

## تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

م.د. عبد السلام إبراهيم عبيد

رئيس قسم تقنيات العمليات / الكلية التقنية الإدارية / الكوفة

المستخلص:

عدت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) احد أهم لمداخل المعاصرة لتقويم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، لاسيما في تقديم منظور شامل لأداء الأعمال والذي بدوره يساعد المنظمات للتصرف على وفق مصالحها الاستراتيجية وقد حظيت باهتمامات العديد من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة الاستراتيجية، بعد أن أظهرت الأدبيات تفوقها على مداخل تطيل أداء الأعمال التقليدية عبر تمركزها حول عدة افتراضات جوهرية منها، التلاحم الاستراتيجي بين رؤية وإستراتيجية الأعمال ومساحات الأداء الاستراتيجي الأساسية (المالي، عمليات الأعمال الداخلية، الزبون، التعلم والنمو)، النظرة المتوازنة لتوقعات أصحاب المصالح والعلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف. سعى البحث إلى إعادة اختبار الافتراضات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن على وفق عدة تساؤلات أهمها: كيف يمكن توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تطيل أداء المصرف؟ ما مدى التكامل الذي تحققه بين مساحات الأداء الاستراتيجي المختلفة؟ بين توقعات أصحاب المصالح؟ وأخيراً ما طبيعة العلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف؟ قدمت كيف يمكن ان تسهم في ترجمة رؤية وإستراتيجية المصرف إلى أهداف ومعايير تشغيلية؟ وما دورها في الموازنة بين توقعات المستفيدين؟ قُسمت نتائج البحث دعماً قوياً لصحة الافتراضات الأساسية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن ذات الصلة بتكامل الأهداف الاستراتيجية للمصرف والعلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف وأثرهما في تدعيم تنافسية المصرف وأداءه الاستراتيجي.

### المصطلحات الرئيسية (Key Terms)

- \* بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)
- \* الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance)
- المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة Methodology & Related studies

### منهجية البحث: Research Methodology

#### \* مشكلة البحث: Problem statement

أظهرت نتائج المقابلات غير المهيكلية التي أجراها الباحث مع عدد من مديري المصارف والفروع واحد الخبراء المهنيين في البنك المركزي العراقي، أن تقويم الأداء المصرفي في بيئة الأعمال الحالية التي اتسمت بعدم الاستقرار والتعقيد (Unstable & Complex Banking Environment) يعد أحد التحديات الاستراتيجية أمام الإدارات المصرفية، وعلى وفق أسلوب دلفي فقد اتفق الخبراء على أن تكيف بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) هو المدخل الاستراتيجي الأفضل لمواجهة تلك التحديات، ومن هنا تم تأطير مشكلة البحث بتساؤلات عدة تمحورت حول إعادة اختبار الافتراضات الأساسية لمنظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أهمها: كيف يمكن تكيف وتفعيل بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقويم الأداء المصرفي. ما أفضل المعايير التي تحقق الموازنة بين توقعات المستفيدين (أصحاب المصالح) (Stakeholders). ما نمط العلاقات السببية (Causal Relationships) بين مقاييس الأداء المستهدف؟ كيف يمكن تحسين محاور الأداء الاستراتيجي للمصرف بشكل متوازن ومتزامن.

#### \* أهمية البحث: Research Importance

للأبحاث أهمية تمثلت في بعدين أساسيين أولهما البعد النظري وتمثل في محاولة البحث تأطير المستجدات والإسهامات المعرفية المعاصرة ذات الصلة بمدخل تقويم الأداء الاستراتيجي

بشكل عام ومدخل بطاقة الأداء المتوازن تحديداً، بعد ما اظهرت العديد من الدراسات اهتمامات متنامية بمدخل بطاقة الأداء المتوازن بوصفه منظوراً نظمياً متكاملًا لتقويم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.

[3] (BSC,2007) [2] (Ashton,C.2003) [1] (Kaplan&Norton,2002) [7] (السعدي، ٢٠٠٧)، [6] (العمري، ٢٠٠٧)، [5] (Niven,2006)، [4] (Hubbard,2007) أما البعد الثاني لأهمية البحث فتمثل في كونه محاولة لحث الإدارات لمصرفية على تبني بطاقة الأداء المتوازن ، والتعريف بمضامينها الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي المصرفي ، وكيف يمكن توظيفها في ترجمة التوجه الاستراتيجي للمصرف إلى أهداف تشغيلية لتحقيق لـنجاحات التنافسية بمختلف جوانب الأداء وبمنظور تكاملي ومتوازن.

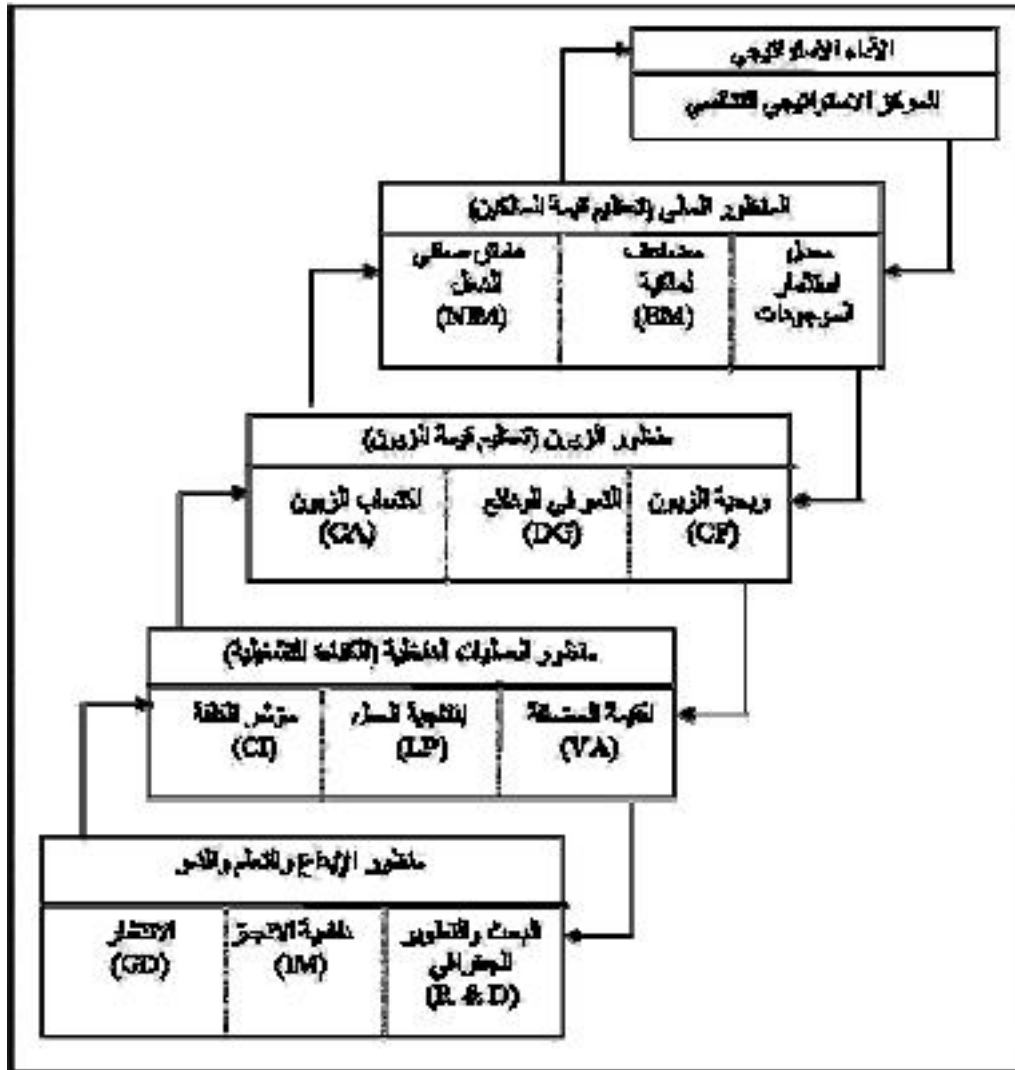
#### \* أهداف البحث: Research Objectives

سعى البحث إلى تحقيق أهداف عدة أهمها:

- ١- إعادة اختبار الافتراضات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ذات الصلة بالترابطات الاستراتيجية بين محاور الأداء الاستراتيجي (المالي، عمليات الأعمال، الزبون، التعلم والنمو)
- ٢- اختبار العلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف لبطاقة الأداء المتوازن.
- ٣- إظهار دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المواءمة بين محاور الأداء الاستراتيجي.
- ٤- تأطير الإسهامات النظرية والبحثية ذات الصلة بمدخل تقويم الأداء الاستراتيجي.
- ٥- تعزيز وعي الإدارات العليا بأهمية تبني مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وأثره في تدعيم تنافسية المصرف في بيئة الأعمال لمصرفية.

#### \* أنموذج البحث: Research Model

يعرض الشكل (١) أنموذج البحث الافتراضي والذي ضم خمسة محاور أساسية، خصص الأول لمحور الأداء الاستراتيجي للمصرف ممثلاً بمستوى تحقيق المصرف لرؤيته الاستراتيجية في بناء مركز تنافسي متقدم في بيئة الصناعة بدلالة النمو الإجمالي في نشاطي الاستثمار والائتمان وخصص المحور الثاني للأداء المالي ممثلاً بتعظيم قيمة حملة الأسهم (Shareholder)، وبدلالة مؤشرات (معدل استثمار الموجودات، مضاعف الملكية، وهامش صافي الدخل)، كما خصص المحور الثالث لمنظور الزبون ممثلاً بقيمة الزبون (Customer value) وبدلالة مؤشرات (ربحية الزبون، النمو في الودائع ولكتساب الزبون)، أما المحور الرابع فقد خصص لمحور العمليات لداخلية ممثلاً بالكفاءة التشغيلية للمصرف وبدلالة مؤشرات (القيمة المضافة، إنتاجية العمل ومؤشر الكلفة) وخصص المحور الأخير للإبداع والتعلم والنمو بدلالة مؤشرات (البحث والتطوير، دافعية الانجاز والانتشار لجغرافي لخدمات المصرف).



شكل (١) نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحث

### \* فرضيات البحث Research Hypothesis

- على وفق نموذج ومشكلة وأهداف البحث تم صياغة فرضيتي الإثبات الآتيتين:
- H1: توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء لمستهدف لبطافة الأداء المتوازن.
- H2: توجد علاقات أثر ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء لمستهدف لبطافة الأداء المتوازن.

### \* ميدان البحث وأساليب التحليل الإحصائي Research Field & Statistical Techniques

تم اختبار نموذج وفرضيات البحث على وفق منهج دراسة الحالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، بوصفه احد اكبر المصارف الأهلية من حيث الموجودات. تأسس المصرف عام (١٩٩٣) واستطاع ان يحقق انجازات مهمة على مستوى النمو في الموجودات والودائع ونشاط التمويل الاستثماري والائتماني، وعلى وفق نتائج التقرير الخاص بترتيب مراكز المصارف الأهلية لعام (٢٠٠٦) فقد احتل المصرف المرتبة الأولى من حيث إجمالي الموجودات. يبلغ رأسمال المصرف (١٥) مليار دينار ويضم أكثر من (٤٩٢) متسبباً و(٤٣) فرعاً ويتعامل معه على مايربو على (١٤٣٦٢) زبوناً مصرفياً.

تم جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث من واقع التقارير والكتوفات المالية للمصرف للفترة من (٢٠٠٠-٢٠٠٦) وأخضعت لبيانات بعد تكييفها لأغراض التحليل الإحصائي وعلى مرحلتين، الأولى تحليل لبيانات تحليلاً وصفيًا بدلالة النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية، أما المرحلة الثانية للتحليل فتمثلت في توظيف عدة برمجيات جاهزة ومنها نظامي (SPSS, PLS) لاختبار العلاقات السببية بين مقاييس الأداء لمستهدف لبطاقة الأداء المتوازن في المصرف بدلالة تحليل علاقات الارتباط والآخر (المباشر وغير المباشر) ومعاملات التحديد ( $R^2$ )، كما اختبرت معنوية النتائج بدلالة اختباري (T)، (F).

#### \* دراسات سابقة Related Studies

استكمالاً لمنهجية نعرض فيما يأتي بإيجاز المضامين الأساسية لعدد من الدراسات ذات الصلة بتوظيف مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي والتي تم الاستفادة من بعض معطياتها النظرية والمفاهيمية في بحثنا الحالي وكما يأتي:

- دراسة\* (Otley 1999)

"Performance Management: A framework for management control system Research"

قدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتجريبياً قيماً لإدارة الأداء تعدى حدود المنظور المحاسبي التاريخي، إذ ترى الدراسة أن توظيف منظور بطاقة الأداء المتوازن يتطلب مهارات متقدمة على الأقل في ثلاث مجالات الأول فهم التداخل بين النشاطات التشغيلية للمنظمة، والثاني تحقيق الترابط بين تصميم نظم التقويم والرقابة والقضايا الاستراتيجية وهو ما أدركته الأدبيات ذات الصلة بالمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، والثالث الحاجة إلى التركيز على قضايا البيئة الخارجية للأعمال بالتزامن مع القضايا الداخلية، توصلت الدراسة إلى أن نظم تقويم الأداء والرقابة الاستراتيجية يجب أن تدرس في إطار النظام الكلي لإدارة الأداء ليس من منظور اقتصادي فحسب وإنما من منظور إداري وسلوكي في إطار المحيط الأثمل لمنظمات الأعمال.

- دراسة\*\* (Cobbold & Lawrie, 2002)

"The Development of the Balanced Scorecard As A strategic Management Tool"

اختبرت الدراسة تجريبياً آليات توظيف بطاقة الأداء المتوازن (Bsc) كأداة للإدارة الاستراتيجية في عدد من المنظمات الاستشارية، توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة أهمها أن التصميم والتنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يرتبط جوهرياً بنمط التوجه الاستراتيجي لمنظمات الدراسة وقدرتها على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس تشغيلية.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وتحديثها لتضم مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ورأس المال الفكري (Intellectual Capital).

- دراسة\*\*\* (Ashton.C. 2003)

"Transforming Strategic Performance Through The Balanced Scorecard"

سعت الدراسة إلى اختبار النتائج التي حققها (Dublin Bank) بعد تبنيه مدخل بطاقة الأداء المتوازن على مدى (٥) سنوات، توصلت الدراسة إلى أن المصرف حقق نتائج جوهريّة متوازنة في محاور الأداء الاستراتيجي الأربعة وهي المحور المالي والزبون ومحور عمليات لداخلية ومحور النمو والإبداع والتعلم، كما تحرك مؤشر رضا الزبون إلى (٩٠%) ومؤشر رضا العاملين إلى (٨١%) مقارنةً بمؤشرات الصنف العالمي (World Class). أوصت

\* لمزيد من التفاصيل أنظر: <http://www.idealibrary.com>

\*\* لمزيد من التفاصيل أنظر: <http://www.businessintelligence.com>

\*\*\* لمزيد من التفاصيل أنظر: <http://www.2GC.ltd.com>

الدراسة بضرورة توسيع استعمال بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتكون خارطة استراتيجية (Strategic Map) لتنفيذ رؤية وإستراتيجية المصرف.

- دراسة \*\*\*\* (Lawris et al 2007) "BSC Implementation In SMES"

سعت الدراسة إلى تحليل عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors) لتطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المشروعات لصغيرة والمتوسطة (SMEs)، وأشارت الدراسة إلى أن العامل الأهم في نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن هو تحقيق الترابط بين مقاييس الأداء المستهدف والتخطيط الاستراتيجي في تلك المشاريع. توصلت الدراسة إلى أن تحقيق الترابط بين آليات التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن اسهم في تدعيم التنافسية وتخفيض المخاطر وتحسين التعلم الاستراتيجي (Strategic Learning).

المبحث الثاني

خلفية البحث النظرية Theoretical Background

### المقدمة Introduction

منذ إطلاق فكرة بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)\* من قبل (Kaplan & Norton) نهاية عام (١٩٩٢)، كأداة للرقابة الإستراتيجية، وهي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين حتى أصبحت أحد أهم لمداخل المعاصرة في حقل الإدارة الإستراتيجية، وأداة قيمة لتقويم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (٨). وقد اتفقت الأدبيات على تفوق بطاقة الأداء المتوازن على لمداخل التقليدية بمزايا عدة أهمها، أنها تركزت حول رؤية وإستراتيجية المنظمة (Vision & Strategy)، ونظرتها المتوازنة (Balanced View). لمحاور الأداء الاستراتيجي وتوقعات المستفيدين (Stakeholder Expectatns)، وفي أنها قدمت تصوراً قيمياً لعلاقات الترابط الاستراتيجي السببي (Causal - Strategic Linkage) بين مقاييس الأداء المستهدف للأعمال (٩).

سعى البحث إلى إعادة اختبار الافتراضات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) على وفق مراجعة تحليلية مقارنة للأدبيات ذات الصلة بمداخل تقويم الأداء الإستراتيجي وفي ضوء عدة تساؤلات تمثلت في : كيف تحدد منظمات الأعمال أهدافها الإستراتيجية (Strategic Objectives)؟، ما الإستراتيجيات وخطط (Strategies & Plans) الكفيلة بتنفيذ تلك الأهداف؟ ما مستويات الأداء المستهدف (Target performance) في مساحات الأداء المختلفة؟ كيف توظف مسارات التعلم والإبداع (Innovation & Learning Loops) في تكبيف الأهداف والإستراتيجيات ومعايير الأداء المستهدف؟

### مراجعة الأدبيات Literature Review

برغم الإشكاليات والتجاذبات المعرفية في قضية تقويم الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance Evaluation)، وبرغم الغموض الذي لكتنف بعض الأطر المفاهيمية لمصطلح الأداء، إلا أن هناك مساحات جوهرية للاتفاق حول الكثير من المعطيات المعرفية والإجرائية للموضوع ومن دون الخوض في تفاصيل الجدال المعرفي، وفي حدود بحثنا الحالي فإن تقويم الأداء الاستراتيجي يعني آليات التحقق من قدرة منظمات الأعمال على تنفيذ أهدافها الإستراتيجية ورؤاها التنافسية في بيئة الأعمال، وما إذا كانت إستراتيجياتها قادرة على تحقيق

\*\*\*\* <http://www.techniel.trans.com> المزيد من التفاصيل أنظر :

( في اللغة العربية، وقد وُظفت مصطلحات عدة منها: (بطاقات Balanced Scorecard\* لم تتفق الأدبيات حول المصطلح المرادف) العلامات المتوازنة، بطاقة الدرجات المتوازنة، بطاقة الأداء المتوازن) وقد استحسن الباحث المصطلح الأخير لاتفاقه مع المضمون الأساسي للمدخل.

الاستجابة لفعالة لمتطلبات الملائمة (Suitability) والقبول (Acceptability) ولمكانية التنفيذ (Feasibility) (١٠).

واتفقت الأدبيات أن المنظور المعاصر لمفهوم الأداء الاستراتيجي إنما يركز على أفضل المبادلات (Trade-Offes) بين مصالح المستفيدين (أصحاب المصالح) ، وان النجاحات التنافسية للأعمال تقف عند قدرتها على تعظيم قيمة المستفيدين (Stakholder Value) (١١). سنركز في الفقرات اللاحقة على تقديم مراجعة تحليلية مقارنة بين مداخل تقويم الأداء الاستراتيجي الأساسية وهي الموزونات التخطيطية (Budgeting) والقيمة الاقتصادية المضافة (Economic value Added) وبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard). وستتم المناقشة في إطار خمسة قضايا جوهرية أثّرت في الأدبيات ذات الصلة وتمثلت في مستوى التكامل بين مداخل تقويم الأداء الاستراتيجي ورؤية واستراتيجيات الأعمال، وقضية التداخل بين الغرض الاستراتيجي (Strategic Intent) ومقاييس الأداء المستهدف، وقضية الفاعلية (مستوى انجاز الأهداف الاستراتيجية) والكفاءة (مستوى استثمار الموارد والقدرات)، وقضية دافعية الانجاز على وفق مبدأ المشاركة والتمكين، وأخيراً قضية التعلم والإبداع وبناء مسارات التعلم المزدوج (Double Learning Loops) لتكثيف وإعادة هندسة استراتيجيات الأعمال<sup>[١٧]</sup>.

إن الغاية الأساسية من إثارة هكذا قضايا هي لتحقيق من مستوى استجابة مداخل التقويم الاستراتيجي لمعيارين مهمين هما: الشمولية (Comprehensiveness) في معالجة وتغطية مساحات الأداء الاستراتيجي والتكامل (Integration) في تحليل الترابطات الاستراتيجية والعلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف<sup>[١٧]</sup>.

#### مدخل الموزونات التخطيطية Budgeting Approach

الموزونات التخطيطية هي ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في خطة عمل مستقبلية<sup>[١٤]</sup>. فهي البات نظامية رسمية لتحقيق الموزنة بين لعوائد (مقاييس المخرجات) والتكاليف (مقاييس المدخلات). أن الإتشكاليات المعرفية في موضوع الموزونات التخطيطية تنحصر في جانب لتكاليف طالما ان العديد من مدخلات معادلة الأداء الاستراتيجي لا يمكن قياسها بدلالات مالية أو مادية، أو ربطها بموجهات كلفة (Cost Driver) محددة لتعقب سلوكها ومسارها الحقيقي حتى بالنظم المحاسبية المتقدمة، ومنها على سبيل المثال (رأس المال الفكري، ابداعية البحث والتطوير، قيمة الزبون المدركة، دافعية العاملين....) وبرغم الاستجابة الكفوءة للموزونات التخطيطية للقضايا التي أثّرت في مقدمة البحث ، إلا ان تفعيل الموزونات حتى تصبح أداة إستراتيجية قيمة لتقويم وإدارة أداء الأعمال يتطلب الاجابة على التساؤلات الآتية<sup>[١٥]</sup>:

- ❖ كيف يمكن ربط الموزونات التخطيطية برؤية واستراتيجية الاعمال.
- ❖ كيف يمكن تحقيق المزاوجة بين تخصيص الموارد والالتزامات الاستراتيجية للمنظمة.
- ❖ كيف يمكن تكثيف الموزونات التخطيطية لمتطلبات تحليل سلسلة القيمة في المنظمة.
- ❖ كيف يمكن تجنب المنظور التاريخي للموزونات في تحديد الأداء المستهدف.
- ❖ ما ليات ربط الموزونات بنظم الدافعية والتحفيز ومستويات الانجاز.
- ❖ وفوق ذلك كله كيف يمكن ان تكون الموزونات أداة قيمة لتحسين وإضافة القيمة بدلاً من ان تكون ارنثاً ثقيلاً على موارد المنظمة الاستراتيجية.

وعموماً فان التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال جعلت من الموزونات التخطيطية أدوات (غير فعالة) في تعقب سلسلة القيمة الاستراتيجية لمضافة (Strategic Value Added)، فهي منظور تاريخي افقر إلى منطق الموزنة بين الاهداف الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين (Stakeholder Expectations) وتحديداً في المجالات التي حلت فيها لموجودات الفكرية والمعرفية (Intellectual Assets) محل لموجودات المادية<sup>[١٦]</sup>.

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

طور مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) من قبل (Stern Stewart)، بوصفه مدخلاً تمويلياً لقياس الأداء المالي (Financial Performance) بدلالة تعظيم قيمة حملة الأسهم (Shareholder Value)، المؤثر الأهم للتفوق المالي لمنظمات الأعمال، والذي من خلاله تجاوز مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بطرح المعدل الموزون لكلفة رأس المال المستثمر من الربح المحاسبي<sup>[١٧]</sup>.

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) هو نموذج مطور لما أطلق عليه في الأدبيات بـ (فضلة الدخل) (Residual Income)، وهي محاولة للموازنة بين مقاييس التدفقات النقدية (موضوعية - تاريخية) ومقاييس القيمة الحالية (وصفية - مستقبلية)، وعلى وفق مضمون التساؤلات التي أثرت في مقدمة بحثنا هذا، فإن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة استجاب بكفاءة لمتطلبات تبني هدف استراتيجي محدد تمثل في تعظيم قيمة حملة الأسهم، وإن كان ذلك في ضوء المؤثرات التاريخية لكفاءة السوق المالية، وهي بذلك لم تتجاوز المنظور التاريخي في تقويم أداء الأعمال، فضلاً عن أن المدخل عرّف بوضوح الترابطات بين مقاييس الأداء المستهدف ودافعية الانجاز لتجنب ميل الإدارة إلى تبني استراتيجيات الأداء قصيرة الأجل، إلا أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة افترق إلى الوضوح في تحديد مقاييس الأداء المستهدف باقتراضه معياراً ضمنيّاً ومعادلاً (للصفر)، وهو افتراض حقيقي فقط عندما يتم تقويم الأداء على أساس صافي القيمة الحالية (Net Present Value) وبمنظور محاسبي وليس اقتصادي، إن تبني مدخل القيمة الاقتصادية المضافة للمنظور التاريخي المحاسبي وليس الاقتصادي انعكس سلباً على تحديد مقاييس الأداء المستهدف لمنظمات الأعمال، وأخيراً ناقش (Stewart) بليّجاز قضية لتعلم وتكييف الأهداف الإستراتيجية على وفق نتائج الأداء الفعلي لتجنب تضخيم القيمة الاقتصادية المضافة بسبب التوقعات المتفائلة عن كفاءة الأسواق المالية<sup>[١٨]</sup>.

خلاصة القول أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة عد أهم مداخل تقويم الأداء الاستراتيجي رغم افتقاره إلى بعض متطلبات التكامل والشمولية وكما يأتي:

❖ تركز مدخل القيمة الاقتصادية المضافة حول مؤثر تعظيم قيمة المساهمين دون لمؤثرات الأخرى.

❖ التركيز على مساحات الأداء ذات الصلة بالمنظور المالي/ المحاسبي للقيمة المضافة.

❖ افتقاره إلى تحليل العلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف.

❖ إخفاؤه في تغطية نشاطات إضافة القيمة عبر سلسلة القيمة المضافة الكلية للمنظمة.

مدخل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Approach)

أطلق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في جامعة هارفارد للأعمال (Harvard Business School)، عام (١٩٩٢) من قبل (Kaplan & Norton) وعدته الأدبيات المنظور الأشمل والأعمق في تحقيق التكامل بين رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومقاييس الأداء الاستراتيجي.

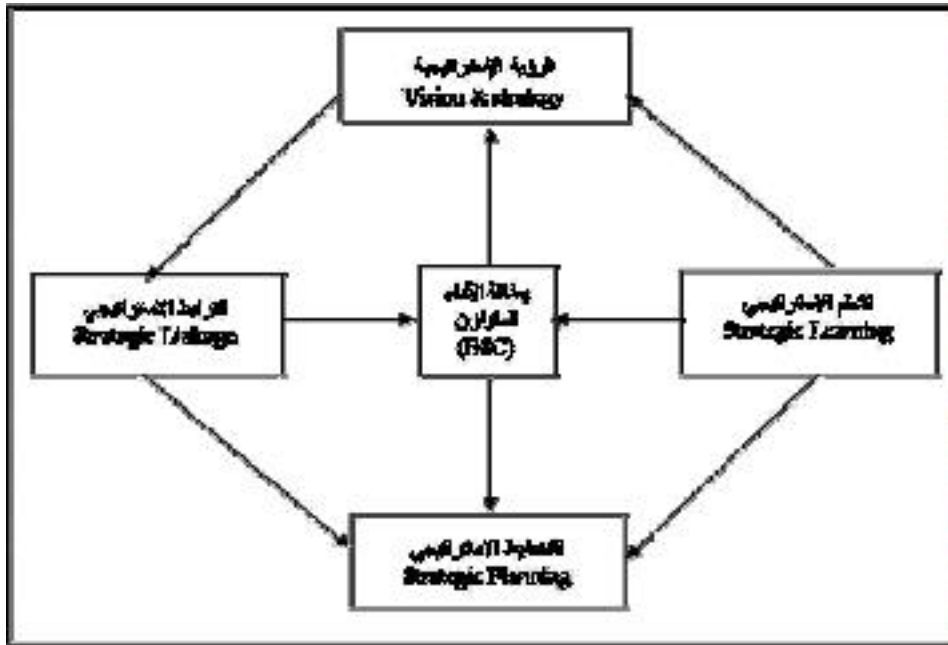
إن الأساس العلمي الذي استند إليه الباحثان (Kaplan & Norton) في تطوير مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في مشروع بحثهما الذي استمر عام كامل وشمل (١٢) منظمة أعمال، هو استنتاجهما بأن مقاييس الأداء التقليدية تركزت حول قضايا الرقابة الإستراتيجية (Issues Of Strategic Control) وأهملت القضية الأهم وهي لتكامل بين الأداء التشغيلي والاستراتيجي، إذ خلص الباحثان إلى عدم منطقية الافتراض القائل بإمكانية اعتماد مقياس مفرد لأداء الأعمال، و اقترح الباحثان مشروعهما الذي أطلق عليه (بطاقة الأداء المتوازن) بوصفها المدخل الأنسب لتجاوز إشكاليات تقويم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال<sup>[١٩]</sup>.

تضم البطاقة أربعة محاور للأداء الاستراتيجي تمثلت في المنظور المالي ( Financial Perspective) ومنظور الزبون (Customer Perspective) ومنظور عمليات الأعمال لداخلية (Internal Business Process) وأخيراً منظور لتعلم والنمو ( Learning & Growth) (انظر الشكل ٣) وجميعها تركزت حول محور رؤية واستراتيجية الأعمال وهي بمثابة عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors) لتحقيق التفوق التنافسي والميزة المستدامة في بيئة الصناعة<sup>[٢٠]</sup>.

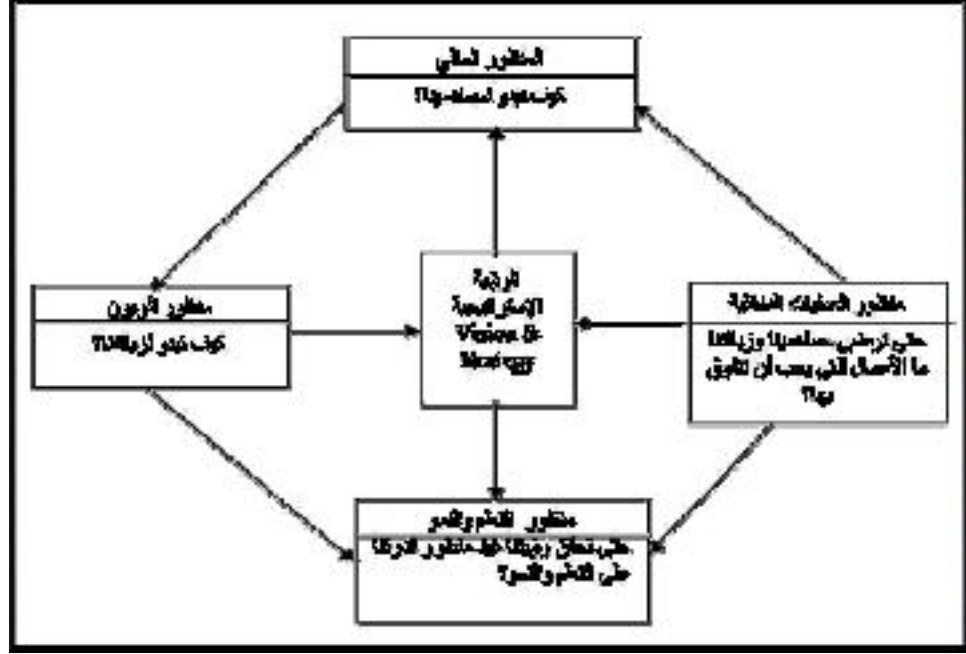
وكأي مفهوم إبداعي جديد وبسبب الغموض الذي رافق الجيل الأول لبطاقات الأداء المتوازن (1<sup>st</sup> BSC Generation) في بعض الأطر والمقدمات المفاهيمية، فقد كانت عرضة لتقييمات واختبارات مختلفة منها التساؤلات والفضايا التي أثبتت في مقدمة البحث، ان الإضافة الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن تجسدت في تركزها حول رؤية واستراتيجية الأعمال وليأت ترجمتها إلى أهداف ومقاييس تشغيلية عبر سلسلة القيمة لمضافة الكلية للمنظمة، فضلاً عن انها جسدت وبكفاءة النظرة المتوازنة لتوقعات أصحاب المصالح (Stakeholder Expectations) الا ان مشكلة الجيل الأول لبطاقات الأداء المتوازن تمثلت في انها لم تقدم اسس ومبوغات انتقاء مقاييس الأداء لمستهدف وكيف يمكن ان تحقق الموازنة بين المساحات الاربعة لأداء الاعمال، فضلاً عن الغموض في تحليل العلاقات السببية (Causality Relationships) بين الغايات-الوسائل (Means-Ends) وفترضها العلاقة الخطية (Linearity) بين مقاييس الأداء لمستهدف<sup>[٢١]</sup>.

وتصح نتائج التحليل تلك على نماذج الجيل الاول لبطاقة الأداء المتوازن عند إطلاقها لأول مرة كأداة للرقابة الاستراتيجية والتي استندت إلى نماذج سببية بسيطة وظفت لدعم وتطوير الاهداف الاستراتيجية بالتناغم مع منظور التعلم والتغيير الاستراتيجي الا ان الجزء الاهم من ذلك النتائج يعود إلى حداثة المفهوم ونقص الخبرات والتجارب التنفيذية، حيث ركزت ادبيات الجيل الاول على اعادة هندسة بطاقة الأداء المتوازن بدلاً من تركيزها على تطوير المعرفة التنفيذية.

<sup>[٢٢]</sup> (Butler et al, 1997), <sup>[٢٣]</sup> (Epstein, 1997), <sup>[٢٤]</sup> (Eagleson & Waldersee, 2000), <sup>[٢٥]</sup> (Ahn, H. 2001), <sup>[٢٦]</sup> (Brewer, 2002), <sup>[٢٧]</sup> (Daving. W. et al, 2004).



الشكل (٢)، تكامل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة  
Source: [http:// www.bsc.com](http://www.bsc.com) هاني عبد الرحمن "منهجية بطاقة القياس المتوازن  
للأداء"

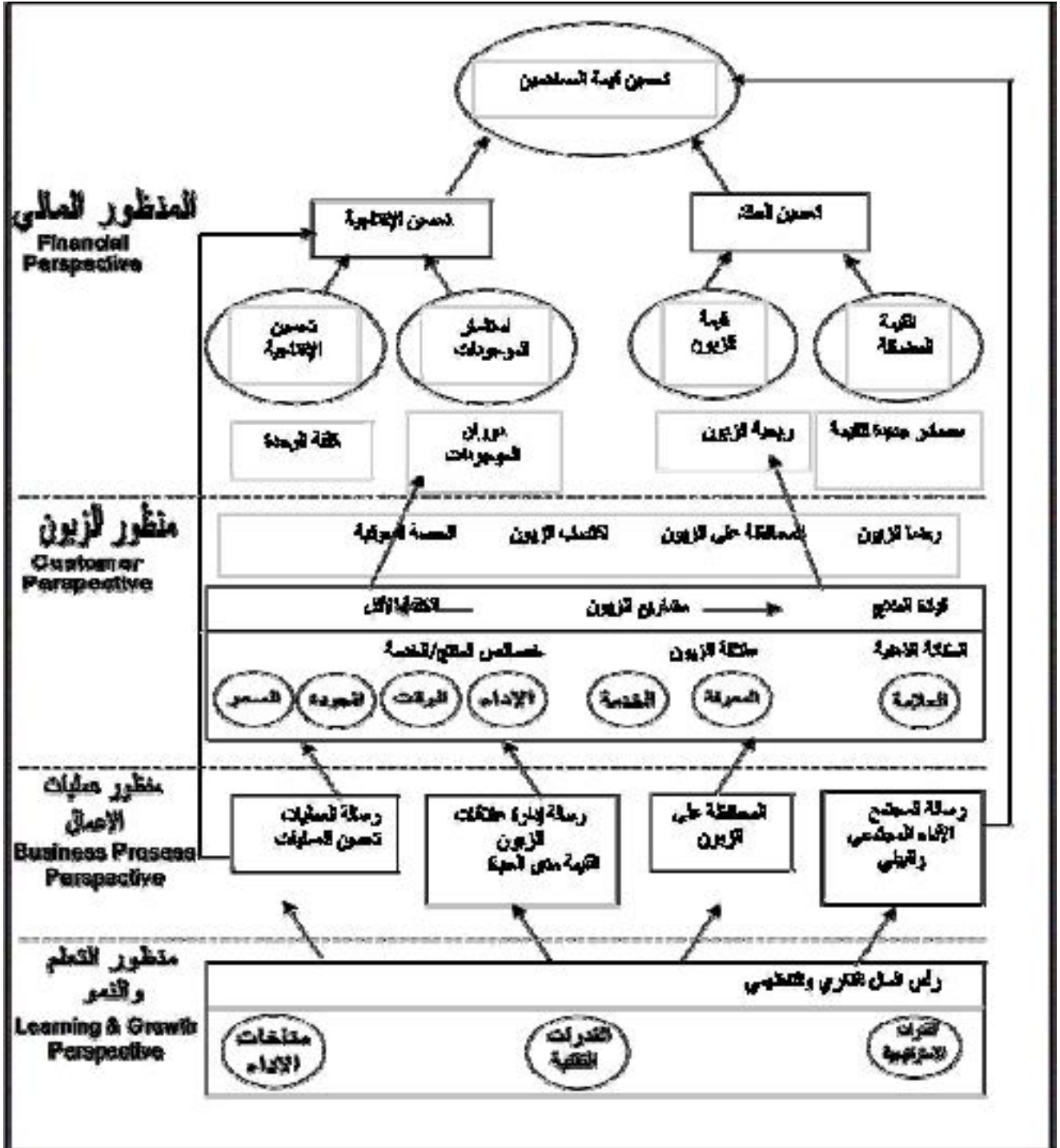


الشكل (٣)

محاور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

Source: Kaplan & Norton (1996) "Using the Balanced Scorecard As Strategic Management System" Harvard Business Review, Jan/ feb: p. p.71-79

وحقيقة الأمر ان الجيلين الثاني والثالث (2<sup>nd</sup> & 3<sup>rd</sup> BSC Generation) تجاوزا العديد من التساؤلات التي أثارت حول نماذج الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، بعد ان خضعت لعمليات التدقيق (Filtering) والاختبار في الأدبيات لتطوير أسس اختبار مقاييس الأداء لمستهدف والتعقد (Clustering) في إعادة نشر وتجميع تلك المقاييس في المساحات الرئيسية للأداء الاستراتيجي، فضلاً عن التحول من السببية لبسطة إلى السببية الديناميكية (Dynamic Causality) بافتراض علاقات غير خطية وحركية بين مقاييس الأداء المستهدف<sup>[٢٨]</sup>، ولحل الاضافة الجوهرية لنماذج الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن هي في التحول من منظور السببية لبسطة إلى نموذج الترابط الاستراتيجي (Strategic Linkage Model) بين مساحات الأداء الاستراتيجي (انظر الشكل ٤)



الشكل (٤) أنموذج للجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

Source: Kaplan, R. (2002) "Building Strategy Focused Organization with the Balanced Scorecard" <http://www.balancescorecard.com>. P.10.

وتتميز الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالتركيز حول الملائمة الإستراتيجية لمتطلبات التنفيذ (البعد الوظيفي)، إذ تمثلت الإضافة الجوهرية في نماذج الجيل الثالث بما أطلق عليه عبارات الغاية (الفصد) (Destination statements) وهي عبارات قصيرة ذات دلالة واضحة للغايات والأهداف الإستراتيجية أي أنها تقدير أو تخمين متفق عليه لنتائج الأداء المرغوب خلال فترة زمنية محددة.

(Hubbard,2007), (Niven,2006)<sup>[٢١]</sup>, (shalver,2000)<sup>[٢٢]</sup>, (Guidoum,2000)<sup>[٢٣]</sup>

ويبين الشكل (٥) أنموذجاً للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن. وختاماً فإن مدخل بطاقة الأداء المتوازن (بأجياله الثلاث) قد تفوق على لمدخل التقليدية لتقويم الأداء الاستراتيجي من خلال:

- ❖ المنظور المتوازن لتعظيم قيمة جميع المستفيدين (أصحاب المصالح) (Stakeholder) وليس المساهمين فقط (Shareholder).
- ❖ المرونة الإستراتيجية العالية للتكيف مع تمايز المنظمات في رؤيتها وتوجهاتها ونطاق عملها.
- ❖ لتعقد في تقديم نماذج حركية للعلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف.
- ❖ لتعقد في ربط الاهتمامات الخاصة بصياغة لرؤية والإستراتيجية باهتمامات التنفيذ.
- ❖ لتعقد في تطوير منطق التداوب (Synergy) والتناوب (Tradeoff) بين الابداعات والأهداف الإستراتيجية<sup>[٢٤]</sup>.

| العلاقات الخارجية<br>External Relations         | التوقعات المالية<br>Financial Expectation        |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ER1: لموردون جزء من سلسلة القيمة لمضافة.        | F/BE1: أن تحقق ربحاً صافياً قدره (%)             |
| ER2: أن نعظم القيمة المضافة للمتعاملين معنا.    | F/BE2: أن تحقق حصة سوقية قدرها (%)               |
| ER3: بناء نظم استخبارات تنافسية متخصصة.         | F/BE3: إنشاء (?) فرعاً في الأسواق العالمية.      |
| ER4: أن نطور استراتيجياتنا وفقاً لتوجهات السوق. | F/BE4: قيادة السوق وبناء علامة تجارية قوية.      |
| الثقافة والتنظيم<br>Culture & Organization      | العمليات والقدرات<br>Processes & Capabilities    |
| CO1: بناء ثقافة (Can do- will do)               | PC1: بناء نظام فعال لإسناد عمليات الأعمال.       |
| CO2: أن نملك ملكات فكرية قوية.                  | PC2: تعزيز الممارسات الأفضل في التخطيط والقيادة. |
| CO3: ثقافة خلق ونشر المعرفة.                    | PC3: أن ندعم ونطور العاملين.                     |
| CO4: المشاركة في النجاح والفشل.                 | PC4: أن تكون خدماتنا أبداعية.                    |

الشكل (٥) أنموذج من الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)

Source: Lawric et al (2006) "Balanced Scorecard Implementation In SMEs" [http:// www.2gc.co.uk/research.asp.com.pp.1-10](http://www.2gc.co.uk/research.asp.com.pp.1-10).

### المبحث الثالث

### نتائج التحليل وللمناقشة

### Analysis Results & Discussion

### Descriptive statistical Analysis نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يعرض الجدول (١) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمؤشرات قياس محاور بطاقة الأداء المتوازن في المصرف للفترة (٢٠٠٠-٢٠٠٦)، ومنها يتضح تباين الاهتمامات الاستراتيجية لإدارة المصرف بمحاور الأداء الاستراتيجي إذ لازالت مؤشرات الأداء المالي (تعظيم قيمة المالين) تقف على رأس تلك الاهتمامات بدليل مستويات النمو الحقيقي في مقاييس الأداء المالي ومنها لتحسن في مؤشر مضاعف الملكية (EM) من (٢٢) مرة إلى (٢٦) مرة للفترة (٢٠٠٠-٢٠٠٦) وبمتوسط عام بلغ (٢١,٩٩٧) مرة للفترة ذاتها، كما حقق المصرف تحسناً في معدل استثمار الموجودات (AU) من (٢,٦%) إلى (٧,٣%) لنفس الفترة وبمتوسط عام بلغ (٤,٢%) بينما حقق هامش صافي الدخل (NIM) تحسناً قدره (٤%) وبمتوسط عام بلغ (٣٢,٩%) للفترة ذاتها.

إن الاستدلال الأولي من لمؤشرات السابقة يظهر إيلاء إدارة المصرف اهتمامات استثنائية لتحسين مؤشرات الأداء المالي (تحسين قيمة المساهمين)، إذ ارتفع معدل العائد على حق الملكية (ROE)\* من (٢٠%) إلى (٤٦%) للفترة من (٢٠٠٠-٢٠٠٦) وهو دليل آخر على صحة استدلالنا المشار إليه آنفاً.

وجاء محور كفاءة لعمليات التشغيلية ثانياً في اجندة إدارة المصرف التنافسية إذ حقق المصرف تحسناً ملحوظاً في مؤشر القيم لمضافة (VA) (بدلالة تكلفة عوامل الإنتاج) من (٤,٢٧٧) إلى (١٠,١٤%) وبمتوسط عام قدره (٦,٤٦%)، كما تحسن مؤشر إنتاجية العمل (LP) من (١٩,٢%) إلى (٢٢,٨%) وبمتوسط عام بلغ (٢٠,٤%)، في حين انخفض مؤشر الكلفة (CI) من (٧٠%) لعام (٢٠٠٠) إلى (٢٨%) لعام (٢٠٠٦) وبمتوسط عام بلغ (٤٣%)، وتعكس المؤشرات السابقة تحسناً ملحوظاً في الكفاءة التشغيلية للأعمال والنشاطات لمصرفية خلال مدة البحث.\*\*

واحتل محور قيمة الزبون (CV) المرتبة الثالثة في دائرة اهتمامات المصرف بمحاور بطاقة الأداء المتوازن، ففي الوقت الذي حقق فيه المصرف تحسناً في مؤشري نمو الودائع (DG) واكتساب الزبون (CA) بمتوسط عام بلغ (٤٧%) و (38%) على التوالي فإن مؤشر ربحية الزبون (CP) تحرك ببطء من (٢,٤%) إلى (٩%) وبمتوسط عام بلغ (١,٦%) لفترة البحث ذاتها، وتعكس مؤشرات قيمة الزبون أنه برغم السعي الحثيث لتحسين مؤشرات النمو في الودائع واكتساب زبائن جدد لتحسين الحصة التنافسية للمصرف في سوق الصناعة، إلا أن المردودات المالية لعلاقة الزبون بالمصرف لم تحقق قيمة معنوية بدلالة التحسينات المتواضعة في نسبة نفقات الفوائد إلى إجمالي الودائع.

\* Return On Equity (ROE)= Leverage Multiplier\* Net income Margin\* Asset utilization.

For year 2000 (ROE)= 22.45\* 0.028\*0.325= 20%.

For year 2006 (ROE)= 24.470\*0.052\*0.360= 46%.

\*\* Time Series (2000-2006).

جدول (١)

المؤشرات الإحصائية الأولية لمقاييس بطلاقة الأداء المتوازن في المصرف

| مؤشر | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 | 2037 | 2038 | 2039 | 2040 | 2041 | 2042 | 2043 | 2044 | 2045 | 2046 | 2047 | 2048 | 2049 | 2050 | 2051 | 2052 | 2053 | 2054 | 2055 | 2056 | 2057 | 2058 | 2059 | 2060 | 2061 | 2062 | 2063 | 2064 | 2065 | 2066 | 2067 | 2068 | 2069 | 2070 | 2071 | 2072 | 2073 | 2074 | 2075 | 2076 | 2077 | 2078 | 2079 | 2080 | 2081 | 2082 | 2083 | 2084 | 2085 | 2086 | 2087 | 2088 | 2089 | 2090 | 2091 | 2092 | 2093 | 2094 | 2095 | 2096 | 2097 | 2098 | 2099 | 2100 | 2101 | 2102 | 2103 | 2104 | 2105 | 2106 | 2107 | 2108 | 2109 | 2110 | 2111 | 2112 | 2113 | 2114 | 2115 | 2116 | 2117 | 2118 | 2119 | 2120 | 2121 | 2122 | 2123 | 2124 | 2125 | 2126 | 2127 | 2128 | 2129 | 2130 | 2131 | 2132 | 2133 | 2134 | 2135 | 2136 | 2137 | 2138 | 2139 | 2140 | 2141 | 2142 | 2143 | 2144 | 2145 | 2146 | 2147 | 2148 | 2149 | 2150 | 2151 | 2152 | 2153 | 2154 | 2155 | 2156 | 2157 | 2158 | 2159 | 2160 | 2161 | 2162 | 2163 | 2164 | 2165 | 2166 | 2167 | 2168 | 2169 | 2170 | 2171 | 2172 | 2173 | 2174 | 2175 | 2176 | 2177 | 2178 | 2179 | 2180 | 2181 | 2182 | 2183 | 2184 | 2185 | 2186 | 2187 | 2188 | 2189 | 2190 | 2191 | 2192 | 2193 | 2194 | 2195 | 2196 | 2197 | 2198 | 2199 | 2200 | 2201 | 2202 | 2203 | 2204 | 2205 | 2206 | 2207 | 2208 | 2209 | 2210 | 2211 | 2212 | 2213 | 2214 | 2215 | 2216 | 2217 | 2218 | 2219 | 2220 | 2221 | 2222 | 2223 | 2224 | 2225 | 2226 | 2227 | 2228 | 2229 | 2230 | 2231 | 2232 | 2233 | 2234 | 2235 | 2236 | 2237 | 2238 | 2239 | 2240 | 2241 | 2242 | 2243 | 2244 | 2245 | 2246 | 2247 | 2248 | 2249 | 2250 | 2251 | 2252 | 2253 | 2254 | 2255 | 2256 | 2257 | 2258 | 2259 | 2260 | 2261 | 2262 | 2263 | 2264 | 2265 | 2266 | 2267 | 2268 | 2269 | 2270 | 2271 | 2272 | 2273 | 2274 | 2275 | 2276 | 2277 | 2278 | 2279 | 2280 | 2281 | 2282 | 2283 | 2284 | 2285 | 2286 | 2287 | 2288 | 2289 | 2290 | 2291 | 2292 | 2293 | 2294 | 2295 | 2296 | 2297 | 2298 | 2299 | 2300 | 2301 | 2302 | 2303 | 2304 | 2305 | 2306 | 2307 | 2308 | 2309 | 2310 | 2311 | 2312 | 2313 | 2314 | 2315 | 2316 | 2317 | 2318 | 2319 | 2320 | 2321 | 2322 | 2323 | 2324 | 2325 | 2326 | 2327 | 2328 | 2329 | 2330 | 2331 | 2332 | 2333 | 2334 | 2335 | 2336 | 2337 | 2338 | 2339 | 2340 | 2341 | 2342 | 2343 | 2344 | 2345 | 2346 | 2347 | 2348 | 2349 | 2350 | 2351 | 2352 | 2353 | 2354 | 2355 | 2356 | 2357 | 2358 | 2359 | 2360 | 2361 | 2362 | 2363 | 2364 | 2365 | 2366 | 2367 | 2368 | 2369 | 2370 | 2371 | 2372 | 2373 | 2374 | 2375 | 2376 | 2377 | 2378 | 2379 | 2380 | 2381 | 2382 | 2383 | 2384 | 2385 | 2386 | 2387 | 2388 | 2389 | 2390 | 2391 | 2392 | 2393 | 2394 | 2395 | 2396 | 2397 | 2398 | 2399 | 2400 | 2401 | 2402 | 2403 | 2404 | 2405 | 2406 | 2407 | 2408 | 2409 | 2410 | 2411 | 2412 | 2413 | 2414 | 2415 | 2416 | 2417 | 2418 | 2419 | 2420 | 2421 | 2422 | 2423 | 2424 | 2425 | 2426 | 2427 | 2428 | 2429 | 2430 | 2431 | 2432 | 2433 | 2434 | 2435 | 2436 | 2437 | 2438 | 2439 | 2440 | 2441 | 2442 | 2443 | 2444 | 2445 | 2446 | 2447 | 2448 | 2449 | 2450 | 2451 | 2452 | 2453 | 2454 | 2455 | 2456 | 2457 | 2458 | 2459 | 2460 | 2461 | 2462 | 2463 | 2464 | 2465 | 2466 | 2467 | 2468 | 2469 | 2470 | 2471 | 2472 | 2473 | 2474 | 2475 | 2476 | 2477 | 2478 | 2479 | 2480 | 2481 | 2482 | 2483 | 2484 | 2485 | 2486 | 2487 | 2488 | 2489 | 2490 | 2491 | 2492 | 2493 | 2494 | 2495 | 2496 | 2497 | 2498 | 2499 | 2500 | 2501 | 2502 | 2503 | 2504 | 2505 | 2506 | 2507 | 2508 | 2509 | 2510 | 2511 | 2512 | 2513 | 2514 | 2515 | 2516 | 2517 | 2518 | 2519 | 2520 | 2521 | 2522 | 2523 | 2524 | 2525 | 2526 | 2527 | 2528 | 2529 | 2530 | 2531 | 2532 | 2533 | 2534 | 2535 | 2536 | 2537 | 2538 | 2539 | 2540 | 2541 | 2542 | 2543 | 2544 | 2545 | 2546 | 2547 | 2548 | 2549 | 2550 | 2551 | 2552 | 2553 | 2554 | 2555 | 2556 | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | 2574 | 2575 | 2576 | 2577 | 2578 | 2579 | 2580 | 2581 | 2582 | 2583 | 2584 | 2585 | 2586 | 2587 | 2588 | 2589 | 2590 | 2591 | 2592 | 2593 | 2594 | 2595 | 2596 | 2597 | 2598 | 2599 | 2600 | 2601 | 2602 | 2603 | 2604 | 2605 | 2606 | 2607 | 2608 | 2609 | 2610 | 2611 | 2612 | 2613 | 2614 | 2615 | 2616 | 2617 | 2618 | 2619 | 2620 | 2621 | 2622 | 2623 | 2624 | 2625 | 2626 | 2627 | 2628 | 2629 | 2630 | 2631 | 2632 | 2633 | 2634 | 2635 | 2636 | 2637 | 2638 | 2639 | 2640 | 2641 | 2642 | 2643 | 2644 | 2645 | 2646 | 2647 | 2648 | 2649 | 2650 | 2651 | 2652 | 2653 | 2654 | 2655 | 2656 | 2657 | 2658 | 2659 | 2660 | 2661 | 2662 | 2663 | 2664 | 2665 | 2666 | 2667 | 2668 | 2669 | 2670 | 2671 | 2672 | 2673 | 2674 | 2675 | 2676 | 2677 | 2678 | 2679 | 2680 | 2681 | 2682 | 2683 | 2684 | 2685 | 2686 | 2687 | 2688 | 2689 | 2690 | 2691 | 2692 | 2693 | 2694 | 2695 | 2696 | 2697 | 2698 | 2699 | 2700 | 2701 | 2702 | 2703 | 2704 | 2705 | 2706 | 2707 | 2708 | 2709 | 2710 | 2711 | 2712 | 2713 | 2714 | 2715 | 2716 | 2717 | 2718 | 2719 | 2720 | 2721 | 2722 | 2723 | 2724 | 2725 | 2726 | 2727 | 2728 | 2729 | 2730 | 2731 | 2732 | 2733 | 2734 | 2735 | 2736 | 2737 | 2738 | 2739 | 2740 | 2741 | 2742 | 2743 | 2744 | 2745 | 2746 | 2747 | 2748 | 2749 | 2750 | 2751 | 2752 | 2753 | 2754 | 2755 | 2756 | 2757 | 2758 | 2759 | 2760 | 2761 | 2762 | 2763 | 2764 | 2765 | 2766 | 2767 | 2768 | 2769 | 2770 | 2771 | 2772 | 2773 | 2774 | 2775 | 2776 | 2777 | 2778 | 2779 | 2780 | 2781 | 2782 | 2783 | 2784 | 2785 | 2786 | 2787 | 2788 | 2789 | 2790 | 2791 | 2792 | 2793 | 2794 | 2795 | 2796 | 2797 | 2798 | 2799 | 2800 | 2801 | 2802 | 2803 | 2804 | 2805 | 2806 | 2807 | 2808 | 2809 | 2810 | 2811 | 2812 | 2813 | 2814 | 2815 | 2816 | 2817 | 2818 | 2819 | 2820 | 2821 | 2822 | 2823 | 2824 | 2825 | 2826 | 2827 | 2828 | 2829 | 2830 | 2831 | 2832 | 2833 | 2834 | 2835 | 2836 | 2837 | 2838 | 2839 | 2840 | 2841 | 2842 | 2843 | 2844 | 2845 | 2846 | 2847 | 2848 | 2849 | 2850 | 2851 | 2852 | 2853 | 2854 | 2855 | 2856 | 2857 | 2858 | 2859 | 2860 | 2861 | 2862 | 2863 | 2864 | 2865 | 2866 | 2867 | 2868 | 2869 | 2870 | 2871 | 2872 | 2873 | 2874 | 2875 | 2876 | 2877 | 2878 | 2879 | 2880 | 2881 | 2882 | 2883 | 2884 | 2885 | 2886 | 2887 | 2888 | 2889 | 2890 | 2891 | 2892 | 2893 | 2894 | 2895 | 2896 | 2897 | 2898 | 2899 | 2900 | 2901 | 2902 | 2903 | 2904 | 2905 | 2906 | 2907 | 2908 | 2909 | 2910 | 2911 | 2912 | 2913 | 2914 | 2915 | 2916 | 2917 | 2918 | 2919 | 2920 | 2921 | 2922 | 2923 | 2924 | 2925 | 2926 | 2927 | 2928 | 2929 | 2930 | 2931 | 2932 | 2933 | 2934 | 2935 | 2936 | 2937 | 2938 | 2939 | 2940 | 2941 | 2942 | 2943 | 2944 | 2945 | 2946 | 2947 | 2948 | 2949 | 2950 | 2951 | 2952 | 2953 | 2954 | 2955 | 2956 | 2957 | 2958 | 2959 | 2960 | 2961 | 2962 | 2963 | 2964 | 2965 | 2966 | 2967 | 2968 | 2969 | 2970 | 2971 | 2972 | 2973 | 2974 | 2975 | 2976 | 2977 | 2978 | 2979 | 2980 | 2981 | 2982 | 2983 | 2984 | 2985 | 2986 | 2987 | 2988 | 2989 | 2990 | 2991 | 2992 | 2993 | 2994 | 2995 | 2996 | 2997 | 2998 | 2999 | 3000 | 3001 | 3002 | 3003 | 3004 | 3005 | 3006 | 3007 | 3008 | 3009 | 3010 | 3011 | 3012 | 3013 | 3014 | 3015 | 3016 | 3017 | 3018 | 3019 | 3020 | 3021 | 3022 | 3023 | 3024 | 3025 | 3026 | 3027 | 3028 | 3029 | 3030 | 3031 | 3032 | 3033 | 3034 | 3035 | 3036 | 3037 | 3038 | 3039 | 3040 | 3041 | 3042 | 3043 | 3044 | 3045 | 3046 | 3047 | 3048 | 3049 | 3050 | 3051 | 3052 | 3053 | 3054 | 3055 | 3056 | 3057 | 3058 | 3059 | 3060 | 3061 | 3062 | 3063 | 3064 | 3065 | 3066 | 3067 | 3068 | 3069 | 3070 | 3071 | 3072 | 3073 | 3074 | 3075 | 3076 | 3077 | 3078 | 3079 | 3080 | 3081 | 3082 | 3083 | 3084 | 3085 | 3086 | 3087 | 3088 | 3089 | 3090 | 3091 | 3092 | 3093 | 3094 | 3095 | 3096 | 3097 | 3098 | 3099 | 3100 | 3101 | 3102 | 3103 | 3104 | 3105 | 3106 | 3107 | 3108 | 3109 | 3110 | 3111 | 3112 | 3113 | 3114 | 3115 | 3116 | 3117 | 3118 | 3119 | 3120 | 3121 | 3122 | 3123 | 3124 | 3125 | 3126 | 3127 | 3128 | 3129 | 3130 | 3131 | 3132 | 3133 | 3134 | 3135 | 3136 | 3137 | 3138 | 3139 | 3140 | 3141 | 3142 | 3143 | 3144 | 3145 | 3146 | 3147 | 3148 | 3149 | 3150 | 3151 | 3152 | 3153 | 3154 | 3155 | 3156 | 3157 | 3158 | 3159 | 3160 | 3161 | 3162 | 3163 | 3164 | 3165 | 3166 | 3167 | 3168 | 3169 | 3170 | 3171 | 3172 | 3173 | 3174 | 3175 | 3176 | 3177 | 3178 | 3179 | 3180 | 3181 | 3182 | 3183 | 3184 | 3185 | 3186 | 3187 | 3188 | 3189 | 3190 | 3191 | 3192 | 3193 | 3194 | 3195 | 3196 | 3197 | 3198 | 3199 | 3200 | 3201 | 3202 | 3203 | 3204 | 3205 | 3206 | 3207 | 3208 | 3209 | 3210 | 3211 | 3212 | 3213 | 3214 | 3215 | 3216 | 3217 | 3218 | 3219 | 3220 | 3221 | 3222 | 3223 | 3224 | 3225 | 3226 | 3227 | 3228 | 3229 | 3230 | 3231 | 3232 | 3233 | 3234 | 3235 | 3236 | 3237 | 3238 | 3239 | 3240 | 3241 | 3242 | 3243 | 3244 | 3245 | 3246 | 3247 | 3248 | 3249 | 3250 | 3251 | 3252 | 3253 | 3254 | 3255 | 3256 | 3257 | 3258 | 3259 | 3260 | 3261 | 3262 | 3263 | 3264 | 3265 | 3266 | 3267 | 3268 | 3269 | 3270 | 3271 | 3272 | 3273 | 3274 | 3275 | 3276 | 3277 | 3278 | 3279 | 3280 | 3281 | 3282 | 3283 | 3284 | 3285 | 3286 | 3287 | 3288 | 3289 | 3290 | 3291 | 3292 | 3293 | 3294 | 3295 | 3296 | 3297 | 3298 | 3299 | 3300 | 3301 | 3302 | 3303 | 3304 | 3305 | 3306 | 3307 | 3308 | 3309 | 3310 | 3311 | 3312 | 3313 | 3314 | 3315 | 3316 | 3317 | 3318 | 3319 | 3320 | 3321 | 3322 | 3323 | 3324 | 3325 | 3326 | 3327 | 3328 | 3329 | 3330 | 3331 | 3332 | 3333 | 3334 | 3335 | 3336 | 3337 | 3338 | 3339 | 3340 | 3341 | 3342 | 3343 | 3344 | 3345 | 3346 | 3347 | 3348 | 3349 | 3350 | 3351 | 3352 | 3353 | 3354 | 3355 | 3356 | 3357 | 3358 | 33 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|

أخيراً لم يحقق المصرف الاستجابة ذاتها في تحسين مؤشرات التعلم والإبداع والنمو، المحور الرابع لبطاقة الأداء المتوازن، بدليل لتحسن البسيط في مؤشر الانتشار الجغرافي (GD) من (١١%) لعام (٢٠٠٠) إلى (٢٤%) لعام (٢٠٠٦)، بمتوسط عام بلغ (١٢,٤%)، كما تحسن مؤشر دافعية الانجاز (IM) ببطء من (١٤%) إلى (١٨%) وبمتوسط عام بلغ (١٩%) للفترة ذاتها، في حين بقي مؤشر البحث والتطوير (R&D) خاملاً إذ تحسن ببطء شديد من (٠,٥%) إلى (٠,١٠%) وبمتوسط عام بلغ (١%) لفترة البحث ذاتها وتعكس المؤشرات السابقة ضعف اهتمامات إدارة المصرف بمحور الإبداع والتعلم في إطار محاور بطاقة الأداء المتوازن التنافسية للمصرف.

وبشكل عام حقق المصرف تحسناً عاماً في مؤشر فاعلية مجموع النشاط المصرفي بدلالة النمو في الاستثمارات الكلية (بضمنها الائتمان التقدي والتعدي) وبمتوسط عام بلغ (٤٤%)، وهو مؤشر إجمالي يعكس تحسناً إيجابياً نسبياً في نشاط التمويل والاستثمار في المصرف. وتعزيزاً لنتائج التحليل الأولي لمحاور بطاقة الأداء المتوازن في المصرف يعرض الجدول (٢) بعض المؤشرات المقارنة بين أداء المصرف والمصرف الوطني الأمريكي الأول \* (First National Bank)، مع مراعاة اختلاف المصرفين في الحجم والموارد والقدرة التنافسية.

الجدول (٢)  
بعض مؤشرات المقارنة لمحاور بطاقة الأداء المتوازن لمصرف الشرق الأوسط والوطني الأمريكي الأول

| ت  | مقاييس بطاقة الأداء المتوازن                                                                             | المصرف الأمريكي الوطني الأول  | مصرف الشرق الأوسط للاستثمار    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| ١. | <u>المحور المالي</u><br>* معدل استثمار لموجودات (AU)<br>* مضاعف لمكينة (EM)<br>* هامش الدخل الصافي (NIM) | ٨,٨٦%<br>١٣,٢٥ (مرة)<br>١٤,٥% | ٤,٢٩%<br>٢١,٩٢ (مرة)<br>٤٤,٥٥% |
| ٢. | <u>محور الزبون</u><br>* النمو في الودائع (DG)<br>* ربحية الزبون (CP)                                     | ٦,٢٥%<br>٥,٩%                 | ٤٧,٥%<br>١,٦%                  |
| ٣. | <u>محور لعمليات الداخلية</u><br>* مؤشر الكلفة (CI)<br>إنتاجية العمل (LP)                                 | ٤٣%<br>٢٧,٩%                  | ٤٧%<br>٢٣,٣٦%                  |
| ٤. | <u>مؤشر التعلم والنمو</u><br>* البحث والتطوير (R&D)<br>* دافعية الانجاز (IM)                             | ٨,٧%<br>٢٣,٣٧%                | ١%<br>١٨,٩%                    |

تحليل العلاقات السببية بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تهدف هذه الفقرة إلى عرض نتائج اختبار فرضيات البحث باستعمال منطق الترابط الاستراتيجي (Strategic Linkage Logic) وعلاقات السبب- الأثر (Cause & Effect) بين محاور بطاقة الأداء المتوازن في المصرف للتحقق من مستوى التداؤمية والاعتمادية بين مؤشرات القياس المنتخبة، وهو أحد أهم متطلبات نجاح وتطوير بطاقة الأداء المتوازن. ويعرض الجدول (٣) مصفوفة العلاقات الارتباطية واختبار حسن المطابقة بين مؤشرات قياس محاور الأداء المتوازن للمصرف قيد البحث.

وتعرض النتائج الواردة في المصفوفة مستوى التداخل بين مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يعني أن تفوق المصرف في مؤشرات الأداء المالي هو نتيجة حتمية لتفاعل المؤشرات

الأخرى، فعلى سبيل المثال حقق مؤشر مضاعف ملكية (EM) سبعة علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية مع مؤثرات الأداء الاستراتيجي في المصرف كانت وفقاً لثددة العلاقة ومعنويتها كما يأتي: (0,83) مع مؤشر النمو في الودائع (DG) و (0,74) مع مؤشر هامش الدخل الصافي و (0,69) مع مؤشر استثمار لموجودات وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ) و (0,57)، (0,52) مع مؤثري القيمة لمضافة والكلفة على التوالي وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) و (0,48) و (0,39) مع مؤثري الإنتاجية والانتشار الجغرافي لخدمات المصرف بمستوى معنوية ( $P \leq 0.10$ )، كما حقق مؤشر معدل استثمار لموجودات (AU) افضل علاقات الارتباط مع مؤثرات صافي الدخل (0,84) والقيمة المضافة (0,67) وربحية الزبون (0,60) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ )، في حين حقق مؤشر هامش صافي الدخل (NIM) أعلى علاقات الارتباط مع مؤثرات الكلفة (0,69) والقيمة لمضافة (0,56) والنمو في الودائع (0,55) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ).

اما مؤشر ربحية الزبون (CP) فقد حقق أعلى العلاقات الارتباطية مع مؤثرات معدل استثمار لموجودات (0,64) والقيمة لمضافة (0,62) والنمو في الودائع (0,57) وإنتاجية العمل (0,54) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ )، كما حقق مؤشر النمو في الودائع (DG) أقوى علاقات الارتباط بمؤثرات مضاعف ملكية (0,83) واكتساب الزبائن (0,76) والانتشار الجغرافي (0,75) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ )، وارتبط مؤشر لكتساب الزبون (CA) معنوياً بمؤثر الانتشار الجغرافي (0,77) والنمو في الودائع (0,76) والقيمة المضافة (0,56) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ )، اما مؤشر القيمة المضافة (VA) فقد حقق أعلى علاقات الارتباط مع مؤثرات معدل استثمار لموجودات (0,69) ومؤثر الكلفة (0,65) ومؤثر دافعية الانجاز (0,64) ومؤثر النمو في الودائع (0,56) وبمستوى معنوية (0,01)، في حين ارتبط مؤشر إنتاجية العمل بأعلى علاقات الارتباط مع مؤثرات دافعية الانجاز (0,69) والنمو في الودائع (0,54)، ومؤثر البحث والتطوير (0,54) وأخيراً مع مؤشر الانتشار الجغرافي (0,48) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ) اما مؤشر الكلفة فقد حقق أعلى علاقات الارتباط مع مؤثرات القيمة لمضافة (0,65) وإنتاجية العمل (0,61) وبمستوى معنوية (0,01)، اما مؤشر البحث والتطوير فهو المتغير الأضعف في معادلة أداء المصرف فقد حقق أعلى علاقتي ارتباط معنويتين مع مؤشر إنتاجية العمل (0,59) والقيمة لمضافة (0,46) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.10$ ) وارتبط مؤشر دافعية الانجاز (IM) معنوياً بمؤثرات إنتاجية العمل (0,69) ومؤثر القيمة المضافة (0,64) بمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ).

جدول (٣)

مصنفوفة العلاقات الارتباطية بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (١)

| Correlation Between BSC Measures |         |         |         |         |         |         |         |         |        |        |         |        |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|
| BSC Measure                      | K11     | K12     | K13     | K21     | K22     | K23     | K31     | K32     | K33    | K41    | K42     | K43    |
| 1. BM                            | 1.000   |         |         |         |         |         |         |         |        |        |         |        |
| 2. ALU                           | 0.59*** | 0.99    |         |         |         |         |         |         |        |        |         |        |
| 3. HLM                           | 0.74*** | 0.84*** | 0.96    |         |         |         |         |         |        |        |         |        |
| 4. CP                            | 0.72    | 0.64**  | 0.672   | 0.92    |         |         |         |         |        |        |         |        |
| 5. DC                            | 0.83*** | 0.40*   | 0.59**  | 0.57**  | 0.96    |         |         |         |        |        |         |        |
| 6. CA                            | 0.23    | 0.21    | 0.48*   | 0.56**  | 0.76*** | 0.97    |         |         |        |        |         |        |
| 7. VA                            | 0.37**  | 0.67**  | 0.56**  | 0.92*** | 0.96**  | 0.98    |         |         |        |        |         |        |
| 8. LP                            | 0.48*   | 0.48*   | 0.44    | 0.54**  | 0.43*   | 0.32    | 0.45    | 0.99    |        |        |         |        |
| 9. CI                            | 0.52    | 0.51**  | 0.69*** | 0.01    | 0.35    | 0.64    | 0.65    | 0.29    | 0.94   |        |         |        |
| 10. R & D                        | 0.01    | 0.21    | 0.02    | 0.24    | 0.16*   | 0.04    | 0.45*** | 0.34    | 0.24   | 0.92   |         |        |
| 11. IM                           | 0.23*   | 0.34*   | 0.245   | 0.48**  | 0.35*** | 0.42*   | 0.64*** | 0.69*** | 0.31*  | 0.99** | 0.94    |        |
| 12. GD                           | 0.39**  | 0.04    | 0.38*   | 0.14    | 0.79*** | 0.77*** | 0.38    | 0.48**  | 0.22   | 0.18   | 0.11    | 0.98   |
| 13. KPIE                         | 0.72**  | 0.74**  | 0.86*** | 0.28    | 0.68**  | 0.58**  | 0.62**  | 0.57**  | 0.62** | 0.124  | 0.495** | 0.54** |
|                                  |         |         |         |         |         |         |         |         |        |        |         | 1.00   |

(1) Key to significant Test \*P≤0.010 \*\*P≤0.05 \*\*\*P≤0.01.

(٦) تمثل القيم القطرية (Diagonal) في المصفوفة الجذر التربيعي للتباين المشترك لاختبار حسن المطابقة بين مؤشرات القياس وقبل فقط إذا كانت تفرق جميع القيم في الصف أو العمود.

في حين حقق مؤشر الانتشار الجغرافي أعلى علاقتي ارتباط بمؤثري النمو في الودائع ولكتساب الزبائن بمعاملتي ارتباط بلغا على التوالي (0,79) و (0,77) . وأخيراً ارتبط مؤشر فاعلية النشاط المصرفي معنوياً بمؤشر هامش صافي الدخل (0,86) ومعدل استثمار الموجودات (0,74) ومضاعف الملكية (0,78) ونمو الودائع (0,68) والقيمة المضافة (0,62) ومؤشر الكلفة (0,62) وإنتاجية العمل (0,57) وبدافعية الانجاز (0,54) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ )، وتعكس النتائج السابقة صحة منطق بطاقة الأداء المتوازن القاضي باعتماد منهج الترابط الاستراتيجي بين مؤثرات الأداء، كما انها تحقق مضمون فرضية الاتبات الاولى للبحث والتي نصت على وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن ونسبة (95%) بسبب عدم فعالية ووضوح بعض مؤثرات الأداء الاستراتيجي في المصرف قيد البحث.

ولاستكمال اختبار فرضية الاتبات الثانية للبحث ( $H_2$ ) وظف الباحث أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستعمال البرنامج الجاهز (PLS-Package) , اذ يعرض الجدول (4) نتائج التحليل ولتي يتضح منها ان ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن على وفق قدرتها في تفسير التباين الكلي في الأداء الاستراتيجي للمصرف كانت كما يأتي:

حققت مؤثرات الأداء المالي علاقات اثر ذات دلالة احصائية كانت على وفق قدرتها في تفسير التباين الكلي في قيمة المساهمين (Shareholder Value) كما يأتي:

• مؤشر هامش الدخل الصافي ( $P_c=0.895$ )، ( $R^2=0.824$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ).

• مؤشر مضاعف الملكية ( $P_c=0.628$ )، ( $R^2=0.483$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

• مؤشر معدل استثمار الموجودات ( $P_c=0.586$ )، ( $R^2=0.425$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.10$ ).

وتؤكد النتائج السابقة ان مؤشر الدخل الصافي هو المؤثر الأكثر تأثيراً في تفسير التباين الكلي في مستوى استجابة المصرف لتعظيم قيمة حملة الاسهم (المحور الاول لبطاقة الأداء المتوازن). كما حققت المؤثرات ذات الصلة بمحور قيمة الزبون (Customer Value) علاقات اثر ذات دلالة احصائية كانت وفقاً لقدرتها في تفسير التباين الكلي لاستجابة المصرف لتعظيم قيمة الزبون كما يأتي:

• مؤشر النمو في الودائع ( $P_c=0.554$ )، ( $R^2=0.475$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

• مؤشر لكتساب الزبون ( $P_c=0.420$ )، ( $R^2=0.364$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

• مؤشر ربحية الزبون ( $P_c=0.355$ )، ( $R^2=0.342$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.10$ ).

وتعكس النتائج السابقة ان مؤشر النمو في الودائع كان أقوى المؤثرات تأثيراً في تفسير التباين الكلي في استجابة المصرف لتعظيم قيمة لزبون (المحور الثاني لبطاقة الأداء المتوازن). وحققت المؤثرات ذات الصلة بالكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) علاقات اثر ذات دلالة احصائية كانت على وفق قدرتها في تفسير التباين الكلي في استجابة المصرف لكفاءته التشغيلية كما يأتي:

• مؤشر القيمة المضافة ( $P_c=0.725$ )، ( $R^2=0.685$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ).

• مؤشر الكلفة ( $P_c=0.686$ )، ( $R^2=0.542$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

• مؤشر إنتاجية العمل ( $P_c=0.620$ )، ( $R^2=0.463$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

وهذا يعني ان مؤشر القيمة المضافة هو المؤثر الأكثر قدرة على تفسير التباين الكلي في الكفاءة التشغيلية للمصرف (المحور الثالث لبطاقة الأداء المتوازن).

كما حققت المؤثرات ذات الصلة بالتعلم والإبداع (Learning & Innovation) علاقات اثر ذات دلالة احصائية كانت على وفق قدرتها في تفسير التباين الكلي في استجابة لمصرف لمحور الإبداع والتعلم كما يأتي:

- مؤثر دافعية الانجاز ( $P_c=0.686$ )، ( $R^2=0.542$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ).
  - مؤثر الانتشار لجغرافي ( $P_c=0.581$ )، ( $R^2=0.427$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).
  - مؤثر البحث والتطوير ( $P_c=0.346$ )، ( $R^2=0.284$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ).
- وهذا يعني ان مؤثر دافعية الانجاز هو المؤثر الأكثر تأثيراً في تفسير التباين الكلي لمحور الإبداع والتعليم في المصرف (المحور الرابع لبطاقة الأداء المتوازن).
- واخيراً حققت محاور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) علاقات اثر ذات دلالة احصائية كانت على وفق قدرتها في تفسير التباين الكلي في الأداء الاستراتيجي للمصرف كما يأتي:
- محور قيمة المساهمين ( $P_c=0.878$ )، ( $R^2=0.748$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ).
  - محور الكفاءة التشغيلية ( $P_c=0.825$ )، ( $R^2=0.805$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ).
  - محور قيمة الزبون ( $P_c=0.743$ )، ( $R^2=0.436$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).
  - محور التعلم والإبداع ( $P_c=0.642$ )، ( $R^2=0.394$ ) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).
- وتعكس النتائج السابقة ان إدارة المصرف سعت الى تحسين مؤثرات الأداء المالي بوصفها الخيار التنافسي الاهم في اجندتها التنافسية، تليها من حيث الاهمية تحسين الكفاءة التشغيلية ثم قيمة الزبون فالتعلم والإبداع، كما تؤكد النتائج صحة فرضية الإتيات الثانية ( $H_2$ ) التي نصت على وجود علاقات اثر ذات دلالة احصائية بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وتداخلها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف.

#### جدول (٤)

نتائج علاقات الاثر بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)\*

| ت  | اتجاه المسار<br>Path Direction        | الاثر<br>المباشر<br>Direct<br>Effect | الاثر<br>المباشر<br>غير<br>Indirect<br>Effect | الاثر الكلي<br>(PC)<br>Total<br>Effect | معامل<br>التحديد<br>المصحح<br>$R^2_{adjusted}$ | معامل<br>التحديد<br>( $R^2$ ) | اختبار<br>(F) |
|----|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|
| ١. | مضاعف الملكية -<br>قيمة المساهمين     | ٠,٥٤٣**                              | ٠,٠٨٠                                         | ٠,٦٢٣**                                | ٠,٣٢١                                          | ٠,٤٨٣*                        | ٣,٧٨٢         |
| ٢. | استثمار الموجودات -<br>قيمة المساهمين | ٠,٤٨٢*                               | ٠,١٠٤                                         | ٠,٥٨٦*                                 | ٠,٤٢١                                          | ٠,٤٢٥**                       | ٣,٨٧٦         |
| ٣. | هامش الدخل - قيمة<br>المساهمين        | ٠,٧٤٣***                             | ٠,١٥٢                                         | ٠,٨٩٥***                               | ٠,٥٢٢                                          | ٠,٨٢٤                         | ٣,٨٨٨         |
| ٤. | ربحية الزبون - قيمة<br>الزبون         | ٠,٣٣٣                                | ٠,٠٢٢                                         | ٠,٣٥٥*                                 | ٠,٢٤١                                          | ٠,٣٤٢*                        | ٣,٨٢٢         |
| ٥. | النمو في الودائع -<br>قيمة الزبون     | ٠,٥١٤**                              | ٠,٠١٠                                         | ٠,٥٥٤**                                | ٠,٣٤٧                                          | ٠,٤٧٥**                       | ٣,٨٦٣         |
| ٦. | لكتاب الزبون - قيمة<br>الزبون         | ٠,٤٢٠*                               | ٠,٠٢١                                         | ٠,٤٤١**                                | ٠,٣٤٦                                          | ٠,٥٦٤**                       | ٣,٨٧٠         |
| ٧. | القيمة لمضاعف -<br>الكفاءة التشغيلية  | ٠,٧٨٤***                             | ٠,١٠١                                         | ٠,٧٢٥**                                | ٠,٦٧٤                                          | ٠,٦٨٥                         | ٣,٩٤٢         |

|     |                                           |          |       |          |        |       |       |
|-----|-------------------------------------------|----------|-------|----------|--------|-------|-------|
| ٨.  | إنتاجية العمل -<br>الكفاءة التشغيلية      | ٠,٧٢٥*** | ٠,٠٨١ | ٠,٦٢٠*   | ٠,٤٦٢* | ٠,٤١٠ | ٣,١٧٨ |
| ٩.  | مؤثر الكلفة - الكفاءة التشغيلية           | ٠,٧٤٤*** | ٠,١٢٢ | ٠,٦٨٦*   | ٠,٥٨٦  | ٠,٥٤٢ | ٣,٣٥٨ |
| ١٠. | البحث والتطوير -<br>التعلم والابداع       | ٠,٣١٠    | ٠,٠٣٦ | ٠,٣٤٦    | ٠,٢٤٨  | ٠,١٨٤ | ٣,٥٤٧ |
| ١١. | دافعية الانجاز - لتعلم والابداع           | ٠,٦٨٤**  | ٠,١٠٢ | ٠,٧٨٦**  | ٠,٥٤٢  | ٠,٤٣١ | ٣,٧٧٤ |
| ١٢. | الانتشار الجغرافي -<br>التعلم والابداع    | ٠,٥٦٧**  | ٠,١١٤ | ٠,٥٨١*   | ٠,٤٢٧  | ٠,٣٢٢ | ٣,٢١١ |
| ١٣. | قيمة المساهمين -<br>الأداء الاستراتيجي    | ٠,٨٤٦**  | ٠,٠٢٤ | ٠,٨٧٨**  | ٠,٧٤٨* | ٠,٦٧٤ | ٣,٤٢٢ |
| ١٤. | قيمة الزبون - الأداء الاستراتيجي          | ٠,٧٤٢**  | ٠,١٠٢ | ٠,٥٤٥*   | ٠,٤٣٦* | ٠,٤٢٣ | ٣,٤١٥ |
| ١٥. | الكفاءة التشغيلية -<br>الأداء الاستراتيجي | ٠,٨٢٥*** | ٠,٠٤٢ | ٠,٨٠٥*** | ٠,٧٠٧* | ٠,٤٥٣ | ٣,٥٢٢ |
| ١٦. | التعلم والابداع -<br>الأداء الاستراتيجي   | ٠,٦٤٤**  | ٠,١٣٢ | ٠,٤٨٢*   | ٠,٣٩٤  | ٠,٢٨٠ | ٣,١٧٠ |

\* المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية باعتماد برنامج (PLS package)

- Key To significant Test \*P≤0.10, \*\*P≤0.05, \*\*\*P≤0.01.

Pc =Path Coefficient= Total Effect.

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### Conclusions & Recommendations

#### أولاً: الاستنتاجات Conclusions

توصل البحث إلى استنتاجات عدة نثير الى اهمها:

١- قدمت نتائج البحث دعماً تجريبياً قوياً للافتراضات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) ذات الصلة بتكامل محاور الأداء الاستراتيجي وتداخلها في تحقيق رسالة المصرف ورؤيته الاستراتيجية.

٢- تأكيد معنوية العلاقات السببية بين مقاييس الأداء لمستهدف لمحاور بطاقة الأداء المتوازن وتحديد محوري الأداء المالي وعمليات الاعمال لداخلية مقارنة بمحوري الزبون ولتعلم والنمو.

٣- تركيز اهتمامات إدارة المصرف على تحسين محاور بطاقة الأداء المتوازن ذات الصلة بتحسين الأداء المالي والتشغيلي وضعف اهتمامها بتحسين قيمة الزبون ومؤثرات الإبداع والتعلم.

٤- ضعف مؤثرات الأداء ذات الصلة بالنشاط الاستثماري ونشاط الائتمان في المصرف مقارنة بمؤثرات الأداء الأخرى، والذي يمكن تسويغه إلى حد ما لاسباب ترتبط بضعف كفاءة المناخ الاستثماري والاسواق المالية عموماً.

٥- ان تبني الاستراتيجيات الدفاعية (المحافظة) في إدارة أنشطة وعمليات المصرف بسبب تنامي مستويات اللاتأكد والغموض في البيئة التنافسية لمصرفية حال دون تحقيق المنظور المتوازن لمصالح المستفيدين على وفق منهج بطاقة الأداء المتوازن.

#### ثانياً: التوصيات Recommendations

- على وفق نتائج البحث ولأجل استثمار المضامين الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقويم ورقابة وتحسين الأداء الاستراتيجي يوصي البحث بما يأتي:
- ١- التخلي عن المنظور التقليدي للرقابة الاستراتيجية وتقويم الأداء وتبني مدخل بطاقة الأداء المتوازن وبالشكل الذي يتيح لإدارة المصرف إيلاء اهتمامات متوازنة لتحسين جميع محاور ومجالات الأداء الاستراتيجي.
  - ٢- ضرورة إدراك حقيقة التكامل بين رؤية وإستراتيجية المصرف وأهدافه الإستراتيجية وكيف تترجم تلك الأهداف إلى مؤثرات ومقاييس تشغيلية لأنشطته وعملياته.
  - ٣- تفعيل المساحات والمحاور المهمة وغير المنظورة لبطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي للمصرف (محور الإبداع وقيمة الزبون) كونها تشكل نقاط الارتكاز لتحسين الأداء المالي والتشغيلي.
  - ٤- تنمية الوعي الاستراتيجي للمديرين بأهمية تحقيق لتوازن الحركي بين مصالح جميع المستفيدين من أداء المصرف (مالكين، زبائن، عاملين، ....) على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
  - ٥- إدراك علاقات الترابط الاستراتيجي بين مقاييس الأداء المستهدف وفهم العلاقات السببية فيما بينها والذي يعني بالضرورة فهم ليات التخصيص الأمثل لموارد المصرف وقدراته الاستراتيجية.
  - ٦- التفكير الجدي باعادة هندسة عمليات المصرف والبحث عن بدائل وتحالفات إستراتيجية ترتقي بالأداء المصرفي الى مستوى التكامل والتداوب بين محاوره ومجالاته المختلفة وبمنظور متوازن لتدعيم تنافسية المصرف وقدراته الاستراتيجية.