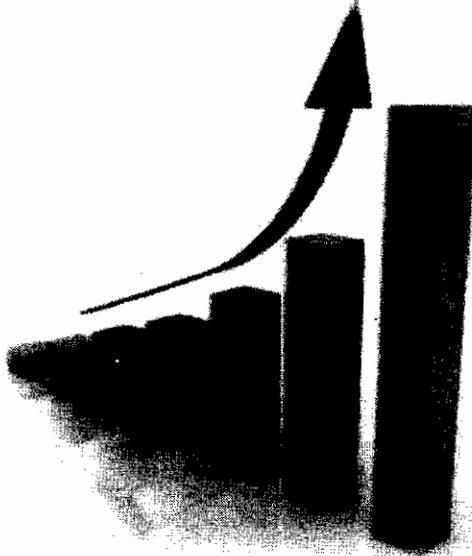

الفصل التاسع:

مناهج تقييم الفعالية بالتطبيق
على إدارة التجزئة المصرفية
من منظور إدارى ومحاسبي





الفصل التاسع :

مناهج تقييم الفعالية بالتطبيق على إدارة التجزئة المصرفية من منظور إدارى ومحاسبي

تمهيد :

أدت المتغيرات و التطورات الحالية والمستقبلية التي لحقت بيئة أعمال الوحدات الاقتصادية إلى تغير النظرة التقليدية لطبيعة العلاقة المتبادلة بين البنك والمجتمع التي تعمل بداخله ، وكان على الإدارة أن تعي تماماً هذه التطورات والتي تحتم عليها استخدام أحدث الأساليب والطرق بهدف تعظيم ربحيتها في ظل مخاطرة مقبولة ولا سيما البنوك والمؤسسات المالية المشابهة نظراً لطبيعة مواردها المالية ، والتي تحتم عليها استخدام سياسات مناسبة، وقد انعكس أثر هذه التطورات والمتغيرات على أسلوب تقييم الأداء المطبق في البنك، وجعله محل العديد من التساؤلات من حيث صلاحيته للاستخدام وفعالية المعلومات المستقاة منه لأغراض الرقابة واتخاذ القرارات والمنافسة والاستمرار في السوق المحلية والعالمية.

ولمواجهة المتغيرات السابقة أصبحت إدارة البنك في حاجة إلى أسلوب مناسب لتقييم الأداء بحيث يهتم بتوضيح الأهداف الإستراتيجية والتعبير عنها بالمؤشرات الملائمة لطبيعة وظروف البيئة الحديثة، بحيث يتم توجيه اهتمامات الإدارة الإشرافية (المديرين) وجهودهم نحو العوامل الجوهرية لنجاح البنك والتي يترتب عليها تحقق منافع اقتصادية تستمر لأجل طويل.

لذا فان الباحث يهدف من عرض ذلك الفصل إلى مناقشة أهم مناهج تقييم الأداء في البنوك، والتركيز على أهم مقاييس تقييم الفعالية لإدارة التجزئة المصرفية، ويتناول هذا الفصل من الدراسة مفهوم تقييم الفعالية، وأهم مناهج التقييم، معيار كفاية رأس المال، الضوابط الصادرة من البنك المركزي المصري المتعلقة بالتجزئة المصرفية، والبنوك الالكترونية، وأهم مقاييس تقييم الأداء الصادرة بهذا الشأن، ثم عرض إطار عام للمقياس المتوازن للأداء BSC، الذي من المتوقع أن يفي بالالتزامات الجديدة المطلوبة منه في ظل البيئة التنافسية الحالية كمنهج محاسبي مقترح لتقييم الفعالية بهدف الاستفادة منه في تقييم أداء خدمات القطاع المصرفي، وفي ضوء ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي كما يلي :

- **المبحث الأول : المقاييس التقليدية لتقييم الفعالية بالتطبيق على إدارة التجزئة المصرفية .**
- **المبحث الثاني : المقاييس الحديثة لتقييم الفعالية بالتطبيق على إدارة التجزئة المصرفية .**

المبحث الأول

المقاييس التقليدية لتقييم الفعالية بالتطبيق على إدارة التجزئة المصرفية

مناهج قياس الفعالية⁽¹⁾ :

مرت الفعالية كأي مفهوم مرتبط بالحكم الإنساني، ومثل غيره من المفاهيم الإدارية بمراحل متعددة، وإلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق، مما إلى تبويب مداخل قياس الفعالية إلى (مدخل الأهداف، مدخل النظم، مدخل جمهور المستفيدين - أصحاب المصالح المختلفة):

- مدخل الأهداف : وينطلق هذا المدخل من افتراضين رئيسين وهما : الافتراض الأول إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها، والافتراض الثاني انه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم إمكانية قياس مدى النجاح في تحقيقها، ومن ابرز وأكثر معايير قياس الفعالية شيوعا وفقا لهذا المدخل هي الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والربحية .
- مدخل النظم : وقد حدد ذلك المدخل مفهوم الفعالية بأنها "مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي، على تحقيق الأهداف المرجوة، دون إن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها، أو إجهاد لقدرات وطاقات موظفيها"، وركزت نماذج النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفعالية وهي : قدرة المنظمة على تأمين مدخلاتها اللازمة لعملياتها ونشاطاتها، وكفاءة عمليات الإنتاج، ومرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والروح المعنوية .
- مدخل جمهور المستفيدين (أصحاب المصالح المختلفة) : ويركز ذلك المدخل على "مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات

(1) المرجع السابق، ص ص 320-323 (بتصرف).

الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، المساهمون، والمنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة"، ويفترض ذلك المدخل على أن فعالية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويهتم ذلك المدخل بالعمليات والأنشطة الداخلية، ولكنه يركز على المجموعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة، ويهتم أيضا بالعوامل المؤثرة على فعالية المنظمة والموارد الأكثر أهمية، وإعطاء أوزان للعوامل المؤثرة على تحديد معيار لقياس فعالية كل عامل بمشاركة الأعضاء وذوى المصلحة ومن الفئات المختلفة، وتحديد النشاط الذي على المنظمة أن تؤديه وبما يعزز من فعاليتها. وقد توصلت إحدى الدراسات الاستطلاعية التي أجريت بواسطة معهد المحاسبة الإدارية الأمريكي^(*) (IMA) أن 15% فقط من نظم قياس الأداء تدعم أهداف الإدارة العليا، بينما كانت 43% من هذه النظم غير كافية، وأن 60% ممن شملتهم الدراسة يتطلعون إلى نظم قياس حديثة⁽¹⁾.

ويرى الباحث أن الهدف الأساسي لإدارة أي بنك أو شركة أخرى هو تعظيم ثروة حملة الأسهم، ويفسر هذا الهدف على أنه تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية وتتطلب عملية تعظيم ثروة الملاك أن يقوم المديرون بعملية تقييم للتدفقات النقدية والمخاطر التي يتحملها البنك، ويلاحظ أن زيادة الربحية تشير إلى أن إدارة البنك تقوم بالاستثمار في أصول تولد أكبر قدر ممكن من العائد مع خفض التكلفة، ولكن هناك اختلاف بين تعظيم الربح و تعظيم الثروة، فلكي يحصل البنك على عائد مرتفع فيجب عليه إما أن يتحمل المزيد من المخاطر أو يخفض من تكاليف التشغيل، بينما تعظيم الثروة يتطلب أن تقوم إدارة البنك بتقييم وإيجاد توازن مستمر ما بين فرص الحصول على عوائد مرتفعة مع الأخذ في الاعتبار المخاطر الناتجة عن ذلك (مثال ذلك احتمال عدم تحقيق هذه العوائد وإمكانية فشل البنك في هذا).

(*) IMA : Institute of Management Accounting .

(1) Ittner, C.D. and Larcker D.F., "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, 1998,p205.

وفي دراسة أخرى⁽¹⁾ أوضحت إن النجاح المتوقع للبنوك التجارية والإسلامية يعتمد إلى حد على قدرة تلك البنوك بالاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد، والذي يؤكد على رضا العميل Consumer.Satisfaction من خلال دراسة دوافعه واحتياجاته، وتقديم خدمات مصرفية متنوعة ذات جودة تناسب مع توقعاته واحتياجاته.

ويؤيد الباحث الاتجاه القائل⁽²⁾ "إن قياس الإنتاجية لها أهمية خاصة لأنها تمثل مقياساً لأداء العاملين بالمنشأة، كما أنها تمثل أيضاً مقياساً لأداء المنشأة ككل، ويمكن إرجاع السبب الرئيسي في ذلك أن الإنتاجية تمثل مقياساً لكل من الكفاءة والفعالية، حيث توجد العديد من الأهداف يمكن تحقيقها من قياس الإنتاجية وهذه الأهداف هي " :

- إن قياس الإنتاجية يعتبر ضرورياً لتطور وتحسين الإنتاجية لأنه بدون هذا القياس فإنه لا يمكن معرفة أيضاً الأفراد المسؤولين عن الزيادة في الإنتاجية أو النقص في الإنتاجية .

- إن معرفة الأشخاص المسؤولين عن الزيادة أو النقص في الإنتاجية يعتبر ضرورياً لتحسين الإنتاجية في المستقبل، وذلك باتخاذ الإجراءات التشجيعية للأفراد المسؤولين عن زيادة الإنتاجية واتخاذ الإجراءات العقابية للأفراد المسؤولين عن انخفاض الإنتاجية .

- إن قياس الإنتاجية يعتبر ضرورياً لوضع نظام سليم وثابت للحوافز لأن النظم الأساسية للحوافز تقوم على الربط بين الأجر والإنتاج .

- إن قياس الإنتاجية على مستوى المنشأة لفترات طويلة من الزمن، يمكن من خلالها تحديد التطور الذي طرأ على الإنتاجية خلال هذه الفترة من الزمن. وهذا بدوره يؤدي إلى وضع خطط سليمة يوضح فيها الإنتاجية المتوقعة .

(1) د. محمد أحمد إسمايل شل، "تقييم جودة الخدمات المصرفية _ دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والإسلامية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المؤسسات المالية المحلية والدولية ودورها في تنمية العاملين العربي والإسلامي، فبراير 1999، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، ص 1-23 (بتصرف).

(2) د. محمد صبري ندا، مرجع سبق ذكره، ص 9-18 (بتصرف).

- إن وضع الخطط الدقيقة على مستوى المنشأة يمكن من وضع نظم رقابية دقيقة، وذلك عن طريق المقارنة الخطط الموضوعة في بداية كل فترة بالتائج الفعلية الآتى تحققت فعلا.

- إن قياس الإنتاجية في البنوك التجارية تعتبر أكثر صعوبة من قياس الإنتاجية في المشروعات الصناعية، وذلك لان البنوك التجارية تقوم بأداء خدمات غير ملموسة (غير مادية) وهذا يعنى صعوبة قياسها بالإضافة إلى اختلاف وجهات نظر المتعاملين مع البنوك بخصوص نفس الخدمة، بالإضافة إلى تعدد الخدمات التي يؤديها البنك واختلاف طبيعة كل خدمة عن الأخرى .

ويضيف باحث آخر⁽¹⁾ أن " قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل البنوك الإسلامية ذات أهمية جوهرية لها، حتى تتمكن إدارتها من معرفة وتحديد موقعها التنافسي في بيئتها، ويهدف مساعدة تلك الإدارات على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات في هذه البيئة وزيادة حصتها السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيتها لذا على البنوك أن تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماتها لكي تكون منافسا قويا للبنوك التجارية الأخرى كما يجب عليها العمل باستمرار على تحسين وتنويع تلك الخدمات بما يلائم رغبات وتطلعات عملائها من خلال فهم توجهات وتوقعات العملاء تجاه الخدمات التي تقدمها، فقد تم إجراء استبيان تم من خلاله توزيع (400) استمارة استبيان على عملاء البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي الدولي في مدينتي عمان واربد، وحتى يمكن قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية تم تحديد خمسة أبعاد مختلفة تشكل الإطار العام وهي كالآتي:

1. الملموسية وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني المصارف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين.

(1) د. صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، " قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية الأردنية (دراسة تحليلية ميدانية) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة جرش ، الأردن، غير منشورة ، 2008، ص ص 1-16.

2. الاعتمادية وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه كذلك تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه العميل .
3. الاستجابة وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه . إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب .
4. الأمان وهو الاطمئنان من قبل بان الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي .
5. التعاطف وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته ."

وفي دراسة أخرى⁽¹⁾ أوضحت أن هناك خمس مستويات من الجودة المصرفية للخدمة المقدمة للعميل هي كالآتي :

- الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه .
- الجودة المدركة وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم و رغباتهم بمستوى عال .
- الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة .
- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية .

(1) Payne, Adrian, "The Essence of Services Marketing", Prentice -Hall, New York, 1996, p181.

• الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

ويرى الباحث إن نظام تقويم الأداء والتأكد من رضا العميل يعتبر المؤشر الحقيقي لمدى التزام إدارات البنك وفروعه بالارتقاء بمستوى الأداء، وإحداث التحسين والتطوير المستمر وخلق فكر ابتكاري على جميع أنشطة البنك وعملياته لتحقيق رؤيته وأهدافه الإستراتيجية. وترتبط الفعالية ارتباط وثيق بالأداء، لذا فإن الباحث سيعرض مفهوم الأداء وتقييمه، وأهم مؤشرات تقييم الأداء كما يلي:

مفهوم الأداء⁽¹⁾:

"حتى ينجح البنك في إدارة حصته السوقية عليه أن يبدأ بفهم موقفه الاستراتيجي لكل وحدة ولكل خدمة مقدمه في السوق، دارسا موقف كل خدمة وربحياتها ومدى نضوجها في السوق اخذين في الحسبان، خصائص النمو، والدخل ومدى عمق خط الخدمات المقدمة، وعدد المنافسين والحصة السوقية"⁽²⁾.

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance⁽³⁾، التي تعني تصرف أو تحقيق هدف أو إنجاز، حسبما نجاحه، ويمكن القول أن الأداء عبارة عن الفعل الذي يقود إلى النجاح.

فيعرف الأداء لغويا "القيام بشي"⁽⁴⁾، ويمكن تعريفه من خلال عدة معايير منها:

الموقف التنافسي للمنظمة بالنسبة للمنافسة، القدرة على الإبداع، عدد العملاء الذين ابتعدوا عن التعامل مع المنظمة، نسبة العقود المبرمة، نسبة البطاقات المصدرة، بالرغم من هذا الكم الهائل

(1) د.فلاح حسن الحسيني، د. مؤيد عبد الرحمن الدوري، "إدارة البنوك-مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص 221.

(2) د.طلعت اسعد عبد الحميد، "الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 224.

(3) "Oxford Advanced Learner's Dictionary", The Dictionary English, Fifth Edition, Oxford University press, 1995, P860.

(4) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، 1996، ص 10.

- الذي تتخذ كلمة أداء من معاني، إلا أنه يمكن إرجاعه إلى أحد المعاني الابتدائية التالية⁽¹⁾:
- الأداء هو عبارة عن النجاح، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/ أو العاملين فيها.
 - الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة .
 - الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن .
 - من الناحية الاقتصادية: يغطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية (عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف) و لذا يوجد أساليب اقتصادية للأداء، ثلاثة منها تبدو رئيسية وهي :
 - في النظرية النيوكلاسيكية للمنظمة: الأداء يتضمن التحكم في التكاليف و التقدم التقني ويعتمد على نوعية التسويق في المنظمة و على سرعة رد الفعل لتحويلات السوق.
 - في النظرية التطورية: قياس الأداء، لا يتم على مستوى الفرد إنما يتم على مستوى التنظيم و "الروتين" (أي أين تتلاقى فوائد مختلف العاملين في المنظمة). إذن أداء المنظمة هنا محدد بكمية المعارف و المهنات الجماعية المندججة في الروتين.
 - في الاقتصاد التنظيمي : يعكس الأداء، تنظيماً كفاً، إذا تحققت الأهداف و فعالة إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى و بأقل تكلفة ممكنة، على هذا المستوى يعتبر الأداء مفهوم استراتيجي عملي للفترة القصيرة و يدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي، نهضة الإبداعات و المكانة الرفيعة الممنوحة للعملاء .

تعريف تقويم الأداء⁽²⁾:

"يعتبر تقويم الأداء من مميزات عملية الرقابة وهي تتم بعد كل مرحلة من مراحلها،

(1) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

- Richard luecke ,Brian J.Hall, "Harvard Business Essentials: Performance Management Measure and improve the effectiveness of your employees" Harvard Business school Press; Illustrated edition,2006,pp.2-152..

(2) د.حسين حسين شحاتة، "منهج وأساليب الرقابة وتقييم الأداء"، بدون ناشر، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2005، ص 9.

وتتمثل في إبداء الرأي الغام إذا ما كان العمل المنجز بصفة عامة قد تم بطريقة مرضية أم لا، مع الأخذ في الاعتبار نواحي الإيجاب ونواحي القصور التي حدثت، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات والإرشادات التي من شأنها تنمية نواحي الخير ومعالجة نواحي التقصير، وكذلك التوصية بالثواب والعقاب، ولا يجوز الاعتقاد أن عملية تقويم الأداء منفصلة عن عملية الرقابة، أو أنها تتم في مراحلها النهائية منها بل هي ملازمة لكل جزئية من جزئيات الرقابة، وهي أساس اتخاذ القرارات المصححة".

ويرى باحث آخر⁽¹⁾ إن كل مستوى أدارى يعتبر المسئول عن وضع النظام الذي يتناسب معه لقياس أدائه، حيث إن نظام قياس الأداء يعتبر جزء من النظام الرقابي للمنشأة والذي يتكون من مجموعة من الإجراءات والعلميات التي تسمح للإدارة من التأكد من الموارد المتاحة قد تم استخدامها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهداف المنشأة، وإظهار نقاط الضعف ونقاط القوى التي تمكن إدارة المنشأة من تجنب نقاط الضعف واستغلال نقاط القوى لتحقيق أهدافها.

ويرى الباحث أن تقويم الأداء يعتبر جزء من النظام الرقابي المستخدم لقياس الأداء الوظيفي من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، ويتم ذلك بالاعتماد على بيانات مالية تاريخية يتم تلخيصها بهدف قياس أداء وتطوير أداء الإدارة في القيام بأعمالها المستقبلية.

مدخل المحاسبة الإدارية الإستراتيجية⁽²⁾ :

تعتبر المحاسبة الإدارية أحد المناهج الحديثة والمتطورة والتي تعنى بتوفير وتحليل البيانات عن المنظمة والسوق والتكاليف واستراتيجيات المنافسين بهدف استخدامها في تطوير وترشيد وتصميم إستراتيجية ناجحة للمنظمة بغية تدعيم موقفها التنافسي، حيث

(1) د. همت مصطفى أحمد هندی، "المؤشرات الشاملة للأداء في البنوك"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، بدون سنة نشر، ص 21.

(2) د. سهر فتحى الطنملى، "أثر المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على تفعيل دور المنظمات الالكترونية في البيئة التنافسية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، 2002، ص ص 189-190.

توفر معلومات مناسبة عن الجوانب الإستراتيجية لإدارة التكلفة من اتجاهات والمستويات النسبية للتكاليف الحقيقية، والأسعار الخاصة بالمنافسين، وحجم النشاط لكل منهم، وحصتهم السوقية، أى الموقف الاستراتيجي النسبي للمنظمة و منافسيها كأساس لتحديد إستراتيجية النشاط، حيث تهتم بصفة أساسية بجمع معلومات عن البيئة التنافسية (البيئة الخارجية)، وذلك على نقيض أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية التي يركز اهتمامها الأساسي على المعلومات الداخلية. وتعتبر المعلومات الإدارية أداة ضرورية في جميع المنشآت مما دفع إلى ضرورة وضع نظم لهذه المعلومات تتحرك من خلالها لإتمام ومساعدة متخذي القرار والإدارة العليا في تنفيذ المهام المكلفين بها⁽¹⁾.

ومن منطلق أن إدارة المنظمة تحتاج بصفة دائمة إلى مقياس مستمر للتغيرات التي يمكن أن تحدث في الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وذلك ما توفره أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وأهم مقومات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يتم ذلك من خلال ثلاث مداخل هي كالآتي :

- مدخل إدارة التكلفة من منظور استراتيجي .
- مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط .
- مدخل إدارة الجودة الشاملة .

ومما سبق يستخلص الباحث أن استخدام البنوك إحدى المداخل سوف يشوبه العديد من الصعوبات إلا إذا توافر العديد من المقومات والدعائم اللازمة لتطبيقها ومن أهمها موافقة الإدارة العليا لتفعيل تطبيق احدها، ضرورة توافر المعلومات المالية والغير مالية اللازمة للتطبيق، مع توافر نظم معلومات محاسبية ملائم للمنظمة.

وسوف يتناول الباحث نظام محاسبة التكلفة على أساس النشاط بالدراسة والتحليل، ومدى إمكانية تطبيقه على إدارة التجزئة المصرفية في البنوك التجارية من عدمه في طيات الصفحات التالية.

(1) د.محمد الشحات درويش، "دور نظم المعلومات الإدارية في المنشأة الالكترونية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، يوليو 2003، ص 436.

المنظور الشامل لتقويم الأداء الكلي للبنك⁽¹⁾:

من منطلق إن إدارة البنك مسئولة أمام المساهمين عن إدارة البنك وفقا لسياسات وإجراءات حصيفة وسليمة، كما لها مسئوليتها أمام المودعين فيما يتعلق بحماية حقوقهم، وأيضا مسئولة أمام المجتمع عن أداء الأعمال بما يحقق نمو اقتصادي متوازن، فتقويم أداء الإدارة يتطلب التعرف على مقدرتها على إدارة البنك بفعالية ويتم ذلك إذا توافرت العناصر التالية للكفاءة:

- التخطيط الاستراتيجي والتشغيل للبنك Strategic and operational planning :

فالتخطيط الاستراتيجي يركز على الأهداف العامة للبنك في الأمد الطويل أما التخطيط التشغيلي يتعلق بالأجل المتوسط والقصير استنادا على الأهداف المحددة وفقا للتخطيط الاستراتيجي .

- تحديد السياسات Policy making الملائمة والمناسبة لظروف البيئة الداخلية

والخارجية للبنك: وتستهدف توفير المناخ الملائم للعاملين لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال حاليا ومستقبلا بشكل متناسق دون فرض أساليب للأداء لا تتسم بالمرونة لتنفيذ الأهداف .

- إدارة الأفراد بكفاءة وفعالية. Personal and administration management :

التأكيد على توفير عمالة ملائمة وأساليب إثباتهم وتدريبهم وتشمل (الهيكل التنظيمي، وتوصيف الوظائف، وإعداد برامج للتعين والتدريب ونظم تقويم أداء العاملين على أساس دوري، وإعداد خطط الإحلال في حالات التقاعد أو الاستقالة .

- وضع نظم رقابية Control systems: تستهدف تحديد المسؤوليات وتوفير المعلومات

في الوقت المناسب ومتابعة الالتزام بالسياسات والخطط وكذا تقييم المخاطر لضمان تنفيذ الأعمال بدرجة جيدة، وتشتمل على إجراءات رقابة داخلية، تقييم لنوعية الأصول، نظم إدارة المخاطر، تقييم مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ..

(1) أ.محمود عبد العزيز ، "تقييم البنوك في ظل المعايير الدولية" ، المعهد المصرفي ، البنك المركزي المصري ،

- وضع نظم معلومات للإدارة management information system : ويهدف ذلك النظام إلى التأكد من وصول المعلومات إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب وبشكل منتظم، ويسهم النظام المحاسبي بتوفير بعض المعلومات إلا أنه لا يعد كافياً لتوفير كافة المعلومات اللازمة للإدارة حيث ينبغي أن يشمل النظام معلومات غير مالية من إحصاءات مختلفة عن الظروف الاقتصادية العامة وملاحح السوق .

ويخلص الباحث مما سبق إن تقويم الأداء الكلي للبنك يعنى " المنظومة المتكاملة التي تعكس نتائج أعمال البنك في ضوء تفاعله مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به، والتي تشمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في البنك.
- أداء الإدارات المختلفة في البنك ومنها إدارة التجزئة المصرفية في إطار القواعد والضوابط الرقابية المستخدمة للبنك.
- أداء البنك في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

ويرى الباحث إن الأداء الكلي للبنك يعنى انعكاس ومحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الإدارات المختلفة في البنك مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها، فأداء الفرد في البنك يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها، الهدف منها الوقوف على مدى قرب البنك من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والرقابية والبيئة.

وإنه نظراً إلى وجود عوامل خارجية متعددة تخرج عن نطاق إدارة البنك تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء الكلي للبنك الذي يعتمد أساساً على قياس أداء الفرد والإدارات المختلفة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز بين قياس الأداء الكلي والقياس الجزئي للأداء.

أساليب تقويم الأداء⁽¹⁾:

إن نظام تقويم الأداء يعنى إجراء تستخدمه المؤسسات بصفة عامة والبنوك والمؤسسات المالية بصفة خاصة للتأكد من أن موظفيها:

- ✓ لديهم أهداف متوازنة متناغمة مع إنجاز أهداف المؤسسة الأساسية.
- ✓ يحققون الأهداف المتعلقة بالأداء.

ومن التصنيفات الشائعة لتبويب أساليب تقييم الأداء إلى (أساليب تقليدية، وأساليب حديثة)، وهى كما يلي :

أساليب التقويم التقليدية :

حيث هناك العديد من مقاييس الأداء التقليدية⁽²⁾ التي تركز على المقاييس المالية قصيرة الأجل منها على سبيل المثال (معدل العائد على المبيعات - تحليل التكلفة والعائد - الموازنات التشغيلية والرأسمالية - تحليل التعادل والتحليل الحدي، فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية معدل العائد الداخلي IRR، وغيرها من الأساليب) .

فالمقاييس التقليدية للأداء لا تناسب المنشآت التي تعمل في مستويات البيئة الإدارية (المتغيرة، والسريعة التغير، والبيئة غير مستقرة ومنها البنوك)، وان كانت مناسبة للمنشآت التي تعمل في ظل مستويات البيئة الإدارية (المستقرة، وشبه مستقرة) وذلك للأسباب التالية⁽³⁾ :

(1) John Knight & Stephen Satchell, "Performance measurement in finance", Butterworth Heinemann, 2002. pp.162-166.

(2) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

- د. عبد المنعم على عوض الله، "المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة والتخطيط" كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008، ص ص 221-334.
- د. هشام أحمد حسبو، "التحليل المالي لقوائم البنوك التجارية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة، ص ص 47 - 49 .
- د. أحمد محمود يوسف، الجوانب المالية ودراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007.

(3) د. همت مصطفى احمد هندي، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-25 (بتصرف).

- مؤشرات الأداء التقليدية تاريخية مالية داخلية دون إن تشمل على أبعاد مستقبلية .
 - المقاييس التقليدية تضع هدف وحيد لجميع المنشآت دون إن تأخذ في الاعتبار الاختلافات بين طبيعة المنشآت وثقافتها وسياساتها وأهدافها الإستراتيجية ودورة حياتها.
 - المقاييس التقليدية بعيدة عن الأهداف الإستراتيجية ففي ظل مستوى البيئة الإدارية المستقر وسبه مستقر لا توجد أهداف إستراتيجية ولكن يوجد هدف تاريخي ثابت.
 - المقاييس التقليدية ساكنة ليس لها علاقة بالمتغيرات البيئية أو بالقرارات الإدارية المختلفة ذلك لأنها تتناسب مع الظروف البيئية المستقرة ولكنها لا تناسب ظروف البيئة المتغيرة .
 - الأساليب التقليدية لا تعكس الوضع التنافسي للمنشأة، وكذلك فالمقاييس التقليدية متأخرة حيث تتم بقياس نتائج الأداء بعد إتمامه، فالمقاييس التقليدية ثابتة لا تتغير وقد ترسل إشارات موجبة مضللة.
 - المؤشرات التقليدية تعيق عملية التطوير، وذلك قد يتناسب مع مستوى البيئة الإدارية المستقرة وشبه مستقرة حيث يكون اهتمام الإدارة منصب على حجم الإنتاج دون وضع أى اعتبارات لجودة المنتج أو تطويره .
- ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن المنشآت بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة تعمل في ظل مستويات بيئية (متغيرة، وسريعة التغير، وبيئات غير مستقرة) ينبغي إن تضع مؤشرات لتقويم الأداء تساير المتغيرات البيئية المختلفة، وتختلف عن مقاييس الأداء الخاصة بالمنشآت التي تعمل في مستويات بيئات مستقرة وشبه مستقرة .

الأساليب الحديثة لتقويم الأداء :

نظراً للتغير المستمر في بيئة الأعمال واحتدام المنافسة الشديدة بين البنوك ظهرت الحاجة إلى تطوير مقاييس الأداء لتأخذ مع الجانب المالى جوانب أخرى من اهتماماتها ومن هذه الأساليب :

- أساليب تقويم الأداء الكلي في البنوك التجارية .
- مؤشرات تقويم الأداء الصادرة من البنك المركزي المصري .
- مؤشرات تقويم الأداء الصادرة من الجهاز المركزي للمحاسبات .
- معدلات قياس الأداء للتجزئة المصرفية .
- أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة EVA. ، أسلوب نموذج نضج القدرات CMM.
- أسلوب منشور الأداء PP. ، أسلوب المقاييس المرجعية .
- أسلوب محاسبة تكلفة النشاط ABC. ، أسلوب قياس وإدارة القيمة لحملة الأسهم .
- مقياس الأداء المتوازن BSC.

وسيقوم الباحث بعرض أهم هذه الأساليب بالدراسة والتحليل كالاتي :

مؤشرات تقويم الأداء الكلي في البنوك التجارية:

يتم تقييم البنوك، من وجهة نظر السلطات الرقابية في العديد من الدول بتقييم عناصر خمسة يرمز لها بالحروف الإنجليزية CAMEL⁽¹⁾ ويقصد بها :

- 1- كفاية رأس المال Capital Adequacy : وذلك المعيار يتناول مدى التزام البنك بكفاية رأس المال لتغطية المخاطر المتوقعة وفقاً لاتفاقية بازل .
- 2- نوعية الأصول Asset Quality : ويستخدم للتأكد من جودة القروض لتقليل مخاطر عدم السداد لأصل الدين وفوائده، حيث يتم تصنيف القروض إلى (قروض منتظمة، وقروض غير منتظمة).
- 3- كفاءة الإدارة Management: ويتم استخدام مؤشرات متعددة لتقييم كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات المتنوعة في البنك باستخدام مؤشرات الربحية،

(1) المصدر:

- أ. محمود عبد العزيز محمود ، "معدل كفاية رأس المال للبنوك وفقاً لاتفاقية بازل والتطبيق في جمهورية مصر العربية" ، الورقة الثامنة عشر، المعهد المصرفي، القاهرة ، بدون سنة، ص ص 2-5 (بتصرف).
- د. صلاح الدين حسن السيسى ، "نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية"، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998، ص ص 271-272 (بتصرف).

والسيولة، معدل العائد على حقوق الملكية، والتغير في حجم الأصول، والتغير في حجم القروض، وتوجد مؤشرات وصفية منها جودة القروض، عدد العملاء، عدد الفروع.

4- الربحية **Earning** وذلك المعيار يتناول مدى تحقيق البنك ربحية مناسبة (ومن أهم تلك المؤشرات العائد على إجمالى الأصول).

5- السيولة **Liquidity** ويستخدم للحكم على مستوى السيولة في البنك ومن أهم تلك المؤشرات (نسبة القروض إلى الودائع).

ويعنى ما تقدم أهمية تحديد موقف البنك بالنسبة للعوامل الخمس السابقة والتي يرمز لها بالحروف الإنجليزية CAMEL، والتي يمكن الاعتماد عليها في ترتيب البنوك⁽¹⁾ على أساسها وتحديد درجة من 1 إلى 5 لكل عامل من هذه العوامل ثم تحديد درجة من 1 إلى 5 للبنك بالمقارنة بالبنوك المثيلة وتعنى الدرجة ما يلي (إنجاز أعلى من المتوسط كثيرًا Strong، إنجاز أعلى من المتوسط قليلاً Satisfactory، إنجاز متوسط Fair، إنجاز أدنى من المتوسط قليلاً Marginal، إنجاز غير مرضى Unsatisfactory)، ثم تحديد درجة البنك وهى الآتى :

- إنجاز أعلى من المتوسط كثير Strong وأوجه القصور محدودة ومن الممكن علاجها في مجرى أداء العمل الدوري .

- إنجاز أعلى من المتوسط قليلاً Satisfactory وتتوافر أوجه قصور شديدة يشير زيدها إلى الحاجة إلى بذل مزيد من العناية وعموماً ذلك البنك في هذه الدرجة يعتبر بك مستقر.

- إنجاز متوسط Fair وهنا تتوافر أوجه قصور أكثر مما قد يعرض البنك لمزيد من المخاطر.

- إنجاز أدنى من المتوسط قليلاً Marginal ويواجه البنك العديد من المشاكل الحادة التي تؤثر على مركزه المالى ويحتاج إلى دعم مالى أو إدماج أو تصفية .

- إنجاز غير مرضى Unsatisfactory والبنك في هذه الحالة هو أقرب إلى الفشل .
ويحتاج إلى دعم مالي أو إدماج أو تصفية .

ويرى الباحث إن الإدارة الفعالة لأي بنك ينبغي إن تتبنى إستراتيجية واضحة ومحددة تأخذ في الحسبان التطورات المالية والمصرفية، سواء كانت محلية أو عالمية، والتي قد تؤثر في الأداء المصرفي، وفيما يلي بعض المؤشرات والاتجاهات التي استخدمت في الفترة الأخيرة لتقييم أداء البنوك ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .

أهداف تقويم الأداء في البنوك⁽¹⁾ :

وفي إطار ما سلف عرضه فان تقييم أداء البنك يستهدف التعرف على مدى كفاية رأس مال البنك ومدى سلامة مركزه المالي وما يتطلبه ذلك من كفاية المخصصات .، مدى تواجد إدارة قادرة على الأداء وفقا للأهداف المحددة مسبقا .، ومدى التزام البنك بإجراءات مصرفية سليمة وأمنه وإتباعه للقوانين وتعليقات البنك المركزي .، مدى مقدرة البنك على سداد التزاماته في أجال استحقاقها .، ومدى إمكانية استمرار البنك في ممارسة نشاطه استنادا إلى ربحيته وإلى خطط الإدارة في مجال التشغيل وتحديد الأهداف .

أبعاد مؤشرات الأداء الشاملة:

لكي تتناسب مؤشرات الأداء مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ودورها في تحقيق الهدف الاستراتيجي لتلك المنظمة ينبغي إن تكون مؤشرات الأداء ذات أبعاد ثلاثة تتمثل في⁽²⁾ :

البعد الزمني: بمعنى إن يكون مؤشر الأداء ذات نظرة مستقبلية بالإضافة إلى النظرة التاريخية .

المقاييس: فبالإضافة إلى المؤشرات الخاصة بالأداء المالي يجب إن يكون هناك مؤشرات غير مالية .

بؤرة الاهتمام: يجب أن تشمل مؤشرات الأداء على مؤشرات ينصب اهتمامها على الأداء الداخلي بالإضافة إلى مؤشرات خاصة بالعلاقات الخارجية للمنشأة ووضعها التنافسي في السوق.

(1) المرجع السابق ، ص 42.

(2) د. همت مصطفى هندی ، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

مؤشرات تقييم الأداء الصادرة من البنك المركزي المصري:

رغبة من البنك المركزي من توفير قاعدة بيانات عن أداء البنوك العاملة والمسجلة لديه، لذلك ألزم البنك المركزي المصري البنوك باستيفاء بيانات عن الأداء^(*)، وتشمل تلك المؤشرات ما يلي:

- 1- مؤشرات كفاية رأس المال⁽¹⁾ وتشمل ما يلي :
 - أ) رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية) / الأصول والالتزامات العرضية مرجحة بأوزان مخاطر .
 - ب) رأس المال (الشريحة الأولى) / الأصول والالتزامات العرضية مرجحاً بأوزان مخاطر .
 - ج) رأس المال (الشريحة الأولى) / إجمالي الأصول .
 - د) إجمالي المبالغ المفترضة والسندات / حقوق المساهمين .
- 2- مؤشرات جودة الأصول⁽²⁾ وتشمل ما يلي :
 - أ) القروض غير المنتظمة / إجمالي القروض .
 - ب) القروض غير المنتظمة مستبعداً منها المخصصات والعوائد المجنبية / الشريحة الأولى من رأس المال .
 - ج) التركيز الائتماني للعملاء 30٪ من رأس المال / رأس المال⁽³⁾ .

* بصفة دورية كل ثلاثة شهور اعتباراً من أول يناير 2002 حتى آخر مارس 2002.

(1) راجع :-

- البنك المركزي المصري، كتاب دوري رقم 311 بتاريخ 31 / 1 / 1991، ص ص 1 - 3.
- البنك المركزي المصري، كتاب دوري رقم 317 بتاريخ 21 / 4 / 1991، ص ص 1 - 4.

(2) لمزيد من التفاصيل يرجع إلى :

- البنك المركزي المصري ، كتاب دورى رقم 321 بتاريخ 19 / سبتمبر / 1991 ، ص ص 1 - 10 .
- البنك المركزي المصري ، كتاب دورى رقم 298 بتاريخ 17 / سبتمبر / 1987 " ضوابط منح الائتمان للقطاع الخاص " ، ص ص 1 - 6

(3) راجع :

- البنك المركزي المصري ، خطاب دورى (المعدل) رقم 280 بتاريخ 13 / 8 / 1984 " بشأن تطبيقات قانون البنك المركزي والجهاز المصرفى والنقد رقم 88 لسنة 2003 " ، ص ص 1 - 6 .

- 3- مؤشرات القروض العقارية الممنوحة وفقاً لأحكام القانون رقم 148 لسنة 2001 وتشمل :
- أ) قروض لشراء أو بناء أو ترميم أو تحسين المساكن / إجمالي القروض .
- ب) القروض العقارية التي لا تسري بشأنها أحكام القانون رقم 148 لسنة 2001 :
- قروض ممنوحة لأغراض الإسكان الخاص والإداري / إجمالي القروض .
- قروض ممنوحة لإقامة مشروعات وقرى سياحية / إجمالي القروض .
- 4- توزيع أرصدة القروض على قطاعات النشاط المختلفة وتشمل مايلي :-
- أ- الخدمات (المقاولات، السياحة، أخرى)، قروض العالم الخارجي .
- ب- الصناعة .
- ج- الزراعة .
- د- التجارة .
- هـ- القطاع العائلي .
- و- العالم الخارجي .
- 5- مؤشرات الربحية وتشمل :
- أ) العائد على الأصول .
- ب) العائد على حقوق المساهمين .
- ج) صافي العائد / صافي إيرادات النشاط .
- د) المصروفات / صافي إيرادات النشاط .
- ه) الأجرور / المصروفات .
- و) أرباح (خسائر) عمليات النقد الأجنبي / صافي إيرادات النشاط .
- 6- مؤشرات السيولة وتشمل :
- أ) النقدية والأرصدة لدى البنوك وأذون الخزانة / إجمالي الأصول .
- ب) النقدية والأرصدة لدى البنوك وأذون الخزانة / الودائع والأرصدة المستحقة للبنوك .
- ج) إجمالي القروض / ودايع العملاء .
- د) القروض بالعملات الأجنبية / إجمالي القروض .
- ه) القروض للقطاعات بالعملات الأجنبية / إجمالي القروض بالعملات الأجنبية .
- و) الودائع بالعملات الأجنبية / إجمالي الودائع .

ز) الودائع للقطاعات بالعملات الأجنبية / إجمالي الودائع بالعملات الأجنبية.

7- مؤشرات الحساسية لمخاطر السوق وتشمل :

أ) المعادل المحلي للفائض أو العجز في مراكز العملات الأجنبية أيها أكبر / رأس المال.

ب) متوسط معدلات التكلفة للالتزامات الخارجية :

- المستحق للبنوك الخارجية .

- مبالغ مقرضة من الخارج .

ج) متوسط معدلات العائد للاستثمارات المالية الخارجية :

- أذون عالم خارجي .

- سندات عالم خارجي (حكومات - بنوك - شركات).

- أسهم عالم خارجي (بنوك - شركات) .

- وثائق صناديق الاستثمار .

- محافظ تُدار بمعرفة الغير .

ويرى الباحث أن البنك المركزي المصري تناول تقييم الأداء للبنك من منظور شمولي،

ولم يتناول تقييم الأداء لكل إدارة على حدة ومنها إدارة التجزئة المصرفية .

مؤشرات تقييم الأداء المستخدمة بمعرفة الجهاز المركزي للمحاسبات:

تستخدم الإدارة المركزية متابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء للقطاعات الاقتصادية (قطاع

البنوك والتأمين) بالجهاز المركزي للمحاسبات⁽¹⁾ مجموعة من المؤشرات لتقويم أداء البنوك

(1) راجع :

1) د.كمال حسين إبراهيم، "تقييم الأداء في البنوك التجارية"، معهد الدراسات المصرفية، الإدارة

العامة للأساليب والمناهج، البنك المركزي المصري، القاهرة، 1987، ص ص 14-18.

2) "قانون الجهاز المركزي للمحاسبات الصادر بالقانون رقم 144 لسنة 1988 المعدل بالقانون رقم

157 لسنة 1998، الجريدة الرسمية العدد 23 (تابع) في 9 يونيو 1988، القاهرة، ص ص 13-14 .

3) الجهاز المركزي للمحاسبات، "دليل المؤشرات لمتابعة وتقويم أداء البنوك وشركات التأمين"،

الإدارة المركزية لمتابعة وتنفيذ الخطة وتقويم الأداء لقطاعات الاقتصاد/ قطاع البنوك والتأمين،

2008، ص ص 1-30.

التجارية وفقا لإحكام القانون رقم 144 لسنة 1988 المعدل بالقانون رقم 157 لسنة 1998 ، وتتضمن هذه المؤشرات ما يلي :

- متابعة تنفيذ الأهداف: حيث يتم دراسة المراكز المالية للبنوك ونتائج إعمالها دراسة تحليلية من خلال مقارنة المقدر بالمحقق وحساب نسبة تحقيق الأهداف (للموارد والاستخدامات، ولإيرادات النشاط الجاري ومصروفاته وحساب الفائض القابل للتوزيع).

- دراسة عمليات الوساطة المالية : وتتضمن دراسة الموارد وسياسة تجميعها (من خلال دراسة مدى قيام البنك بتدعيم موارده، ومساهمة في تجميع الودائع ومدخرات الأفراد)، والاستخدامات وسياسة البنك في استخدامها وتطور أرصدة التوظيف، ثم دراسة وتحليل مدى كفاءة البنك في استخدام موارده من حيث السيولة والعائد والضمان والأجل).

- نشاط البنك في العمليات الخارجية وتشمل حركة الاعتمادات المستندية (استيراد وتصدير، وتطور الموارد والاستخدامات في نطاق مجمع النقد الأجنبي بمقارنة السنة الجارية بالسنة السابقة وحساب التطور).

- نتائج الأعمال: وتشمل قياس مدى كفاية أداء البنك لنشاطه بوجه عام، ومدى كفاية أدائه لنشاطه الانتاجي، ومدى كفاية أدائه في استخدام المدخلات).

ويؤيد الباحث الرأى القائل⁽¹⁾ "إن مؤشرات الجهاز يصعب منها تحديد موقف كل بنك تجاه البنوك الأخرى أو اتجاه متوسطات عامة للتقييم تستخلص من واقع أداء قطاع البنوك التجارية في مجموعه، وأيضا تعتمد في معظم أجزائها على مقارنة الأرقام الفعلية عن فترة سابقة مع تحديد نسبة التطور حيث الاعتماد على أرقام تاريخية بما قد تتضمنه من عدم كفاية كمعيار لتقييم أداء فترة ما يمثل معيار متراخي ممكن تحقيقه بسهولة، مما يجعل أداة الحكم على الأداء الفعلي أداة غير دقيقة، وبالتالي توفر نتائج مضللة تؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة، وإن مؤشرات الجهاز لا تعتمد على هيكل نسبي يتضمن مجموعة من العلاقات المتشابكة ذات

(1) المرجع السابق ، ص 19-20.

مستويات متعددة، وتعتمد في بعض المؤشرات على مقارنة الأداء الفعلي بالتقديرات والتي لا توفر المعلومات المتعلقة ببدائل استخدام الموارد المتاحة وتأثيرها على ربحية البنك وأقسامه المختلفة، وبالتالي لا تساعد على توفير المعلومات اللازمة لحساب خسائر الفرصة البديلة".

معدلات قياس الأداء للتجزئة المصرفية⁽¹⁾ :

هناك العديد من المعدلات الأكثر شيوعاً والتي يمكن استخدامها لقياس أداء التجزئة المصرفية هي كالتالي :

- معدل البيع العرضي .
- معدل بقاء العميل .
- معدل جذب عملاء جدد من كل عميل قائم .
- الحصة السوقية للبنك . عدد شكاوى العملاء .
- درجة الاستجابة لاتصالات العملاء وطلباتهم الكتابية .
- قياس مستوى الصورة الذهنية للبنك لدى عميل التجزئة .
- المقارنات بمعايير Bench Marking مع المنافسين .
- مدى نجاح الأداء التسويقي في تراجع تكلفة الإعلان .

ويؤكد الباحث إن تقويم أداء البنوك التجارية يهدف إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها مع الحكم على مدى نجاح إدارة البنك في تحقيق الأهداف المخطط لها، والتي من الأهمية بمكان أن تتسق مع متطلبات السياسة النقدية والائتمانية المستهدفة لتحقيق الاستقرار النقدي باعتباره من العناصر الأساسية اللازمة لضمان استمرار التنمية الاقتصادية بالمعدلات المنشودة⁽²⁾.

وقد توصلت إحدى الدراسات⁽³⁾ أنه توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين

(1) أ. خليل أبو راس ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

(2) د. صلاح الدين حسن السيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 232 .

(3) د. إبراهيم السيد المليجي ، " دراسة واختبار مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي ومقاييس الأداء المبنية على التدفق النقدي في قياس أداء الشركات المساهمة المصرية " ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،

مقاييس الأداء المبينة على الأرباح ومقاييس الأداء المبينة على التدفق النقدي وعلاقة كل منها بالقيمة السوقية للأسهم ، وإن مقاييس الأداء المبينة على الربح المحاسبي أكثر ارتباطا بالقيمة السوقية للأسهم من مقاييس الأداء المبينة على التدفق النقدي وتحديد مدى ما تفسره هذه المقاييس من تغيرات في القيمة السوقية للأسهم ونسبة ما تفسره من التغيرات في القيمة السوقية للأسهم أعلى - وبشكل ملحوظ - من نسبة ما تفسره مقاييس الأداء المبينة على التدفق النقدي بما يساعد المعينين في تحديد المقاييس التي تستخدم في تقييم أداء المنشأة، ومن تزويد المستفيدين بالمعلومات المفيدة لاتخاذ القرار .

ويرى الباحث إن فعالية أداء البنك التجاري يعتبر ترجمة لكفاءة وفعالية أداء العاملين به، وسوف يعرض الباحث مناهج تقييم الأداء والفعالية بالدراسة والتحليل كما يلي :

استخدام نسب التحليل المالي كمؤشرات لتقييم الأداء⁽¹⁾ :

تستخدم النسب المالية كمؤشرات مالية في مجالات متعددة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم النسب المالية في خمس مجموعات رئيسية⁽²⁾ (نسب الربحية، نسب السيولة، نسب النشاط، نسب هيكل رأس المال، نسب السوق) يمكن إيضاح المؤشرات الأكثر شيوعاً⁽³⁾ لتقييم أداء البنوك من الجدول التالي رقم (20):

المؤشر	كيفية حساب المؤشر
حقوق المساهمين إلى إجمالي الأصول	حقوق المساهمين (رأس المال المدفوع والاحتياطيات والإرباح المرحلة) منسوبة إلى إجمالي الأصول في نهاية الفترة المالية .

(1) د. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، "الأصول العلمية والعملية للإدارة المالية والتمويل في منظمات الأعمال"، بدون ناشر، القاهرة، 2007، ص ص 83-193.

(2) د. هشام حسبو، "النسب المالية للإدارة"، كلية التجارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة، ص ص 66-67.

(3) بنك التنمية الصناعية المصري، "المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء البنوك"، النشرة الاقتصادية، إدارة البحوث والمكتبة، القاهرة، العدد السابع، أكتوبر 2002، ص ص 23-24.

المؤشر	كيفية حساب المؤشر
مخصصات القروض إلى إجمالى القروض	المبالغ التي جنبتها البنوك لمواجهة مخاطر الائتمان تحميلا على قوائم الدخل في إطار التعليقات الصادرة من البنك المركزي المصري منسوبة إلى إجمالى القروض في نهاية الفترة المالية .
إجمالى المخصصات إلى إجمالى القروض	المبالغ التي جنبتها البنوك لمواجهة مخاطر الائتمان وغيرها من مخاطر ومطالبات محتملة تحميلا على قوائم الدخل منسوبة إلى إجمالى الأصول في نهاية الفترة المالية .
صافي الدخل من العوائد إلى متوسط الأصول	إجمالى العائد من القروض والأرصدة لدى البنوك وأذون الخزانة والمستندات مستبعدا منه تكلفة الودائع والاقتراض خلال الفترة المالية مرجحة لسنه كاملة، منسوبة إلى المتوسط الشهري لإجمالى الأصول خلال الفترة المالية .
الإيرادات بخلاف العائد إلى متوسط الأصول	إجمالى العوائد وأتعاب الخدمات المصرفية، وتوزيعات الأسهم ووثائق صناديق الاستثمار، وأرباح (خسائر) عمليات النقد الأجنبي وأرباح (خسائر) بيع الاستثمارات المالية وإيرادات العمليات الأخرى مرجحة لسنه كاملة، منسوبة إلى المتوسط الشهري لإجمالى الأصول خلال الفترة المالية .
صافي الربح إلى حقوق المساهمين	صافي الربح عن آخر سنه مالية منسوبا إلى حقوق المساهمين في نهاية السنه.
صافي الربح إلى متوسط الأصول	صافي الربح عن آخر سنه مالية منسوبا إلى المتوسط الشهري لإجمالى الأصول خلال السنه.
الأوراق المالية إلى إجمالى الأصول	استثمارات البنوك في الأسهم والسندات ووثائق صناديق الاستثمار منسوبة إلى إجمالى الأصول في نهاية الفترة المالية .
إجمالى الودائع إلى إجمالى الأصول	أرصدة ودائع العملاء منسوبة إلى إجمالى الأصول في نهاية الفترة المالية .
إجمالى القروض إلى إجمالى الودائع	أرصدة القروض للعملاء منسوبة إلى أرصدة ودائع العملاء وذلك في نهاية الفترة المالية .

ويرى الباحث من الجدول السابق إن تقويم أداء البنوك قد يتم باستخدام النسب المالية من خلال إيجاد علاقات بين الأرقام ذات دلالة معينة بين عنصر وآخر في قائمة واحدة أو عنصرين كل منهما في قائمة ، أو نسبة بند إلى بنود أخرى ذات صلة دون إن يعكس ذلك الأداء الفعلي للبنك مقارنة بأهدافه الإستراتيجية المستقبلية، وذلك ما يسمى بالتحليل المالي التقليدي .

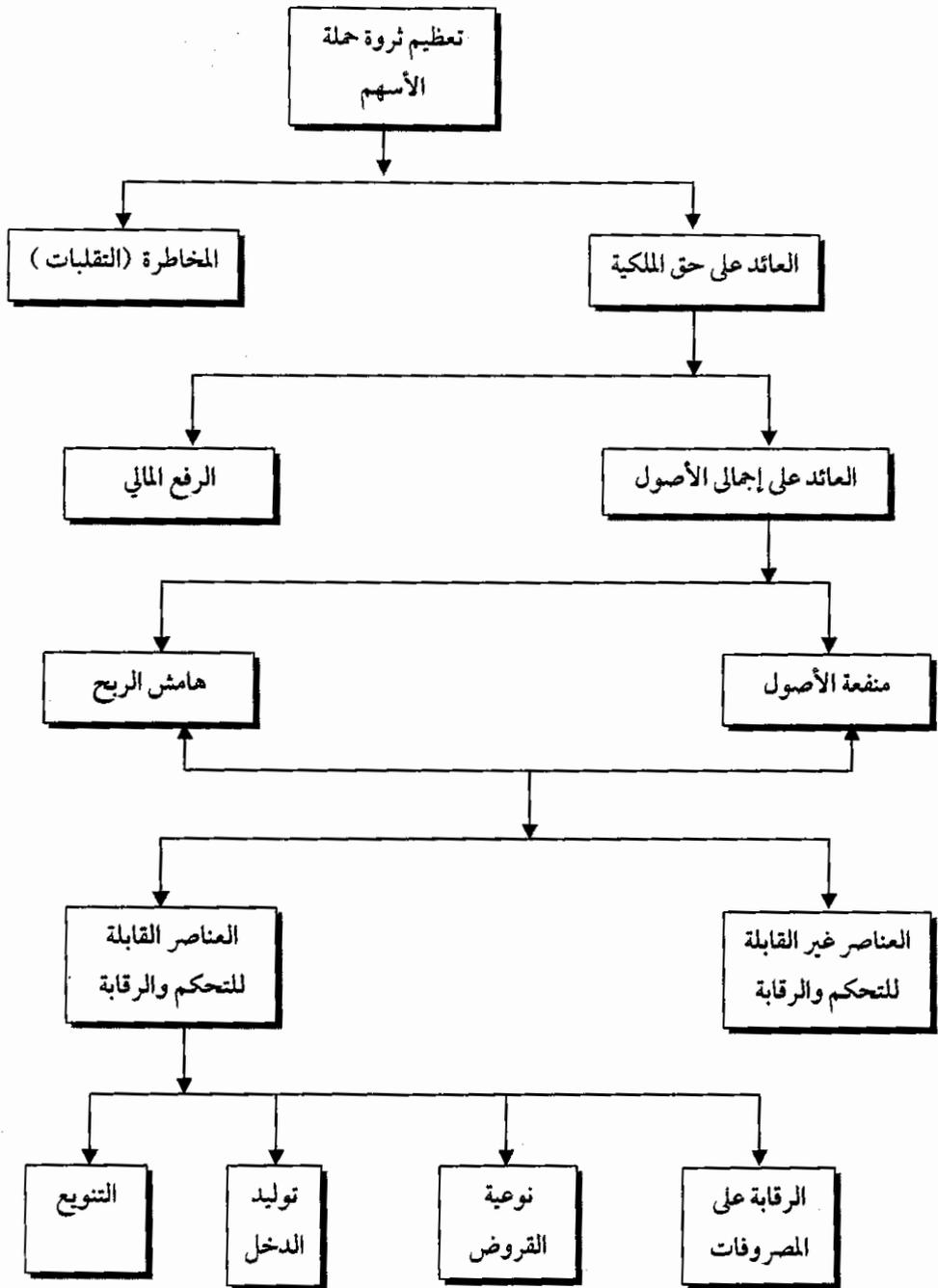
ويضيف باحث آخر⁽¹⁾ أن التحليل المالي يفيد في التعرف على مدى فعالية وجدوى القرارات الإستراتيجية وأثرها على نتائج الأعمال في المنشأة، كما يفيد في التعرف على القرارات الإستراتيجية التي يلزم اتخاذها من جانب المنشأة لتحسين الأداء المالي ."

ومن أهم هذه النسب معدل العائد على الأصول ونموذج العائد على حقوق الملكية⁽²⁾ Return on Equity Model، حيث أن من أهم أهداف الإدارة في البنك اتخاذ وتنفيذ القرارات التي من شأنها زيادة ثروة حملة الأسهم، لذا فن قيمة البنك مرتبطة بخطر المحفظة وشكل العائد وحجمه، وبالنسبة للبنوك التي لها أسهم متداولة ونشطة في سوق الأوراق المالية فان أسعار أسهمها يمكن أن تستخدم كمقياس لأدائها ولاسيما في ضوء سوق يتسم بالكفاءة، أما البنوك التي لا تتداول أسهمها، يتم استخدام مقاييس العائد والمخاطرة وتحليل الأداء التاريخي والمتوقع والنسب المالية، حيث في عام 1972 وضع واستنتج دافيد كول إجراء تقييم لأداء البنك باستخدام تحليل مجموعة من النسب (العائد على الاستثمار، ربحية السهم العادي، العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، العائد على المبيعات، سعر السهم إلى ربحيته)، وتلك النسب تمكن متخذ القرار من تقييم مصدر وحجم إرباح البنك، وعلاقة ذلك بالمخاطر الائتمانية، ومخاطر السيولة، ومخاطر التشغيل، ورأس المال، ويمكن توضيح ذلك من الشكل التوضيحي التالي⁽³⁾:

(1) د.حسين عطا غنيم، "دراسات في التمويل"، مكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص117.

(2) د. طارق عبد العال حماد، "تقييم أداء البنوك التجارية _ تحليل العائد والمخاطرة _ سلسلة البنوك التجارية - قضايا معاصرة (2)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 75-77 (بتصرف).

(3) د حسن احمد غلاب، "المحاسبة في المنشآت المالية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
-Graddy,D.B& Spencer, A.H."Managing Commercial Banks",Prentice-Hall International, 1990.P194. ونقلاً عن



ويرى الباحث من ذلك الشكل التوضيحي أن المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء السابق الإشارة إليها تعرضت إلى كثير من الانتقادات، وأصبحت عاجزة عن تقويم الأداء بسبب اعتمادها على قيم محاسبية يغلب عليها التقديرات الشخصية وتعتمد تلك النسب على القيم التاريخية، وأوضحت بعض الدراسات⁽¹⁾ بعض القصور في تلك المقاييس وهى :

- إن تلك المقاييس لم تحدد القيمة الاقتصادية الحقيقية لثروة الملاك والتي تؤثر على القيمة السوقية لأسهم المنشأة.
- إن تلك المقاييس لا تأخذ في الاعتبار تكلفة التمويل عند حساب الربح المحاسبي.
- تعتمد تلك المقاييس على بيانات تاريخية تركز على مبدأ الاستحقاق، دون أن تأخذ في الحسبان حالة التضخم والتي تنعكس على قيمة تلك المعلومات، وما لها من تأثير على بقاء ونجاح المنشأة وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية .
- إن هذه المقاييس لم تثبت فعاليتها في التنبؤ واكتشاف حالات التعثر .

وإزاء كل تلك العيوب ظهرت مناهج حديثة لتقويم الأداء منها منهج القيمة الاقتصادية المضافة، ونموذج نضج القرارات، منشور الأداء، مخطط القيمة -كمناهج حديثة لقياس الأداء - للتغلب على تلك العيوب.، لذا فان الباحث سوف يعرضها بالدراسة والتحليل كما يلي:

القيمة الاقتصادية المضافة⁽²⁾ Economic Value Added:

من منطلق إن المنظمة تخلق قيمة مضافة تشكل ثروة ستوزع فيما بعد، وشكل و حجم

1- -Kramer,J.K.,AND Pushner,G., "An Empirical Analysis of Economic Value Added as Proxy for Market Value Added" ,Financial Practice and Education ,Vol.7.No.1,(Spring-Summer,1997),PP.41-49.

(2) -لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

-Ray,R." Economic Value Added-Theory., Evidence, A Missing Link", Review of Business, Vol.22,No.1,(Spring,2001)PP.55-72.
 -Brewer,P.c.,and Gyan,C., " of Economic Value Added(EVA)Its Uses and Limitations", Advanced Management Journal, Vol.64,No.2,1999,PP.4-12
 -Kudla,R.J.,and Arendt,D.A., "Making of Economic Value Added Work",AFP Exchange, Vol.20,No.4,2000.PP.98-102.

هذه الثروة مرتبط بمفهوم « الأداء »، الذي يعكس علامات النمو و النضج، ويعتبر مقياس القيمة الاقتصادية المضافة احد مقاييس الأداء المالية المستخدمة في قياس وتقويم أداء منشآت الأعمال، وتستخدم في حساب الربح الاقتصادي السليم ويتم حسابها كصافي إرباح التشغيل بعد الضريبة مطروحا منه الفرصة البديلة للتكلفة من رأس المال المستثمر.

وتعتبر شركة ستيرن ستيوارت(*) أول من قدم مقياس القيمة الاقتصادية المضافة من خلال تقدير مبالغ العوائد المختلفة، حيث تعبر عن العوائد التي تختلف عن معدل الحد الأدنى من العائد (مقارن بالخطر) للمساهمين أو المقترضين، وذلك الاختلاف يكون فائض أو عجز.

والقيمة الاقتصادية المضافة هي التدفق ويمكن حسابها لمستوى وحدة عمل إستراتيجية (Strategic Business Unit)، ويمكن استخدامها كمقياس لتقويم الأداء طوال الوقت⁽¹⁾. ويرى بعض الباحثين⁽²⁾ "إن القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس ديناميكي الهدف منه توليد قيمة مضافة للمساهمين عن طريق إدخال سلسلة من التحسينات والتغيرات والتي تستخدم داخل منشآت الأعمال بهدف تقويم أداء الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة بتلك المنشآت، وكذلك إدخال تعديلات وتحسينات خارجية لقياس الأداء الكلي لمنشآت الأعمال"، وعرضت بعض الدراسات⁽³⁾ مجموعة من المؤشرات التي تهدف إلى خلق قيمة لحملة الأسهم وهي كما يلي :

(*) شركة أمريكية متخصصة في تقديم الاستشارات المالية ، وقدمت ذلك المقياس في عام 1982، وتم التوسع في استخدامه كمقياس للأداء على نطاق واسع مع بداية عام 1993.

(1) David Young ,Stephen F.O'Byrne "EVA and value –based Management-A practical Guide to Implementation"McGraw-Hill, 1st edition,2000,pp.7-8

(2) - لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

-James L,Grant,"Foundations of Economic Value added", John Wiley & Sons,inc,New York.2edition,2002,p-23.

-Portugues,P.,and Montage,R,"Value Creation Emerges as Important Metric for Supply Chain Improvements", Chemical MarketReporter, Vol,25.No.9.2001.pp.10-14

41-Ibid, p.11-32

- كفاءة أداء التسليم وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء .
- كفاءة استخدام أصول المنشأة في أنشطتها التشغيلية.
- القيمة الإنتاجية المضافة لكل موظف.

لذا يرى الباحث أنه من الممكن استخدام منهج القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added كمنهج من مناهج تقويم الإدارات ووحدات العمل الإستراتيجية Strategic Business Units⁽¹⁾ ومنها إدارة التجزئة المصرفية في البنوك التجارية، حيث يعتبر مقياس القيمة الاقتصادية المضافة امتداد لمقياس الدخل المتبقي Residual Income^(*)، ولكن يختلف عنه في إجراء العديد من التعديلات لكل من صافي الربح ورأس المال المستثمر للوصول إلى قيمة الأرباح الاقتصادية الحقيقية ليس الأرباح المحاسبية، وأوضح بعض الباحثين⁽²⁾ أن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة يشير إلى الفرق بين الربح المحاسبي وتكلفة رأس المال المستثمر، ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من المعادلة التالية⁽³⁾:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي أرباح التشغيل بعد الضرائب Nopat - تكلفة رأس المال (رأس المال المستثمر * تكلفة رأس المال)⁽⁴⁾.

ويقترح الباحث استخدام قائمة توضح الصيغة Basic Formula لتقويم فعالية إدارة التجزئة المصرفية :

صافي المبيعات من منتجات التجزئة المصرفية Net Sales الأساسية
- مصروفات التشغيل المتعلقة بإدارة التجزئة المصرفية Operating Expenses

ربح التشغيل المتعلق بإدارة التجزئة المصرفية Operating Profit
- الضرائب Taxes

صافي الربح بعد الضرائب Net Operating Profit After Tax
- تكلفة رأس المال Capital Charges (Invested Capital x Cost of Capital)

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) Economic Value Added

(1) M.Reza Vaghefi ,Alan B.Huellmantel, "Strategic Management for the21st Century", CRC Press Lic,Newyork,2000,p32.

* القيمة الاقتصادية المضافة = الدخل المتبقي - تعديلات الدخل المحاسبي من العمليات.

(2) Kudla,R.J.,and Arendt,D.A,opcit,p.

(3) James L,Grant,opcit,p.25.

(4) د.حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص108.

مزايَا استخدام منهج القيمة الاقتصادية المضافة:

من منطلق إن القيمة الاقتصادية المضافة تكيف القرارات مع تعظيم ثروة المساهمين، طورت القيمة الاقتصادية المضافة لمساعدة الإدارة الإشرافية (المديرين) من خلال الدمج بين الأهداف الرئيسية للفكر التمويلي لاتخاذ قراراتهم وهى على النحو التالي:

- الهدف فى الفكر التمويلي لاشى منشأة زيادة ثروة حملة الأسهم، ومنهج القيمة الاقتصادية يحقق ذلك من خلال تعديل الربح المحاسبى ليتلاءم مع السوق ومع الأخذ فى الاعتبار حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، ورأس المال المستثمر.
- زيادة قيمة المنشأة حيث تعتمد قيمة المنشأة على المدى الذى يتوقعه المستثمرين للإرباح المقبلة زيادة عن تكلفة رأس المال، حيث زيادة القيمة الاقتصادية المضافة ينتج عنها زيادة فى السوقية للمنشأة، فمستوى EVA ليس بأهمية بمكان وإنما انعكاس ذلك على الأداء الحالى لسعر السهم، فالتحسن المستمر فى القيمة الاقتصادية المضافة سيؤدى إلى زيادات مستمرة فى ثروة حملة الأسهم.
- يستخدم ذلك المقياس فى وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد الحوافز، وتنمية دوافع المديرين، قياس الأداء، تقويم مشات الأعمال، تقويم أقسام وإدارات فى منشآت الأعمال، تحليل حقوق الملكية وأعداد الموازنات الرأسمالية، تحقيق التكامل بين الإدارة والملكية⁽¹⁾.

القيمة السوقية المضافة⁽²⁾:

هى الاختلاف بين السعر السوقى للسهم العادى المدرج فى سوق الأوراق المالية والقيمة الدفترية المعدلة للدين واسهم الاستثمار فى الشركة، ويتم حسابها بالمعادلة التالية :

(1) راجع :

- S.David Young, Stephen F. O'Byrne, opcit,pp32-40.

- Mckinsey&Company Inc.,Tim Koller.Marc Goedhart,David Wessls,"Valuation Measuring &Managing The Value of Companies", , Wiley ;4th edition,2005.pp.30-768,

(2) Frank J.Fabozzi, James L,Grant," Value added Metrics:Foundndations and Practice", Wiley,Newyork,2000,pp54-57

القيمة السوقية المضافة = سعر السوق للأسهم العادية - رأس المال المستثمر.
 ويعاب على أسلوب القيمة السوقية المضافة أنها لا تأخذ في الحسبان تكلفة الفرصة
 البديلة لرأس المال المستثمر، ولا تأخذ في الاعتبار حساب العائد النقدي للمساهمين، ولا
 يمكن حسابها على مستوى الأقسام ووحدات العمل الإستراتيجية.

القيمة المسلمة للعميل Delivered Value⁽¹⁾:

تعرف القيمة بأنها "الفرق بين القيمة الكلية * التي يستمدها العميل من المنتج والتكلفة
 التي يتحملها في سبيل الحصول عليها، بمعنى أنها تعبر عن تقدير العميل للقادرة الكلية
 للمنتج على إشباع حاجاته"، وتستخدم المعادلة التالية في التعبير عن القيمة المسلمة:
 القيمة المسلمة للعميل = DV

القيمة الكلية التي يستمدها العميل TV - التكلفة الكلية التي يتحملها العميل TC

ويمكن تلخيص محددات القيمة المسلمة للعميل من البنك في الآتي:

- قيمة الخدمة Service.value: وتمثل في المنافع التي يحصل عليها العميل من معاملات مع البنك.
- القيمة المستمدة من موظفي البنك Personnel.Value: وتشمل المنفعة التي يستمدها العميل نتيجة احترام العاملين بالبنك له، والمعاملة الحسنة التي يلقاها منهم، وذلك ما يشبع حاجات التقدير لدى العميل.
- قيمة الانطباع الذهني عن البنك Image.value: وتعكس المنفعة التي يستمدها العميل نتيجة الصورة الذهنية التي يحملها جمهور العملاء عن البنك وخدماته.

(1) المصدر:

-د. طارق طة، "إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، 2007، ص ص 617-621.
 - Kreitner, R. "Management", Arizona State University, Houghton Mifflin Company, 1995, pp98-115.

* والقيمة الكلية تعبر عن مجموعة المنافع التي يتوقع أن يحصل عليها العميل من الخدمة المصرفية، بينما التكلفة الكلية هي مجموع النفقات التي يتحملها في سبيل الحصول على هذه الخدمة.

وفي المقابل هناك التكاليف الكلية التي تشمل (التكلفة المالية والزمنية وتكلفة الطاقة والتكلفة المادية التي يتحملها العميل في سبيل الحصول على الخدمة المصرفية).، ويرتبط مفهوم القيمة المسلمة للعميل بجودة الخدمة المقدمة للعميل، حيث يرى مجموعة من الباحثين الآتي⁽¹⁾ :

"Quality is increasingly being seen as a key strategic differentiator within the financial services sector in the UK, with most major players undertaking some form of quality initiative. Describes work undertaken within TSB Bank plc to determine both retail customer and staff perceptions of those factors which determine service quality. Initially identifies the models developed by Parasuraman et al. as being the most appropriate for modelling the data, but finds that although the service gap model provides an excellent basis for analysis, the SERVQUAL model is of more limited value. Describes an alternative basis for modelling service quality based on the three dimensions of process/outcome, subjective/objective and soft/hard is described and modelled against the experimental data. Describes some conclusions of significance for retail banking in particular, and service providers in general".

إن الجودة تمر بعملية تزايد وتعتبر مفتاح إستراتيجي تفاضلي في إطار قطاع الخدمات المالية في المملكة المتحدة، مع الأخذ في الاعتبار أن معظم اللاعبين الرئيسيين أخذوا شكل مبادرة الجودة الممتازة. قام بنك TSB بوضع وصف لعمل مشروع يشمل على تحديد أهم العوامل التي تُقرّر نوعية الخدمة المقدمة لكلا من عميل البيع بالتجزئة مع ادراك وتصوّرات الموظفين عن تلك العوامل. أولاً تعتبر هذه النماذج مطورة من قبل الباحث Parasuraman . والتي قد تكون الأكثر ملائمة لنمذجة وعرض البيانات، لكن على الرغم من ذلك فالتائج أوضحت إن نموذج فجوة الخدمة يمد ويزوّد بقاعدة ممتازة للتحليل، وأن نموذج Servqual له قيمة أكثر تحديداً. ومن خلاله يتم وصف قاعدة بديلة لعرض جودة الخدمة بالاستناد على ثلاثة أبعاد (العملية / نتيجة، انحيازي / موضوعي وناعمة / بشدة)، وتم

(1) R.F Blanchard,R.L.Galloway, "Quality in Retail Banking ",International journal of services Industry Management, vol.5,issue:4,1994, pp.5-23.

* نموذج لقياس جودة الخدمة يتكون من 22 أداة لقياس توقعات العملاء وشعورهم وتمييزهم وادراكهم للخدمة من خلال 5 أبعاد.

تعديله وتُشكّليهُ ليكون عكس البيانات التجريبية. يصفُ بعضُ النتائج والاستنتاجات عن الأهمية للبيع بالتجزئة المصرفية بشكل خاص، وموفري الخدمة بشكل عام.

رضا العميل **Customer Satisfaction**⁽¹⁾: يرتبط مفهوم القيمة المسلمة للعميل بمفهوم رضا العميل، والذي يقارن بين الأداء والقيمة التي أدركها وحصل عليها من المنتج المصرفي نتيجة استخدامه واستهلاكه لهذا المنتج على مدى فترات زمنية مختلفة، وبما يتوقعه بها كان يتوقعه والتي يطلق عليه القيمة المتوقعة. ويرى باحث آخر⁽²⁾ إن للعميل أهمية كبيرة كما يلي:

"The client is a leading global financial services company with three business units: Private Banking, Corporate and Retail Banking, Insurance and Investment Banking. Private Banking offers advice as well as wealth management products and services to high net-worth clients in Europe and other markets worldwide. Corporate and Retail Banking offers banking products and services to corporate and retail clients through various channels. Investment Banking performs the function of a financial intermediary for global, institutional, corporate, government and individual clients".

إن العميل يُقوِّدُ الخدمات المالية العالمية للشركة من خلال ثلاث وحدات عمل: المصرف الخاص، المؤسسات الضخمة والتجزئة المصرفية، التأمين وبنك الاستثمار. حيث يقدم المصرف الخاص النصيحة بالإضافة إلى منتجات وخدمات إدارة الثروة إلى الزبائن الذين لديهم ثروة ضخمة في أوروبا وأسواق أخرى حول العالم. وكذلك تقدم المنتجات والخدمات المصرفية للشركات الضخمة والتجزئة المصرفية من خلال القنوات المختلفة. حيث تُؤدّي البنوك الاستثمارية وظيفته وسيط مالي للزبائن الفرديين والحكوميين والمتعلقة بالشركات والمؤسسات العالمية

(1)-المصدر

- Gerald Zaltman, "How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market", Harvard Business School press, 2003, pp. 12-323.
- 2- Cognizant, "Banking Finance services- Retail banking", Cognizant technology Solutions, online banking Solution for Leading European Bank, <http://www.Cognizant.com>

ويضيف مجموعة من الباحثين⁽¹⁾ "إن العميل يقود معدل النمو في بنوك التجزئة المصرفية، حيث صناعة التجزئة المصرفية ازدهرت على المدى الطويل بإتباع منهج الأعمال الذي يواجه مشكلة عملية عن أي صناعة تنافسية أخرى: وهى التركيز على تخفيض التكلفة بينما يتم الاعتناء والرعاية اقل لأفضل عميل. ولكن منهج (الفارس) كافر cavalier للعميل يبدأ بالنتائج المتتابة المنذرة بكارثة مع الأخذ في الاعتبار معدلات الابتعاد والارتداد للعميل والتي قد ترتفع، كتكاليف الطلب والاحتفاظ بالعملاء الجدد. فالمصرفيين قدروا إن بناء علاقات قوية مع العميل تعتبر واحد من أهم المفاتيح للنجاح، وأوضحت الدراسة أن أفضل البنوك أداء والتي حققت أعلى معدلات الأداء كانت من خلال ما يسمى ببناء علاقات قوية مع عملائها، بداية من تصميم منتجات وخدمات تعكس تصورات العملاء (مقترحات البيع المثيرة)، والتسليم الفعال للخدمات والمنتجات وفقا للوعود المبرمة، ومع استمرار التطوير والتحسين للعميل، يتم التركيز على الاستراتيجيات التي تنفذ، فالبنوك التي أبرعت عبر تنفيذ تلك الإبعاد نمت أكثر من نظائرها، من خلال تخفيض معدل دوران فقد العميل، وانعكس ذلك بارتفاع العائد على حقوق ملكيتها. ويمكن توضيح دور العميل في قيادة معدلات النمو من الشكل التوضيحي رقم (22) كالاتى :

(1) Cornel wisskirchen,Dirk Vater,Tim Wright,Phillipe DeBACHER,Christine Detrick, "The customer –led bank: Converting customers from defectors into fans", Strategy &Leadership,Chicago,2006,vol.34,iss.2,pp 11-12.



ويرى باحثون آخرون⁽¹⁾ إن كل عميل له نقطة تأثير ويصل إلى كفاءة وفعالية المنظمة أكثر من المنافسون الآخرون وذلك من خلال تحقيق أعلى حصة من عائدات العميل، فالأخذ بتلك الميزة يتطلب دراسة ثقافة العميل، والتغيرات المنظمة في معظم البنوك التي تعمل في أنشطة التجزئة المصرفية".

(1) Mike McKeon, Seamus McMahon, op cit, 2007.p53.

ويضيف باحث آخر⁽¹⁾ إن هناك بعد لقيمة الإدارة الإستراتيجية كالاتي :

The value dimension of strategic management

In general, a firm's profitability depends jointly on the attractiveness of its industry/markets and its success in creating more value than its competitors. A recent survey by McGahan and Porter indicate that industry accounts for 19 percent of profit variations while the competitive position accounts for 32 percent and a large component of 43 percent represents variation that cannot be accounted for by any systemic influence

"تعتمد ربحية الشركة عموما على جاذبية صناعتها / أسواق ونجاحها في خلق القيمة الأكثر من منافسيها. وهناك مسح حديث تم من قبل الباحثان McGahan وبورتر يشيران بأن الصناعة تفسر 19 بالمائة من اختلافات الربح، بينما يفسر الموقع التنافسي 32 بالمائة والجزء الأكبر (مكوّن كبير) من 43 بالمائة يمثل اختلاف لا يمكن أن يفسر بأي تأثير شامل"، ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات وقيمتها من الجدول⁽²⁾ رقم (21) التالي :

المسئولية Responsibility	سرعة الاستجابة Responsiveness	القيمة Value	البيان
تحليل مستوى استمرارية الصناعة العولمة العادلة، تأثير المسؤولية و قابلية القدرات للتحسين المسؤولية والمنافسين، تسجيل في المدارس العامة Industry level sustainability analysis Fair globalization Responsibility impact	Trajectories الصناعة وخيارات إستراتيجية، لب الكفاءة الجدارة، القدرات الديناميكية Trajectories of industry change and strategic options Core competencies Dynamic capabilities	لتغيير Trajectories الاستراتيجي، والتصورات لخلق موارد Market analysis Strategic positioning and value -propositions Advantage-creating resources (valuable, rare, inimitable and non-substitutable) Core competencies	الصناعة، المنظمة، البيئة - مستنده على النظريات ، الموارد مستنده على الوضع Industry Organization Environment-based theories Resource- based view

(1) Takis Katsoulakos and Yannis Katsoulacos, " Strategic management, corporate responsibility and stakeholder managementIntegrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework", Corporate Governance, VOL. 7 NO. 4 2007, pp. 355-369, Q Emerald Group Publishing Limited, Issn 1472-0701 "

(2) Ibid. p.358

المسئولية Responsibility	سرعة الاستجابة Responsiveness	القيمة Value	البيان
and improvement capabilities Responsibility competencies Mainstreaming			
النمو المستمر شبكات دعم Sustainable development support networks	قابلية المورد المتاح ومرورته Flexible resource accessibility	أصول علاقة المعينة الأصول المكتملة تحقيق الحد الأدنى لتكلفة الانتقال Transactional Relation-specific assets Complementary assets Transactional cost minimization	ربط شبكات العمل Business networking
رأس مال بشري / مادي التطوير المستمر تدريب صاحب المصلحة Human capital/professional development Stakeholder training	ذكاء الأعمال دعم إبداع دعم تطبيق تغيير Business intelligence Innovation support Change implementation support	خلق معرفة - ميزة منحنى التعلم Advantage-creating knowledge Learning curve	منظور التعليم Learning perspective
الأخلاق المسؤولية والمحاسبة Ethics Accountability	الشفافية إدارة المخاطرة الصف والسمعة تدريب صاحب المصلحة Transparency Risk management Brand and reputation	طبيعة العقيدة) إستراتيجيات متعلقة بالسري إستراتيجيات المنتجات الخفضاء وضع المسؤولية (Self) regulation SRI-related strategies Green products strategies Responsibility positioning	مسئولية الشركة والاستمرارية Corporate responsibility and Sustainability
الناهج الجوهرية لأصحاب المصلحة Stakeholder intrinsic Approaches	ارتباط صاحب المصلحة رأس المال الاجتماعي Stakeholder engagement Social capital	صاحب المصلحة ذو دور فعال إستراتيجيات متعلقة بالقيمة Stakeholder instrumental value-related strategies	صاحب المصلحة - توجيه للإدارة الإستراتيجية Stakeholder-oriented strategic Management

ويرى مجموعة من الباحثين⁽¹⁾ "أن تقديم خدمات التجزئة المصرفية للعملاء وفقا لنظام المدفوعات المقدمة للعملاء بما فيها النقدية والشيكات وبطاقات الصراف الآلى والبطاقات المدينة وغيرها من الأدوات المختلفة يرتبط ببعدين أساسيان للمنتجات، فالبعد الأول يرتبط بمفهوم القيمة المضافة، والتي تعنى تدفق متواصل من المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الاقتصاديات والمنافع وبالتالي تضيف قيمة للمنتجات، ولكن القيمة المضافة لا تقتصر على مجرد ضمان السداد، وإنما تتعدى ذلك إلى الوفاء بالاحتياجات الواسعة والمتنوعة للمستهلك، والبعد الثاني الوقت اللازم للسداد، أى الوقت الذي يتم فيه تحويل قيمة السلعة أو الخدمة فعلا، فالبعد الزمني مهم عند التمييز بين ثلاثة أنواع من معاملات الشراء التي يدفع فيها المستهلك ما يقابلها وهي :

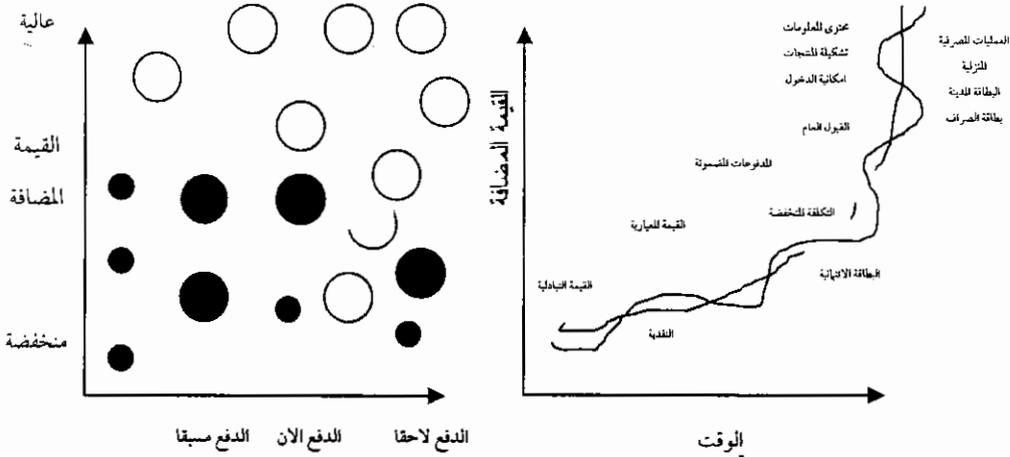
- المنتجات المدفوعة مقدما، أى قبل تنفيذ المعاملة (مثل شيكات المسافرين، وتذاكر النقل الداخلي).
- المدفوعات المدفوعة الآن مثل (الشيكات والبطاقات المدينة).
- المنتجات المدفوعة لاحقا مثل (بطاقات الائتمان).

ومن خلال توحيد البعدين فمن المتوقع تزايد مجموع المدفوعات خلال العقد الحالي، فمنتجات التجزئة المصرفية الحالية تغطي كل تلك الأنواع من البعد الزمني للسداد، والشكل التوضيحي رقم (23) يوضح ذلك :

1 - راجع :

- مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، " مستقبل خدمات المدفوعات المقدمة للمستهلك " ، المجلد الثالث، العدد الثالث ، سبتمبر، 1995، ص ص 6-9.

-William Gregor and Janatthan Sandler, "The outlook for Consumer Payment Services", *Bankers Magazine*, January-February, 1995, pp.18-23.



المصدر : مجلة الدراسات المالية والمصرفية، "مستقبل خدمات المدفوعات المقدمة للمستهلك"، المجلد الثالث، العدد الثالث، سبتمبر، 1995، ص 7.

ويرى الباحث من الشكل التوضيحي أن القيمة المضافة للمنتج تزايدت عبر الوقت، ويشير حجم كل دائرة إلى إمكانات النمو في المستقبل بالنسبة (لبطاقات الصراف الآلي، البطاقة المصرفية، بطاقة مدينة على الخط وكذلك الشيك وغيرها من منتجات التجزئة المصرفية المختلفة والمتعددة).

ويضيف آخرون⁽¹⁾ إن البنوك لها سمة أساسية وهي ارتفاع الرافعة المالية في هياكل تمويلها، وأنه من الممكن تطبيق القيمة المرنة Flexible Value في نشاط البنوك وما لها من انعكاسات إيجابية وهي كالاتي :

"Banking has traditionally been an integrated business, where financial institutions exclusively distributed self-developed products via proprietary channels and fulfilled all transaction and support services in-house. To decrease costs and simultaneously enhance customer utility, banks are increasingly focusing on their individual core capabilities while exploring different sourcing options for non-core capabilities. Consequently, they are disaggregating their value chain into independently operable functional units. As communication capabilities reach higher levels of performance and reliability, these functional units are combined across corporate borders, thereby increasing sourcing options and flexibility"

(1) Ulrich Homann, Michael Rill, and Andreas Wimmer, "Flexible Value structures in Banking", Communications of the ACM, May 2004AOI. 47, No. 5, pp.34-36

تقوم الصناعة المصرفية بإعمال تقليدية والتي تعتبر عملاً متكاملًا، حيث وزّعت المؤسسات المالية بشكل خاص منتجات متطورة ذاتية عن طريق قنوات الملكية وأنجزت كل عملياتها وعملت على تدعيم الخدمات في المنزل. ولكي تقوم البنوك بتخفيض التكاليف وتحسين الخدمة للعميل وتقديمها له بشكل آني (فوري)، تركّز البنوك على نحو متزايد على جوهر قدراتها الرئيسية الفردية بينما تستكشف خيارات لتحديد القدرات المختلفة غير الجوهرية. ولذلك تقسّم البنوك سلسلة قيمتها إلى وحدات وظيفية تعمل بشكل مستقل. بينما تصل قدرات الاتصال لديها إلى مستويات أعلى في الأداء والثقة، هذه الوحدات الوظيفية تشارك في الأعمال عبر حدود متقاطعة مع الشركات، مما يزيد من مصدر الخيارات والمرونة.

ويستخلص الباحث مما سبق أن خلق القيمة وتحقيق رضا العميل وولائه يتوقف على المنفعة التي يحصل عليها العميل من الخدمة المصرفية سواء كانت خدمة مصرفية تقليدية أو خدمة مصرفية من خلال البنك الإلكتروني أو بنك الانترنت، حيث انعكست التطورات إلى احتدام المنافسة بين البنوك والتركيز على الإمكانات والقدرات التي يتميز بها كل بنك عن البنك الآخر، والتي أدت إلى تهمزة السوق واعتبار العميل انه جوهر النشاط المصرفي ككل وقائد معدل النمو في البنك .

ويرى باحث آخر⁽¹⁾ "إن عملية الإبداع في الخدمة المالية تتوقف على ضرورة قيام المدراء والمدراء التنفيذيون بالتفكير بشكل استراتيجي في أدوار وتدخل أصحاب المصالح stakeholders involvement، والعمل على التصميم والإدارة الفعالة والعملية لتطوير الخدمات الجديدة (NSD) new service development. حيث يجب أن يدركوا المكاسب المفيدة الناتجة من تحقيق عملية التكامل والتدخل مع صاحب المصلحة في أنشطة تطوير الخدمات الجديدة (NSD). ويتم ذلك عن طريق تحليل المنظورات المالية لكلا من تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة (NSD) NPD new product / new service development development، ويلخص Raphae مراحل الإبداع والتطوير في تقديم الخدمات بداية من

1 - Raphae "I K. Akamavi." A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector", Journal of Services Marketing 19/6 (2005) 359-378 .

نموذج (1) Donnelly et al. (1985)، ونموذج (2) Johnson et al. (1986) ونموذج عام
Bouers 1986 ونموذج Scheuing and Johnson (1989) من الشكل التوضيحي رقم (24).

(1) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

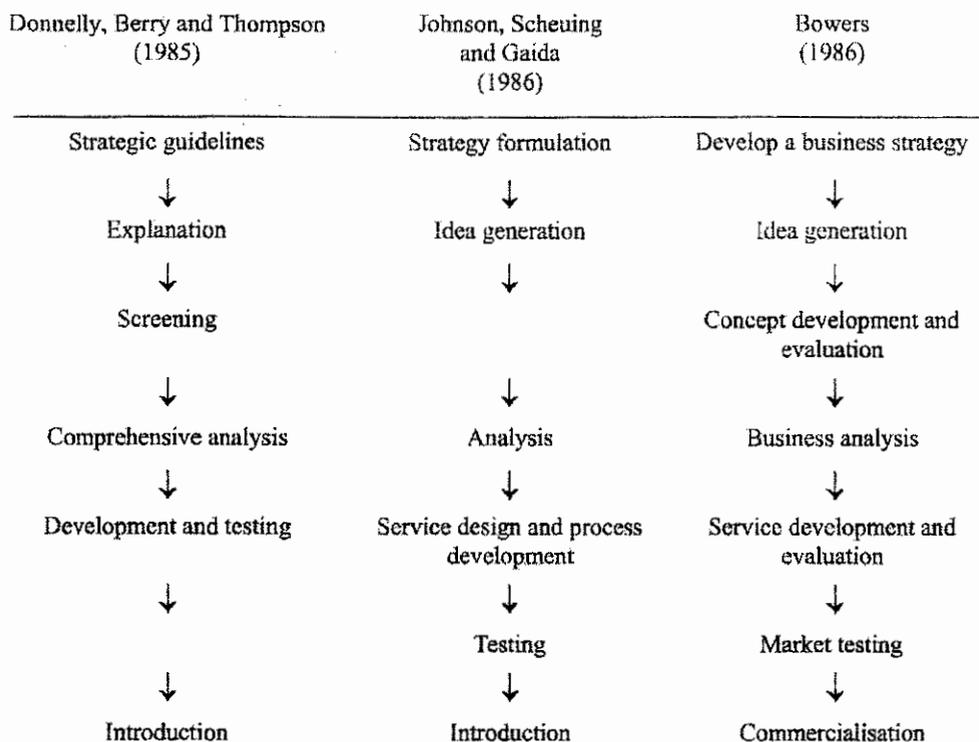
- Donnelly, J.H. (1991), "Six Ss for new products success", Bank Marketing, May, pp. 36-7.
- Donnelly, J.H., Berry, L. and Thompson, T.W. (1985), Marketing Financial Services, Dow Jones-Irwin, Homewood,IL.
- Raphael K. Akamavi, opcit, p369.

ونقلا من المرجع السابق .

(2) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

- Johnson, E., Scheuing, E.E. and Gaida, K. (1986), Profitable Service Marketing, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Johnson, S.C. and Jones, C. (1957), "How to organize for new products", Harvard Business Review, pp. 49-62.

ونقلا من المرجع السابق ص370.



Source: Adapted from Donnelly *et al.* (1985); Johnson *et al.* (1986), and Bowers (1986)

ويتضح من ذلك الشكل أن نموذج Donnelly يركز على الخطوط العريضة والأساسية للإدارة الإستراتيجية لتقديم الخدمة والفحص، والتحليل الشامل comprehensive analysis للخدمة الجديدة ثم التطوير والاختبار، إما نموذج Johnson 1986 يركز على الصياغة الإستراتيجية strategy formulation، والاهتمام بتوليد فكرة الجيل idea generation ثم التحليل وتصميم الخدمة وعملية التطوير والاختبار لتقديم الخدمة. ونموذج Bowers 1986 والذي يشتمل على تطوير إستراتيجية الأعمال، وتوليد فكرة جديدة للخدمة (فكرة الجيل) وتحليل الأعمال ثم تطوير الخدمة وتقييمها، اختبار تسويق الخدمة، والدعاية والإعلان عن الخدمة. إما نموذج Scheuing and Johnson (1989) ويتكون ذلك النموذج من خمسة عشرة خطوة تلخص في الآتي: صياغة أهداف الخدمة الجديدة وصياغة إستراتيجية تنفيذها Formulation new services objectives and strategy ثم خلق وتوليد فكرة

الخدمة الجديدة (فكرة الجيل) وفحص فكرة الخدمة والتأكيد على صحتها ومعايير الجذب فيها وتطوير المفهوم واختبار المفهوم، تحليل الأعمال مع تحديد سلطة مشروع تقديم الخدمة الجديدة، تصميم برنامج تسويق الخدمة الجديدة، تدريب العنصر البشري القائم بتسويق الفكرة، اختبار الخدمة، وإجراء اختبار تجريبي، اختبار التسويق ومدى فعاليته، إطلاق مقياس إصاق إعلان الخدمة الجديدة".

وفي دراسة أخرى⁽¹⁾ "نشأ الأرباح المستقبلية من كلا من الأصول الملموسة وغير الملموسة للشركات. كابلان ونورتن⁽²⁾ (1996) وليف⁽³⁾ (2001)، وينظر للأصول غير الملموسة مثل علاقات الزبون كعملية متعددة الأبعاد، حيث يتطلب المقياس تجميع المقاييس المالية وغير المالي لتقييم الأداء. وبؤرة تلك الدراسة أساسها عملية التمييز عن الدراسات المحاسبية السابقة التي تركز على مقياس غير مالي معين، وهكذا يعتبر رد على لامبيرت⁽⁴⁾ (1998، p. 41) الذي اقترح دراسة المقياس غير المالي تحركاً فيما بعد عن الوحدة الفردية individual metrics مثل رضا الزبون من خلال استخدام مجموعة مقاييس أكثر شمولية لعلاقة الزبون. وتلك الدراسة تستخدم قاعدة بيانات عرضية فريدة وشاملة على بنوك التجزئة المصرفية لإثبات بشكل تجريبي كيف يمكن للمدراء أن يستخدموا مجموعة علاقة الزبون لكي تقيس التمييز بالاعتماد على السبب والتأثير cause-and-effect وإحداث العلاقات الداخلية بين أنشطة علاقة الزبون المختلفة، وتميز الأنشطة التي يجب أن تحزم bundled لتعظيم الأداء. وتحدد الطرق الغير ملحوظة التي فيها تنظم الميزات البيئية الأوسع مثل الإستراتيجية strategy modulate الطبيعية التقديمية للمقاييس غير المالية. تضيف هذه الدراسة فهما عن مفتاح المرشحات drivers، المقاييس، والتفاعلات في صناعة التجزئة

1 - Venky Nagar, Madhav V. Rajan, "Measuring Customer Relationships: The Case of the Retail Banking Industry", Management science Vol. 51, No. 6, June 2005, pp. 904-919.

2 - Kaplan, R., D. Norton. "The Balanced Scorecard." Harvard Business School Press, Boston, MA. 1996.

3 - Lev, B. "Intangibles: Management, Measurement and Reporting." Brookings Institution Press, Washington, D.C. 2001, pp.12-15.

4 - Lambert, R. J. "Customer satisfaction and future financial performance: Discussion of "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction." Accounting Research, no. 36, 1998, pp 27-46

المصرفية، مع عرض الطرق المتعددة في المقاييس كنموذج يمكن أن يكون له قيمة في الشركات " interpretation.

قياس ولاء العملاء في ضوء المعايير المحاسبية⁽¹⁾ :

تم تطوير وتحسين التفسير رقم IFRIC13 (برامج ولاء العميل) من قبل اللجنة المختصة لتفسيرات التقرير المالية الدولية و أصدر من قبل مجلس معايير المحاسبة الدولية في يونيه 2007، حيث إن IFRIC13 يرتبط ارتباطا وثيقا بالعديد من المعايير وهى (IAS8 المحاسبة عن السياسات، التغيير في التقديرات المحاسبة والأخطاء، وIAS18 تحقق الإيراد، IAS 37 المخصصات، الالتزامات العرضية والأصول العرضية).، التفسير رقم IFRIC13 يتناول برامج ولاء العميل والمستخدم من قبل الوحدات المحاسبية (المؤسسات) لإمداد عملائها بالحوافز لشراء منتجاتها وخدماتها. حيث يشتري العميل المنتجات والخدمات، فالوحدة المحاسبية (المؤسسة) تضمن اعتمادات لجائزة العميل (غالبا تسمى "نقاط"). فالعميل من الممكن أن يعوّض باعتمادات الجائزة سواء كانت بدون مقابل أو منتجات وخدمات تم بيعها بخصوصيات. وتلك البرامج يتم تنفيذها بطرق متعددة. فالعملاء يطلب منهم جميع عدد كحد ادني أو قيمة اعتمادات الجائزة قبل إن يحصلوا على عوّضهم . حيث اعتمادات الجائزة من الممكن إن ترتبط بمشتريات فردية أو مشتريات المجموعات، أو استمرار العميل بالشراء قبل الانتهاء من فترة معينة . فالوحدة المحاسبية (المؤسسة) قد تنفذ برامج ولاء العميل بنفسها أو عن طريق طرف ثالث . ويتضمن ذلك التفسير (الخلفية العلمية، والنطاق، والإصدارات، الإجماع Consensus ، تاريخ التطبيق، وملحق إرشاد التطبيق لقياس القيمة العادلة لجائزة الاعتمادات). وما يهنا في ذلك البحث قياس اعتمادات الجائزة المعطاة للعميل، حيث وفقا للفقرة 6 من Consensus يتم قياسها بالقيمة العادلة، وإذا لم تتوافر القيمة العادلة يتم تقديرها، فالوحدة المحاسبية يمكن إن تقدر القيمة العادلة لاعتمادات الجائزة من خلال تحديد للقيمة العادلة المرجحة للجوائز والتي من الممكن إن تعوّض. فالقيمة العادلة لهذه الجوائز يتم

(1) International Accounting Standards Board, " International Financial Reporting Standards (IFESs) including International Accounting Standards (IASs) and Interpretations as approved at1 January 2008", 2008, Pp2506-2513.

تخفيضها لتأخذ في الحساب : (القيمة العادلة للجائزة والتي من الممكن إن تقدم للعملاء الذين لا يربحوا اعتمادات الجائزة من البيع الأولي initial sale، أو كنسبة من اعتمادات الجائزة التي لا يتوقع سدادها كتعويض للعميل).

وفي حالة إن إمكانية اختيار العملاء لمدى محدد للعديد من الجوائز المختلفة، فالقيمة العادلة لاعتمادات الجائزة سوف تعكس القيم العادلة لمدى الجوائز المتاحة، فالترجيح في النسبة weighted in proportion إلى التكرار (التردد) الذي من خلاله يتوقع أن تكون كل جائزة لها قيمة عادلة تم اختيارها). وفي بعض الظروف، فالأساليب الفنية للتقديرات قد تكون متاحة ويمكن استخدامها . ويتم تطبيق ذلك التفسير على الفترات المالية السنوية بداية من أول شهر يوليو 2008، وإذا قامت الوحدة المحاسبية بتطبيق ذلك التفسير قبل ذلك التاريخ يلزم عليها إن تفصح عن ذلك. مع حساب التغيرات في السياسة المحاسبية بناء على المعيار المحاسبي الدولي رقم 8.

المبحث الثاني

المقاييس الحديث لتقييم الفعالية بالتطبيق على إدارة التجزئة المصرفية

(1) نموذج نضج القدرات Capability Maturity Model⁽¹⁾ :

نموذج نضج القدرات "نموذج تنظيمي يَصِفُ خمس مراحل تطورية (مستويات) التي خلالها تدير المنظمة فيها العمليات بهدف تحديث وتطوير البرمجيات، وذلك النموذج يتناسب مع الأعمال الالكترونية مثال ذلك الأعمال المصرفية الالكترونية ومنها التجزئة المصرفية الالكترونية، حيث يلزم على المنظمات بصفة عامة والبنوك والمؤسسات المالية بصفة خاصة امتصاص و تحميل تطبيقات ومستويات تطوّر برامجها، وتسعى لتحديد مستوى أداء الإدارة الذي حقق أو يراود تحقيقه من المنظمة، كما. يُزوّد النموذج الإدارة بخطوات معيّنة وأنشطة محددة تساعدها في تحول المنظمة من مستوى محدد إلى المستوى التالي"⁽²⁾.

A maturity model (MM) is a framework that describes, for a specific area of interest, a number of levels of sophistication at which activities in this area can be carried out³.

نموذج النضج يتمثل في الإطار الذي يَصِفُ، لمنطقة معيّنة جوهر الاهتمام، مع تحديد عدد مستويات التطور في نشاطات هذه المنطقة حتى يُمكنُ أن تُنفذ.

(1) - راجع إلى :

- -James R. Persse ,” Implementing the Capability Maturity Model”, John Wiley & Sons,inc,New York.1st edition,2001,pp.25-60.
- -Mary Beth Chrissis –” CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement” : Addison-Wesley Professional; 2nd edition, 2006)

(2) Dennis M,Ahern,Aaron clouse,Richard Turner, ”CMMI ditilled:Apractical Introduction To Integrated Process Improvement”, Addison-Wesley Professional;3rd edition,2008,pp.2-72

(3) Roberto Santana Tapia, ” Developing a Maturity Model for IT Alignment in a Cross-Organizational Environment”, Supported by the Netherlands Organization for Scientific Research (NWO) under contract number 638.003.407 (Value-Based Business-IT Alignment),2008,p.2..

مراحل تطبيق نموذج نضج القدرات⁽¹⁾ :

- أولاً (Initial) يتم تحديد العمليات الخاصة، والعشوائية، أو حقيقة بعض العمليات المُعرّفة.
- تحديد العمليات القابلة للتكرار (Repeatable) تم تأسيس العمليات الأساسية وهناك مستوى من التصنيف والانضباط يجب الالتزام به لهذه العمليات.
- تعريف (Defined) وتحديد كل العمليات المُعرّفة، والتي وثّقت، ثم إتمام معاييرها ودمجها وضمها إلى بعضها البعض.
- إدارة (Managed) العمليات ثم قياسها وجمع البيانات التفصيلية عن تلك العمليات وجودتها.
- تحسين (Optimizing) التباينات واختلافات عمليات التطوير المستمرة والعمل على إجراء المطابقات مع ردود الفعل الكميّة، مع الأخذ باستحداث الأفكار والتكنولوجيات الجديدة.

ويرى الباحث أن نموذج نضج القدرات يوضح القواعد والأسس والمبادئ والتي تضمن كفاءة وفعالية تنفيذ البرمجيات كما في نموذج النضج، ويتم التقرير عن مدى التطوير والتحسين في عمليات نضج البرمجيات وذلك في ضوء مسار التطوير، حيث أن هذا المسار يتحول من الخصوصية ومن العمليات الفوضوية إلى النضج مع التركيز على تحديد مفتاح لمناطق الأداء والممارسات النموذجية التي قد تحتوي على عملية تصنيف للبرمجيات .

خطوات تنفيذ نموذج النضج للقدرات كالاتي⁽²⁾ :

- تحديد الممارسات التي يُمكنُ أن تُكرَّرَ وفي حالة عدم تكرار النشاط، فلا داعي لتحسينه، وهناك سياسات، إجراءات وممارسات، تجبر المنظمة على التطبيق والإنجاز باستمرار .
- تحديد الممارسات الجيدة (أفضل الممارسات) والتي يُمكنُ أن تُحوَّلَ بسرعة عبر المجموعات، ثم القيام بتعريف الممارسات بشكل كاف كي تسمح الانتقال عبر حدود المؤسسة وبالتالي الوصول إلى المعيارية للممارسات المستخدمة في المنظمة .

(1) Daine M.Brick, "How To Implement The CMM", 2nd edition, BSP, 2001, pp.40-75.

(2) Ibid, pp.81-83.

- تحديد الاختلافات في إنجاز أفضل الممارسات والتي قد نقصت، تم القيام بتأسيس الأهداف الكمية للمهام؛ ولقد أسست المقاييس، وأخذ بها، وأبقت لتشكّل خط الأساس لأي تقويم ممكن.
 - تحديد الممارسات التي تُحسّن بشكل مستمر لتحسين القابلية (تحسين) للممارسات المتتالية بعد ذلك، ويعنى ذلك تطوير الممارسات باستمرار كي تنمى وتكتمل مع المتاح من الإمكانيات.
- ويرى الباحث إن نموذج نضج القابلية مفيدٌ ليس فقط لتطوير البرمجيات، ولكن أيضاً لوصف المستويات التطورية من المنظمات عموماً، وكذلك يصف مستوى الإدارة الذي حقق أو يراد تحقيقه من.

مكونات نموذج نضج القدرات⁽¹⁾ :

- يتكون نموذج نضج القدرات من خمس محاور رئيسية هي كما يلي :
- المحور الأول تحديد مستويات النضج **Maturity Levels** - يوفر الهيكل المفصل تقدم في الانضباط، اللازم لتحقيق التحسين المستمر ومن الهام الإفادة هنا أن المنظمة تنمى القدرة على تقويم تأثير الممارسات الجديدة، التكنولوجية، أو أى من أدوات على نشاطهم. وبالتالي فهو ليس عسيرا تبني هذا، وبالأحرى اعتبار أن الأمر الهام هو احتساب كيفية تأثير جهود الإبداع على الممارسات الموجودة. هذا يفوّض المشاريع، فرق العمل والمنظمات، من خلال إرشادهم الأساس لدعم السبب الاختيارى.
 - المحور الثاني تحديد مفتاح (مناطق وعمليات) الأداء **Key Process Areas** - يحدد مفتاح مناطق الأداء عنقيد الأنشطة المتصلة بحيث أنه، عندما تنجز هذه الأنشطة مكتملة و بالإجماع، فهي بالتالي تحقّق مجموعة من الأهداف الهامة.
 - المحور الثالث تحديد الأهداف **Goals** المراد تحقيقها مع الاهتمام بأهداف مفتاح مناطق الأداء، ويتم ذلك بتلخيص الوضع الواجب تواجده لمفتاح مناطق الأداء، حيث ينبغي تطبيق هذه الأوضاع بفعالية وطرق دائمة. مع تحديد المدى أي الأهداف

(1) James R. Persse, "Process Improvement Essentials: CMM, Six Sigma&Iso9001", O, Reily Media,inc;2006,PP.21-96.

قد تم إنجازه لتحديد المؤشر الذي يعنى مدى نضج المستوى. وتحديد أهداف المجال، الحدود، والنوايا من كل مفتاح لمناطق الأداء .

- المحور الرابع تحديد السمات المعتادة **Common Features** - تتضمن السمات المعتادة من الممارسات التي تطبق وتؤسس مفتاح مناطق الأداء. يتضمن هذا خمسة أنواع من السمات المعتادة: الالتزام للإنجاز، القدرة على الإنجاز، الأنشطة التي أنجزت، القياس والتحليل، وتقويم التنفيذ .
- المحور الخامس تحديد الممارسات الأساسية **Key Practices** - تصف الممارسات الأساسية عناصر البنية الأساسية والممارسة التي تساهم بشكل فعال أكثر للتنفيذ والتأسيس من خلال تحديد مفتاح مناطق الأداء .

ويرى الباحث أن نموذج نضج القدرات يناسب تقويم فعالية أعمال التجزئة المصرفية الالكترونية في بدايات تطبيقها، حيث يعتبر أسلوب ملائم لإعادة الهيكلة الإدارية، ولا يناسب خدمات منتجات التجزئة المصرفية التقليدية.

منشور الأداء (جامعة جرانفيلد) **Performance Prism** (1):

يعتبر ذلك المقياس مقياس أداء إبداعي وإطار جديد يستخدم لإدارة الأداء، ويهدف إلى تحقيق التوازن بين كل أصحاب المصالح للمنظمة من خلال التناغم بين العلاقات التبادلية بين أصحاب المصالح المختلفة منها (المستثمرين، العملاء، الموظفون، المقرضين) وأهداف واحتياجات المنظمة من ناحية أخرى، منشور الأداء يبدأ عملته بالتفكير بشأن أصحاب المصالح والذي يريدونه، حيث ينظر من خلال منظورات متعددة وليس منظور أحادي البعد للأداء، لذا فان نقطة البداية في ذلك المقياس تحديد من أصحاب المصالح وأهدافهم واحتياجاتهم ورغباتهم، وليس مع الإستراتيجية طبقاً لرؤية منشور الأداء، وإحدى

1-Source:

- -Elvira Schafer, Jan-Dirk Becker, Matthias Jarke, "DB-prism: Integrated Data Warehouses and Knowledge for Bank Controlling ", Global Technologies & services., Deutsche Bank AG, Thinking Networks AG, Germany, 2008, pp.1-8.
- -Adams ,C.&Neely,A., "The performance prism to Boot m&A", 2003 Source: <http://www.masetto.emeraldinsight.com>
- Adams ,C.&Neely,A., "Perspectives on Performance :The Performance Prism" Journal of cost Management , Vol.15, ,2001, Pp.12-23.

المغالطات الشائعة لمقياس الأداء بأن الإجراءات يجب أن تشتق من الإستراتيجية. "أشتق إجراءاتك من إستراتيجيتك"، فان منشور الأداء يتفادى تلك المغالطة من خلال طريقتين: الأخذ في الاعتبار أهداف ورغبات أصحاب المصالح المختلفة (تحديد ما يريده ويحتاجه أصحاب المصالح)، وتحديد ما تريده وتحتاجه المنظمة من أصحاب المصالح وبهذه الطريقة يتم تحديد العلاقة المتبادلة مع كل أصحاب المصالح تم فحصها.

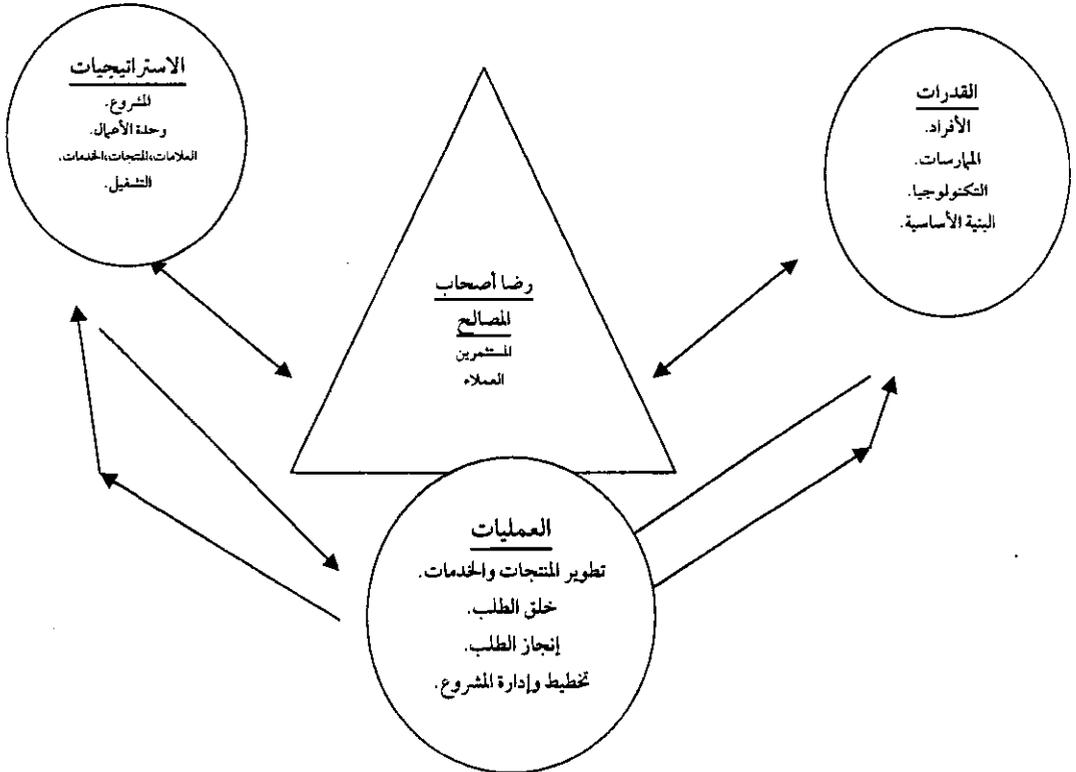
إن منشور الأداء مستند على أن هدف المنظمات التطلع إلى النجاح في المدى البعيد من خلال التفاعل مع بيئة العمل اليومية، مع تحديد صورة واضحة عن أصحاب المصالح الرئيسيين وما يريدونه. ثم تحديد الإستراتيجيات التي سيتابعونها لضمان تلك القيمة المسلمة إلى أصحاب المصالح وفهم ومعالجة احتياجات المنظمة وعملياتها، ومعرفة القدرات المطلوبة لتنفيذ هذه العمليات. إن إدارات المنظمات الأكثر تطورا تهتم أيضا بما تريده المنظمة من أصحاب مصالحها، وكذلك تحديد مدى ولاء موظفيها، وتحديد الربحية الناتجة من العميل، ذلك الأسلوب يعمل على وضع إطار نموذجي وفهم واضح يشكل ويقود إلى الأداء الجيد.

مكونات منشور الأداء :

يتكون من خمسة محاور رئيسية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها وهي كالآتي :

- إرضاء أصحاب المصالح من هم أصحاب المصالح الرئيسيين، ما هي أهدافهم، ماذا يريدون عمله والذي يحتاجونه؟.
- ما العمل من اجل الحصول على مساهمة أصحاب المصالح، ما هي المساهمات المطلوبة من أصحاب المصالح إذا تم تطوير هذه القدرات ؟.
- تحديد إستراتيجيات العمل في المنظمة، ما هي الإستراتيجيات الواجب أن تطبق لإشباع رغبات أصحاب المصالح ؟.
- تحديد العمليات التي سيتم القيام بها لتحقيق الاستراتيجيات، ما هي العمليات الحرجة التي نحتاجها، إذا ما تم تنفيذ هذه الإستراتيجيات؟.
- تحديد الإمكانيات المتاحة والتي ستستخدم في القيام بالعمليات لتحقيق الأهداف المنبثقة من الاستراتيجيات، ما هي القدرات التي نحتاجها للتشغيل ولتحسين هذه العمليات؟

ويتضمن الشكل التوضيحي التالي رقم (25) أوجه منشور الأداء وهي (رضاء الأطراف ذات المصلحة، الاستراتيجيات، العمليات، القدرات، مساهمة الأطراف ذات المصلحة)، حيث الاستراتيجيات يمكن تحديدها ودراستها على مستوى المنظمة أو البنك ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال (الإدارات) وعلى مستوى المنتجات والخدمات ومستوى التشغيل، أما العمليات فتتضمن تحديث وتحسين منتجات وقدرات المنظمة مع العمل على خلق طلب لتلك المنتجات وأتباع أساليب التخطيط الملائمة في إدارة المنظمة، وتشمل القدرات والإمكانات قدرات الأفراد والممارسات والتكنولوجيا والبنية الأساسية للمشروع، أما الجانبان الآخران هما رضاء أصحاب المصلحة بالمنظمة، ومدى مساهمة هؤلاء الأطراف Stakeholders Contribution في الحفاظ وتنمية قدرات المنظمة .



Source -Adams ,C.&Neely,A., "The performance prism to Boot m&A",2003
 ".http://www.masetto.emeraldinsight.com.

مقاييس قدرات المشروع.	مقاييس أداء عمليات المشروع.	مقاييس استراتيجيات المشروع.	مقاييس الأداء من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة(المعلماء، المستثمرين، الموردین، العاملین)
		التكنولوجيا والبنية الأساسية للإهلاك.	معدل فعالية المخاطر لكل قرار استشاري . درجة الالتزام بتحقيق الأهداف طويلة الأجل. مقاييس الأداء من وجهة نظر الموردين وتشمل مقاييس رضا الموردين عن أداء المنظمة ومنها الآتي : مستوى الالتزام بسداد الالتزامات في مواعيدها . درجة ملائمة هيكل أسعار المنظمة لاستثمارات المورد. مقاييس مرجعية . مقاييس دور الموردين في تحقيق القيمة وتتضمن الآتي : نسبة المواد غير المطابقة للمواصفات، معدل التسليم في الوقت المناسب. مقاييس الأداء من وجهة نظر العاملين وتشمل : مقاييس رضا العاملين عن أداء المنظمة ومنها الآتي: معدل تغير الأجور والمكافآت والحوافز، معدل تغير حجم الإنفاق على الرعاية الصحية للعاملين. مقاييس دور العاملين في تحقيق القيمة وتشمل : حجم المبيعات لكل عامل ، معدل التغير في دوران العائلة . مقاييس مرجعية .

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد على :-

- -د. صفاء محمد عبد الدايم، "أطار مقترح لاستخدام مدخل إدارة النشاط لتحليل ربحية العميل
- دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد
السابع والثلاثون، مارس، 2000، ص ص 423-424.
- -Adams ,C.&Neely,A., "The performance prism to Boot m&A", 2003. pp.7-10.
Suorce". <http://www.masetto.emeraldinsight.com>
- د. محمد مصطفى الحيلالي، "استخدام العوامل المسببة لحدوث التكلفة والعناصر المحركة للأداء في
صياغة نموذج موضوعي لتقويم الأداء لتحقيق لأهداف المشروعات الإنتاجية الحديثة، مجلة الدراسات
المالية والتجارية، العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، ملحق 1998، ص ص 249-310.

وفي دراسة أوضحت⁽¹⁾ أن بنك دويتش اعتمد على منشور الأداء في تكوين منشور دى بى DB Prism في تكوين نظام متكامل لتخزين البيانات، والذي تم تطويره للتقسيم المالي وتحقيق السيطرة والرقابة الإدارية (من تجميع البيانات، والتشغيل، والتقرير)، ويعتمد ذلك النظام على حصد أفضل البيانات التاريخية المتاحة مع التقرير الحقيقي وتخطيط الوسائل والمكونات الرئيسية لنظام المعلومات في البنك.

منهج القياس المرجعي Benchmarking⁽²⁾:

"Benchmarking is a process used in management and particularly strategic management, in which organizations evaluate various aspects of their processes in relation to best practice, usually within their own sector. This then allows organizations to develop plans on how to adopt such best practice, usually with the aim of increasing some aspect of performance. Benchmarking may be a one-off event, but is often treated as a continuous process in which organizations continually seek to challenge their practices. Benchmarking opens organizations to new methods, ideas and tools to improve their effectiveness. It helps crack through resistance to change by demonstrating other methods of solving problems than the one currently employed, and demonstrating that they work ("On best process of benchmarking",

(1) Roberto Santana Tapia, "Developing a Maturity Model for IT Alignment in a cross – organizational Environment", Supported by the Netherlands Organization for Scientific Research (NWO) under contract number 638.003.407 (Value-Based Business-IT Alignment).

(2) المصدر:

1. M.Punniamoorthy,R.Murali, "Balanced Score for The balanced scorecard: benchmarking tool", Benchmarking :an international journal, vol.15,no.4,2008pp.420-443.
2. Joe Zhu - Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking", opcite,pp13-33.-
3. Samuel Kouney ,Ian Gorton ,Kai Sachs, "Performance Evaluation:Metrics, Models and Benchmarks,Springer ,1st edition,2008,Pp.23-330.
4. Walter E.Johnson."Measuring Retail Performance:category sales and productivity benchmarks",Do-it-yourself Retailing Magaizne.Vol.7170,issuen4,April,1996,Pp.53-58.

المقياس المرجعي يعني عملية مستخدمة في الإدارة وخصوصاً في الإدارة الإستراتيجية، والتي من خلالها تُقيّم المنظمات السهات المُخْتَلِفَة مِنْ عملياتها فيما يتعلق بأفضل ممارسة، عادة ضمن قطاعهم الخاص. وهذه يَسْمَحُ للمنظمات لتطوير الخطط في كَيْفِيَة تَبْنَى أفضل ممارسة، عادة يتم ذلك بهدف زيادة بَعْض التميز والسمة في الأداء. وقد تُكوّن العلامة المرجعية حدث وحيد، لكنه يُعْتَبَرُ في أغلب الأحيان عملية مستمرة من خلاله ما تبثه المنظمات بشكل مستمر في تحقيق التحدي في ممارساتهم. وذلك يَفْتَحُ أمام المنظمات طرق جديدة وأفكار وأدوات لتحسين تأثيرهم على السوق والعميل. ويُساعدُ على منع التصدُّع من خلال مقاومة التغيير بَعْض الطرق الأخرى مِنْ حَلّ المشكلات مِنْ الطرف الآخر الذي يَسْتخدِمُ حالياً، وتُبيّنُ بأنَّهم يَعمَلونَ على تحقيق أفضل عملية للعلامة المرجعية".

ويؤيد الباحث أن المقياس المرجعي أو المقارن هو "أداة منظّمة تَسْمَحُ للشركة لتحديد أدائها مِنْ العمليات والنشاطات التنظيمية مثل أفضل الممارسات، ونماذج القياس المقارن مفيدة في تحديد كيف أن وحدة العمل، أو القسم، أو الشركة تُؤدّي وظائفها بأفضل أداء مُقَارَنَة بالمنظمات المماثلة الأخرى، ويعنى أيضاً انه عملية قياس مستمرة تتم بالمقارنة بين منظمات ما ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط) بهدف الحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أدائه"، القياس المقارن مُتَعَلِّقٌ بـ Kaizen وميزة تنافسية التّفكير، ويتضمن المقياس المرجعي العناصر التالية:

- عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط.
- عملية هيكلية تقوم على خطوات منظمة، عملية تتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.
- عملية تتضمن جانباً للتعلم من الآخرين، عملية تهدف إلى إحداث التحسين وليس مجرد التقويم.

شروط المقياس المرجعي: لكي يكون المقياس أو العلامة المرجعية مقبولة يَجِبُ أَنْ تُكوّنَ كالآتي من الجدول رقم (1/22):

reference or measurement standard for comparison; and	مؤشر أو معيار قابل للقياس أو للمقارنة؛
performance measurement that is the standard of excellence for a specific business; and	مقياس أداء الذي يعكس معيار البراعة لعمل معين؛
measurable, best-in-class achievement	قابلة للقياس، أفضل في مستوى الإنجاز .

source: http://retailindustry.about.com/library/terms/b/bld_benchmark.htm

مزايا استخدام منهج القياس المرجعي:

- (أ) التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب.
 - (ب) إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج.
 - (ج) البدء في عملية التعلم الفعال في المنظمة. (د) خلق فهم جيد للعمليات.
 - (هـ) إنشاء أهداف وغايات إستراتيجية فعالة.
 - (و) إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء. (ز) فهم ومقابلة حاجات طالبي الخدمة.
- أنواع القياس المرجعي أو المقارن: هناك ستة أنواع من القياس المقارن نذكرها على النحو التالي:
- (أ) القياس المقارن داخل المنظمة. (ب) القياس المقارن التنافسي.
 - (ج) القياس المقارن العام. (د) القياس المقارن الاستراتيجي.
 - (هـ) القياس المقارن للأداء، (و) القياس المقارن للعمليات.

ويرى الباحث أن منهج المقاييس المرجعية ملائم لتقويم أداء البنوك من منظور شمولي وذلك لإمكانية توافر تلك المعلومات عن المقاييس المرجعية، ولكن من الصعوبة بمكان استخدامه كمنهج لتقويم فعالية إدارة التجزئة المصرفية من منظور جزئي نظراً لعدم توافر البيانات اللازمة والمعلومات الضرورية لاستخدامه في تقويم إدارات البنك .

وقام مجموعة من الباحثين Sergio ، Andrea and Hugh ⁽¹⁾ بوضع منهجية لنجاح

(1) Sergio Beretta , Andrea Dossi and Hugh Grove , "Methodological strategies for benchmarking accounting processes", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 5 No. 3, 1998, pp. 165-183,

المقياس المرجعي كما يلي :

"in our view there are at least four methodological issues critical to the success of benchmarking projects that have not yet been adequately analysed. These four methodological issues are:

- (1) how to define the performance measures;
- (2) how to achieve comparability of performances;
- (3) how to identify best practices;
- (4) how to evaluate the transferability of best practices.

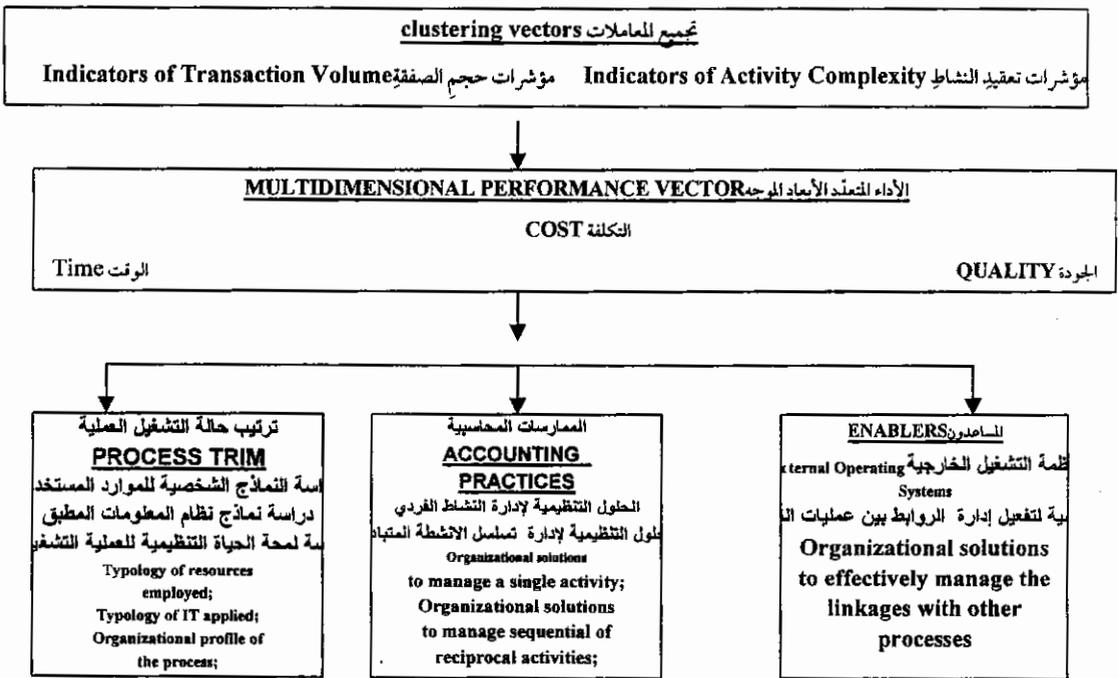
Strategies are developed to solve these benchmarking issues or problems in the following four sections of this paper. Then, these strategies are summarised in the components of a benchmarking model linking performances and best practices. These conceptual issues and strategies, as well as the empirical evidence in this paper, are grounded on a benchmarking project on accounting processes promoted and managed by CESAD (Centro Studi di Amministrazione e Direzione di Impresa), the research centre on accounting and management of Bocconi University, Milan. This ongoing project named Excellence in Finance started in 1994 and has collected data on accounting processes from about 20 large companies operating in Italy. In the concluding section of this paper, we contend that the problems and solutions proposed here are also of general interest and can be extended to nonaccounting processes".

في وجهة نظر هؤلاء الباحثون أن هناك على الأقل أربعة عناصر (قضايا حرجة) لنجاح مشاريع إنشاء المقياس المرجعي، والتي حتى الآن لم تُحلَّ بشكل كافي. هذه المنهجية تتكون من أربعة عناصر (قضايا) وهي كالاتي:

- (1) كيف يمكن تعريف مقاييس الأداء؛
- (2) كيف يمكن ان نحقق أو نُنجز مقياس لديه القابلية للمقارنة comparability للأداء؛
- (3) كيف يمكن ان نُميز أفضل الممارسات؛
- (4) كيف يمكن تقييم القابلية للتحويل transferability لأفضل الممارسات.

إن الإستراتيجيات تُطوَّر لحل هذه قضايا أو مشاكل المقياس المرجعي في الأربعة أقسام التالية من هذه الورقة. ثم، هذه الإستراتيجيات مُلخَّصة في مكونات نموذج المقياس المرجعي الذي يربط الأداء وأفضل الممارسات. هذه العناصر أو القضايا والإستراتيجيات التصورية، بالإضافة إلى الدليل التجريبي في هذه الورقة، حيث الحد الأدنى لمشروع المقياس المرجعي

القائم على محاسبة العمليات الذي روج له وأدار من قبل سي إي إس أي ذي، ومركز بحوث المحاسبة والإدارة بجامعة Bocconi، ميلان. سَمِيَ هذا المشروع المستمر الامتياز والبراعة في المالية والتي بدأت في عام 1994، وجمعت البيانات عن محاسبة العمليات المتعلقة بالمقياس المرجعي من حوالي 20 شركة كبيرة تشتغل في إيطاليا، ويؤكد الباحثون أن المشاكل والحلول المقترحة ستكون ذات اهتمام ويُمكِن أيضا التوسع في العمليات غير المحاسبية. ولخلص الباحثون النموذج المقترح كما في الشكل التوضيحي التالي:



ويتضح من ذلك الشكل إن نجاح المقياس المرجعي يقوم على تجميع المعاملات ذات العلاقة بالمقياس المرجعي، وهي مؤشرات تعقيد النشاط، ومؤشرات حجم الصفقة بهدف وضع مقياس موجه للأداء المتعدد يعكس ثلاثة عناصر هامة هي (التكلفة، الجودة، والوقت)، مع الأخذ في الاعتبار نوعية وطبيعة أنظمة التشغيل الخارجية، والحلول التنظيمية المتاحة لتفعيل إدارة الروابط بين عمليات التشغيل الخارجية، والممارسات المحاسبية وانعكاساتها بها فيها من حلول تنظيمية لإدارة الأنشطة الفردية والأنشطة المتبادلة ذات

التسلسل، ويتطلب أيضا دراسة النماذج الشخصية للموارد المستخدمة، ونماذج نظم المعلومات المطبقة، ولمحة عن الحياة التنظيمية للعملية التشغيلية .

وبالتالي فإن المقياس المرجعي يُحَفِّزُ الشركات للتعريف بالأهداف الصعبة الاختراق، ولكنها منتسبة إلى شركات أخرى حققت تلك الأهداف،. يُعَرِّضُ المقياس المرجعي أجوبة صحيحة من خلال تعريف أفضل الممارسات الملائمة التي تُقَوِّدُ إلى أفضل أداء،. ومن الضروري أن تكون أفضل الممارسات بالكامل مفهومة لكي تُمَيِّزَ العناصر التي تُسهِّلُ أو تُعَرِّقُ تبني أفضل الممارسات، فالمقياس المرجعي قد أصبح أداة مهمة في عملية الإدارة عن طريقه يتم إجراء المقارنات المُنظَّمة بهدف الترويج للتحسين المستمر في الحلول التنظيمية التي تبنتها كل شركة في إدارة عمليات.

ويحدد باحث آخر أهمية أفضل مقياس مرجعي وشروطه واه معوقاته للبنوك حيث تواجه منظمات الخدمة المالية تناقض بين التعاون والاحتياج إلى أفضل مقياس مرجعي والتنافس التنافسي competitive rivalry . من ناحية، حيث هناك تغييرات خارجية تحسّن حدّ المنافسة أيّ بذل الجهد لتبادل المعلومات مع المنافسين المباشرين بينما هناك خوف من المدراء لانتهاك القانون. وأفضل مقياس مرجعي benchmarking يمكن أن يلعب دور نشيط في تحسين الخدمات وعمليات منظمات الخدمة المالية من خلال تبني عملية التعلم للمدراء. وأفضل مقياس مرجعي benchmarking يمكن أن يساعد للتقدّم عن المنافسة عن طريق تحسين القدرات الخاصة للمدير بتبني للأفكار والتقنيات الجديدة. وتقرّح تلك الدراسة أن تقنية المعلومات عموما والتطبيقات على الإنترنت بشكل خاص وتبني التطبيقات التقنية الإبداعية، تفتح فرص جديدة في الخدمات المالية، وإن أفضل مقياس مرجعي في التنظيمات المالية مرتبط بعملية التعلم والسعي إلى تحقيق رضا العميل و توقعاته، مع استخدام أنظمة مرنة لتوزيع معلومات الوقت الحقيقية وهذا سيحدّد التفاعل بين الأسواق الداخلية ويفتح الأنظمة الخارجية (مثل الإنترنت). وكذلك استعمال التقنية الإبداعية يمكن أن يساعد على إعادة تعريف معايير الخدمة المميزة. ومن أهم معوقات القيود التنظيمية سواء المتعلقة بالموافق في المدير أو المستوى التنفيذي.

(1) Bernardo Bátiz-Lazo, " Benchmarking financial services and online innovations",
Benchmarking An International Journal, vol 11 Number 5 2004 pp. 431-446.

ويقترح الباحثان Hokey and Seong⁽¹⁾ مقياس مرجعي لصناعة موردي العمليات اللوجستية عن طريق الطرف الثالث باستخدام تحليل لبيانات التغليف using data envelopment analysis كالآتي :

"As competition in the 3PL industry has intensified and cost pressure has mounted over the last decade, today's 3PLs are faced with daunting challenges of continuously improving their financial efficiency and competitiveness. The continuous improvement of financial efficiency often starts with the establishment of industry financial standards and benchmarks. In an effort to help 3PLs establish such standards and benchmarks, this paper proposed a DEA that was designed to analyze the comparative efficiency of 3PLs, identify potential sources of inefficiency, recognize best-practice 3PLs, and provide useful information (hindsight) for the continuous improvement of financial efficiency. This paper also summarizes several major findings of this benchmarking study and develops practical guidelines for improving the financial efficiency of 3PLs"

"اشتدت المنافسة في وضع المقياس المرجعي المتعلق بصناعة 3PL industry الطرف والشريك الثالث لموردي العمليات اللوجستية، فان التكلفة الضاغطة تصاعدت وزادت في العشر سنوات الأخيرة، في الوقت الحالي تواجه 3PL (العمليات اللوجستية للطرف الثالث) تحدى مهيب بشكل مستمر بهدف تحسين كفاءتها المالية واحتدام المنافسة. فالتطوير المستمر للكفاءة المالية في اغلب الأحيان بدأ مع تأسيس الصناعة لمعايير المالية والمقاييس المرجعية. ومن هذا الجهد يحاول الباحثان مساعدة 3PL (الطرف الثالث بالعمليات اللوجستية) لتأسيس مثل هذه المعايير والعلامات المرجعية. وهذا البحث يقدم مقترح للتطوير باستخدام تحليل لبيانات التغليف DEA، والتي صممت لتحليل الكفاءة المقارنة للطرف الثالث. وميزها عن المصادر المحتملة التي تتسم بعدم الكفاءة، مع وضع أفضل الممارسات لتلك الصناعة 3PL industry (صناعة العمليات اللوجستية للطرف الثالث)، وتمد أيضا بمعلومات مفيدة لتطوير الخطوط العريضة والتعليقات العملية لتحسين الكفاءة المالية عن 3PL، وقد استخدمها الباحثان نموذجان في تلك الورقة البحثية وهما (نموذج تحليل

(1) Hokey Min, Seong-Jong Joo, " Benchmarking third-party logistics providers using data envelopment analysis: an update". Benchmarking: An International Journal Vol. 16 No. 5, 2009 pp. 572-587

المصروفات عن بيانات التغليف DEA expense model، ونموذج تحليل الأصول عن بيانات التغليف (DEA asset model) ".

ويستخلص الباحث مما سبق أن المقياس المرجعي له انعكاسات إيجابية على الصناعة بصفة عامة والصناعة المصرفية بصفة خاصة من خلال رفع الكفاءة المالية للمؤسسات التي تنتمي لتلك الصناعة، حيث يقترح الباحث إنشاء مقياس مرجعي لصناعة التجزئة المصرفية أخذاً في الاعتبار ظروف السوق، وطبيعة أصول البنوك هياكلها التمويلية، وطبيعة مصروفاتها وإيراداتها، وارتفاع معدل الرفع المالي لتلك البنوك، وأيضاً الأخذ في الاعتبار طبيعة عميل التجزئة المصرفية.

أسلوب محاسبة تكلفة النشاط⁽¹⁾:

يعتبر نظام محاسبة تكلفة الأنشطة نظاماً لإدارة التكلفة والقيمة في نفس الوقت، ويمكن اعتباره أداة لقياس وتطوير الأنشطة والعمليات التي يؤدي تطبيقها إلى تقليل الفاقد والضياع والموارد غير المستغلة، ويتم ذلك بإلغاء وتخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة والاتجاه إلى توجيه الموارد إلى الأنشطة التي تخلق قيمة أعلى .

أصبح الهدف من نظم إدارة التكاليف ومنها نظام محاسبة تكلفة النشاط يتمثل توفير معلومات لمساعدة إدارة تنظيم الأعمال في استخدام الموارد بالصورة الملائمة لإنتاج منتجات تنافسية (من جوانب الجودة والتكلفة والتوقيت) عن طريق عدة أساليب هي⁽²⁾:

(1) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

د. صفاء محمد عبد الدايم، مرجع سبق ذكره، ص 4.

- ماجدة حسين إبراهيم، "منهج تطبيقي لتخصيص التكاليف المشتركة لإغراض اتخاذ القرارات والرقابة على الأداء"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، 1999.

-Cokins,G., "Activity- Based Performance Measurement", performance Magazine, summer, 1998

(2) د. علاء البتاتوني، "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيات الأعمال"، مجلة كلية التجارة لبحوث العلمية، مارس، 2004، ص 351. نقلاً عن :

Berliner ,Callie &James A.Brrimson, "Cost Management for today `s Advanced Manufacturing". Boston, Harvard Business School Press.

1. تحديد تكلفة الموارد المستخدمة في أداء الأنشطة لأغراض تقويم الأداء.
2. تحديد كفاءة وفعالية الأنشطة لأغراض تقويم الأداء .
3. تقويم الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تحسن الأداء المستقبلي لتنظيم الأعمال باعتبارها استثمارات مقترحة في إطار علاقتها بالاستثمارات القائمة.

عيوب منهج محاسبة تكلفة النشاط⁽¹⁾ : يتمثل الهدف الأول لأي نظام تكاليف في توفير المعلومات التي تمكن من قياس أو تحديد تكلفة ما، وذلك الشيء قد يكون منتجاً نهائياً أو منتجاً وسيطاً أو وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) أو مجموعة أنشطة، ويتم الربط بين الشيء موضوع التكلفة - ويقصد بذلك الشيء هو موضع التكلفة والذي من أجله أقيمت التكلفة "عناصر التكلفة" - وبين التكاليف وعملية التكاليف هذه يطلق عليها اصطلاح "تحميل التكاليف" وهي الهدف الأساسي من كافة تحليلات ودراسة التكلفة، وتختلف النظم التي تستخدم في تحليل التكاليف حسب عدد وطبيعة وعناصر التكاليف .، ومن الناحية العملية لا يمكن توفير نظام لتكاليف يوفر معلومات صحيحة بصفة دورية ودائمة وذلك لان التوسع في تجميع وتحليل البيانات وكذلك التوسع في دقة التحليل، يؤدي إلى زيادة تكلفة إنشاء وتشغيل نظام التكاليف . وقد تزيد تكلفة الإمداد المستمر بالمعلومات عن العائد الاقتصادي المتوقع منها تبعاً لنظم التكاليف المتبعة في كل منشأة على حده . ويتميز كل مدخل أو نظام من نظم التكاليف بالعديد من الخصائص التي تميزه، ولكل مدخل أيضاً عيوبه . ومن هذه المداخل المدخل التقليدي للتكاليف، وعلى الرغم من مزايا نظام محاسبة تكاليف الأنشطة والمتمثلة في توفير معلومات تتصف بالدقة والتي تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها وتخطيط ورقابة التكاليف إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة إلى نظام التكلفة على أساس الأنشطة :

(1) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

- د. سعيد محمود الهلباوي ، " مشاكل تخصيص الموارد وتقويم في إطار نظام التكاليف على أساس النشاط نموذج مقترح "، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، سنة 1995، ص ص 1-62.

- د. علاء البتاتوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 350-353.

- Gordon ,L.A.and K.J.Silvester, "Stock Market Reactions to Activity- Based Costing Adoptions", Journal of Accounting and Public Policy ,Vol.18,1999,Pp.229-251

- أن نظام محاسبة تكاليف الأنشطة ما هو إلا تطوير لنظام التكاليف المتعارف عليها، والتي تعتمد في تحميل وتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة على علاقة السبب - النتيجة مع إجراء تفاصيل أكثر في مراكز الأنشطة .
- إن كفاءة استخدام نظام تكاليف الأنشطة تعتمد بصفة رئيسية على الاختيار السليم لمسببات التكلفة، وذلك ليس بالأمر السهل ومن الضروري تحديد أفضل مسبب لتكلفة النشاط ودراسة الآثار السلوكية لها .
- إن تطبيق تكاليف الأنشطة يتطلب تكلفة مرتفعة وجهداً كبيراً وهذا ما يجعل العديد من المنشآت الصناعية تتردد في استخدامه .
- إن أهم انتقاد تعرض له هذا النظام هو صعوبة التطبيق واختيار مسببات التكلفة، الأمر الذي يتطلب الاستعانة بخبرات خارجية متخصصة وإعادة تدريب الكادر المحاسبي .
- إن تكلفة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة مرتفعة عموماً، لذلك يجب الموازنة بين التكلفة والمنافع .، ولكن في الأجل الطويل فإن النظام يحقق منافع همة خصوصاً في مجال الرقابة على التكاليف وتحسين الأداء الإداري وفتح مجالات واسعة لتخفيض التكلفة .
- إن تطبيق النظام لا يتم إلا في سياق إجراء تغيير إداري شامل وضمن منظومة إدارة الجودة الشاملة مع التوجه نحو جعل مسألة إرضاء الزبائن مسألة محورية توجه الإنتاج وجميع أنشطة المنظمة . ولكن هذا الانتقاد نفسه ينقلب ليصبح تطبيق النظام ميزة، لا بل ضرورة، في ظل تنافس شديد محلياً وعالمياً .
- كما أن التجارب العلمية في بعض الشركات أثبتت أن تطبيق هذا النظام ليس في جميع الأحوال ذا عائد يفوق تكلفة التطبيق فقد تبين انه كلما اتجه حجم المنشأة إلى الصغر مثل منشآت الإنتاج الفوري، حيث تتعدد الطليات مع صغر حجم الطليات فان تجميع البيانات اللازمة للحصول على معلومات التكلفة حسب الأنشطة يعتبر مكلفاً للغاية بما يتعارض بنفس الوقت مع اعتبار وهدف تخفيض التكلفة الذي

تشده تلك المشروعات وهو ما يعطي مبررا مقنعا لعدم التطبيق الكامل لها النظام أو قصور تطبيقه. وهذا يفسر عدم الانتشار الواسع لنظام التكاليف على أساس النشاط في اليابان حيث يوجد تعارض بين تطبيقه الذي ينتج عنه ارتفاع تكلفة القياس ونظام الـ just in time الذي يقوم على أساس تخفيض التكلفة بشتى الطرق والوسائل وهو الأمر الذي شجع الشركات اليابانية على تطبيق نظم أخرى للتكاليف مثل نظام التكلفة بالتدفق العكسي وذلك بهدف الوصول إلى تخفيض التكلفة.

ويضيف باحث آخر⁽¹⁾ أنه يمكن استخدام أوراق العمل الالكترونية^(*) لإعداد نموذج التكلفة على أساس النشاط، وذلك النظام مكمل لنظام التكاليف في الشركة، على أساس انه سيتم تعديله وفقا لظروف كل شركة واختباره وذلك النظام يحقق ثلاث مزايا هي كالآتي :

- إنه يوفر للمديرين معلومات محدثة وفي الوقت المناسب وبدقة بحيث لا تتضارب التقارير الواردة من إدارات مختلفة بالشركة.
- انه يزيد من إنتاجية النظام نظرا لأنه يتم إدخال المعلومات مرة واحدة ويؤدي إلى استبعاد تكرار إدخال العمليات فتصبح المعلومات أكثر دقة ومحدثة بأخر عملية.
- انه يؤدي إلى استخدام العلاقات المتداخلة بين الأقسام لمصلحة الشركة بدلا من كونها مصدر للتعارضات، فلأقسام الكبرى بالشركات تعتمد على بعضها البعض ولكن يؤدي ذلك إلى الصراع بينها نظرا لان كل قسم يجمع ويجهز معلوماته بطريقة مستقلة .

(1) د. محمد الفيومي محمد، "تقييم نموذج تخصيص التكاليف غير المباشرة على أساس النشاط مع استخدام نموذج ورقة عمل الكترونية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، سبتمبر، 1991، ص ص 63-107.

* هي برامج تسمح بتكوين ورقة عمل من أعمدة وصفوف وتمكن من الوصول إلى أى خلية وإدخال البيانات والمعادلات وتكوين علاقات بين الخلايا للوصول إلى نتائج معينة، وتحتوى ورقة العمل على 8193 صفًا و256 عمودًا وبالتالي فإن عدد الخلايا الممكن استخدامها في أى ورقة عمل يزيد عن 2مليون خلية .

ويرى الباحث أن ذلك المنهج يلائم المؤسسات الصناعية التي لديها تكاليف إنتاجية وتسويقية وإدارية سواء مباشرة وغير مباشرة، وقد لا يلائم طبيعة عمل البنوك والمؤسسات المالية وإن كان من الممكن استخدامه كمنهج مساعد لتقويم الأداء حيث تم تطبيقه على بعض المؤسسات المالية في المملكة المتحدة⁽¹⁾، ويتطلب تطبيقه إجراء تغيير إداري شامل ضمن تطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة، والتي يعتبر تطبيقها مرتفع التكاليف، وأيضاً يتطلب تطبيقه ربطه بمدخل إدارة القيمة، بمعنى ضرورة وجود مجموعة من الأنشطة المرتبطة تسمى العملية يرى العملاء أنها تقدم منفعة أو أكثر لهم⁽²⁾، أي تحديد الحد الأدنى لمستوي الأداء الذي يمكن أن يضيف قيمة للعميل .

"Need for incorporation of strategic intent in every activity"³

Over the years, the economies have grown leaps and bounds and the companies themselves have outgrown several times In order to grow further and at a rapid pace, most of them have branched out to become global players.. This had forced them to meet larger competition and high volatility in the business environment they operate:

Strategy is the direction and scope of an organization over the long term: Which achieves the advantage for the organization through its configuration of resources within a changing environment, to meet the needs of the markets and to fulfill stakeholder expectation .Every act initiated by the competitors or its customers of the company has far reaching consequences. It may be that any single desire or the ambition by the top management can alter the destiny of the company".

الحاجة لاندماج النية الإستراتيجية في كل نشاط :

نمت اقتصاديات بقفزات وتجاوزت الحدود وتنامت الشركات نمواً أكثر من عدة مرات على مرّ السنوات، . ولكي تنمو المنظمات أبعد وبسرعة أكبر، فقد توسعت وتفرّعت لكي

(1) Innes, J., and F, Mitchell, "The application of Activity- Based Costing in United Kingdom s Largest Financial Institutions "The services Industries jorna, vol.17, 1997, pp190-203.

(2) Mevellec, P. & Lebas, M., "Simultaneously Managing Cost and value: The Challenge", Source". http://www.ifac.org./members/1_owloads/fma/creating_value/pdf.

(3) Jhonson, G. and Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Text & Cases, 4th ed., Prentice-Hall, India, (2001) pp. 420-443.

تُصبح لاعبين عالميين. هذا أجبرهم على مواجهة ومقابلة منافسة أكبر وعدم الثبات في بيئة العمل، وتلك المنظمات تعمل على وضع وتشغيل الإستراتيجية وتحديد الإتجاه ومجال عمل المنظمة على المدى البعيد: بما يحقق ويُنجز الفائدة للمنظمة من خلال ترتيبها لمواردها ضمن تغيير البيئة، بهدف تلبية حاجات الأسواق ولإنجاز توقع حملة الأسهم". وان كُـل فعل بدأ من قبل المنافسين أو عملاء الشركة له نتائج يصلون إليها بعيداً. وقد تكون أي رغبة فردية أو الطموح الخاص بالإدارة العليا يُمكن أن تغير وتُعدّل من مصير الشركة.

مدخل إدارة القيمة Value-based management لتقويم الأداء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأداء⁽¹⁾ :

كنتيجة للثورة في مقياس الأداء اتجهت العديد من المنظمات لاتخاذ إجراءات محددة للاهتمام بقياس الأداء، بهدف تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بطريقة هيكلية من خلال تعظيم قيمة المنظمة من وجهة نظر أصحاب المصالح المختلفة، حيث أن قياس الأداء التقليدي (الجيل الأول) استخدموا إجراءات وهايكل لتقويم الأداء في أغلب الأحيان مقيدون بنهاجهم، ومتغاضون عن الإجراءات الأكثر أهمية للمنظمة وأصحاب المصالح.

حيث يقصد بالإدارة بالأداء⁽²⁾ "إجراء هام يتعلق بالحصول على نتائج وعلى أفضل الطاقات الكامنة لدى الموظفين، مع تطوير و تدريب الموظفين للوصول إلى استخدام أمثل لكامل طاقتهم وإمكاناتهم و توجيهها لصالح العمل، زيادة حجم إدراكهم لأهمية دورهم في القدرة على تصور رؤية مشتركة لأهداف و غايات المؤسسة و تفعيل دورهم في تحقيق أهدافها".، ويمكن توضيح التحولات في إدارة الأداء كما في الجدول التالي رقم (23):

(1) **source:**-Steens,H. , "Business Controls For Value Based management –Activate Levers For Control", Management Control and Accounting, April2000.p.13

- Sharman ,P. , "Performance Measurement and Value Based Manangement ".Focus Magazine For the Performance Management Professional, Jun,200p.6.

(2) - لمزيد من التفصيل عن إدارة الأداء يرجى الرجوع إلى :

- Herman Aquinis ."Performance Management ".Prentice Hall;2nd edition,2008,pp.2-301

تحولات في إدارة الأداء	
إلى	من
• عملية مستمرة	• حدث سنوي
• التقويم والتطوير	• مجرد التقويم
• تقويم محدد للسلوك	• تقويم سطحي للشخصية
• ارتباط وثيق بخطة العمل	• ارتباط هش بدورة العمل
• أهداف محددة	• أهداف سطحية
• تحديد الأدوار بشكل واضح	• عدم وضوح الأدوار الأساسية

المصدر : إعداد الباحث.

الإدارة بالأداء تعبر عن نظرية إدارة الإستراتيجية لمراقبة عمل تم تنفيذه ويصف ذلك المنهج كيفية القياس، والعمليات والأنظمة والبرامج المستعملة بهدف مراقبة وإدارة أداء عمل المنظمة، وإدارة أداء العمل، وإدارة أداء الإستراتيجية، وإدارة أداء المنظمة ككل.

مزايا استخدام منهج الإدارة بالأداء :

- تتعدد الفوائد الرئيسية لاستخدام منهج الإدارة بالأداء للمنشأة وهي كالاتي :
- يساعد الإدارة بالأداء على تعظيم تماسك خلق القيمة .
- يساعد الإدارة بالأداء على تعظيم الشفافية للمؤسسة.
- يساعد الإدارة بالأداء على تعظيم الاتصالات مع المستثمرين، المحللين ومع أصحاب المصالح.
- يحسن الإدارة بالأداء الاتصال الداخلي مع الإستراتيجية.
- يسهل الإدارة بالأداء تطوير اتخاذ القرارات.
- يساعد الإدارة بالأداء التوازن بين العلاقات قصيرة المدى، ومتوسطة المدى، وطويلة الأجل.

- يشجع الإدارة بالأداء الاستثارة فى خلق القيمة.
 - يحسن الإدارة بالأداء تخصيص المصادر، يطور التخطيط ويضع ميزانية.
- ويرى الباحث إن الإدارة بالأداء تهدف وتساعد فى التعامل بمنظور استراتيجى مع التعقيدات المتزايدة والمخاطر بشكل واضح ومحدد، ويتجاوب ذلك المدخل مع إدارة التغيير والتنظيم والاتصال مع خلق المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، والتقييم المستمر وتحديد مسؤولية التمويل الاستثارة فى إدارة الموارد البشرية.

إطار القيمة المستندة للإدارة VBM فى علاقته بتقييم الأداء :

"The thinking behind VBM is simple. The value of a company is determined by its discounted future cash flows. Value is created only when companies invest capital at returns that exceed the cost of that capital. VBM extends these concepts by focusing on how companies use them to make both major strategic and everyday operating decisions. Properly executed, it is an approach to management that aligns a company's overall aspirations, analytical techniques, and management processes to focus management decision making on the key drivers of value." (1)

إن التفكير وراء القيمة المستندة للإدارة VBM بسيط. إن قيمة شركة محددة يتم من قبل سيولتها النقدية المستقبلية المخفضة. وتوضح وتخلق القيمة فقط حينما تستثمر الشركات رأس المال فى العوائد التي تتجاوز تكلفة ذلك رأس المال. حيث تمد القيمة المستندة للإدارة VBM بهذه المفاهيم من خلال التركيز على كيفية قيام الشركات بتطبيق ذلك الأسلوب، والتي تستخدمها وتستخدمها لجعل كلاهما إستراتيجيون رئيسيون وان قرارات التشغيل اليومية. نفذت بشكل صحيح، انه منهج للإدارة والتي تشكل وتنظم (تصطف) الطموحات (التطلعات العامة) للشركة، أساليب وتقنيات تحليلية، وتعالج الإدارة لتركيز إدارة إتخاذ القرارات كمفتاح لقيادة القيمة.

(1) Copeland, Tim Koller, and Jack Murrin, "What is value-based management? An excerpt from Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies", John Wiley & Sons, New York, Second Edition, Copyright © 1994 by McKinsey & Company, Inc. The Mckinsey Quarterly 1994 No. 3,p87..

مخطط القيمة يعنى ذلك المنهج "تحديد إجراءات الأداء المفيدة بتخطيط قيمة الهدف منها بغية مساعدة الإدارة والموظفين لإعادة الربط بين إجراءات الأداء وإدارة الأداء، وتستعمل هذه الإجراءات لتقويم النتائج".

يتميز تخطيط القيمة احتياجات صاحب المصلحة الأكثر أهمية، بالإضافة إلى تطوير إستراتيجية متكاملة. تضع أيضا نظرة تخطيط القيمة تأكيدا عظيما على الاتصال الفعال للأنشطة والأصول التي تنشأ القيمة، تديرها، وتقيس أداؤها. هناك احتياج هام وجوهري في كافة المنظمات ولاسيما البنوك، للتقرير عمليا أكثر على إنشاء القيمة لأصحاب المصالح. وتخطيط القيمة نظرة يمكن أن تساعد لتنظيم تقرير القيمة لكل الأشخاص المهتمين بنجاح المنظمة.، ويقدم مدخل إدارة القيمة إطارا متكاملا لتقييم ثلاثة من مستويات الأداء وهى (المنظمة، العملية، النشاط)، وسيعرض الباحث شرح تلك المستويات بالدراسة والتحليل كالآتي :

- المنظمة: ويقصد بها الأداء الكلى للمنظمة، والذي يتم من خلال أداء الأنشطة، ومن أهم مقاييس تقييم الأداء للمنظمة من منظور شمولى مثل العائد على الاستثمار، وهامش الربح، ومقاييس رضا العملاء .
- العملية: تعبر عن تجميع للأنشطة ذات العلاقة، وتتم الأنشطة داخل العملية الواحدة فى عدد من الأقسام حيث تصبح مخرجات نشاط معين مدخلان لنشاط آخر، مثل منح قرض شخصي يتم بالتنسيق بين قسم خدمة العملاء الذي يستلم طلب العميل ثم قسم البحث الائتماني ثم قسم الاستعلام عن العميل ثم قسم المتابعة والضمانات وكل تلك الأقسام تتضافر مع بعضها البعض لكي يتحقق هدف توظيف أموال البنك بالكفاءة والفعالية المستهدفة .
- النشاط: يعبر عن أى عمل جزئي يقوم به الموظفون فى نطاق قسم محدد، ويتم تقييم أداء النشاط من أربعة أبعاد هي الوقت والجودة والتكلفة والكمية.

مزايا استخدام القيمة المستندة للإدارة⁽¹⁾ :

"VBM is very different from 1960s-style planning systems. It is not a staff-driven exercise. It focuses on better decision making at all levels in an organization. It recognizes that top-down command-and-control structures cannot work well, especially in large multibusiness corporations. Instead, it calls on managers to use value-based performance metrics for making better decisions. It entails managing the balance sheet as well as the income statement, and balancing long- and short-term perspectives.

When VBM is implemented well, it brings tremendous benefit. It is like restructuring to achieve maximum value on a continuing basis. It works. It has high impact, often realized in improved economic performance"

تختلف القيمة المستندة للإدارة اختلافاً كلياً عن أنظمة التخطيط طراز الستينات. حيث أنها لا تمثل تمرين لقيادة الفريق. وهى تُركّز على اتخاذ أفضل القرارات على كل المستويات في المنظمة. حيث أنها تدرك بأن القيادة من أعلى للأسفل والسيطرة على الأبنية لا تستطيع أن تحقق أفضل النتائج ولا سيما في الشركات الكبيرة ذات الأعمال المتعددة الأنشطة multibusiness. بدلاً من ذلك، تدعو القيمة المستندة للإدارة المدراء إلى استخدام مصفوفات القيمة المستندة للأداء لجعل عملية اتخاذ القرارات أفضل. ويستلزم ذلك أن إدارة الميزانية بالإضافة إلى قائمة الدخل، مع تحقيق التوازن للمنظورات الطويلة والقصيرة الأمد.

حينها يُطبّق VBM بطريقة سليمة يحقق منفعة كبيرة. وتعتبر القيمة المستندة للإدارة مثل إعادة الهيكلة لإنجاز أساس الحد الأقصى للقيمة بصفة مستمرة. حيث أنها تعمل. في أغلب الأحيان يكون لها تأثير كبير، يتم أدراك أن هناك تحسّن في الأداء الاقتصادي"، ويمكن توضيح ذلك من الجدول⁽²⁾ رقم (24).

1 - لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

- John D. Martin, J. William Petty and Willan, "Value Based Management : The Corporate Response Revaluation", Oxford University Press, USA; 1ST Edition, 2000, pp.2-249.

(2) *Ibid*, p.88

التأثير Impact	التغير فى السلوك Change in behavior	قطاع الأعمال Business
زيادة من 30-40% فى القيمة المحتملة.	الانتقال من برنامج نمو السوق المحلى للتركيز على بناء مقياس إقليمي أولاً.	البيع بالتجزئة (سلع العائلة).
زيادة 25% فى القيمة المحتملة .	وضع المنتج فى محفظة للتأكيد على المنتجات التى تخلق قيمة.	التأمين
تخفيض ما قيمته ملايين الدولارات فى وظيفة التخطيط من خلال تحقيق الانسياب فى دفع عرّض الاستحواذ على كشف الأداء غير المرضي للمدراء.	استخدام التخطيط الجديد وعملية سيطرة للمساعدة على القيادة برنامج التغيير الرئيسي	أنتاج البترول والزيوت
زيادة 124% فى القيمة المحتملة .	اختيار النمو مقابل الحصاد من الإستراتيجية، بالرغم من أن العائد على حقوق الملكية خلال خمسة سنوات مماثل جداً.	البنوك

قياس جودة خدمات منتجات التجزئة المصرفية الإلكترونية :

ويقصد بها التقييم والحكم على جودة الخدمات المقدمة للعملاء فى السوق الافتراضي⁽¹⁾ . ويتم قياس جودة تلك الخدمات المقدمة إلكترونياً إلى العملاء باستخدام عدد 22 أداة لقياس توقعات العملاء وإدارتهم للخدمات من زاوية خمس أبعاد للجودة وهى الملموسية Tangibles، الموثوقية Reliability، درجة الإيجابية Responsiveness، التأمين Assurance، التعاطف Empathy⁽²⁾، ويرتبط بأداء الخدمة المصرفية الإلكترونية مصطلح الكفاءة الأدائية وهى كالاتى :

الكفاءة الأدائية المتفقة مع عصر التقنية :

هذه الكفاءة القائمة "على فهم احتياجات الأداء والتواصل التاهيلي والتدريبي، والاهم

(1) Santos. " E-Service Quality : A model of Virtual Service Quality Dimensions", Management Service Quality, 2003, Vol.13, No.3, Pp.233-246

(2) Parasuraman, A., Zeithaml V., Maalhortra A. "E-S-Qual: A multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality", Journal of Service Research, Vol.7, No.3. pp.213-233.

من ذلك أن تمتد كفاءة الأداء إلى كافة الوظائف الفنية والمالية والتسويقية والقانونية والاستشارية والإدارية المتصلة بالنشاط البنكي الإلكتروني".

التطوير والاستمرارية والتفاعلية من المستجدات :

ويتقدم عنصر (التطوير والاستمرارية والتنوع) على العديد من عناصر متطلبات بناء البنوك الالكترونية وتميزها، فالجمود وانتظار الآخرين لا يتفق مع التقاط فرص التميز، ويلاحظ أن البنوك العربية لا تتجه دائما نحو الريادية في اقتحام الجديد، أنها تنتظر أداء الآخرين، وربما يكون المبرر حماية أموال المساهمين واجتياز المخاطر، وهو أمر هام وضروري، لكنه ليس مانعا من الريادية، وبنفس القدر لا تعني الريادية في اقتحام الجديد التسرع في التخطيط للتعامل مع الجديد، لكنها حتما تتطلب السرعة في إنجاز ذلك .

التفاعل مع متغيرات الوسائل والاستراتيجيات الفنية والإدارية والمالية : والتفاعلية لا تكون في التعامل مع الجديد فقط أو مع البني التقنية فقط وان مع الأفكار والنظريات الحديثة في حقول الأداء الفني والتسويقي والمالي والخدمي، تلك الأفكار التي تجيء وليد تفكير إبداعي وليس وليد تفكير نمطي .

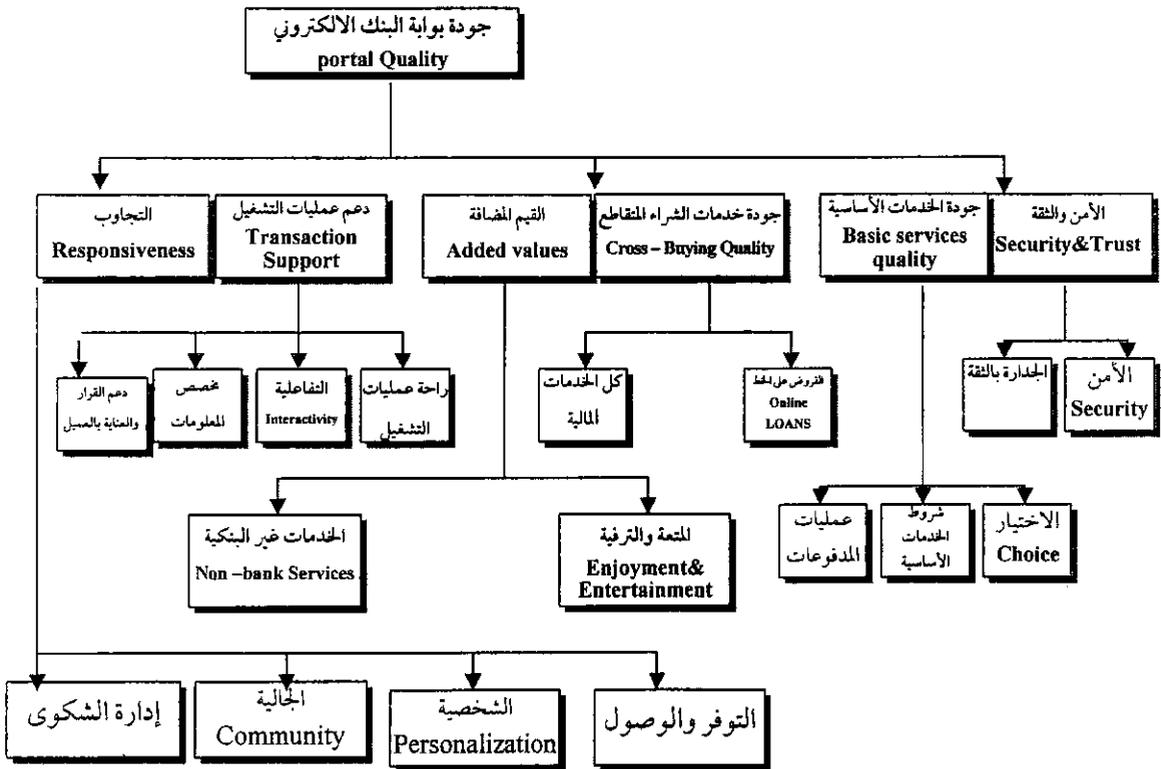
الرقابة التقييمية: إن واحدا من عناصر النجاح الارتكان للقادرين على التقييم الموضوعي ، ومن هنا أقامت غالبية مواقع البنوك الالكترونية جهات مشورة في تخصصات التقنية والتسويق والقانون والنشر الالكتروني لتقييم فعالية وأداء مواقعها .

ويرى الباحث ضرورة عدم الارتكان إلى عدد زائري الموقع كمؤشر على النجاح، إذ يسود فهم عام إن كثرة زيارة الموقع دليل نجاح الموقع، لكنه ليس كذلك دائما وإن كان مؤشرا حقيقيا على سلامة وضع الموقع على محركات البحث وسلامة الخطط الدعائية والترويجية.

ويؤكد الباحث على اقتراح بعض الباحثين⁽¹⁾ "إلى وضع ما يلزم لصياغة معيار محاسبي مصري يتعلق بالإفصاح في التقارير عن الأعمال المنشورة الكترونيا للعمليات المصرفية

(1) د. محمد شريف توفيق، د. نعيم فهم حنا، "تقييم مدى الحاجة إلى معيار محاسبي مصري للمحاسبة عن الأعمال المصرفية المتعلقة بالعمليات المرتبطة بوسائل دفع الكترونية دراسة اختبارية"، بدون ناشر، 2005، ص ص 1-38. والبحث متاح على الموقع التالي :

المتعلقة بالدفع نقود الكترونية وعمليات البنك الفوري".
وتناولت دراسة بحثية⁽¹⁾ أخرى "وضع نموذج لإنشاء المواقع للبنوك الالكترونية*
portal Quality تتسم بالجودة، حيث قسمت الدراسة الخدمات المقدمة للعملاء إلى ثلاث
أنواع من الخدمات هي (خدمات التصميم Core Services، الخدمات الإضافية Additional
Services، خدمات حل المشكلة Problem- Solving Services)، وذلك النموذج مبني على
سبعة أبعاد أساسية الأمن، الثقة، جودة الخدمات الأساسية، الشراء القطاعي، جودة ونوعية
خدمات الشراء القطاعي، القيمة المضافة، وعمليات الدعم للصفقات"، وتعتبر تلك الأبعاد
محددات رئيسية للتنبؤ بجودة الموقع ويمكن توضيح ذلك من الشكل التوضيحي² رقم (27).



(1) Hans H. Bauer, Maik Hanmer Shchmidt & Tomes Falk, " Measuring The Quality Of E-Banking Portals", Intentional Journal Of Bank Marketing, Vol. 23, No 2. 2005, PP153-175

* بوابات الإنترنت هي نماذج العمل الهجينة أو التكاملية التي تشمل على نماذج العمل الأربعة للإنترنت وهي المحتوى والسياق والاتصال والتجارة.

(2) Source: -Hans H. Bauer, Maik Hanmer Shchmidt & Tomes Falk, " Measuring The Quality Of E-Banking Portals", Intentional Journal Of Bank Marketing, Vol. 23, No 2. 2005, P.170

ويضيف الباحثان Ya-Yueh Shih and Kwoting Fang "إن هناك العديد من النماذج تتناول دراسة توقع قصد ونية العميل اتجاه استخدام منهج الانترنت في الأعمال المصرفية، وهي ثلاثة نماذج⁽¹⁾ رئيسية، يمكن تلخيصها من الجدول التالي رقم (25)":

النموذج الأول: نظرية العمل المعقول (تي آر أي) Model 1: TRA (theory of reasoned action)	النموذج الثاني: نموذج نظرية السلوك المخطط (تي بي بي) Model 2: TPB (the theory of planned behavior (TPB) – pure and decomposed	النموذج الثالث: تحليل نموذج نظرية السلوك المخطط Model 3: decomposition TPB TPB the theory of planned behavior (TPB)
يركز ذلك النموذج على توضيح الموقف والذي يعتبر وراء القصد أو النية لاستعمال واستخدام تقنية معينة وخدمة مصرفية محددة.، ويوضح ذلك النموذج العوامل التي تؤثر على قبول المستخدم للإنترنت عن طريق الأدوات النقالة. بطرق وإشكال عدة، فالاختيار	يرجع ذلك النموذج إلى الباحث (Ajzen, 1985, 1991; Mathieson, 1991) ويعتبر ذلك النموذج امتداد للنموذج المعروف باسم TRA (Fishbein and Ajzen, 1975)، وكلا النموذجان TRA, TPB أوضحا وصرّحاً بأن السلوك وظيفة موجهة عن طريق الغرض أو النية السلوكية، مع نموذج	تايلور وتود (1995) أشارا إلى أن الفهم الواضح للعلاقات بين تراكيب الثقة (الإعتقاد) وأسبقيات القصد والنية، يتطلب ذلك تحليل الثقة (الاعتقادات الموقفية) attitudinal beliefs. (Kavas 1984 و Shimp) جادلا ان مكونات أدراك الثقة أو الاعتقاد لا يمكن أن يكون منظمًا إلى إطار مفاهيمي فردي أو وحدة إدراكية.

(1) المصدر اعداد الباحث حيث تم إعداد الجدول بالاستناد على المراجع التالية :

- Ya-Yueh Shih and Kwoting Fang," The use of a decomposed theory of planned behavior to study Internet banking in Taiwan", Internet Research, Vol. 14 · Number 3 · 2004 · pp. 213–223.
- Ajzen, I. (1985), "From intentions to actions: a theory of planned behavior", in Kuhl, J. and Beckman, J. Eds), Action-Control: From Cognition to Behavior, Springer, Heidelberg.
- Ajzen, I. (1991), "The theory of planned behavior", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, pp. 197-211.
- Ajzen, I. and Madden, T.J. (1986), "Predication of goal-directed behavior: attitude, intentions, and perceived behavioral control", Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 22, pp. 453-74 .
- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", Psychological Review, Vol. 84 No. 2,pp. 191-215.

<p>النموذج الثالث: تحليل نموذج نظرية السلوك المخطط</p> <p>Model 3: decomposition TPB TPB the theory of planned behavior (TPB)</p>	<p>النموذج الثاني: نموذج نظرية السلوك المخطط (تي بي بي)</p> <p>Model 2: TPB (the theory of planned behavior (TPB) – pure and decomposed</p>	<p>النموذج الأول: نظرية العمل المعقول</p> <p>(تي آر أي)</p> <p>Model 1: TRA (theory of reasoned action)</p>
<p>(1995) Taylor and Todd أيضاً حدّد ذلك، بالاستناد على إنتشار نظرية diffusion of innovation التجديد theory، الثقة أو الإعتقاد الموقفي attitudinal beliefs كـ ثلاث خصائص بارزة للإبداع التي لها التأثير النسبي لتبنى الفائدة ودرجة التعقيد والتوافق من استخدام تلك التقنية (Rogers,1983). Taylor and Todd (1995) والمشهد في تحليل ذلك النموذج TPB (تي بي بي) لأنه له قوة توضيحية لكلا من نموذج تي بي بي و تي آر أي، لذا، الدراسة التجريبية Ya-Yueh Shih and Kwoting Fang (1985, 1991, Ajzen)، أعمال الإنترنت المصرفية والإبداع تقني، حيث يتم تحليل نموذج TPB (تي بي بي) لكي يعطي أكثر من تفسير مقنع لغرض ونية التبنى واستخدام العمليات المصرفية على الانترنت . وذلك النموذج يتناول أيضا ان الميزة او الفائدة ذات العلاقة تُشير إلى الدرجة التي تمّد أو تُرَوِّدُ بالابداع في المنافع التي قد تلغى، والتي قد تُدمجُ العوامل المختلفة لتبنى بنك الانترنت مثل</p>	<p>TRA، تلك النية أو القصد تأخذ شكّل مبلغ مرجح للموقف والمعيار الشخصي، مثل نموذج TRA (تي آر أي)، النموذج TPB (تي بي بي) الذي يفترض ذلك إن القصد والنية السلوكية تعتبر وظيفة الموقف والمعيار الشخصي، على أية حال، التركيب الإضافي لأدراك السيطرة السلوكية في نموذج (PBC) (بي بي سي) يُضاف إلى نموذج تي بي بي للتفسير الحالات للأفراد الذين يفتقرون إلى السيطرة الكاملة على سلوكهم (Ajzen, 1991, 1985)، وفي الحالة (Ajzen, Madden 1986)، هناك العديد من الدراسات التجريبية وجدت علاقة بين السيطرة السلوكية المحسوسة (بي بي سي) (PBC) والقصد والنية (Ajzen, Madden 1991) وفي دراسة أخرى (1992)، أو وضحت إن السيطرة السلوكية المحسوسة تشير إلى إعتقاد الفرد الذي يتعلّق</p>	<p>والاستخدام للتقنية الإعلامية يُقابلُ بعقلانية أو بنظريات نفعية.، ونموذج TRA يُوضّح إن الاستخدام أو التبنى لسلوك معين يتوقف على أربعة مفاهيم عامة -الموقف السلوكي، معيار شخصي، قصد أو غرض أو نية الإستخدام والاستخدام الفعلي أيضا، ويتطلب ذلك النموذج تحديد معيار يستخدم في المقارنة مع الاستخدام الفعلي، وتأخذ ذلك النموذج حساب عناصر التأثير الاجتماعي التي وجدت في التفسيرات الاجتماعية من استخدام تقنية معينة، وفي الحالة التجريبية لأعمال الإنترنت المصرفية يُشيرُ الثقة أو الاتجاه الموقفي attitudinal إلى ثقة الفرد في أعمال الإنترنت المصرفية السهلة والأسرع في صفقات التحويل هذا يُشيرُ إلى الارتباط والجمع بين أهمية ذلك للفرد وأن يكون لديه أعمال مصرفية سهلة وصفقات تحويل</p>

<p>النموذج الثالث: تحليل نموذج نظرية السلوك المُخطَّط</p> <p>Model 3: decomposition TPB TPB the theory of planned behavior (TPB)</p>	<p>النموذج الثاني: نموذج نظرية السلوك المُخطَّط (تي بي بي)</p> <p>Model 2: TPB (the theory of planned behavior (TPB) – pure and decomposed</p>	<p>النموذج الأول: نظرية العمل المعقول (تي آر أي)</p> <p>Model 1: TRA (theory of reasoned action)</p>
<p>المنافع الاقتصادية، صورة الموقع، التحسين في الموقع، الراحة مع رضاء العميل (روجرز، 1983)، والفوائد النسبية يجب أن تُتعلَّقَ إيجابياً بنسبة إبداع التبنّي (روجرز، 1983؛ تان Teo، 2000). كما لوحظَ، إن أعمال الإنترنت المصرفية تسمح للزبائن بالدخول لحساباتهم المصرفية من أيّ موقع، وفي أيّ وقت من اليوم ولذا تمدهم وتزوّدهم بفائدة وراحة كبيرة. هناك ارتباط بين الاعتقادات والصعوبة في الإبداع المحسوس لفهم أو تعلم أو تشغيل الأعمال المصرفية على الانترنت (روجرز، 1983). هو ما عرّفَ Kwoting Fang 2004 أيضاً "ك" الدرجة في الإبداع المحسوس، ودرجة الصعوبة النسبية في فهم العميل أو الزبون واستخدامه التقنيات الإبداعية المحسوسة، حيث يلزم لكي يكون له إمكانية أعلى من القبول والاستعمال من قبل المستعملون ان يكون أسهل في الإستعمال (Bandura، 1977) والوسيلة المتخذة لأقل تعقيدا . ومن اهم عوامل اتخاذ قرار تبني تقنية معينة درجة التعقيد المتوقعة حيث من الممكن أن يكون</p>	<p>بالسيطرة المرجحة (cbk)، بالوسيلة المحسوسة (pfk)، وذلك، يعكس كفاءة عامل السيطرة (أو تسهيل السلوك). حيث ان السيطرة تتكسب صعوبة الاعتقادات (أو سهولتها) مع الإنترنت المصرفية تسمح مع السلوك الذي قد يُحدَثُ (Ajzen، 1991). ودراسة (Ajzen، 1991). وأوضحت إن هناك ارتباط بين الاعتقادات والسلوكية المحسوسة (PBC) م خلال عرضاً تجريبياً، وفي دراسة (Ya-Yueh Shih and Kwoting Fang 2004) تم تطبيقها أيضاً "ك" الدرجة في الإبداع المحسوس، ودرجة الصعوبة النسبية في فهم العميل أو الزبون واستخدامه التقنيات الإبداعية المحسوسة، حيث يلزم لكي يكون له إمكانية أعلى من القبول والاستعمال من قبل المستعملون ان يكون أسهل في الإستعمال (Bandura، 1977) والوسيلة المتخذة لأقل تعقيدا . ومن اهم عوامل اتخاذ قرار تبني تقنية معينة درجة التعقيد المتوقعة حيث من الممكن أن يكون</p>	<p>أسرع . يُشيرُ الاعتقادُ المعياري إلى فهم الفرد لأعمال الإنترنت المصرفية من قبل الأصدقاء أو الزملاء. يلعبُ هذا الفهم الدور الرئيسي في التأثير على مجموعة الرأي referent.</p>

النموذج الثالث: تحليل نموذج نظرية السلوك المخطط Model 3: decomposition TPB TPB the theory of planned behavior (TPB)	النموذج الثاني: نموذج نظرية السلوك المخطط (تي بي بي) Model 2: TPB (the theory of planned behavior (TPB) – pure and decomposed	النموذج الأول: نظرية العمل المعقول (تي آر أي) Model 1: TRA (theory of reasoned action)
عندها علاقة سلبية مع الموقف. وتشمل درجة التعقيد (ونتيجه الطبيعية ease of استعمال، corollary، use) (ديفيس وفي مكان آخر، 1989). وإذا كانت الأعمال المصرفية على الإنترنت سهلة الاستعمال جداً فإن ذلك من المحتمل إن يكون هناك إمكانية للزبائن قد يحسّن بأن خدمات أعمال الإنترنت المصرفية أقل تعقيد في الإستعمال، ولذلك على الأرجح يشجعهم على إستعمالهم.	العوامل تعكس الصعوبة المحسوسة (أو سهولة) الذي به السلوك قد يحدث (Ajzen، 1991).	

ويرى الباحث من ذلك الجدول أن قيام العميل بتبني استخدام منهج الانترنت في الأعمال المصرفية يتوقف على القصد من ذلك الاستخدام، ودرجة التعقيد والتوافق، والإبداع التقني المستخدم في تركيب بنك الانترنت، والعامل الشخصي، ودرجة الثقة في الموقع .

ويرى باحث آخر⁽¹⁾ "أن هناك العديد من المتغيرات الرئيسية التي تعتبر مصادر للقيمة الإستراتيجية للتجارة الالكترونية وبالتالي البنك الالكتروني، وهي الدعم التشغيلي، الإنتاجية الإدارية، ومساعدات القرار الاستراتيجي، وقد أوضحها باحثان آخران⁽²⁾ (Subramanian and Nosek) أن هناك ثقة مرتفعة مع صلاحية التقارب والتميز التفاضلي، وقد استخدمهما

(1) Roja Ghasemi, "Association between Strategic Values and E- banking Adoption in Iranian Banks", Master Thesis ,Lulea University of Technology. 2008:009-issn:1653-0187-ism:ltu-pb-ex- -08-009—se.. pp39-4o.

هذه العناصر لقياس تركيب القيمة الإستراتيجية . حيث إن الدعم التشغيلي يقيس كيف يمكن للتجارة الالكترونية إن تخفض التكاليف، تحسين خدمات العملاء وقنوات التوزيع، تمد بدور فعال لدعم عمليات التشغيل، تدعيم الترابط مع الموردين، وزيادة القدرة على المنافسة، فالإنتاجية الإدارية تقترح كيف يمكن للتجارة الالكترونية تحسّن الوصول للمعلومات، تمد وتزوّد باستعمال الطرق العامة لصناعة القرار، تحسين الاتصال بين المؤسسات، وتحسين الإنتاجية للمديرين . وأخيرا مساعدات القرار الاستراتيجية تعنى كيف يمكن للتجارة الالكترونية أن تدعم القرارات الإستراتيجية لمديرين، تدعم العلاقات التعاونية في الصناعة، وتمد بالمعلومات الضرورية عن القرارات الإستراتيجية ."

واقترح مجموعة من الباحثين¹ نموذج يشير إلى درجة القبول لمستهلك الأعمال المصرفية على الإنترنت ويتكون ذلك النموذج من ستة إبعاد رئيسية هي: البعد الأول ويعبر عن درجة الاستفادة المحسوسة PU^(*) وسهولة استخدام PEOU^(*)، البعد الثاني سهولة الاستخدام، البعد الثالث المتعة المحسوسة Perceived enjoyment وتشير إلى أى مدى نستخدم الحاسب وفى أى نشاط ممتع ويكون ممتعا في حقه الخاص، البعد الرابع حجم المعلومات المتاحة على بنك الانترنت Amount of information on online banking، البعد الخامس الأمان والخصوصية Security and privacy، والبعد الأخير جودة الاتصال بالبنك الالكتروني عبر الانترنت Quality of Internet connection .، وتم استخدام تحليل المعامل Factor analysis ."

(1) Tero Pikkarainen ,Kari Pikkarainen,Heikki Karjaluoto and Seppo Pahlila, " Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model", Internet Research VoL 14 · Number 3 · 2004 · pp. 224–235 q Emerald Group Publishing Limited · ISSN 1066-2243 ,DOI 10.1108/10662240410542652

* عامل هامّ يؤثّر علي قبول نظام معلومات ، ويعبر عن الدرجة التي يعتقد الشخص بأنّ استخدام نظام معيّن يحسّن له أداء عمله.

* عامل هامّ يؤثّر علي قبول نظام معلومات ، ويعبر عن الدرجة التي يعتقد الشخص بأنّ استخدام نظام معيّن سيكون خلو من الجهد.

ويضيف باحثان آخران⁽¹⁾ أنه بالرغم من أن هناك بعض الشكّ بشأن مستقبل الصيرفة الإلكترونية، فإن أكثر الدراسات الأخيرة تكشف عن نمو كلا من استعمال الإنترنت وتبني الصيرفة الإلكترونية. هذا النمو، بالرغم من أن ليس كالمادة المتفجرة كما هو متوقّع، فالصيرفة الإلكترونية أصبحت مقبولة بشكل جيد جدا الآن ويمكن أن تخفض تكاليف التشغيل وحشد المدّخرات من المستهلكين. بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى ومنها تقديم الخدمة بطريقة أسرع، وقدم الباحثون نموذج تصوري يمكن أن يساعد المدراء في تحسين أداءهم للصيرفة الإلكترونية. وفق دراسة نشرت مؤخرا من قبل شركة Gomez المحدودة، أصبح العملاء راضون عن الصيرفة الإلكترونية، فالنموذج يقترح بأنه التسليم المنظم للعناصر المختلفة لإطار الخدمات المصرفية الإلكترونية يمكن أن يخلق ميزة تنافسية، ويشتمل ذلك النموذج على تحقيق الثقة في البنك الإلكتروني من خلال تحقيق ولاء العميل باقتراح نموذج يسمى An Emerging e-Banking Model، من خلال تصميم موقع الكتروني بالاستناد على نظام لتخصيص الأصل الشخصي للعميل The design of a web-based personal asset allocation system.

ويستخلص الباحث مما سبق عرضه الآتى :

- 1- إن تقويم الأداء للبنوك بصفة عامة وإدارات التجرئة المصرفية بصفة خاصة له أهمية خاصة لأنها تمثل مقياسا لأداء العاملين بالمنشأة، كما أنها تمثل أيضا مقياسا لأداء المنشأة ككل، وبالتالي قياس كل من الكفاءة والفعالية، وقياس الفعالية كأي مفهوم مرتبط بالحكم الإنساني، ومرت بمراحل متعددة لقياس الفعالية وهى مدخل الأهداف، مدخل النظم، مدخل جمهور المستفيدين - أصحاب المصالح المختلفة).
- 2- إن الهدف من تقويم أداء البنوك التجارية قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة

(1) Andreas C. Soteriou and Stavros A. Zenios, " DELIVERING E-BANKING SERVICE: AN EMERGING INTERNET BUSINESS MODEL AND ACASE STUDY, HERMES Center of Excellence on Computational Finance & Economics School of Economics and Management University of Cyprus, Nicosia 2003,PP2-23,

لديها مع الحكم على مدى نجاح إدارة البنك في تحقيق أهدافها، ويلزم إن تتسق مع المتطلبات السياسة النقدية والائتمانية المستهدفة لتحقيق الاستقرار النقدي.

3- قياس الكفاءة التنظيمية يتم على مرحلتين أولاً قياس الأداء المالي، ثم قياس الأداء المالي والتشغيلي.

4- إن مداخل المحاسبة الإدارية الإستراتيجية متعددة ومتنوعة في تقويم الأداء من أهمها مدخل إدارة التكلفة من منظور استراتيجي، مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط، مدخل إدارة الجودة الشاملة.

5- إن الأداء الكلي للبنك يعنى انعكاس ومحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الإدارات المختلفة في البنك مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها، فأداء الفرد في البنك يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة، إن تبويب مقاييس تقويم الأداء متعدد ومتنوع ومنها مؤشرات تقويم أداء حديثة ومؤشرات تقويم أداء تقليدية، ويقترح الباحث الشكل التوضيحي (28) على النحو التالي :

أهم المراجع التى تم الاستناد عليها فى هذا الفصل :

1. د.محمد احمد إسماعيل شل، "تقييم جودة الخدمات المصرفية _ دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والإسلامية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المؤسسات المالية المحلية والدولية ودورها في تنمية العالمين العربي والإسلامى، فبراير 1999، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.
2. د. صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، "قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية الأردنية (دراسة تحليلية ميدانية)"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، غير منشورة، 2008.
3. د.فلاح حسن الحسيني، د.مؤيد عبد الرحمن الدوري، "إدارة البنوك-مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
4. د.طلعت اسعد عبد الحميد، "الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
5. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، 1996.
6. د.حسين حسين شحاتة، "منهج وأساليب الرقابة وتقييم الأداء"، بدون ناشر، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2005.
7. د.همت مصطفى احمد هندي، "المؤشرات الشاملة للأداء في البنوك"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، بدون سنة نشر.
8. د.سهر فتحى الظنملى، "أثر المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على تفعيل دور المنظمات الالكترونية في البيئة التنافسية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، 2002.
9. د.محمد الشحات درويش، "دور نظم المعلومات الإدارية في المنشأة الالكترونية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، يوليو 2003.
10. ا.محمود عبد العزيز، "تقييم البنوك في ظل المعايير الدولية"، المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، القاهرة، مايو، 2000.
11. د.عبد المنعم على عوض الله، "المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة والتخطيط"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.
12. د.هشام أحمد حسبو، "التحليل المالى لقوائم البنوك التجارية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة.
13. د.احمد محمود يوسف، الجوانب المالية ودراسة الجدوى للمشروعات الاستشارية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007.

14. د. محمد شريف توفيق، د. نعيم فهم حنا، "تقييم مدى الحاجة إلى معيار محاسبي مصري للمحاسبة عن الأعمال المصرفية المتعلقة بالعمليات المرتبطة بوسائل دفع الكترونية دراسة اختباريه"، بدون ناشر، 2005، ص ص 1-38. والبحث متاح على الموقع التالي :
"http://mstawfik.tripod/publications.htm"
15. محمود عبد العزيز محمود، "معدل كفاية رأس المال للبنوك وفقاً لاتفاقية بازل والتطبيق في جمهورية مصر العربية"، الورقة الثامنة عشر، المعهد المصرفي، القاهرة، بدون سنة، ص ص 2-5 (بتصرف).
16. د. صلاح الدين حسن السيسى، "نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية"، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998، ص ص 271-272 (بتصرف).
17. البنك المركزي المصري، كتاب دوري رقم 311 بتاريخ 1991/1/31.
18. البنك المركزي المصري، كتاب دوري رقم 317 بتاريخ 1991/4/21.
19. البنك المركزي المصري، كتاب دوري رقم 321 بتاريخ 1991 / سبتمبر / 19.
20. البنك المركزي المصري، كتاب دوري رقم 298 بتاريخ 1987/8/17 "ضوابط منح الائتمان للقطاع الخاص" البنك المركزي المصري، خطاب دوري (المعدل) رقم 280 بتاريخ 1984/8/13 "بشأن تطبيقات قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم 88 لسنة 2003".
21. د. طارق طة، "إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، 2007.
22. د. كمال حسين إبراهيم، "تقييم الأداء في البنوك التجارية"، معهد الدراسات المصرفية، الإدارة العامة للأساليب والمناهج، البنك المركزي المصري، القاهرة، 1987، .
23. " قانون الجهاز المركزي للمحاسبات الصادر بالقانون رقم 144 لسنة 1988 المعدل بالقانون رقم 157 لسنة 1998، الجريدة الرسمية العدد 23 (تابع) في 9 يونيو 1988، القاهرة.
24. الجهاز المركزي للمحاسبات، " دليل المؤشرات لمتابعة وتقييم أداء البنوك وشركات التأمين"، الادارة المركزية لمتابعة وتنفيذ الخطة وتقييم الأداء لقطاعات الاقتصاد/ قطاع البنوك والتأمين، 2008، .
25. د. إبراهيم السيد المليجي، " دراسة واختبار مقاييس الأداء المبنية على الريح المحاسبي ومقاييس الأداء المبنية على التدفق النقدي في قياس أداء الشركات المساهمة المصرية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007.
26. د. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، "الأصول العلمية والعملية للإدارة المالية والتمويل في منظمات الأعمال"، بدون ناشر، القاهرة، 2007، .
27. د. هشام حسبو، "النسب المالية للإدارة"، كلية التجارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة، .

28. بنك التنمية الصناعية المصري، "المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء البنوك"، النشرة الاقتصادية، إدارة البحوث والمكتبة، القاهرة، العدد السابع، أكتوبر 2002.
29. د. سعيد محمود الهلباوي، "مشاكل تخصيص الموارد وتقييم في إطار نظام التكاليف على أساس النشاط نموذج مقترح"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، سنة 1995.
30. د. علاء البتاتوني، "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال"، مجلة كلية التجارة لبحوث العلمية، مارس، 2004،
31. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، "مستقبل خدمات المدفوعات المقدمة للمستهلك"، المجلد الثالث، العدد الثالث، سبتمبر، 1995
32. د. حسين عطا غنيم، "دراسات في التمويل"، مكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
33. -د. طارق عبد العال حماد، "تقييم أداء البنوك التجارية_ تحليل العائد والمخاطرة_ سلسلة البنوك التجارية -قضايا معاصرة(2)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
34. د حسن احمد غلاب، "المحاسبة في المنشآت المالية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
35. ماجدة حسين إبراهيم، "منهج تطبيقي لتخصيص التكاليف المشتركة لإغراض اتخاذ القرارات والرقابة على الأداء"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، 1999
36. د. محمد الفيومي محمد، "تقييم نموذج تخصيص التكاليف غير المباشرة على أساس النشاط مع استخدام نموذج ورقة عمل الكترونية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، سبتمبر، 1991.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

- Graddy, D.B & Spencer, A.H. "Managing Commercial Banks", Prentice -Hall International, 1990. P194.
- David Young, Stephen F. O'Byrne "EVA and value -based Management-A practical Guide to Implementation" McGraw-Hill, 1st edition, 2000, pp. 7-8
- James L, Grant, "Foundations of Economic Value added", John Wiley & Sons, inc, New York. 2nd edition, 2002, p-23.
- Portugues, P., and Montage, R., "Value Creation Emerges as Important Metric for Supply Chain Improvements", Chemical Market Reporter, Vol, 25. No. 9. 2001. pp. 10-14 -
- M.Reza Vaghefi, Alan B. Huellmantel, "Strategic Management for the 21st Century", CRC Press Lic, New York, 2000, p32.
- S. David Young, Stephen F. O'Byrne, opcit, pp32-40.-
- Mckinsey & Company Inc., Tim Koller. Marc Goedhart, David Wessls, "Valuation Measuring & Managing The Value of Companies", Wiley ; 4th edition, 2005. pp. 30-768,

- Frank J.Fabozzi, James L,Grant," Value added Metrics:Foundations and Practice",Wiley,Newyork,2000,pp54-57
- Kreitner,R." Management", Arizona State University, Houghton Mifflin Company,1995,pp98-115.
- R.F Blanchard,R.L.Galloway, "Quality in Retail Banking ",International journal of services Industry Management ,vol.5,issue:4,1994, pp.5-23.
- Gerald Zaltman,"How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market", Harvard Business School press,2003, ,pp.12-323.
- Cognizant ,"Banking Finance services- Retail banking ", Cognizant technology Solutions ,online banking Solution for Leading European Bank ,http:// www.Cognizant.com
- Cornel wisskirchen,Dirk Vater,Tim Wright,Phillipe DeACKER,Christine Detrick ,"The customer –led bank: Converting customers from defectors into fans", Strategy &Leadership.Chicago,2006,vol.34,iss.2,pp 11-12.
- Mike McKeon, Seamus McMahon, op cit, 2007.p53.
- Takis Katsoulakos and Yannis Katsoulacos," Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management
- Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework", Corporate Governance, VOL. 7 NO. 4 2007, pp. 355-369, Q Emerald Group Publishing Limited, Issn 1472-0701 "
- Ibid. p.358
- William Gregor and Janatthan Sandler,"The outlook for Consumer Payment Services", Bankers Magazine, January-February, 1995, pp.18-23.
- Ulrich Homann, Michael Rill, and Andreas Wimmer," Flexible Value structures in Banking" ,Communications of the ACM, May 2004AOI. 47, No. 5,pp.34-36
- Raphael`l K. Akamavi." A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector", Journal of Services Marketing 19/6 (2005) 359–378 .
- Donnelly, J.H. (1991), "Six Ss for new products success", Bank Marketing, May, pp. 36-7.
- Donnelly, J.H., Berry, L. and Thompson, T.W. (1985), Marketing Financial Services, Dow Jones-Irwin, Homewood,IL.
- Raphael`l K. Akamavi,opcit,p369.
- Johnson, E., Scheuing, E.E. and Gaida, K. (1986), Profitable Service Marketing, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Johnson, S.C. and Jones, C. (1957), "How to organize for new products", Harvard Business Review, pp. 49-62.
- Venky Nagar, Madhav V. Rajan," Measuring Customer Relationships: The Case of the Retail Banking Industry", Management science Vol. 51, No. 6, June 2005, pp. 904–919 .
- Kaplan, R., D. Norton. "The Balanced Scorecard." Harvard Business ,School Press, Boston, MA. 1996.
- Lev, B." Intangibles: Management, Measurement and Reporting. ,Brookings Institution Press, Washington, D.C. 2001,pp.12-15.

- Lambert, R. J." Customer satisfaction and future financial performance: Discussion of "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction." Accounting Research ,no. 36, 1998,pp 27-46
- International Accounting Standards Board, " International Financial Reporting Standards (IFESs) including International Accounting Standards (IASs) and Interpretations as approved at1 January 2008", 2008,Pp2506-2513.
- James R. Persse , " Implementing the Capability Maturity Model", John Wiley & Sons,inc,New York.1st edition,2001,pp.25-60.
- Mary Beth Chrissis –" CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement" : Addison-Wesley Professional; 2nd edition, 2006)
- Dennis M,Ahern,Aaron clouse,Richard Turner,"CMMI ditilled:Apractical Introduction To Integrated Process Improvement", Addison-Wesley Professional;3rd edition,2008,pp.-72
- Roberto Santana Tapia," Developing a Maturity Model for IT Alignment in a Cross-Organizational Environment", Supported by the Netherlands Organization for Scientific Research (NWO) under contract number 638.003.407 (Value-Based Business-IT Alignment),2008,p.2..
- Daine M.Brwick,"How To Implement The CMM",2nd edition,BSP,2001,pp.40-75. -
- Ibid,pp.81-83.
- James R. Persse," Process Improvement Essentials: CMM, Six Sigma&Iso9001",O,Reily Media,inc;2006,PP.21-96.
- Elvira Schafer. Jan-Dirk Becker, Matthias Jarke,"DB-prism:Integrated Data Warehouses and Knowledge for Bank Controlling ",Global Technologies& services., Deutsche Bank AG,Thinking Networks AG, Germany,2008,pp.1-8.
- Adams ,C.&Neely,A.,,"The performance prism to Boot m&A",2003 Source: <http://www.masetto.emeraldinsight.com>
- Adams ,C.&Neely,A.,,"Perspectives on Performance :The Performance Prism" Journal of cost Management ,Vol.15, ,2001,Pp.12-23.
- Roberto Santana Tapia," Developing a Maturity Model for IT Alignment in a cross –organizational Environment", Supported by the Netherlands Organization for Scientific Research (NWO) under contract number 638.003.407 (Value-Based Business-IT Alignment).
- M.Punniyamoorthy,R.Murali, "Balanced Score for The balanced scorecard: benchmarking tool", Benchmarking :an international journal ,vol.15,no.4,2008pp.420-443.
- Joe Zhu - Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking", opcite,pp13-33.-
- Samuel Kouney ,Jan Gorton ,Kai Sachs,"Performance Evaluation:Metrics, Models and Benchmarks,Springer ,1st edition,2008,Pp.23-330.
- Walter E.Johnson."Measuring Retail Performance:category sales and productivity benchmarks",Do-it-yoursef Retailing Magaizne. Vol.7170,issuen4,April,1996,Pp.53-58.

- Sergio Berettà , Andrea Dossi and Hugh Grove , "Methodological strategies for benchmarking accounting processes", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 5 No. 3, 1998, pp. 165-183,
- Bernardo Bátiz-Lazo, " Benchmarking financial services and online innovations", *Benchmarking An International Journal* ,vol 11 Number 5 2004 pp. 431-446.
- Hokey Min, Seong-Jong Joo, " Benchmarking third-party logistics providers using data envelopment analysis: an update" ,*Benchmarking: An International Journal* Vol. 16 No. 5, 2009 pp. 572-587
- Cokins,G., "Activity- Based Performance Measurement", performance Magazine.summer,1998
- Berliner ,Callie &James A.Brimson,"Cost Management for today `s Advanced Manufacturing ".Boston, Harvard Business School Press.
- Gordon ,L.A.and K.J.Silvester, "Stock Market Reactions to Activity- Based Costing Adoptions ",*Journal of Accounting and Public Policy* ,Vol.18,1999,Pp.229-251.
- Innes ,J.,and F,Mitchell,"The application of Activity- Based Costing in United Kingdom s Largest Financial Institutions "The services Industries jornal,vol.17,1997,pp190-203.
- Mevellec,P.&Lebas,M., "Simultaneously Managing Cost and value: The Challenge", Suorce".[http://www.ifac.org./members/downloads/fma/creating value/pdf](http://www.ifac.org./members/downloads/fma/creating%20value/pdf).
- Jhonson, G. and Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy, Text & Cases*, 4th ed.,Prentice-Hall, India, (2001) pp. 420-443.
- Steens,H. , "Business Controls For Value Based management –Activate Levers For Control", *Management Control and Accounting*, April2000.p.13
- Sharman ,P. , "Performance Measurement and Value Based Mananagement ".Focus Magazine For the Performance Management Professional, Jun,200p.6.
- Herman Aquinis , "Performance Management ",Prentice Hall;2nd edition,2008,pp.2-301
- Copeland, Tim Koller, and Jack Murrin, " What is value-based management? An excerpt from *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*", John Wiley & Sons, New York, Second Edition, Copyright © 1994 by McKinsey & Company, Inc. The Mckinsey Quarterly 1994 No. 3,p87..
- John D. Martin ,J.William Petty and Willan,"Value Based Management :The Corporate Response Revaluation ",Oxford University Press,USA;1ST Edition,2000,pp.2-249.
- Ibid,p.88
- Santos." E-Service Quality : A model of Virtual Service Quality Dimensions", *Management Service Quality* ,2003,Vol.13,No.3,Pp.233-246
- Parasuraman,,A.,Zeithaml V.,Maalhorthra A."E-S-Qual:Amultiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality", *Journal of Service Researach*,Vol.7,No.3.pp.213-233.

- Hans H. Bauer, Maik Hanmer Shchmidt & Tomes Falk, " Measuring The Quality Of E- Banking Portals", Intentional Journal Of Bank Marketing, Vol. 23, No 2. 2005,PP153-175
- Hans H. Bauer, Maik Hanmer Shchmidt & Tomes Falk, " Measuring The Quality Of E- Banking Portals", Intentional Journal Of Bank Marketing, Vol. 23, No 2. 2005,P.170
- Ya-Yueh Shih and Kwoting Fang, " The use of a decomposed theory of planned behavior to study Internet banking in Taiwan", Internet Research, Vol. 14 · Number 3 · 2004 · pp. 213–223.
- Ajzen, I. (1985), "From intentions to actions: a theory of planned behavior", in Kuhl, J. and Beckman, J. Eds), Action-Control: From Cognition to Behavior, Springer, Heidelberg.
- Ajzen, I. (1991), "The theory of planned behavior", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, pp. 197-211.
- Ajzen, I. and Madden, T.J. (1986), "Predication of goal-directed behavior: attitude, intentions, and perceived behavioral control", Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 22, pp. 453-74 .
- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", Psychological Review, Vol. 84 No. 2,pp. 191-215.
- Roja Ghasemi, "Association between Strategic Values and E- banking Adoption in Iranian Banks", Master Thesis ,Lulea University of Technology. 2008:009-issn:1653-0187-ism:ltu-pb-ex- -08-009—se.. pp39-4o.
- Tero Pikkarainen ,Kari Pikkarainen,Heikki Karjaluoto and Seppo Pahnla," Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model", Internet Research VoL 14 · Number 3 · 2004 · pp. 224–235 q Emerald Group Publishing Limited · ISSN 1066-2243 ,DOI 10.1108/10662240410542652
- Andreas C. Soteriou and Stavros A. Zenios," DELIVERING E-BANKING SERVICE: AN EMERGING INTERNET BUSINESS MODEL AND ACASE STUDY, HERMES Center of Excellence on Computational Finance & Economics
- School of Economics and Management University of Cyprus, Nicosia 2003,PP2-23,
- Ittner, C.D. and Larcker D.F., "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, 1998,p205.
- Payne, Adrian," The Essence of Services Marketing", Prentice –Hall, New York ,1996,p181 "
- Oxford Advanced Learner's Dictionary", The Dictionary English· Fifth Edition, Oxford University press,1995,P860
- Richard luecke ,Brian J.Hall,"Harvard Business Essentials: Performance Management Measure and improve the effectiveness of your employees" Harvard Business school Press; Illustrated edition,2006,pp.2-152.

- Kramer,J.K.,AND Pushner,G.,"An Empirical Analysis of Economic Value Added as Proxy for Market Value Added" ,Financial Practice and Education ,Vol.7.No.1,(Spring-Summer,1997),PP.41-49.
- Ray,R." Economic Value Added-Theory., Evidence, A Missing Link", Review of Business,Vol.22,No.1,(Spring,2001)PP.55-72.
- Brewer,P.c.,and Gyan,C.," of Economic Value Added(EVA)Its Uses and Limitations", Advanced Management Journal,Vol.64,No.2,1999,PP.4-12
- Kudla,R.J.,and Arendt,D.A.,"Making of Economic Value Added Work",AFP Exchange,Vol.20,No.4,2000.PP.98-102. - John Knight &Stephen Satchell,"Performance measurement in finance ",Buttrworth Heinemann,2002.pp.162-166.