، إضافة إلى تبوؤهم للمراكز الوظيفية التي تمكنهم من التطبيق العلمي لما يدركونه من قضايا ومسائل نظرية.
5. يمتلك المصرف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي والإستراتيجي الأساسية، وقد ظهر ذلك من خلال الإجابات الواضحة عن الأسئلة المتعلقة بقياس تلك الأبعاد المختلفة.
6. يتوفر لدى إدارة المصارف خطة واضحة ومحددة تعمل على تطويرها باستمرار، لمواجهة التطورات المستجدة في العمل المصرفي، مما يمكنها من تحقيق أداء متميز، ويعزز هذا التصور الواضح، وجود كادر وظيفي متمرس يتمتع بالخبرة العملية المناسبة، ويتم العمل على استدامتها بالدورات التدريبية المتواصلة.
7. رؤية المصرف ورسائله وأهدافه تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق إدارة المصارف في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، غير أن تركز الأهداف الإستراتيجية للمصرف حول بطاقة الأداء واستخدام المصارف للمقاييس المالية وغير المالية معاً لا يعني أنه يطبقه تحت عنوان (BSC)، لكنه في المقابل يمكن إعادة تبويب تلك المقاييس ضمن أبعاد البطاقة الخمسة وهي: البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والبعد الاجتماعي.
8. يسهم المصرف في دعم المجتمع، ولكن إهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الاهتمام بالأبعاد الأخرى.
9. توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق أبعاد البطاقة ومستوى الأداء في المصرف المذكور.

التوصيات

- من خلال الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تقويم أداء المصارف، فضلاً عن التوصيات التي تتعلق بالدراسات المستقبلية وعليه فإن الباحثين يوصيان بالآتي:
1. أن تحرص إدارة المصارف على الاستمرار في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية حيث أن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تسهم في تعزيز المراكز التنافسية لها.
 2. استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد وفعال في المصارف وتشجيع هذه الكوادر على الإبداع والتميز، وذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم بهدف تحسين العمليات الداخلية لهذه المصارف.
 3. تأهيل منتسبي المصارف وتدريبهم على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل كاف وعملي وذلك لترسيخ الوعي الكافي لديهم بضرورة الأخذ بهذا النموذج في تقييم الأداء.
 4. توعية العاملين بالمزايا التي يحققها المصارف جراء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 5. ينبغي قيام المصارف بتذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتغلب عليها وذلك من خلال تعزيز المعرفة بأهمية تطبيق هذه البطاقة عبر وضع البرامج التوعوية والندوات العلمية، وكذلك العمل على رصد مبالغ مالية لتوفير المتطلبات المالية والمادية المتعلقة بتطبيقها.
 6. ضرورة قيام المصارف بدورها الاجتماعي من خلال تقديم المزيد من أوجه الدعم للمجتمع، في مجالات المستشفيات والكلية التعليمية والمدارس وتقديم المنح الدراسية للطلاب لتكملة مسيرتهم التعليمية.
 7. أن تعمل المصارف على استخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، لأنه يشكل أداة فاعلة للقياس والإدارة وتساعد على تنظيم العمليات الإدارية في المصارف.
 8. ضرورة تطوير نظم قياس وتقويم الأداء الحالي في المصارف لزيادة كفاءتها وفعاليتها وتلبية احتياجات الإدارية من خلال تطوير أنظمة المحاسبة الإدارية التي تعد من أهم أدواتها بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تطبيقها بشكل متكامل من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
 9. نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات والمصارف اليمنية وإيجاد ورش عمل تناقش كيفية تطبيق هذه البطاقة داخل المؤسسات اليمنية بشكل فاعل.

قائمة المصادر والمراجع

أ. الكتب العربية:

- (1) السكارنة، بلال، (2010). "التخطيط الإستراتيجي". دار المسيرة، عمان، الأردن.
- (2) الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007). "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- (3) الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2009). "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- (28) عوض، محمد أحمد، (2001). "الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

ب. الرسائل والأطروحات الجامعية:

- (6) الغريب، أبو عجيلة رمضان عثمان، (2012). "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، طرابلس، ليبيا.
- (7) المطري، خالد صالح على، (2010). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم إستراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية" (دراسة عملية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- (10) الورد، بلقيس حسين صالح، (2011)، "إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصارف، صنعاء، اليمن.
- (11) أبو فضة، مروان محمد عبد الرحمن، (2006). "نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصارف الإسلامية"، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصارف، عمان، الأردن.
- (12) أبو قمر، محمد أحمد محمد، (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (16) رمضان، سعيدي، (2013). "مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصارفية الجزائرية"، (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- (17) شهيد، رزان حسين كمال، (2007). "التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- (19) عبيد، وليد سلمان، (2014). "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظة غزة" (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (20) عزيزية، سارة، (2010). "المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

ج. المجلات والدوريات:

- (6) الغروري، على مجدي، (1998). "نحو نظام متكامل لقياس الأداء في منشآت الأعمال" (دراسة تجريبية)، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر- فرع البنات، العدد (15): 50 - 89.
- (10) بدرأوي وصبحي، عبد الرضا ووائل محمد، (2005). "بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العدد (15).
- (12) جودة، محفوظ أحمد، (2008)، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبنيوم الأردنية"، (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد الثاني: 273-292.
- (20) عبدالمملك، أحمد رجب، (2006). "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"، (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 2006، 81 - 147.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- AL Shaikh Ali, Mohammed N., (2007). "Performance evaluation of Palestinian telecommunication corporation by using Balanced Scorecard approach", Master research non published, college of commerce, Islamic, University- Gaza, Palestine.
- 7- Atkinson, A., Young, M., Matsumura, E., and Mukherjee, a., (2012). Management Accounting information for Decision making and strategy" Execution, sixth edition, persons, New York.
- 23- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992). "Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan. Feb., , pp.71-79.
- 26- Kaplan, S Robert, @ Atkinsn, A. Anthony, (1998). Advanced Management Accounting. 3rd ed., prentice- Hall, New Jersey.
- 29- Mark L., Frigo, and Paul, G., Pustrino, and George, W., Krull, (2000). "The Balanced Scorecard for community Banks " Translating strategy into Action, Bank Accounting and Finance, vol. 11, Issue 3.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

1. www.kuraimibank.com.

