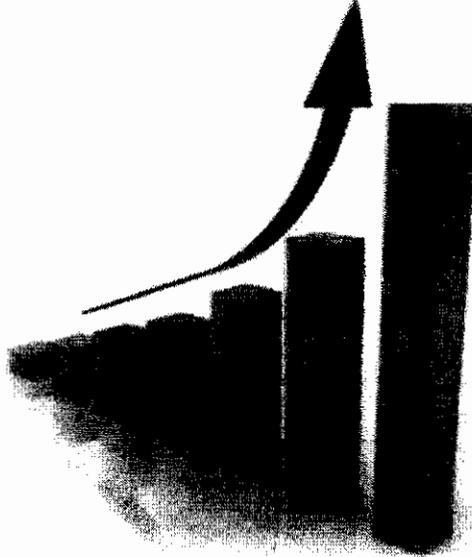

الفصل الحادي عشر:

استخدام مقياس الأداء المتوازن BSC
لتقييم أداء الإدارة حالة عملية
(بالتطبيق على إدارة التجرئة المصرفية)



الفصل الحادى عشر :

استخدام مقياس الأداء المتوازن BSC لتقييم أداء الإدارة حالة عملية (بالتطبيق على إدارة التجزئة المصرفية)

تمهيد :

إن الأزمة المالية العالمية وما لها من آثار وتداعيات سلبية على الأسواق المالية بصفة عامة والبيئة المصرفية بصفة خاصة، ومع زوال الحواجز وتعدد وتنوع آليات التمويل، وانتشار العديد من الأفكار والابتكارات الحديثة في العمل المصرفي انعكس ذلك على تزايد المنافسة في السوق المصرفي، وقد أصبح من الضروري تقديم خدمات ومنتجات مصرفية متميزة للعملاء بتكلفة تنافسية لمواجهة هذه التطورات المتلاحقة، وفي سبيل ذلك بدأت البنوك في تبنى إستراتيجيات جديدة تهدف إلى التكيف مع هذه التطورات. لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى أساليب موضوعية مستحدثة لتقييم الأداء في إدارات تلك البنوك ومنها إدارة التجزئة المصرفية سعياً وراء رفع فعالية الأداء وتحقيق أعلى معدلات الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية. وفي ضوء عدم كفاية المؤشرات المستخدمة حالياً لتقييم الأداء واتخاذ القرارات وخاصة في ظل احتدام التنافسية في البيئة المصرفية الحالية، والرغبة في تحقيق متطلبات الجودة والمرونة ورضاء العملاء، فقد هدف هذا المبحث إلى تقييم أداء إدارة التجزئة المصرفية باستخدام المقياس المتوازن للأداء كأحد النماذج التي أثبتت فاعليتها في هذا المجال، وذلك بهدف تطوير الأداء وتحسين كفاءته لمواكبة التطورات الجارية.

ومن منطلق إن البنوك تواجه في الوقت الحاضر بيئة ديناميكية متحركة تتصف بالتعقيد في تلبية احتياجات العملاء والمستهلكين وانتشار عولمة السوق واحتدام المنافسة العالمية والتي فرضت بطبيعتها ضرورة إجراء تقييم لأداء القطاع المصرفي يتميز بالموضوعية والدقة، ويستند إلى منهجية علمية، وقاعدة معرفية عميقة بمفهوم تقييم الأداء وأبعاده المختلفة، مما يعكس أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي في المنظمة لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التطوير المستمر لذلك فقد أصبح من الضروري تطوير وابتكار مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحديد الأهداف التشغيلية مع الاهتمام بالابتكار والتعليم والاستجابة لطلبات العملاء لتحل محل التركيز الحالي على مقاييس الأداء المالية قصيرة والتي أصبحت غير ملائمة في البيئة الحديثة .

المبحث الأول

(1) الخلفية العلمية لمقياس الأداء المتوازن BSC وتطبيقاته

خلصت دراسة، "إن معظم مؤسسات الأعمال الأمريكية خلال القرن العشرين استخدمت مقياس فردى للأداء - المالى، وخلال العشرين عاما الماضية (أصحاب المصالح المختلفة في المنظمة) ومنهم المستثمرين، أعضاء مجلس الإدارة، حملة الأسهم ركزوا على استخدام الأرقام المالية للمنظمة باعتبارها مفتاح يعكس الأداء السليم (الصحي) للمنظمة"⁽²⁾، وتم حديثاً اقتراح مقياس الأداء المتوازن، حيث قادا كلا من روبرت كابلن و ديفيد نورتون دراسات متعددة لتحديد

طرق جديدة لقياس أداء المنظمات، ويرتكز هذا المقياس على عدم كفاية مقياس الأداء المالية لقياس وتقييم أداء المنشآت للأغراض الداخلية والخارجية في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة والتطورات التكنولوجية الحديثة وظروف المنافسة العالمية الشديدة، وأنه يجب تدعيمها بمقياس أداء أخرى غير المالية، ومن ثم فإنه يمكن اعتبار هذا المقياس بمثابة الأداة

1- Source

- M.Punniyamoorthy, R.Murali, "Balanced Score for The balanced scorecard: benchmarking tool", Benchmarking :an international journal, vol.15,no.4,2008pp.420-443.
- Ajay M.Pangarkar and Teresa Kirkwood , "Strategic alignment Linking your Learning Strategy to the balanced scorecard " , Industrial and Commercial Training ", Vol.40.,No.2,2008pp.95 -101.
- Kaplan Robert &David Norton, "Plotting Success with Strategy Maps", Optimize, Feb.:2004, pp.61-65.

(2)Hickman ,Bill," Bridging the IT Credibility gap (Electronic)Matrix essentials",2004, Available at [http://www.matrixresources.com/matrix/website.nsf/f8c1220bc3cd222f852567b0051c7ae/e989e939a770b62985256c870055da1b?open document\(2008-01-04\).](http://www.matrixresources.com/matrix/website.nsf/f8c1220bc3cd222f852567b0051c7ae/e989e939a770b62985256c870055da1b?open document(2008-01-04).)

نفلا عن

Olof Johansson, Nicolas Leon," Information System Effects on organizations Balanced Scorecard Work- A study of the Executives Strategy Manager ",June .2008,P11.

المثل لإستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتفهمها جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية.، فقد عرفه كل من Kaplan & Norton⁽¹⁾ بأنه "مجموعة من مؤشرات الأداء تعطى المديرين نظرة سريعة ولكنها تحليلية عن المنظمة من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات" (Kaplan,R.S.&Norton,D.P.,1992,P.71).، ويعتبر BSC "أول إطار لتحسين قياس الأداء، ويستخدم في إمداد الإدارة التنفيذية (التنفيذيين) بإطار عام شامل يترجم رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها بالالتصاق بمقاييس الأداء الملائمة، حيث يترجم المهمة والاسراتيجيات إلى أهداف ومقاييس"⁽²⁾.، ويرى باحث آخر⁽³⁾ بأنه "أداة إدارية لوصف وتطبيق وإدارة الإستراتيجية بالتركيز على عناصر التميز والنجاح طويل الأجل، واتجاهات التطوير والتقدم".، وخلصت العديد من الدراسات⁽⁴⁾ إلى انه " نظام إدارة الأداء الاستراتيجي الذي يربط الأداء بالإستراتيجية باستخدام مجموعة متعددة الأبعاد من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. ويُركّز على الفهم الواضح للعلاقات السببية ويرتبط ذلك بإدارة الشركة لتحسين الحوكمة فيها، وإن مقياس الأداء المتوازن يحتفظ بالإجراءات المالية التقليدية. وان هذه الإجراءات المالية ناقصة، ويستخدم لتوجيه وتقييم رحلة المؤسسات في عصر المعلومات نحو خلق قيمة مستقبلية لتلك المؤسسات بالاستثمار في خدمة العملاء، الموردون، الموظفون، العمليات الداخلية، التقنية الحديثة، والإبداع".، وأوضحت دراسة أخرى⁽⁵⁾ "إن تقييم أداء أى شركة يعتبر نشاط له أهمية للبقاء والنمو، لذا هناك حاجة لمقاييس

(1) Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan- Feb. 1992,p.71.

(2) Balanced Scorecard Institute . <http://www.balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/Default.aspx> Available(2008-05-11).

(3) - Stephen, L.L., "Analytic Hierarchy Process and Multi- Criteria Performance Management System", Cost Management, Vol. 19, Iss.6, Nov/ Dec. 2005,p.1.

(4) **Source**

- Dye, R.W. (2003), "Keeping score", CMA Management, 18-23 December/January.
- C. W. Von Bergen, Daniel C. Benco," A BALANCED SCORECARD FOR SMALL BUSINESS", Southeastern Oklahoma State University Department of Accounting and Finance,2009,pp.1-8.

(5) **Source**

- Siddharth Varma, Subhash Wadhwa and S.G. Deshmukh," Evaluating petroleum

الأداء التي تقيس مدى التقدّم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ولتزويد وإمداد الإدارة بالتغذية العكسية عن جهود التحسينات المستمرة، ولترشيد وتوجيه التحول خلال المراحل المتعاقبة (Chan، 2006)، حيث أن مقياس الأداء لا يعتبر أداة لتنفيذ الإستراتيجية فقط وإنما كنظام للمعلومات يتعلّق بالإستراتيجية وتطبيقها من خلال مجموعة من الإجراءات المستخدمة من قبل المدراء لمراقبة وتوجيه المنظمة ضمن معاملات parameters مقبولة ومرغوبة (Morgan، 2004).

ويرى الباحث أن المنظمات قد تحتاج أدوات لتنفيذ قياس الأداء للعديد من الأسباب منها: تحقيق النجاح، التأكيد على مدى وفاء المنظمة بمتطلبات واحتياجات العميل، ومساعدة المنظمة على فهم عملياتها، لذا فإن الباحث سيتناول مكونات ذلك المقياس، والإجابة على السؤال الذي يطرحه الباحث ما علاقة مقياس الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية للتجزئة المصرفية؟.

- مكونات نظام التقييم المتوازن للأداء BSC⁽¹⁾: يعد ذلك النموذج احد الاتجاهات الحديثة للربط بين قياس وتقييم الأداء، والخطط الإستراتيجية، حيث يعتبر BSC أول إطار

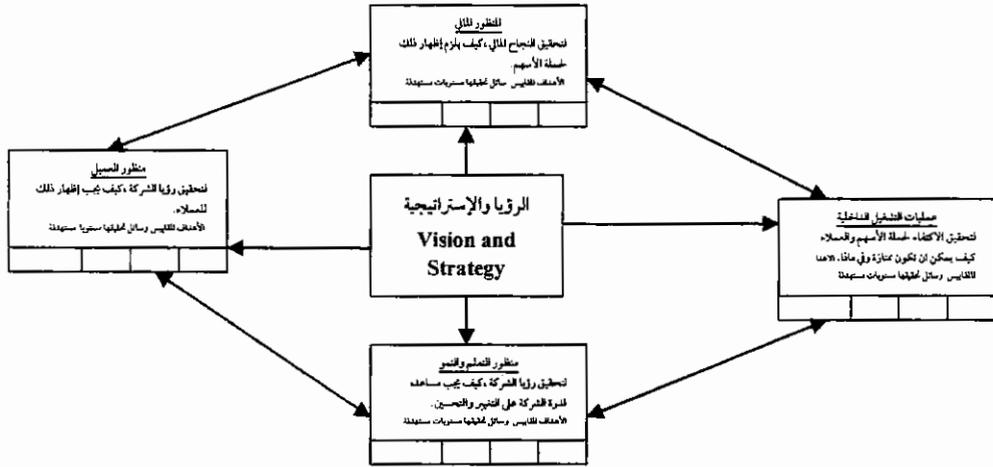
supply chain performance Application of analytical hierarchy process to balanced scorecard, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics Vol. 20 No. 3, 2008 pp. 343-356.

- Morgan, C. "Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain", Bradford, Vol. 10 No. 5, (2004), p. 522.
- Chan, Y.-C.L. "An analytic hierarchy framework for evaluating balanced scorecards of healthcare organizations", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 23 No. 2, (2006), pp. 85-104.
- Lapiede, L. "True measures of supply chain performance", Supply Chain Management Review, Vol. 4 No. 2, (2000), pp. 25-8.
- Parker, C. "Performance measurement", Work Study, Vol. 49 No. 2, (2000), pp. 63-6.
- Ghalayini, A.M. and Noble, J.S. "The changing basis of performance measurement", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16 No. 8, (1996), pp. 63-88.

1 - Source:

- Hickman ,Bill, **Opcit**,p11.
- <http://www.balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/>
- Balanced scorecard institute,2007.

عام يترجم الرؤيا والإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس، ويتكون هذا الإطار من أربعة محاور (المنظور المالى، منظور العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)، حيث يمد BSC بإطار عمل، ولغة للاتصال بالمهمة والإستراتيجية حيث إنها تستخدم القياس لإعلام الموظفين عن سير الإدارة (مسارات) النجاح الحالية والمستقبلية ويمكن توضيح مكونات BSC على النحو التالى : شكل التالى⁽¹⁾ المكونات الرئيسية لمقياس الأداء المتوازن .



ويتضح من الشكل التوضيحي أن BSC يركز على أربعة أبعاد مختلفة: البعد المالى - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو. لذا يمكن القول أن المقياس المتوازن للأداء ليس مجرد نظام لتقويم الأداء بل إنه نظام لإدارة المنظمة ككل يسعى إلى تدعيم الربحية، ومساندة برامج التحسين المستمر من خلال الربط بين الرؤيا والإستراتيجية للمنظمة مع الأهداف والمقاييس والمبادرات،، ويلخص الباحث محاور مقياس الأداء المتوازن على التالى :

1 -- Source

- Niven, Paul P., " Balanced scorecard Step By Step :Maximizing Performance and Maintaining Results ", John Wiley & Sons, inc., 2002, p41.
- Kaplan, Robert s. & Antony A. Atinson, "Advanced management Accounting", Prentice-Hall Upper Saddle River, N.J: 1998.p.37.

(أ) المنظور المالى : يتمثل في إستراتيجية النمو والربحية والتي تظهر الأعمال كتنظيم ناجح أمام المساهمين ويغطى هذا المحور المقاييس التقليدية مثل : معدل نمو المبيعات وربحية التشغيل والعائد على الاستثمار بهدف تعظيم القيمة للمساهمين، وتوضح هذه المقاييس من خلال رؤية المساهمين مباشرة، وتعكس الأهداف المالية المرغوبة من جانبهم، وتعكس أيضا الأداء المالى التاريخي لتنظيم الأعمال، يذكران المنظور المالى يقوم على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير، وإظهار النتائج بالتركيز على قياس الربحية والتمدد والقيمة المتنافسة للمساهمين في الأجل القصير . ويراعى أن هناك إستراتيجيتين يمكن للمنشأة اتباعهما لزيادة القيمة الاقتصادية في مجال رفع فعالية الأداء المالى هما (إستراتيجية نمو الإيرادات، وإستراتيجية تحسين الإنتاجية)، ويتعين أن هناك نمو مؤشرات غير مالية كبيرة جداً يعتمد عليها لتقييم الأداء ولكن الإدارة العليا في حاجة ماسة مؤشرات لخلق منظومة أداء متوازنة بها مقاييس مالية وغير مالية.

(ب) منظور العملاء والمستهلكين: ويتمثل في إستراتيجية إيجاد القيمة والتمايز والتي تقوى علاقة تنظيم الأعمال مع العملاء، فمقاييس الأداء مثل : الوقت والجودة والأداء الوظيفي وتكلفة الخدمة الواجب تطويرها من خلال مجموعه من المديرين يعملون مع العملاء ويمكنهم فهم متطلباتهم وتعظيم القيمة لهم، فتنظيم الأعمال يرى نفسه من خلال رؤية العملاء له .، يعتبر منظور العملاء لب أو جوهر المقاييس غير المالية وأن الهدف الاستراتيجي للمنشأة الخاص والذي يتحقق من خلال رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة، والذي ينعكس على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على عملاء حاليين، ومن أهم مقاييس القيمة من وجهة نظر العميل في ثلاثة عناصر متكاملة على النحو التالى : القيمة = خصائص المنتج أو الخدمة + الشهرة + العلاقات التجارية مع العملاء .، خصائص المنتج أو الخدمة = الوقت + السعر + الجودة + الأداء الوظيفي .، حيث تقاس درجة رضا العملاء عن طريق الاستقصاء أو عدد الشكاوى المستلمة من العملاء، معدل الوحدات المرتدة، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل نمو المبيعات والعملاء معدل تحصيل الديون معدل تراكم طلبات العملاء.

(ج) منظور التشغيل الداخلي : ويتمثل في الأولويات الإستراتيجية للعمليات الداخلية التي يجب أن يتفوق فيها تنظيم الأعمال لتحقيق رضا المساهمين والعملاء، ويجب أن يعكس هذا المحور المهارات الخاصة بتنظيم الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة بغرض إضافة قيمة للعملاء، كما يرتبط هذا المحور بالمحور المالي من ناحية تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، ويتم استخدام مقياس الكفاءة والفعالية لقياس وتقييم العمليات التشغيلية الداخلية ولعل من أهمها : زمن دورة التصنيع ونسبة الإنتاج الجيد إلى إجمالي الإنتاج وانحراف كفاءة المواد والعمل ونسبة البضاعة المعيبة والمشحونة للعملاء، ويجب أن تتضمن هذا المحور على كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة، ويركز هذا المنظور على سياسات حدوث التكلفة التي تعكس كيفية قيام المنظمات بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء وتشجيع المنظمات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز وتفوق فيه، كما يسهم هذا المنظور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة مثل التدعيم المستمر لقدرة المنظمة التنافسية والمساهمة في تحقيق مفهوم إدارة الحدود الشاملة، كما تسهم في تقييم الأداء باستخدام المؤشرات التالية : -معدل جودة الإنتاج، معدل فاعلية رقابة التكلفة، معدل التطوير في استغلال الطاقة الآلية والبشرية المتاحة.، معدل جودة الخامات، مستوى إنتاجية العامل / الموارد / رأس المال المستثمر، معدل إعادة تشغيل المنتجات (في المنظمات الصناعية) .، وجدير بالذكر أن أهمية هذا المنظور ترجع إلى كونه يتضمن كافة عمليات التشغيل الداخلي التي تشكل النموذج الشامل لسلسلة القيمة داخل المنشأة والذي يشمل ثلاث مراحل رئيسية، وهي :

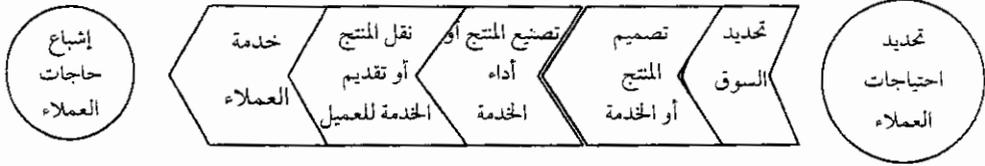
- 1- دورة الابتكار .
- 2- دورة التشغيل .
- 3- خدمة ما بعد البيع، والشكل التالي⁽¹⁾ يوضح المراحل الرئيسية لسلسلة القيمة وثقنا للنموذج مقياس الأداء المتوازن.

1 Kaplan, R.S.& Norton,D.P.,1996,opcit,p.63.

خدمة ما بعد البيع

دورة التشغيل

دورة الابتكار



(د) منظور الابتكار والتعليم: ويتمثل في استراتيجيات الابتكار والنمو والتغيير والتي

تدعم وتقوى مقدرة تنظيم الأعمال على التغيير والتحسين المستمر، وبالتالي يجب على العاملين في المنظمة أن يبحثون باستمرار عن التعلم والابتكار والتحسين لكل جوانب وإعمال المنظمة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار، كما يجب إيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة العملاء ومراعاة هدف التغير المستمر في حاجتهم، ويعتمد هذا المنظور على مجموعه من المقاييس أهمها: براءات الاختراع الجديدة والمنتجات الجديدة المقدمة إلى السوق والوقت اللازم لتقديم منتج جديد إلى السوق، يعتبر هذا المنظور أحد محددات نجاح المنظمة واستمرارها في المنافسة حيث يعتمد في الأساس على استخدام تكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن الإنتاج وتخفيض معدلات العيوب، ويعتمد منظور الابتكار والتعليم على العديد من المؤشرات والتي من أهمها: (قيمة برامج التعليم والتدريب ومقدار نفقات التدريب على تكنولوجيا المعلومات)،، مدى تطور نظام المحاسبة الإدارية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات أي أن هذا المنظور يحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية من تأثيره المباشر في جوانب مقياس الأداء المتوازن (المال والعملاء والتشغيل الداخلي والابتكار والنمو)،، واقترحت دراسة⁽¹⁾ "إطارا عاما لتقييم المورد (مجهّز) باستخدام Bsc مع تحقيق التكامل مع المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالشركات (CSR)، والتي طوّرت من خلال العديد من

(1) Worapon Thanaraksakul and Busaba Phruksaphanrat, "Supplier Evaluation Framework Based on Balanced Scorecard with Integrated Corporate Social Responsibility Perspective", International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists 2009 Vol. II , Hong Kong ,IMECS 2009, March 18 - 20, 2009.

الأبحاث ذات العلاقة بلغ عددها 76 بحث، وذلك يعنى وجود 50 منظورات أساسية لمقياس الأداء المتوازن (المنظور المالى، العميل، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، والمسؤولية الاجتماعية). ويتضمن الإطار المقترح تصنيف معايير لاختيار المورد المناسب، وتحديد الإجراءات لكل معيار لمساعدة صانعي القرار. وبالتالي إمكانية تقييم المورد وتحديد المورد الأكثر تأهيلا والمناسب لاستراتيجيات المنظمة بالإضافة إلى قضايا المسؤولية البيئية والاجتماعية".

متطلبات تطبيق مقياس الأداء المتوازن⁽¹⁾:

يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا للتركيز على الأبعاد الأساسية التي تقود للنجاح، وتقدم إطارا لتقييم الأداء في مقابلة الأهداف، ولكي يتم تنفيذه هناك العديد من المبادئ هي كالآتي: الحصول على دعم الإدارة العليا، الحصول على إجماع الموافقة على المصطلح والترقيم consensus on terminology and notation، إيجاد الضامنون لتطبيقه من داخل المنظمة internal sponsors وتحديد المسئول عن التنفيذ، إيجاد إطار عام للتقييم الذاتي self assessment وقياس ما يهم، الاتصال والموافقة على الأهداف والمستويات المستهدفة، وصف واصطافّ align الأنشطة والمبادرات وربطها بالأهداف، تنفيذ العمليات الإدارية، تقييم الأداء بصفة دورية، التعاون في اغتنام الفرص لتحسين الأداء.

علاقة نموذج مقياس الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية للتجزئة⁽²⁾:

إن مقياس الأداء المتوازن طور كمقياس شامل للأداء، ونظام يشتمل على مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء المالى وغير المالى، وتلك المقاييس تغطّي منظورات مختلفة من المنظمة، وقد حوّاه كلا من كابلان ونورتن عام (2001) إلى نظام إدارة إستراتيجي يصف عمليات ومبادئ إدارة التطوير وأداة فعالة لبناء نظام إدارة مركّز على إستراتيجية المنظمة، ويغطي ذلك النموذج الفجوة بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها من خلال الربط بين أربعة

1 -QPR, "Performance Excellence Balanced scorecard",: [http://www.qpr.com/Solutions/Balanced scorecard/index.htm?gclid=cj7msouop4icf](http://www.qpr.com/Solutions/Balanced%20scorecard/index.htm?gclid=cj7msouop4icf)

2 - Geert J.M. Braam, Jos Benders, Stefan Heusinkveld, " The balanced scorecard in The Netherlands An analysis of its evolution using print-media indicators", *Journal of Organizational Change Management* Vol. 20 No. 6, 2007 pp. 866-879

عمليات رئيسية هى توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية، توصيل الإستراتيجية والربط بينهما وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة، التخطيط، والتغذية العكسية والتعليم. وأوضحت دراسة أخرى⁽¹⁾ " انه يمكن تطبيق Bsc في الصناعة الفندقية بهدف تحديد مدى الإخفاق في تحسين السيولة النقدية، وتحسين معدل الإنتاج، ومساعدة الفنادق في إدارة مواردها المالية وتحسين أوضاعها، اقترحت نموذج صمّم لتطوير Bsc للفنادق، ويطوّر التعليمات العملية بهدف تحسين الكفاءة المالية للفنادق. واقترحت بعض إستراتيجيات البقاء منها إستراتيجية المبادرات الواردة التي تعكس تقديم الخدمات الفندقية المستحدثة والعصرية، وذلك بتقسيم السوق الفندقية لاستهداف الربحية العالية، ووضعت هذه الدراسة مقياس مرجعي للفنادق الممتازة في كوريا.، وخلصت دراسة أخرى⁽²⁾ إلى " انه يمكن تطبيق مقياس الأداء المتوازن في إدارة الكوارث، حيث تساعد مدير المشروع عمليا وبنجاح في إدارة الكارثة لمنع وتقليل تأثيرات تلك الكوارث على المشروع، هذه الورقة تقترح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الكوارث الطبيعية لكي تزيد من إمكانيات التكيف لإدارة الكارثة الطبيعية. وتم التطبيق على كارثة فيضان حقيقية في بلدية Yai، في جنوب تايلاند، وتناول وتؤسس تلك الدراسة مقاييس الأداء في أربع مناطق: منظور المتبرعين (منظور المالى)، منظور مستفيدي الهدف (منظور العملاء)؛ منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والإبداع. ويتم قياس الأداء للأربع مناطق في كلّ من المراحل العامة الخمس من إدارة الكوارث الطبيعية (الاستعداد، الإغاثة الطارئة والإنذار المبكر، إعادة تأهيل والتحسين) مما ينعكس على قيام مدراء المشروع بتمييز المناطق وتحسين قدراتهم للأخذ بالإجراءات التصحيحية التي تضمن وتزيد من إمكانيات النتائج الناجحة المطبقة

(1) Hokey Min, Hyesung Min, Seong-Jong Joo, " A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels", International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 25 No. 4, 2008, pp. 349-365

(2) Tun Lin Moe, Fritz Gehbauer and Stefan Senitz, Marc Mueller, " Balanced scorecard for natural disaster management projects", Disaster Prevention and Management , Vol. 16 No. 5, 2007 ,pp. 785-806

بالمشاريع⁽¹⁾، وتضيف دراسة أخرى⁽²⁾ "أنه من الممكن استخدام BSC في قياس الأصول غير الملموسة مثل علاقات العميل Customer relationship في أنشطة التجزئة المصرفية، وأوضحت تلك الدراسة إن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها GAAP غير ملائمة لتقدير الربحية المستقبلية للأصول غير الملموسة مثل علاقة العميل"، وتم اقتراح نماذج للقياس بديلة مؤخرا بمعرفة كلا من (كابلان ونورتن 1996، ليف 2001). وتظهر هذه النماذج إلى إن الأصول غير الملموسة تتكوّن من مجموعة فعاليات تجارية أساسية وتستعمل أبعاد مالية وغير مالية nonfinancial metrics متعدّدة، والتي تعتبر سبب مرتبط لتحقيق الأرباح. حيث يتم استخدام مجموعة معلومات فريدة ومقطعية cross-sectional عن صناعة التجزئة المصرفية، تفيد في إجراء الاختبارات الأولية للتأكيد على صلاحية الحالة التجريبية في مثل نماذج هذا القياس.، فالتجزئة المصرفية تعتبر مهمة، والتي تنعكس على تبنى واستخدام أصل غير ملموس تمثل علاقات المصرف مع عملائه، ويستعمل إبعاد مالية وغير مالية على السعر، تقديم خدمة، استخدام واستعمال العميل للخدمة، ورضاء العميل.، نجد إن هذه الإبعاد لا تتوقّع عوائد مستقبلية بشكل منفرد، لكن من خلال التركيز على أهمية المكاسب وانعكاسها على زيادة القوّة التنبؤية بطريقة جوهرية. وأنّ نتيجة هذه الدراسة توضح إن الأنشطة التي تقع تحت مقاييس الأداء المتوازن ترتبط كسبب للأرباح ويتم تصوّر هذا الترابط بشكل واضح مع نموذج هيكلية.، وهذه الدراسة تناولت أيضا التأثيرات التفاعلية من خلال توضيح مجموعة من الإجراءات الغنيّة بالمعلومات والمفيدة حول الأرباح المستقبلية لأنشطة التجزئة المصرفية، وتوثق مثل هذه التأثيرات، ليس فقط بين الإجراءات الفردية، لكن أيضا عبر الإجراءات والعوامل البيئية الخارجية والداخلية مثل إستراتيجية المصرف".، ويضيف مجموعة أخرى من الباحثين⁽³⁾ "إن إدعاء ترابط العوامل الرئيسية لمقياس الأداء المتوازن وتحسينه يؤدي في النهاية إلى تزايد التركيز على الأداء المالي. حيث تم استخدام بناء استقطائي

(1) *Ibid*.p.792.

(2) Venky Nagar, Madhav V. Rajan, *opcit*,p904.

(3) Sandra Cohen, Dimitris Thiraios and Myrto Kandilorou, "Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective An analysis of Greek companies", *Managerial Auditing Journal* Vol. 23 No. 5, 2008 ,pp. 485-503

(نظام استقصائي) لجمع بيانات من 90 شركة يونانية قيادية في نشاطها، وفيما يتعلق بتقديمها، حيث إن هذه الشركات واجهوا أثناء فترة ثلاث سنوات نفس الأنشطة المختلفة التي يمكن أن تصنّف بشكل واسع كسمات للمنظورات النوعية الثلاثة: منظور النمو والتعلم، منظور العمل الداخلي وطريقة إنتاج، ومنظور العميل (من BSC). وتم حساب نسب مالية أيضا لكل شركات العينة لنفس الفترة الزمنية على أساس البيانات المالية المنشورة. حققت البيانات التجريبية بأن أكثر منظورات BSC الرئيسية مرتبطة مع بعضهم البعض ترابطا إيجابيا في مستوى هام بشكل إحصائي في الطريق المتسلسل. يدعم ذلك القاعدة النظرية عموما عن BSC بأن هناك تبعية متسلسلة بين مقياس الأداء غير المالى والمنظورات الأخرى. على أية حال، فالعلاقة بين منظور العميل والعمل الداخلي ومنظور عوامل الإنتاج تبدو أقوى من العلاقة بين منظر التعلم ومنظور عوامل النمو والعمل الداخلي ومنظور عوامل طريقة الإنتاج. علاوة على ذلك، فالعلاقة بين عوامل منظور العميل ومنظور التعلم وعوامل النمو ليست تشكّل بشكل متسلسل، وان الشركات التي حسّنت من مؤشراتها المالية زادت من جهودها نحو الفعاليات التجارية أكثر من الشركات الأخرى التي ليس لها. بشكل محدد أكثر، فالشركات التي عملت على زيادة تكلفة البحوث والتطوير أثناء فترة الثلاث سنوات من 2001 لعام 2003 استثمرت أكثر في مجال الإبداع انعكس على أدائها. واستخدمت تلك الدراسة إطار BSC كما هو بصفة عامة (نظم نموذجية لكي يقيّم العلاقات بين المعاملات (البارامترات) غير المالية والأداء المالى"، ويرى آخرون⁽¹⁾ "إن الاستخدام الفعلي BSC في التطبيق العملي في هولندا محدودا وغرض هذه الورقة هو فهم تطوره بشكل أفضل ومدى إنتشار BSC عن طريق تحليل نمط استقباله reception pattern في هولندا، حيث تم استخدام مؤشرات الطبعة الإعلامية وتحليل الرضا PMI (Print-media indicators and content analysis) في تلك الدراسة، وبناء على نتائج تلك الدراسة أوضحت إن BSC أصبح مفهوم مشهور استخدامه لكن لا يمكن أن يعبر عن مفهوم مثالى بدون عيوب، حيث

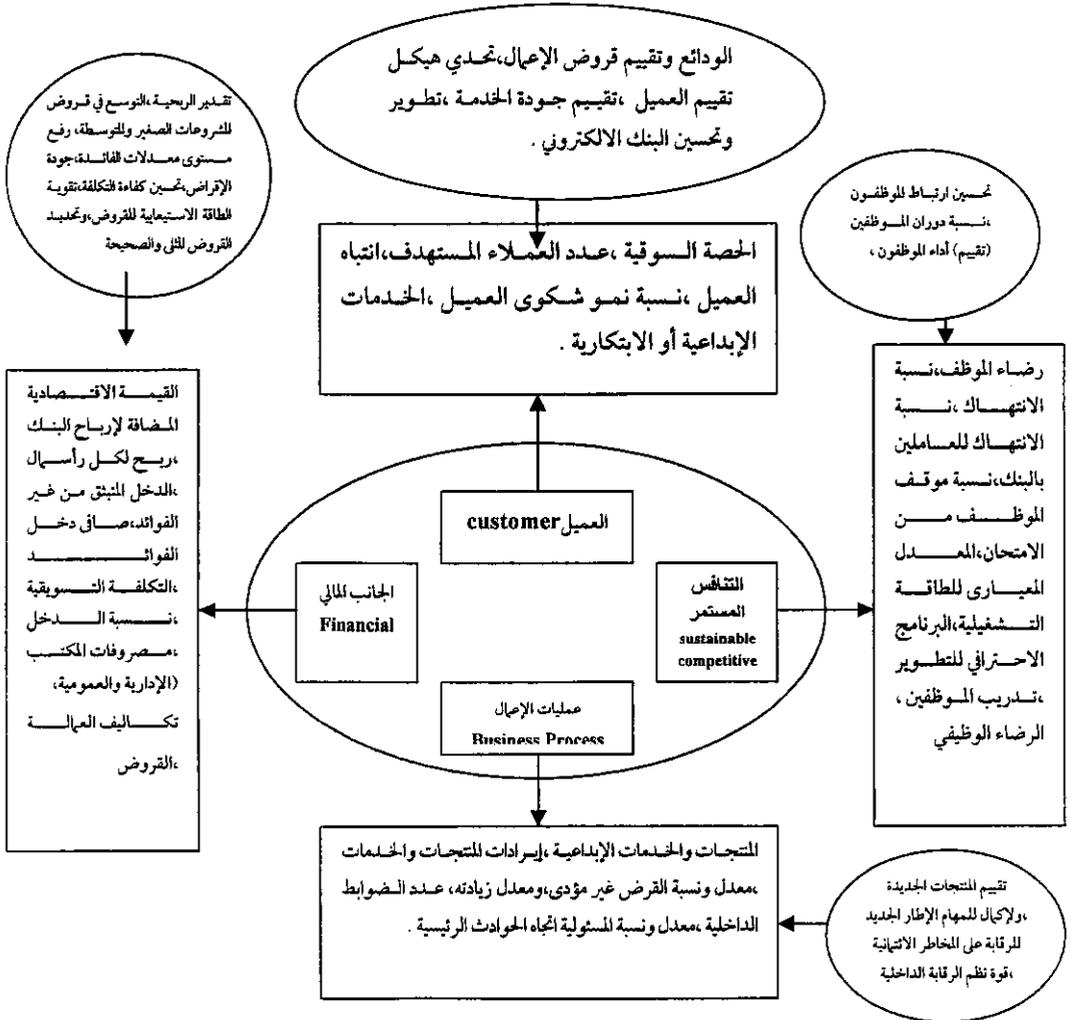
(1) Geert J.M. Braam, Jos Benders, Stefan Heusinkveld, "The balanced scorecard in The Netherlands An analysis of its evolution using print-media indicators", *Journal of Organizational Change Management* Vol. 20 No. 6, 2007 pp. 866-879.

يعتبر أسلوب حديث يعبر موضحة في مجال الإدارة "management fashion". وعدد من المنشورات عن BSC في الإفصاح الهولندي خلال الفترة 1992-2004 تناولت بشكل واضح إن BSC لا تأخذ شكل منحني جرسى، وبالتالي لا تعتبر عنصر رئيسي في موضحة الإدارة، وإن مبدأ HRM قد ركز على إن BSC يعتبر كنظام تعويض وتقييم فقط، بينما يعتبر BSC كنظام إدارة إستراتيجي يؤكد عليه بشكل رئيسي في مبادئ المحاسبة الإدارة، ويرى مجموعة من الباحثين¹ "إن تقييم الأداء في إدارة سلسلة التجهيز (SCM) ليس مهمة بسيطة، وأنها عملية معقدة نظراً لأنها تتماز بالعديد من الخصائص، وتقتصر هذه الدراسة طريقة لتقييم الأداء مثل سلسلة تجهيز العملية الواحدة (SCM) بالتطبيق على سلسلة تجهيز الصناعة النفطية، وتستخدم الدراسة مجموعة عملية من التدرج التحليلي (AHP) ومقياس الأداء المتوازن لتقييم أداء سلسلة تجهيز شركات النفط المختلفة مع اختيار العوامل التي تقرّر أداء سلسلة التجهيز من خلال أربعة منظورات"، وتقدّم هذه الدراسة الأوزان النسبية لمختلف المنظورات، وأضافا الباحثان Yansheng & Longyi⁽²⁾ "إن مقدمة إدارة أداء البنوك التجارية لها بعض الأدوار المهمة في تلك البنوك، إذ منذ اخترع مقياس الأداء المتوازن في التسعينيات، تم استخدامه كشكلية واسعة من المؤشرات وكرقية لمؤسسات الأعمال العالمية، وتم استخدامه من قبل بعض البنوك الدولية الرئيسية بنجاح، والتي انعكس على رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية، فالبنوك الصينية المحلية يجب أن تتعلم من هذه التجربة الناجحة في البنوك الدولية الكبيرة، وتؤسس نظاماً شاملاً لتقييم الأداء والذي يستوفي احتياجاتها الذاتية، خاصة في العقود الأخيرة، ضمن سياق ظهور منتجات مالية عالمية قائمة على الإبداع، خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية إبان الأزمة المالية العالمية عام 2008

(1) Siddharth Varma Subhash Wadhwa and S.G. Deshmukh, "Evaluating petroleum supply chain performance Application of analytical hierarchy process to balanced scorecard", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* Vol. 20 No. 3, 2008 pp. 343-356

(2) Yansheng Zhang, Longyi L., "Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System". ACADEMY PUBLISHER, Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09), Nanchang, P. R. China, May 22-24, 2009, pp. 206-209.

التي سببت عالمية الإضطراب المالي، وهنا يثار تساؤل كيف يمكن إدارة أداء الأعمال المصرفية عمليا بفعالية؟ ردًا على هذه المشكلة، والمشاكل الحالية لإدارة أداء البنك التجاري، تبحث هذه الدراسة كيف يستخدم مقياس الأداء المتوازن كأداة، ونظام إدارة لأداء البنوك التجارية، الشكل التوضيحي⁽¹⁾ رقم () : يوضح مقياس الأداء المتوازن كأداة ونظام إدارة لأداء البنوك التجارية.



ويستخلص الباحث مما سبق انه يمكن تعريف مقياس الأداء المتوازن بأنه مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تمثل منهاج يعتمد على الشمول في تقويم الأداء حيث يشمل محاور تطويرها وهي أربعة محاور أساسية وهي المنظور المالى ومنظور العملاء، منظور العمليات التشغيلية الداخلية، ومنظور التعلم والابتكار، وان هذه المقاييس ترتبط مع بعضها البعض كما ترتبط بالمهام الأساسية لتنظيم الأعمال بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية بتنظيم الأعمال وهو المستمرون والعملاء والعاملين والمجتمع وهو نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي حيث يقوم بترجمة استراتيجيات تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة .، كما أنه يربط بين إستراتيجية المنظمة وسلوك العاملين في الإدارة التنفيذية، وتم استخدامه في العديد من المجالات من صناعة النفط والفنادق والبنوك والجامعات مما يوضح نجاح تطبيق ذلك الأسلوب في العديد من المجالات، وبعبارة أخرى يعتبر BSC أحد النماذج القويّة للوضع الإستراتيجي الذي يجلّل كلّ سمات المنظمة¹، ولكن يثار تساؤل ما هي أسباب اختيار مقياس الأداء المتوازن لتطبيقه في تقييم فعالية إدارة التجزئة المصرفية ؟.

1- M. D. Nayeri, M. M. Mashhadi, and K. Mohajeri, " Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard", World Academy of Science, Engineering and Technology", No. 37, 2008 ,PP.332-337.

المبحث الثانى

أسباب اختيار BSC للتطبيق على إدارة التجزئة المصرفيين

يمكن تبويب أسباب تطبيق BSC⁽¹⁾ إلى أسباب مباشرة وأسباب غير مباشرة، فالأسباب المباشرة: هي الأسباب التي ترتبط ارتباطا مباشرا بمقياس الأداء المستخدم، وهذه الأسباب هي أن مقاييس الأداء المالى غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنظمة بسبب تركيزها على النتائج المالية في الأجل القصير، وعدم اهتمامها بقياس محركات الأداء في الأجل الطويل، حيث لم يكن هناك حلقة وصل للربط بين الإستراتيجية وبين تفويض السلطة للعاملين من أجل التحسينات المستمرة، ويمكن تلخيص تلك الأسباب إلى: (1) أن المقاييس المالية لها انعكاس لنتائج عارضيه تتعلق بالأداء المالى فقط وليست مستقبلية تتعلق بالأداء طويل الأجل، (2) المقاييس التقليدية لا تأخذ القيمة السوقية في الاعتبار حيث أنها لا تعكس الأصول الغير ملموسة ولا تعكس الموقف التنافسي للمنشأة، (3) هناك فجوة كبيرة بين الرؤية والإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا من ناحية وبين الأعمال التي تنفذ عند المستويات الدنيا لتنظيمات الأعمال من ناحية أخرى، وقد لوحظ هذه الفجوة منذ أكثر من خمسون عاما عندما قدم أسلوب الإدارة بالأهداف ولم يجد في ذلك الوقت لغة للتغلب على هذه الفجوة. أما الأسباب الغير مباشرة: هي المتغيرات المتعددة التي يرتبط تطبيق Bsc بها، ومنها إستراتيجية المنظمة وحاجات العملاء، حجم المنظمة والظروف البيئية المحيطة بها، وأهم هذه المتغيرات ما يلي :

1- Source

- Ajay M. Pangarkar and Teresa Kirkwood, " Strategic alignment: linking your learning strategy to the balanced scorecard", Industrial And Commercial Training, Vol. 40.no. 2 2008, pp. 95-101.
- Geert J.M. Braam. Jos Benders, Stefan Heusinkveld, " The balanced scorecard in The Netherlands An analysis of its evolution using print-media indicators", Journal of Organizational Change Management Vol. 20 No. 6, 2007 pp. 866-879.
- Siddharth Varma, Subhash Wadhwa and S.G. Deshmukh, Opcit, PP.335-350.

(أ) إستراتيجية المنظمة*، ويرى الباحث أن مقياس الأداء المرتبطة بالأهداف المالية على سبيل المثال تختلف من إستراتيجية لأخرى وهو ما يمكن التعبير عنه بالشكل التوضيحي (1) رقم ():

الأهداف المالية				
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف	نمو الإيرادات		
الاستثمارات (كسبة من اليبقات)، البحرث والتطوير (كسبة من اليبقات)		معدل نمو اليبقات في كل منطقة، نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة وقسملاء الجهد	إستراتيجية النمو	إستراتيجية وحدة الأعمال
معدل نمو اليبقات في كل منطقة، نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة وقسملاء الجهد	التكلفة مقارنة بالتقنين، معدلات خفض التكلفة، الضرورات غير الظاهرة (كسبة من اليبقات).	حصة المنظمة من كل من أقصلاء للمستهلكين وحجم الإصلاء، نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة، ربحية العميل وسط للنتجات.	إستراتيجية التدهيم	
الاسترداد والتغطية المكسبة، والإنتاجية	تكلفة الوحدة (سواء الوحدة للتعب أو للعمالية).	ربحية كل عميل وسط المنتجات، نسب العملاء غير المرشحين.	إستراتيجية المصداق	

ويتضح من ذلك الشكل انه يمكن التعبير عن الإستراتيجية من خلال مقياس الأداء المتوازن مع اختيار الأهداف والمقاييس المناسبة لتحقيق تلك الإستراتيجية .

(ب) الحاجات الحقيقية للعملاء: خلصت دراسة (2) أن هناك سببا جوهريا يتمثل في التركيز على احتياجات العملاء من خلال تنظيم وإعادة وصف ومحاذاة الأنظمة المعتمدة والهيكل التنظيمي لجعلها أكثر قدرة على تلبية ذلك، وفي دراسة أخرى (3) أوضحت إن إدارة علاقة العميل أصبحت الصميم الإستراتيجي للنجاح المصرفي Strategic core of banking success، ويرتبط بإدارة علاقة العميل مفاهيم متعددة تدعم تلك العلاقة ومنها ما يلي:

• انظر المبحث الثاني من الفصل الثاني .

1- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "Linking The Balanced scorecard to Strategy", *Caliarnia Management Review*, Vol.39,1996,p.58.

2- 1. وائل محمد صبحي ادريس، د. ظاهر محسن منصور الغالي مرجع ساق ذكره، ص 22.

3 - Cognos, "Driving Banking Business Performance in the internet Economy", *Congos Enterprise Business intelligence*, 2008, pp.1-2.

- (1) التسويق الاستراتيجي Strategic Marketing: الذى يشتمل على تحليل التغيرات التنافسية في السوق المستهدفة ومثال ذلك استخدام مقاييس كالحصة السوقية وحجم الأصول ومقارنتها مع المنافسين في الأسواق المختلفة.
- (2) التسويق تكتيكي Tactical Marketing: وتتطلب فهم المدى الذى يعكس ردود الرسالة التسويقية والتي تتحول لإعمال جديدة،
- (3) تحليل الحساب Account analysis: ويشتمل على التحليل ومساير نشاط صفقة حساب العميل track account transaction activity لذلك على مدراء علاقة العميل استكمال صورة العميل واحتياجاته الأساسية من الخدمات المصرفية.
- (4) تحليل الأخطاء: المطالبات والخسارة مع دراسة أسباب ذلك، والتي تنعكس وتسبب في خلق مشكلات في إدارة علاقة العميل.
- (5) تحليل بطاقة نتائج العميل Customer Scorecard analysis: بهدف تحديد مفتاح حقائق الأداء، والتي تقيس المستوى السليم (الصحي) لإدارة علاقة العميل.
- (ج) حجم المنظمة⁽¹⁾: ترتبط المنشآت كبيرة الحجم بالهياكل الإدارية المركزية، والوظائف والعمليات المتخصصة. لذلك فإن مشاكل الاتصال والرقابة والتنسيق بين العمليات الإدارية تزداد مع زيادة حجم المنظمة. وبالتالي فإن المنشآت كبيرة الحجم تحتاج إلى نظم إدارية متقدمة، إلى جانب نظم للرقابة والمعلومات أكثر تطوراً. والمقياس المتوازن للأداء يعتبر أحد هذه النظم حيث يمثل أداة إدارية متكاملة ذات فائدة كبيرة للتنسيق بين الوظائف والأنشطة والقرارات الإدارية، لذلك يُفضل استخدام هذا النموذج في المنشآت كبيرة الحجم).
- (د) الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة⁽²⁾: في ظل التطورات والمتغيرات العالمية التي تزايدت بشكل كبير في الفترة الأخيرة مثل العولمة، وإزالة القيود وتحرير التجارة، والتقدم التكنولوجي، تعاني المنشآت حالياً من نسبة عالية من احتمالات عدم التأكد، وظهرت الحاجة إلى مدى واسع من المعلومات لزيادة القدرة على التنبؤ. ونتيجة لذلك توصل أحد الباحثين

(1) Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T., "A Descriptive Analysis on The Implementation of Balanced Scorecards in German- Speaking Countries," Management Accounting Research Vol. 14. No. 4, 2003 .p.373

(2) Ibid,p. 374

إلى ملاءمة تطبيق المقياس المتوازن للأداء-، والذي يجمع بين المعلومات المالية وغير المالية والمعلومات المرتبطة بالمستقبل- في المنشآت التي تتسم بمستوي عالٍ من عدم التأكد. حيث تتطلب ظروف عدم التأكد مؤشرات فعالة ذات مرونة عالية، وهذا ما يوفره المقياس المتوازن للأداء.

(هـ) الاستثمار في الأصول غير الملموسة: أوضحت دراسة⁽¹⁾ أن البيانات الأساسية عن الأصول غير الملموسة مثل رضا العميل من الممكن إن تستخدم للتنبؤ عن الأرباح المستقبلية فقط حينما يتم تحليل الارتباط مع الإحصائيات المالية وبناء على ذلك في دراسة (Anonymous, 2006,p50) تم استخدام أسلوب تجميع واسع النطاق عن بيانات لعلاقة العميل من 115 بنك تجزئة مصرفية لتطوير التوجيه القوي powerful guidance للمدراء لمعرفة كيفية استخدام المقاييس غير المالية عمليا، وان دراسة ذلك ينعكس على توفير البنك كثير من الوقت والمال حينما يتم تطبيق مقياس الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء، نجد أن كثيرا من منظمات الأعمال تستخدمها لتقييم أدائها من وجهات نظر متعددة.، حيث تمثل الأصول غير الملموسة مثل حساب علاقات العميل تزيد عن أكثر من نصف أصول الشركات الأمريكية.، حيث أن الإدارة الفعالة للأصول غير الملموسة والتي تنعكس على زيادة قيمة المنظمة، ولأن المقياس المتوازن للأداء أداة إدارية متميزة تربط بين الأصول غير الملموسة وإستراتيجية المنظمة، وتساعد على تحويل هذه الأصول إلى نتائج ملموسة بغرض خلق القيمة للعملاء والمساهمين، وتطبيق المقياس المتوازن للأداء في دراسة علاقة العميل هام والذي يرتبط بعلاقة خطية (طردية جوهرية) بالاستثمار في الأصول غير الملموسة⁽²⁾. وأضاف مجموعة من الباحثين⁽³⁾ أنه من الممكن تحديد مقاييس لتقييم الأداء لقطاع الإعلام والبرامج the media and software division، ومؤشرات النجاح الحرجة لكليهما في المنظمة، واقترحت الدراسة مقاييس للأداء، والتي يلزم إن تحفز الموظفين للعمل اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتلك المقاييس ما هي إلا خليط من المقاييس المالية وغير المالية والتي من الممكن

(1).Anonymous,"Nonfinancial Data Can predict Future Profitability", Business Credit,Newyork:Apr2006.Vol.108,Iss.4:pp.1-57.

(2) Hendricks, K., Menor,L. and Wiedman,C., "The Balanced Scorecard:. To Adopt or Not Adopt", Ivey Business Journal Online, Nov./ Dec. 2004,p.13.

(3) Nam sang Cheng,LiLi Eng ,Y.t.Mark and Chee Leong Chong ,"Performance measures in the media and software division of Kao(Singapore)Private limited", Journal of Accounting Education ,Vol.21.Iss.2.2nd Quarter,2003,pp.157-184.

استخدامها في المنظمة ككل أو في وحدة أعمال business unit فيها، وتمتد الدراسة أيضا بإصدارات عن الممارسات السلوكية المحتملة من الإدارة .

ويرى الباحث أنه من الملائم تطبيق المقياس المتوازن للأداء في البنوك، فمن الناحية النظرية يتضح مما سبق أن المقياس المتوازن للأداء هو النموذج الملائم لذلك. حيث يراعى فيه استخدام مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية تلائم ظروف البيئة الداخلية والخارجية للبنوك.

ويستخلص الباحث مما سبق أنه من الملائم تطبيق المقياس المتوازن للأداء في إدارة التجزئة المصرفية باعتبارها وحدة أعمال إستراتيجية business unit في البنوك، وفي هذا الصدد يساعد هذا النموذج على تدعيم الاتصال بالمستويات الإدارية المختلفة، والتنسيق بين الوظائف والاستراتيجيات، والرقابة على العمليات الإدارية، مع الأخذ في الاعتبار أن البنوك تواجه نسبة عالية من احتمالات عدم التأكد نتيجة ارتفاع درجة المخاطر التي تتعرض لها، والتغير المستمر في أسعار الصرف، وبالتالي سوف تحقق فوائد عديدة، ونتائج متميزة من وراء تطبيق المقياس المتوازن للأداء. وفيما يلي يعرض الباحث نموذجا مقترحا لأبعاد نموذج المقياس المتوازن للأداء بالبنوك، وأهم المؤشرات التي تعبر عن هذه الأبعاد، تمهيدا لاستقصاء المسؤولين عن تقويم الأداء في البنوك المصرية حول مدى ملاءمة تطبيق هذا النموذج من الناحية العملية في هذه البنوك.، لذا فان الباحث سيعرض أهم تطبيقات كنظام لتقييم الأداء قبل استخدامه في النموذج المقترح لتقييم فعالية إدارة التجزئة المصرفية .

تطبيقات المقياس المتوازن للأداء كنظام للتقييم:

تعددت التجارب التي نجحت على المستوى الدولي لتطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء. فالعديد من الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات الدولية قد طبقت هذا النظام، حيث خلال فترة قصيرة حققت إنجازات في المحاور المختلفة لإستراتيجية العمل داخل المؤسسة، ويرى الباحث من ذلك الجدول أن نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن في العديد من الأنشطة والمجالات والمنظمات يؤكد رأى الباحث على إمكانية استخدام ذلك المقياس في تقييم فعالية إدارة التجزئة المصرفية، لذا فان مكونات ذلك النموذج يوضحها الباحث كما يلي .

المبحث الثالث

مكونات النموذج المقترح لتقييم الفعالية

في إدارة التجزئة المصرفية

يتكون النموذج المقترح من أربعة مكونات أساسية هي :

- (1) أهداف النموذج المقترح .
- (2) الأساس الفلسفي للنموذج المقترح . (3) مراحل تطبيقه .
- (4) تحديد الأبعاد الأربعة لنموذج القياس المتوازن لإدارة التجزئة المصرفية .

(1) أهداف النموذج المقترح :

يهدف الباحث من ذلك النموذج إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو اقتراح ووضع إطار محاسبي لتقييم فعالية إدارة التجزئة المصرفية يعبر عن نموذج شامل لتقييم الأداء، ولتحقيق الهدف الرئيسي للنموذج المقترح يسعى الباحث لتحقيق الأهداف الفرعية التالية : (أ) تحديد المؤشرات الملائمة للأهداف الإستراتيجية، حيث يعتبر الهدف الاستراتيجي الذي تختاره المنظمة مفتاحاً لنجاحها في سوق الأعمال في المدى الطويل، (ب) التركيز على العمليات والأنشطة الأساسية في البنك، وأن تركز مؤشرات الأداء على العمليات والأنشطة الأساسية التي بموجبها يحقق البنك أهدافه الإستراتيجية، والتي تختلف من صناعة إلى أخرى .، (ج) التركيز على العوامل الحاكمة والمؤثرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتي تختلف باختلاف دورة حياة المنظمة، مع تحقيق الترابط والتكامل بين منشور الأداء، والمقياس المرجعي مع أسلوب إدارة القيمة، (د) أن تركز مؤشرات الأداء على تلك العناصر، وان تتسم بالمرونة وتغير بتغير الاستراتيجيات ومرحلة حياة المنظمة.، (هـ) أن تكون مؤشرات الأداء الشاملة بمثابة جهاز إنذار مبكر تعكس اتجاه الأداء الحالي، ونقاط الضعف في

* أهم الأهداف الإستراتيجية الرئيسية هي (قيادة السوق، رضا العميل، تقديم خدمة وسلعة ذات جودة عالية، تحسين سمعة المنظمة، زيادة خبرة العاملين). نقلاً من د. همت مصطفى أحمد هندي، مرجع سبق

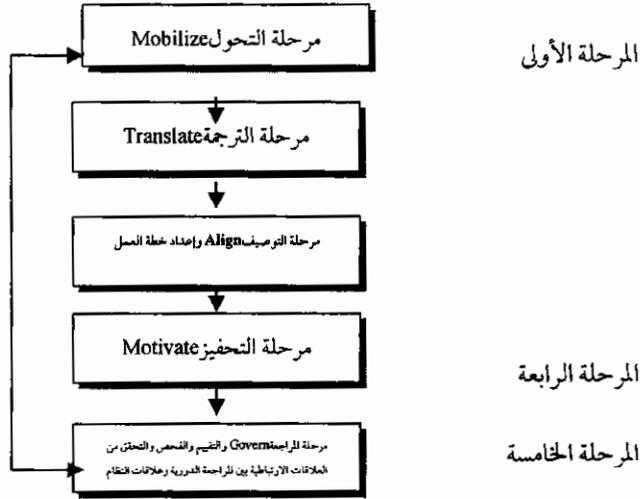
الإجراءات والأنشطة.، (و) ان تستخدم تلك المؤشرات كأساس لتقييم أداء العاملين ومنح المكافآت من خلال الربط بين مصالح العاملين وتحقيق نجاح المنظمة.، (ي) إن تكون المؤشرات المستخدمة لها علاقة مباشرة بالهدف المراد قياسه.، وقابلة للقياس الكمي.، وأن يتم تجميع البيانات عن المؤشرات المستخدمة بطريقة موضوعية ومقبولة من خلال استخدام البيانات المالية وغير المالية.، وان تكون المؤشرات لها خاصية تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية مع عدم المغالاة في عددها، وان تتسم بالمرونة فيها من خلال الإضافة عليها أو الحذف منها.

(2) الأساس الفلسفي للنموذج المقترح:

يرى الباحث أن النظام المتكامل لقياس الأداء يجب أن يؤكد على تطوير عمليات التشغيل وخدمة العملاء وإضافة منتجات أو خدمات جديدة يتم ربطه بالتطوير في الأداء المالى من خلال زيادة المبيعات وزيادة عائد المساهمة الناتج عن عمليات التشغيل، سرعة دوران الأصول، وتخفيض تكاليف التشغيل، وبالتالي يؤكد مقياس الأداء المتوازن على أهميه المخرجات المالية، ومن ثم ربط علاقة السبب في كل المقاييس بالأهداف المالية، وبهذا يحقق هذا المقياس المنافع من الاحتفاظ بالمقاييس المالية كمخرجات وحيدة بدون التشويه الناتج عن التركيز على تحسين المقاييس المالية قصيرة الأجل.، ومن منطلق أن مقياس الأداء المتوازن منهاج يعتمد عليه كنظام لقياس الأداء وتقييمه، ويوفر معلومات تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، حيث يتضمن مجموعة من المقاييس التي تتناول أربعة اتجاهات (مقاييس رضا العميل وتساعد في تحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في: الدقة في مواعيد التسليم، ارتفاع الجودة، تحسين الخدمة، وتخفيض التكلفة)، مقاييس العمليات الداخلية وتمكن الإدارة من تحقيق أربعة أهداف رئيسية: تشتت على تقصير زمن الإنتاج، تحسين الجودة، تنمية مهارات العاملين، وزيادة الإنتاجية)، مقاييس الابتكار والتعلم وتساعد المنظمة في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: تتمثل في سرعة تقديم منتجات جديدة، تحسين المنتجات الحالية، وزيادة كفاءة العمليات)، ومقاييس مالية وتم حملة الأسهم وتمكن المنظمة من تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية ومنها استمرار الشركة، زيادة الحصة السوقية، ونمو المبيعات).

(3) مراحل تطبيق المقياس المتوازن للأداء:

حتى يمكن للقيادة الإدارية في البنك من تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق نظام القياس المتوازن للأداء، فإن هذه الإدارة يجب أن يكون تركيزها نحو الإستراتيجية من خلال الخطوات الخمس الآتية حتى تكون قادرة على تحقيق النتائج المرجوة من التطبيق، ويلخص الباحث تلك المراحل في الشكل التوضيحي رقم (٠):



ويتضح من ذلك الشكل إن تطبيق مقياس الأداء المتوازن يتطلب تنفيذ خمس خطوات تبدأ من خطوة التحول نحو الإدارة الإستراتيجية من خلال تهيئة المناخ المناسب داخل البنك لاستقبال عملية التغير المرتقبة.

الخطوة الثانية يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات تفصيلية من خلال الخطط وبرامج محددة للتنفيذ.

الخطوة الثالثة وتتضمن توصيف وإعداد خطط العمل لحركات التدفق للعلاقة بين البنك وإستراتيجية وحدات النشاط الاستراتيجي مثل إدارة التجزئة المصرفية، ثم خلق نظام للحوافز يهدف إلى تحقيق التغير المطلوب ليتلاءم مع احتياجات النظام الجديد للإدارة الإستراتيجية لنشاط التجزئة المصرفية.

الخطوة الأخيرة تتضمن ممارسة سلطة الإدارة الإستراتيجية في عمليات المراجعة

والتقييم والفحص والتحقق من العلاقات الارتباطية بين المراجعة الدورية والعلاقات داخل النظام وبين الوحدات (ومنها وحدة التجزئة المصرفية) والتي تشتمل على إعداد تقارير إستراتيجية شهرية عن أداء تلك الوحدة، وتحقيق الربط بين وحدة التجزئة المصرفية والإدارة العليا، ثم تحقيق التعليم والتطوير بما يتفق والنظام الجديد.

المرحلة الأولى تطبيق مفهوم المنظور الاستراتيجي لإدارة التجزئة المصرفية:

يتطلب من إدارة البنك قبل تطبيق وإعداد مقياس الأداء المتوازن وتنفيذه واستخدامه الاهتمام بإتباع الخطوات الأساسية الآتية: (أ) ترجمة الإستراتيجية: يلزم على إدارة البنك، والفريق المسئول عن تطبيق النظام مراعاة الآتى: (التسلسل المنطقي والعلاقة الناشئة بين الغايات الأساسية ورؤية الإدارة نحو كيفية تحقيق هذه الغايات، إعداد الخرائط الإستراتيجية).

وتعنى الخريطة الإستراتيجية كيفية قيام البنك بتحويل أصوله إلى نتائج مطلوبة تعكس أهداف المنظمة ضمن المنظورات الأربعة، ويمكن تحديد الأدوار التي ترتبط بالأهداف مع توضيح الصلات التي تعمل كأداة لإبلاغ الإستراتيجية إلى كافة المستويات الإدارية بالمنظمة، حيث تمثل حركة للأنشطة والسياسات التي تقترح إدارة البنك تنفيذها مع بيان علاقتها كسبب ونتيجة في المحاور الأربعة لنظام التقييم المتوازن للأداء"،. ويقترح الباحث تلك الخريطة الإستراتيجية لإدارة التجزئة المصرفية من الشكل التوضيحي رقم (20) كما يلي

ويتضح من الخريطة التنظيمية التداخل المقتراح حدوثه كتأثير وكرد فعل لنشاط أو إجراء تم في أحد المحاور مع نشاط التجزئة المصرفية .،

(ب) إعداد بطاقة التقييم المتوازن للأداء :

من خلال إتباع الخطوات التالية (توصيف الهيكل العام للبطاقة من حيث المحاور الأربعة الرئيسية، ومن حيث الأهداف الإستراتيجية وتكاملها مع الغاية الأساسية التي يسعى البنك لتحقيقها، وتحديد الأهداف وتوضيحها على الخريطة الإستراتيجية كعلاقات سبب ونتيجة، مع إعداد المؤشرات أو المقاييس لقياس كل هدف، مع تحديد الأهداف الفرعية وأولويات تحقيق كل منها، وتقديم إطار عام لتنفيذ الخطة المحددة في البطاقة .)، (ج) التأكيد على تنسيق وترابط عناصر البنك : ويتم ذلك بإعداد بطاقة أداء متوازن لكل مستوى من مستويات المنظمة ككل، وربط علاقاتهم معا من خلال الأهداف والمؤشرات المرتبطة بها،، حيث تحدد العلاقات الارتباطية بين عناصر المنظمة ومستويات ووحدات الأعمال الإستراتيجية_ ومنها إدارة التجزئة المصرفية_ في ضوء محددات الإستراتيجية الخاصة بتلك المنظمة، وبما يحقق الارتباط المباشر للمستخدم الداخلي لهذه المعلومات .، (د) جعل الإستراتيجية هي بؤرة اهتمام أفراد البنك: وتهيئة المناخ المناسب لتدعيم التغيير الاستراتيجي الذي يحدث، ويتم توفير هذا المناخ من خلال ثلاثة إجراءات مهمة هي: الاهتمام بإحاطة الجميع بمضمون الإستراتيجية، التناسق والترابط بين أهداف الأفراد داخل المنظمة، التنسيق فيما يتعلق بالحافز المناسب لمقابلة جهودات الأفراد داخل المنظمة.، (هـ) التشغيل المتواصل للإستراتيجية: تحقيق الاستمرارية بالنسبة لتطبيق الإستراتيجية بدون توقف سواء في الأجل القصير أو الطويل، ويتطلب ذلك (تحقيق تكامل الإستراتيجية مع عمليات التخطيط وإعداد الموازنات، إدخال نظام جديد لإعداد التقارير، تفعيل دور اجتماعات الإدارة .)، (و) الإدارة التنفيذية لتطبيق النظام: يتحقق النجاح لبرنامج تطبيق Bsc في حالة الأخذ بهذا النظام كمرحلة تحول واعتباره نظاما لإدارة أداء المنظمة من المنظور الاستراتيجي، ويتحقق ذلك من خلال ثلاث مراحل (مرحلة التحول والتغيير وتستغرق من 3 إلى 6 شهور، والمرحلة الثانية وتوضح بداية تحقيق المكاسب والتي قد تستغرق ستة شهور، والمرحلة الأخيرة ويتم فيها

تحقيق التكامل بين الإستراتيجية في ثقافة موظفي المنظمة وتستغرق 24 شهرا) .

(4) تحديد متغيرات نموذج القياس المتوازن لأداء إدارة التجزئة المصرفية: تمثل الأهداف الإستراتيجية أساسا نموذجيا للقياس المتوازن للأداء، ولذلك فإن تحديد الأهداف الإستراتيجية يعتبر الخطوة الأولى السابق الإشارة إليها، حيث يتولى فريق العمل ترجمة إستراتيجية إدارة التجزئة المصرفية إلى مجموعة من الأهداف المحددة في كل جانب من الجوانب الأربعة وذلك بعد جمع معلومات عن المنافسين واتجاه حجم السوق والنمو وطبيعة العملاء، مع بيان قدرة هذا النموذج ليس في تقويم الأداء فقط وإنما في إدارة الأداء ككل، وبالتالي دعم القدرة التنافسية لهذه الإدارة في ظل التطورات السريعة.

ويتكون النموذج من أربعة متغيرات أساسية لتقويم الأداء في إدارة التجزئة وهي:

البعد المالى، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. مع ضرورة تحديد الأهداف المراد تحقيقها وربطها بالبعد والمتغير الخاص بها، حيث لكل بُعد من هذه الأبعاد أهداف، ويعبر عن كل هدف مجموعة من المؤشرات يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق الإدارة لكل من هذه الأهداف، مع ملاحظة أنه يمكن للمؤشر الواحد قياس أكثر من هدف، وفي ضوء ما سبق يمكن عرض نموذج القياس المتوازن للأداء والذي يرى الباحث تطبيقه في إدارة التجزئة المصرفية كما يلي:

أولا: البعد المالى: مازال هناك حاجة للمعطيات المالية التقليدية، فالبيانات المالية الزمنية والدقيقة لها الأولوية دائما، وعلى المدراء تأكيد توفرها، إذ يوجد غالبا الكثير من المعالجات الكافية لتلك البيانات وتوظيف هذه المعطيات المالية. مع تنفيذ قواعد بيانات المنظمة بطريقة مركزية وآلية. ومن الضروري التأكيد الحالي للإصدارات المالية التي تقود إلى وضع غير متوازن نسبة إلى الجوانب الثلاثة الأخرى، ومن الممكن إن يكون هناك حاجة لتضمين معطيات إضافية مالية ذات صلة، مثل تقييم المخاطر وفوائد القيمة واستخدام القيمة الاقتصادية المضافة، حيث يشتمل هذا البعد على العديد من الأهداف ومنها (زيادة الربحية، توفير السيولة، تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية، معدل توظيف كل من الموارد والودائع في الاستثمار، زيادة إيرادات البنك، زيادة إيرادات إدارة التجزئة المصرفية، وتحقيق

النمو والتقدم)، ويلزم على البنوك التجارية بصفة عامة وإدارات التجزئة المصرفية بصفة خاصة عدم التركيز فقط على التحليل الكمي حول محاور: الربحية المالية، السيولة والأمان، ولكن أيضاً على فعالية التحليل النوعي ومحاوره تتناول: سيطرة المصرف على المخاطر، الإدارة الداخلية، مع تقييم مستويات الخدمات المقدمة للعملاء. حيث لا يمكن أن يستخدم التحليل النوعي مع التحليل الكمي فقط، لكنه من الضروري أن يعمل كلا منهما على ضبط الحماية اللازمة للعمليات التشغيلية، والتأكيد على فعالية أدائها، وذلك يتطلب تكاملاً مباشراً بين التحليل النوعي والكمي، فمقياس الأداء المتوازن لديه المقدرة على تطوير عمل المصرف للمستقبل، والذي يجعل البنوك لها درجة عالية للتكيف مع الإستراتيجية طويلة المدى.

ويلخص الباحث أهم الأهداف المالية والمؤشرات المتعلقة بها وكيفية حسابها كما في

الجدول رقم (15) على النحو التالي :

البيعد	الهدف	المؤشر	طريقة حسابه	إيضاحات عن الهدف ودلالة المؤشر المستخدم
أولاً البيعد الماليين:	زيادة الربحية	معدل العائد على الأصول	صافي الربح إجمالي الأصول	ويقاس هذا الهدف من خلال المؤشرات التالية: ويمثل هذا المؤشر مقياساً للمدى الكفاءة الإدارية للبنك في إدارة الأصول المتاحة لديه لتحقيق أكبر قدر من العائد، كما أنه يقيس قدرة الأصول المستثمرة على تحقيق الأرباح الصافية أى مقدار ما يحققه الجنيه المستثمر من الأرباح الصافية نهاية العام.
		معدل العائد على الودائع	صافي الربح إجمالي الودائع المعاملة	ويوضح هذا المؤشر مقدار ما يدره الجنيه من الودائع من عائد، أى إسهام الودائع في الإيرادات عند توظيفها، فالودائع تنقسم إلى عدة تقسيمات حسب آجال الاستحقاق أو حسب النشاط الاقتصادي للمودعين أو حسب القطاعات، كما أن هناك من الودائع ما لا تدر عائداً مثل الودائع تحت الطلب، ومنها ما تدر عائداً مثل الودائع لأجل.
نسبة القروض الشخصية إلى الودائع	توفير السيولة	نسبة التداول	الأصول المتداولة الحفصوم المتداولة	يشير هذا الهدف إلى قدرة البنك على تلبية التزاماته في مواعيدها. حيث أن عجز البنك عن مواجهة احتياجاته من السيولة بتكلفة معقولة قد يؤدي إلى تعثر البنك، ولذا يلزم البنك المركزي البنوك بالاحتفاظ بنسبة عالية من الاحتياطي النقدي مقابل ودائمهها وذلك للتحوط ضد مخاطر السيولة، ويمكن قياس هذا الهدف من خلال المؤشرات التالية: (نسبة التداول) وتوضح هذا المؤشر نسبة الأصول السائلة والتي يمكن تحويلها إلى نقدية فوراً بسعر يقترب من القيمة الاسمية، وذلك لتلبية احتياجات السيولة. ويشير ارتفاع هذه النسبة إلى ارتفاع درجة سلامة وأمان البنك وإن كان على حساب ربحيته.
		نسبة القروض الشخصية إلى الودائع	القروض الشخصية الودائع	يشير هذا المؤشر إلى معدل توظيف الودائع في القروض الشخصية ومدى مقدرة إدارة البنك ممثلة في إدارة التجزئة المصرفية في توظيف الموارد المالية المتاحة لها والمثلة في ودائع العملاء ..

العدد	الهدف	المؤشر	طريقة حسابه	إيضاحات عن الهدف ودلالة المؤشر المستخدم
	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية:	معدل النمو الداخلي	الأرباح المحتجزة والاحتياطيات عن الفترة	معدل توظيف كل من الموارد والودائع في الاستثمار، ويقاس هذا الهدف من خلال ما يلي: قياس مدى التزام البنك بتطبيق معيار كفاية رأس المال وفقاً لاتفاقية بازل (III)، تطبيق معيار كفاية رأس المال: ويتم قياسه بأربعة مؤشرات رئيسية وهي معدل النمو الداخلي الذي يوضح عبارة عن معدل النمو الداخلي لحقوق المساهمين والناتج من الأرباح المحتجزة والاحتياطيات.
		مؤشر حقوق المساهمين إلى إجمالي الأصول	إجمالي حقوق المساهمين إجمالي الأصول	وارتفاع هذا المؤشر يُعد أمناً للمودعين، بينما يُعد انخفاضه مخاطرة عليهم. وتحاول البنوك الاحتفاظ بهذه النسبة عند معدلات ثابتة وعدم انخفاضها عن معدلاتها السابقة، ومراعاة ما يقرره البنك المركزي في هذا الشأن.
		مؤشر حقوق المساهمين إلى إجمالي الأصول	إجمالي حقوق المساهمين إجمالي القروض الشخصية	ويعكس هذا المؤشر درجة الرافعة المالية بالاعتماد على القروض، ويُمثل مساهمة حقوق المساهمين في القروض، وتوضح هذه النسبة مدى قدرة البنك على مقابلة أخطار الاستثمار في القروض والسلفيات من حقوق المساهمين دون المساس بالودائع، ويشكل ارتفاع هذه النسبة خطراً على المودعين لأن حقوق المساهمين هي خط الدفاع الأخير للمودعين لاسترداد أموالهم.
		مؤشر إجمالي القروض	إجمالي حقوق المساهمين إجمالي الأصول الخطرة	وتوضح هذه النسبة مدى قدرة البنك على مقابلة المخاطر وذلك من حقوق المساهمين دون المساس بالودائع. وسوف يركز الباحث في تقويم الأداء على المؤشرات الثلاثة الأولى حيث اتضح من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المسؤولين في البنوك محل الدراسة عدم توافر بيانات تحليلية لمكونات إجمالي المخاطرة لدى معظم هذه البنوك.
		مؤشر إجمالي رأس المال إلى إجمالي المخاطرة		
	معدل توظيف كل من الموارد والودائع في الاستثمار	معدل توظيف الموارد في الاستثمار	إجمالي الاستثمارات إجمالي الموارد إجمالي الاستثمارات إجمالي الودائع	وتقيس هذه النسبة مدى كفاءة البنك في توظيف نسبة من الموارد في الاستثمارات لتكوين محفظة أوراق مالية مثلى. ويشير ارتفاع هذه النسبة إلى قوة النشاط الاستثماري للبنك.
		معدل توظيف الودائع في الاستثمار		ويعكس هذا المؤشر مدى كفاءة البنك في استخدام الودائع بأنواعها المختلفة في المجالات الاستثمارية المناسبة لتحقيق أعلى عائد ممكن مع تحمل أقل درجة من المخاطر.
	زيادة إيرادات	معدل النمو	إجمالي الودائع في العمام	وتشير هذه النسبة إلى معدل نمو الودائع، وتوضح تلك النسبة مدى نجاح إدارة التجزئة المصرفية في جذب الودائع من العملاء وذلك من

العدد	الهدف	المؤشر	طريقة حسابه	إيضاحات عن الهدف ودلالة المؤشر المستخدم
	إدارة التجزئة المصرفية:	في الودائع	الحالي - إجمالى الودائع في العام الماضي	خلال المقارنة بين التغير في إجمالى الودائع في العام الحالي ومقارنته ونسبته إلى إجمالى الودائع في العام الماضي.
		معدل النمو في القروض الشخصية	إجمالى الودائع في العام الماضي	
	زيادة إيرادات البنك من غير الفوائد	نسبة إيرادات الخدمات بخلاف الفوائد	إجمالى القروض الشخصية في العام الحالي - إجمالى قروض الشخصية العام الماضي	وتشير هذه النسبة إلى معدل نمو القروض الشخصية وتوضح تلك النسبة مدى نجاح إدارة التجزئة المصرفية في تسويق القروض الشخصية لعملاء التجزئة المصرفية وذلك من خلال المقارنة بين التغير في إجمالى القروض الشخصية في العام الحالي ومقارنته ونسبته إلى إجمالى القروض الشخصية في العام الماضي.، ومن الممكن قياس معدل النمو في البطاقات الائتمانية، ومعدل النمو في قروض السيارات، ومعدل النمو في قروض الإسكان الشخصي، ومعدل قروض تعليم الأولاد .
	زيادة إيرادات البنك من غير الفوائد	إجمالى إيرادات الخدمات بخلاف الفوائد	إجمالى إيرادات البنك	وتتحقق هذه الزيادة من خلال تقديم البنك لخدمات مصرفية جديدة ومستحدثة لا ينتج عنها فوائد مثل خدمات أمناء الاستئجار، خدمات الخزائن الحديدية، خدمات التأمين على الحياة، والخدمات الاستشارية الأخرى .
	النمو والتقدم:	معدل العائد على حقوق المساهمين	صافي الربح إجمالى حقوق المساهمين	ويقاس هذا المؤشر مدى تحقق العائد المرغوب فيه للمساهمين، أى أنه يقاس العائد على كل جنيه من حقوق المساهمين (رأس المال المدفوع+ الاحتياطيات+ الأرباح المحتجزة)، وارتفاع هذا المعدل يعنى أن البنك يمكنه توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين وإضافة المزيد إلى الأرباح المحتجزة. وجدير بالذكر أنه بناءً على هذا المؤشر قد يقرر المساهمين الاستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائداً مناسباً.
	- عدد الوحدات التجزئة المصرفية (الفروع):	معدل النمو في فروع التجزئة المصرفية	إجمالى فروع التجزئة المصرفية في العام الحالي - إجمالى التجزئة المصرفية العام الماضي	وتترجم مدى الانتشار الجغرافي للبنك، واتساع قاعدة خدمة العملاء، وزيادة الأرباح.، ويتم قياس مدى الانتشار الجغرافي من خلال حساب مؤشر النمو في فروع التجزئة المصرفية وربط ذلك بعدد العملاء الجدد، وعدد الخدمات المقدمة للعملاء، ويتم ربطها أيضاً بمعدل النمو في عدد موظفي التجزئة المصرفية في البنك باحتساب معدل النمو في عدد الموظفين وانعكاس ذلك على معدل النمو في القروض الشخصية وعدد البطاقات الائتمانية، ومعدل النمو في قروض الإسكان، والانعكاس على قاعدة عملاء التجزئة المصرفية.

ثانياً بعد العملاء: إنّ دعائم العلاقة التسويقية لمؤشرات الرضاء العامّ للعميل ترتبط بجودة علاقة العميل مع البنك، فبناء علاقات جيدة مع العميل تعبر عن إستراتيجية هدفها

التسوق عن العميل، وبالتالي قياس جودة العلاقة والرضا في الصناعة المصرفية، فجودة العلاقة بين العميل والبنك يمكن أن تكون محدد بالرضا العام لخبرة العملاء، وأهم مؤشرات رضا العميل تتضمن الثقة، الالتزام، الاتصال، جودة الخدمة ومعالجة التعارض والنزاع conflict handling، وتحقيق الرضا عن الخدمة المقدمة يتم قياسه بهذه المؤشرات التي تساهم عموماً في تحديد المستوى الملموس لرضا العميل بالبنك، وتحديد مدى الجودة لنوعية العلاقة بين العميل والبنك، فإدارة علاقة العميل الفعالة تتطلب بناء علاقة ممتازة مع العملاء. ويرى الباحث أن صورة البنك image، ومنظور جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء تحدد درجة الاحتفاظ بعميل التجزئة المصرفية

ويرى الباحث أن إدارة التجزئة المصرفية تسعى لتحقيق أهداف متعددة من أهمها مايلي :

(ولاء العميل، رضا العميل، حصة البنك في السوق، جذب عميل جديد، زيادة الأرباح المحققة من العملاء، تحقيق درجة عالية من الثقة، التأكيد على درجة الالتزام في تقديم الخدمة، قدرة الإدارة على معالجة النزاع، تحسين صورة البنك)، حيث أنه من المؤكد أن الاهتمام بتلبية احتياجات العميل، وتحقيق رضائه عن الخدمات المقدمة سوف يترتب عليه زيادة عدد العملاء بناءً على انطباع أو رد فعل العملاء الحاليين عن البنك. حيث يعد عميل البنك بمثابة مفتاح نجاح إدارة التجزئة المصرفية، ومن منطلق أن تلك الإدارة تهدف إلى اقتناص الفرص لجذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتحقيق رضائهم وولائهم. ولكن إلى جانب ذلك يرى الباحث أهمية استطلاع آراء العملاء للتعرف على مستوى رضائهم عن جودة الخدمات المقدمة، لأنها تعكس رأى العميل ذاته دون تدخل من إدارة البنك.

لذلك يقترح الباحث وجود بطاقة لاستطلاع آراء عملاء التجزئة المصرفية للتعرف على انطباعاتهم تجاه خدمات التجزئة المصرفية المقدمة لهم لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الخدمات، ووضع مقاييس مرجعية Benchmarking لمستوى الخدمة المقدمه للعميل للمقارنة مع أفضل المنافسين الداخليين Inter Benchmarking (بين إدارات البنك)، وخارجي External Benchmarking (بين البنك والبنوك المماثلة).، ويلخص الباحث أهم الأهداف المتعلقة بمنظور العملاء وأهم المؤشرات المتعلقة بها وكيفية حسابها كما في الجدول رقم

(1/15) على النحو التالى :

البيعد	الهدف	المؤشر	طريقة حسابه	إيضاحات عن الهدف ودلالة المؤشر المستخدم
ثانياً بعد العملاء	ولاء العميل	معدل النمو في الإيرادات	إجمالي الإيرادات في العام الحالي - إجمالي الإيرادات في العام الماضي إجمالي الإيرادات في العام الماضي	إن ولاء العميل لبنك معين لها أهمية كبيرة، حيث يعتبر البنك وسيط مالى بين الفئات التي لديها فوائض في الأموال والفئات التي لديها عجز في الأموال، بالإضافة إلى أنه مصنع للثبات مدخلاته ودائع العملاء وغرضه ترويض للعملاء ومادته الخام الفوائد ومن منطلق ذلك يعتبر العميل مفتاح نجاح الإدارة في تحقيق إيرباح، والتي تتضح من قدرة البنك على الاحتفاظ بعملائها، حيث كلما زاد ولاء العميل لبنك ما كلما انعكس ذلك إيراداته. لذلك يمكن قياس ولاء العميل بمعدل النمو في الإيرادات، ويمكن تطبيق ذلك المؤشر على البنك ككل وعلى إدارة التجزئة المصرفية من خلال تحديد إيرادات إدارة التجزئة المصرفية خلال العام الحالي والعام الماضي وحساب التغير بينها ونسبة ذلك إلى إجمالي إيرادات التجزئة في العام الماضي.
	رضاء العميل	نسبة شكاوى العملاء	عدد شكاوى العملاء خلال السنة الحالية إجمالي عدد العملاء خلال السنة الحالية	إن تحقيق رضاء العميل يعتبر من أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إدارة البنوك لتحقيقها، حيث إن السوق المصرفي محدود ولكل بنك حصة سوقية قد تنخفض وقد تزيد، جذب العميل وتحقيق ولائه ورضائه عن أداء العاملين في البنك وخدماته المصرفية المقدمه له يعتبر مؤشر جوهري على نجاح البنك ويُقاس هذا الهدف من خلال المؤشرات التالية (نسبة شكاوى العملاء، نسبة الزيادة في عملاء التجزئة، معدل النمو في ودائع عملاء القطاع العائلي)، ولكن لم يستطع الباحث حصر شكاوى العملاء في البنوك التي تم تطبيق مقياس الأداء المتوازن لعدد لهذا اعتمد الباحث على قياس رضاء العميل من خلال استخدام المؤشرين التاليين: (نسبة الزيادة في عدد العملاء، معدل النمو في الودائع).
		نسبة الزيادة في عدد عملاء التجزئة المصرفية	إجمالي عدد العملاء في العام الحالي - إجمالي عدد العملاء في العام الماضي إجمالي عدد العملاء في العام الماضي	ذلك المؤشر يعكس معدل الزيادة في عدد عملاء التجزئة المصرفية في البنك، حيث كلما زاد ذلك المعدل كلما انعكس على إيرادات البنك، بافتراض ثبات العوامل الأخرى، فالإدارة الناجحة للبنك ومنها إدارة التجزئة المصرفية تنتم بذلك المعدل لما له من دلالة على قيام البنك بصفة عامة وإدارة التجزئة بصفة خاصة بجذب عملاء جدد أو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
		معدل النمو في الودائع	إجمالي الودائع في العام الحالي - إجمالي الودائع في العام الماضي إجمالي الودائع في العام الماضي	ذلك المؤشر يعكس معدل الزيادة في ودائع عملاء التجزئة المصرفية في البنك، حيث كلما زاد ذلك المعدل كلما انعكس كفاءة إدارة خدمة عملاء التجزئة على جذب عملاء جدد، ، بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وأيضا فان إدارة التجزئة المصرفية الناجحة تنتم بذلك المعدل لما له من دلالة على قيامها بأداء دورها وفقا للمستويات المطلوبة وما لذلك من انعكاس ودلالة على كفاءتها وفعاليتها.
	حصة البنك في السوق:	معدل النمو في الأصول	إجمالي الأصول في العام الحالي - إجمالي الأصول في العام الماضي	يوضح هذا الهدف كفاءة البنك في اختراق السوق المطلوب خاصة في المناطق التسويقية الخاصة بالعملاء المستهدفين. ويُمثل درجة أهمية البنك في السوق المصرفي. أى أنه يُعبر عن مدى قدرة البنك على المنافسة في السوق، وهو ما يمكن قياسه بحجم إيرادات البنك وأصوله. ، ويمكن تحديد تلك النسبة لإدارة التجزئة

البيد	الهدف	المؤشر	طريقة حسابه	إيضاحات عن الهدف ودلالة المؤشر المستخدم
			إجمالي الأصول في العام الماضي	المصرفية بتحديد إجمالي الأصول هذه الإدارة في العام الحالي والماضي وإيجاد التغير بينها ونسبة ذلك إلى إجمالي الأصول لتلك الإدارة في العام الماضي .
		معدل النمو في الإيرادات	إجمالي الإيرادات لإدارة التجزئة المصرفية في العام الحالي - إجمالي الإيرادات لإدارة التجزئة المصرفية في العام الماضي	يعتبر معدل النمو في الإيرادات للبنك بصفة عامة وإدارة التجزئة بصفة خاصة مؤشر على مدى إمكانية ومقدرة إدارة البنك على الاحتفاظ بحصة سوقية في السوق المصرفي، كلما زاد ذلك المؤشر كلما كان له دلالة على استحواذ البنك على حصة سوقية ملاءمة لأدائه، ويمكن حساب ذلك المعدل لإدارة التجزئة المصرفية بحساب إجمالي الإيرادات الناتجة من تلك الإدارة في العام الحالي والماضي وإيجاد التغير بينها ونسبة ذلك إلى الإيرادات في العام الماضي، كلما زادت كلما دل كفاءة وفعالية الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المناط بها القيام به ومنها الاستحواذ على حصة أكبر في السوق المصرفي .
	جذب عميل جديد:	نسبة العملاء الجدد	عدد عملاء التجزئة الجدد إجمالي عدد العملاء	يعكس نسبة العملاء الجدد للبنك بصفة عامة وإدارة التجزئة بصفة خاصة مؤشر هام على كفاءة وفعالية إدارة البنك بصفة عامة وإدارة التجزئة بصفة خاصة على الاحتفاظ بحصة سوقية في السوق المصرفي، حيث كلما زاد ذلك المؤشر كلما كان له دلالة على استحواذ البنك على حصة سوقية ملاءمة لأدائه، ويمكن حساب ذلك المعدل لإدارة التجزئة المصرفية بحساب إجمالي الإيرادات الناتجة من تلك الإدارة في العام الحالي والماضي وإيجاد التغير بينها ونسبة ذلك إلى الإيرادات في العام الماضي، كلما زادت كلما دل كفاءة وفعالية الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المناط بها القيام به ومنها الاستحواذ على حصة أكبر في السوق المصرفي .
	الأرباح من العملاء	نسبة هامش الربح إلى عدد العملاء	هامش الربح إجمالي عدد العملاء	ويمكن قياس هذا الهدف من خلال قياس هامش الربح المحقق من التعامل مع كل عميل من عملاء البنك، ومن خلال قياس هامش الربح المحقق (من منظور جزئي) بحساب هامش الربح المحقق من إدارة التجزئة المصرفية أي من التعامل مع عميل التجزئة المصرفية نسبة ذلك إلى عدد العملاء بالبنك وانعكاس ذلك على البنك من منظور شمولي .

ثالثاً بعد العمليات الداخلية: ويتمثل في الأولويات الإستراتيجية للعمليات الداخلية التي يجب أن يتفوق فيها البنك في تنظيم الأعمال لتحقيق رضا المساهمين والعملاء ويجب ان يعكس هذا المحور المهارات الخاصة بتنظيم الأعمال والجانب التكنولوجي المستخدم بغرض إضافة قيمة للعملاء، كما يرتبط هذا المحور بالمحور المالي من ناحية تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، وباستخدام مقاييس الكفاءة والفعالية لقياس وتقييم العمليات

التشغيلية الداخلية ولعل من أهمها: إدارة القيمة، ومنشور الأداء، ويجب أن يتضمن هذا المحور كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة وذلك في الصناعات المختلفة، ولكن في الصناعة المصرفية نجد أن المقاييس مختلفة حيث تُعد الأنشطة الداخلية في الصناعة المصرفية من العوامل الهامة لجذب العملاء، وإرضائهم والفوز بولائهم، وتمثل أهم الأهداف المرتبطة بالأنشطة والعمليات الداخلية توفير الخدمة المصرفية بجودة عالية وفي أقل وقت وتكلفة منخفضة، وبعبارة أخرى تسعى إدارة البنك بصفة عامة وإدارة التجزئة المصرفية كنظام فرعي من البنك نحو توفير الاحتياجات الجديدة للعملاء ثم تصميم تلك الخدمات من أجل الوصول إلى الأسواق المستهدفة والعملاء الجدد، ويتطلب ذلك القيام بعمليات البحوث والتطوير لذلك يمكن قياس ذلك باستخدام العديد من المؤشرات، ويلخص الباحث أهم الأهداف المتعلقة بمنظور العمليات الداخلية، وأهم المؤشرات المتعلقة بها، وكيفية حسابها كما في الجدول رقم (2/15) على النحو التالي:

البعد	الهدف	المؤشر	طريقة حسابه	إيضاحات عن اهدف ودلالة المؤشر المستخدم
ثالثا:العمليات الداخلية:	تطوير الخدمات المقدمة:	نسبة تكاليف البحوث والتطوير في إدارة التجزئة المصرفية	تكاليف البحوث والتطوير	ومن استقراء الواقع المصرفي اتضح للباحث ان تكلفة البحوث والتطوير على درجة عالية من السرية والخصوصية في ظل المنافسة المصرفية التي تشهدها البنوك حالياً. لذا لم يتوفر لدى الباحث وسيلة محددة يمكن من خلالها قياس مدى التطوير في الخدمات المقدمة.
		ارتفاع مستوى جودة الخدمة:	عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة x عدد فروع البنك	وتلك النسبة تعبر عن مستوى جودة الخدمة، بافتراض انه كلما زاد عدد العاملين قد يعبر عن مستوى جودة الخدمة على اعتبار ان العاملين لهم سمات المهارة في أداء عملهم.
تقديم خدمات جديدة:	نسبة الخدمات الجديدة	الزيادة في عدد الخدمات الجديدة	الزيادة في عدد الخدمات الجديدة	ويجب الأخذ في الاعتبار معدل الزيادة في عدد الخدمات الجديدة، سوف يعبر على مدى جودة الخدمة من خلال التعرف على مدى إقبال العملاء على هذه الخدمات.
		نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة	إجمالي عدد الخدمات في العام الماضي	ان الزيادة في معدل الإيرادات المحققة من الخدمات الجديدة، يعتبر مؤشر على نجاح الخدمات الجديدة للعملاء وبالتالي إقبالهم عليها، وتوجد مؤشرات أخرى منها معدل التطوير في استغلال الطاقة الإلية والبشرية المتاحة، معدل جودة الختامات وهي الفوائد في البنوك، مستوى إنتاجية العامل / الموارد / رأس المال المستثمر.

رابعاً بعد التعلم والنمو: ويتمثل في استراتيجيات الابتكار والنمو والتغيير والتي تدعم وتقوى مقدرة تنظيم الأعمال على التغيير والتحسين المستمر، وبالتالي يجب على العاملين في البنك أن يبحثوا باستمرار عن التعلم والابتكار والتحسين لكل جوانب وأعمال البنك، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار، كما يجب إيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة العملاء ومراعاة هدف التغير المستمر في حاجتهم، ويعتمد هذا المحور على مجموعه من المقاييس أهمها: براءات الاختراع الجديدة والمنتجات الجديدة المقدمة إلى السوق والوقت اللازم لتقديم منتج جديد إلى السوق، ويعتبر هذا المنظور أحد محددات نجاح البنك واستمراره في المنافسة حيث يعتمد في الأساس على استخدام تكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن تقديم الخدمة، ويعتمد منظور الابتكار والتعليم على العديد من المؤشرات والتي من أهمها:

- 1- قيمة برامج التعليم والتدريب ومقدار نفقات التدريب على تكنولوجيا المعلومات .،
- 2- مدى تطور نظام المحاسبة الإدارية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات أى أن هذا المنظور يحقق أهداف البنك الإستراتيجية من تأثيره المباشر في جوانب مقياس الأداء المتوازن (المال والعملاء والتشغيل الداخلي والاجتماعي)و
- 3- أيضا يشمل الأصول غير الملموسة، والتي تتمثل في الأصول البشرية، ونظم المعلومات، والإجراءات التنظيمية.

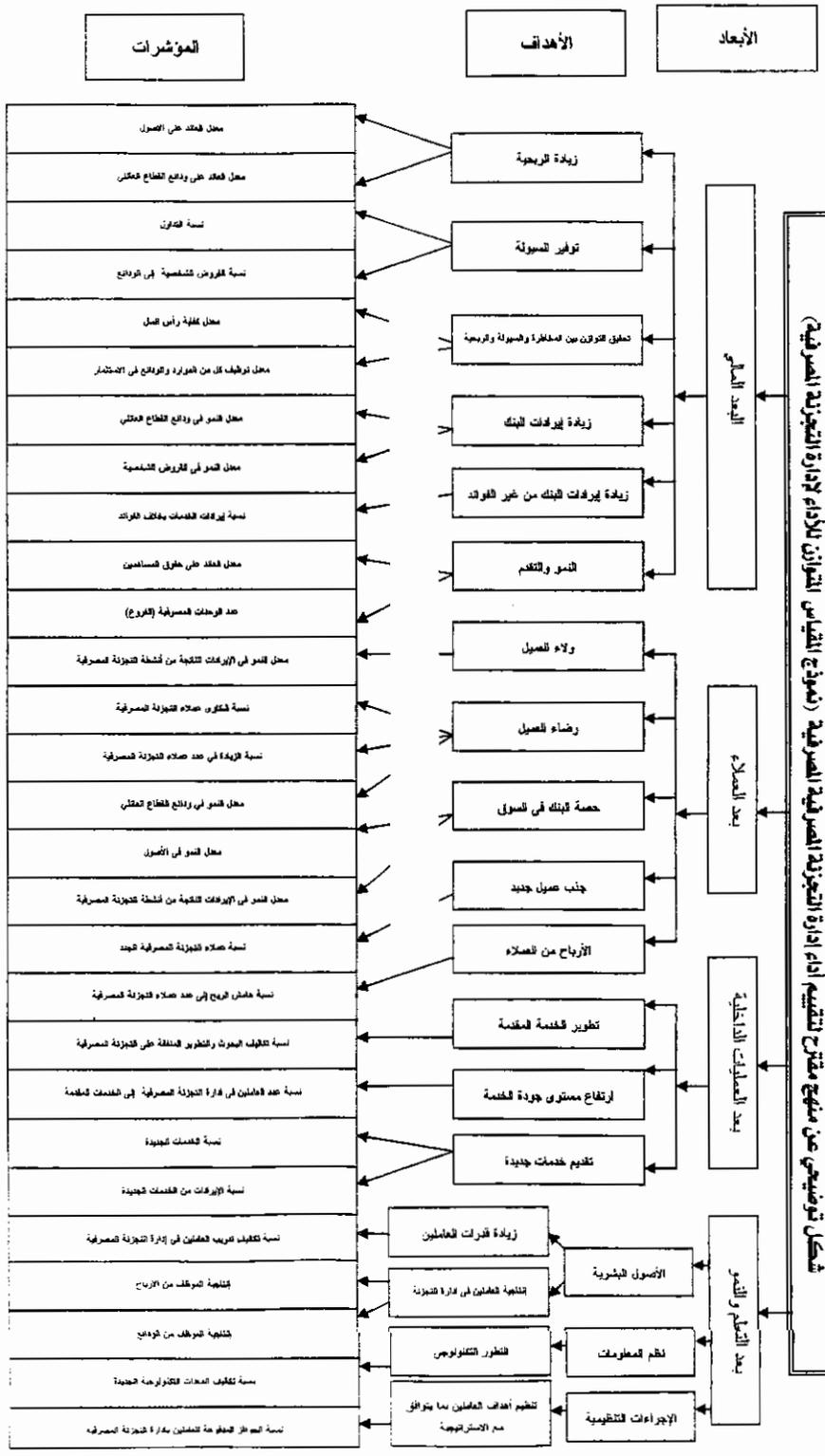
ويلخص الباحث أهم الأهداف المتعلقة بمنظور التعلم والنمو وأهم المؤشرات المتعلقة بها، وكيفية حسابها كما في الجدول رقم (3/15) على النحو التالي:

البيد	الهدف	المؤشر	طريقة حسابه	إيضاحات عن الهدف ودلالة المؤشر المستخدم
رابعا التعلم والنمو	الأصول البشرية:	نسبة مصرفات تدريب العاملين	مصرفات تدريب العاملين إجمالى المصروفات	وتشمل العاملين بالمستويات الإدارية، والمكاتب الأمامية، والقيادات الإدارية، وتمثل الأهداف المرتبطة بالأصول البشرية. ويمكن أن يُقاس هذا الهدف بالمؤشرات التالية: نسبة مصرفات التدريب، وإنتاجية الموظف من الأرباح، وإنتاجية الموظف من الودائع، وإنتاجية الموظف من القروض الشخصية، وإنتاجية الموظف من البطاقات الائتمانية لعملاء البنك، وبعبارة أخرى إنتاجية الموظف من منتجات التجزئة المصرفية .
زيادة قدرات العاملين	إنتاجية الموظف من الأرباح	صافي الربح عدد العاملين بالبنك	وتلك النسبة تعبر عن مستوى إنتاجية الموظف من إرباح، وبعبارة أخرى يقاس هذا المؤشر مدى مساهمة الموظف في الأرباح المحققة	
	- إنتاجية الموظف من الودائع	إجمالى ودائع العملاء عدد العاملين بالبنك	ويجب الأخذ في الاعتبار معدل الزيادة في ودائع العملاء، سوف يعبر على مدى فعالية الموظف في أداء عمله بجذب عملاء جدد حيث فاعلية الموظف في جذب الودائع تعبر عن قيام الموظف بأداء المهام المناط القيام بها بكفاءة وفعالية .	
	نسبة إنتاجية الموظف من القروض الشخصية	القروض الشخصية عدد العاملين إدارة التجزئة المصرفية	ان الزيادة في معدل القروض الشخصية، يعتبر مؤشر على نجاح عملية توظيف الأموال في البنك ككل وبالتالي يعبر عن كفاءة الإدارة وفعاليتها في الوصول إلى مستويات التوظيف المستهدفة إقباطهم عليها، وتوجد مؤشرات أخرى منها نسبة إنتاجية الموظف من قروض الإسكان، نسبة إنتاجية الموظف من قروض تمويل السيارات، نسبة إنتاجية الموظف من البطاقات الائتمانية.	
نظم المعلومات:	- نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة	تكلفة المعدات التكنولوجية الجديدة إجمالى التكلفة الأساسية في العام الحالى	وغالباً ما تهدف معظم البنوك إلى التوسع في إدخال الجديد من التكنولوجيا المتاحة (برامج وأجهزة).	
الإجراءات التنظيمية:	- نسبة الحوافز المدفوعة للعاملين	قيمة الحوافز المدفوعة للعاملين إجمالى الأجور المدفوعة للعاملين	وتشمل هذه الإجراءات تنظيم أهداف كافة العاملين في ضوء الإستراتيجية العامة للبنك، وتختبر مدى اتفاق حوافز العاملين مع العوامل التى تم تحديدها لنجاح البنك ويُقاس هذا الهدف بالمؤشر التالى:	

وفي ضوء ما سبق يمكن عرض شكل توضيحي لنموذج المقياس المتوازن للأداء المقترح

تطبيقه في إدارة التجزئة المصرفية في البنوك المصرية في الشكل:

شكل نموذجي عن مكوّن مقترح لتقييم أداء إدارة التجزئة المصرفية (نموذج القياس المتوازن للأداء والتجزئة المصرفية)



شكل نموذجي عن مكوّن القياس المتوازن للأداء في إدارة التجزئة المصرفية 448

خلاصة الفصل العاشر

- استهدف الفصل عرض الإطار العام للمقياس المتوازن للأداء كإطار ملائم لإدارة الأداء له القدرة على الربط بين تحديد الإستراتيجية وتطبيقها، وذلك بهدف الاستفادة منه في تقويم أداء خدمات القطاع المصرفي،، ماهية المقياس المتوازن للأداء من خلال عرض أهم التعريفات التي وضعها بعض الباحثين له، وأجيال تطوره وأهم الخصائص التي تميزها كنظام للمعلومات والتوصيل والتعلم،، أهمية تطبيق المقياس المتوازن للأداء، والأبعاد الأساسية التي يركز عليها والتي تعكس جوانب الأداء التي تنال اهتمام المنظمة باعتبارها العوامل الجوهرية لنجاحها، وأهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى التقدم في هذه الأبعاد والتي تعمل بشكل مترابط وتؤثر في بعضها البعض في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، خطوات تطبيق المقياس المتوازن للأداء، وأهم العوامل التي تكفل النجاح لتطبيقه والاستفادة من الفوائد المتوقعة منه.

أهم المراجع التي تم الاستناد عليها في هذا الفصل :

- M.Punniyamorthy, R.Murali, "Balanced Score for The balanced scorecard: benchmarking tool", Benchmarking :an international journal ,vol.15,no.4,2008pp.420-443.
- Ajay M.Pangarkar and Teresa Kirkwood , "Strategic alignment Linking your Learning Strategy to the balanced scorecard " , Industrial and Commercial Training " , Vol.40.,No.2,2008pp.95 -101.
- Kaplan Robert &David Norton, "Plotting Success with Strategy Maps", Optimize, Feb.,2004, pp.61-65.-
- -Hickman ,Bill," Bridging the IT Credibility gap (Electronic)Matrix essentials",2004, Available at
- [http://www.matrixresources.com/matrix/website.nsf/f8c1220bc3cd222f852567b0051c7ae/e989e939a770b62985256c870055da1b?open document\(2008-01-04\)](http://www.matrixresources.com/matrix/website.nsf/f8c1220bc3cd222f852567b0051c7ae/e989e939a770b62985256c870055da1b?open document(2008-01-04)).
- Olof Johansson, Nicolas Leon," Information System Effects on organizations Balanced Scorecard Work- A study of the Executives Strategy Manager ",June .2008,P11.
- - Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan- Feb. 1992,p.71.
- - Balanced Scorecard Institute , <http://www.balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/Default.aspx> Available(2008-05-11).
- - Stephen, L.L., "Analytic Hierarchy Process and Multi- Criteria Performance Management System", Cost Management, Vol. 19, Iss.6, Nov/ Dec. 2005,p.1.
- Dye, R.W. (2003), "Keeping score", CMA Management, 18-23 December/January.
- C. W. Von Bergen, Daniel C. Benco," A BALANCED SCORECARD FOR SMALL BUSINESS", Southeastern Oklahoma State University Department of Accounting and Finance,2009,pp.1-8.
- Siddharth Varma, Subhash Wadhwa and S.G. Deshmukh," Evaluating petroleum supply chain performance Application of analytical hierarchy process to balanced scorecard", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics Vol. 20 No. 3, 2008 pp. 343-356.
- Morgan, C. "Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain", Bradford, Vol. 10 No. 5, (2004), p. 522.
- Chan, Y.-C.L. "An analytic hierarchy framework for evaluating balanced scorecards of healthcare organizations", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 23 No. 2, (2006), pp. 85-104.
- Lapedie, L. "True measures of supply chain performance", Supply Chain Management Review, Vol. 4 No. 2, (2000), pp. 25-8.

- Parker, C. "Performance measurement", Work Study, Vol. 49 No. 2, (2000), pp. 63-6.
 - Ghalayini, A.M. and Noble, J.S. "The changing basis of performance measurement", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16 No. 8, (1996), pp. 63-88.
 - <http://www.balanced scorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/>
 - Balanced scorecard institute,2007.
 - Niven,Paul P., " Balanced scorecard Step By Step :Maximizing Performance and Maintaining Results ",John Wiley &Sons,inc.,2002,p41.
 - Kaplan, Robert s. &Antony A.Atinson, "Advanced management Accounting", Prentice-Hall Upper Saddle River ,N.J:1998,p.37.
 - Kaplan, R.S.& Norton,D.P.,1996,opcit,p.63.
 - Worapon Thanaraksakul and Busaba Phruksaphanrat, " Supplier Evaluation Framework Based on Balanced Scorecard with Integrated Corporate Social Responsibility Perspective", International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists 2009 Vol. II , Hong Kong ,IMECS 2009, March 18 - 20, 2009.
 - -QPR, "Performance Excellence Balanced scorecard";: <http://www.qpr.com/Solutions/Balanced scorecard/index.htm?gclid=cj7msouop4icf>
 - - Geert J.M. Braam, Jos Benders, Stefan Heusinkveld, " The balanced scorecard in The Netherlands An analysis of its evolution using print-media indicators", Journal of Organizational Change Management Vol. 20 No. 6, 2007 pp. 866-879
 - - Hokey Min, Hyesung Min, Seong-Jong Joo, " A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels", International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 25 No. 4, 2008, pp. 349-365
 - - Tun Lin Moe, Fritz Gehbauer and Stefan Senitz, Marc Mueller, " Balanced scorecard for natural disaster management projects", Disaster Prevention and Management , Vol. 16 No. 5, 2007 ,pp. 785-806
 - Venky Nagar, Madhav V. Rajan,opcit,p904.
 - Sandra Cohen, Dimitris Thiraios and Myrto Kandilorou, " Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective An analysis of Greek companies", Managerial Auditing Journal Vol. 23 No. 5, 2008 ,pp. 485-503
 - Geert J.M. Braam, Jos Benders, Stefan Heusinkveld, " The balanced scorecard in The Netherlands An analysis of its evolution using print-media indicators", Journal of Organizational Change Management Vol. 20 No. 6, 2007 pp. 866-879.
 - Siddharth Varma Subhash Wadhwa and S.G. Deshmukh, " Evaluating petroleum supply chain performance Application of analytical hierarchy process to balanced
-

scorecard", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics Vol. 20 No. 3, 2008 pp. 343-356

- ¹-Yansheng Zhang, Longyi L., " Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System".ACADEMY PUBLISHER, Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09) ,Nanchang, P. R. China, May 22-24, 2009, pp. 206-209.
- 2- M. D. Nayeri, M. M. Mashhadi, and K. Mohajeri," Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard", World Academy of Science, Engineering and Technology", No. 37, 2008 ,PP.332-337.
- Ajay M. Pangarkar and Teresa Kirkwood," Strategic alignment: linking your learning strategy to the balanced scorecard", Industrial And Commercial Training, Vol. 40.no. 2 2008, pp. 95-101.
- Geert J.M. Braam. Jos Benders, Stefan Heusinkveld," The balanced scorecard in The Netherlands An analysis of its evolution using print-media indicators", Journal of Organizational Change Management Vol. 20 No. 6, 2007 pp. 866-879.
- Siddharth Varma, Subhash Wadhwa and S.G. Deshmukh, Opcit,PP.335-350.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "Linking The Balanced scorecard to Strategy ", Caliarnia Management Review ,Vol.39,1996,p.58.
- Cognos,"Driving Banking Business Performance in the internet Economy", Congos Enterprise Business intelligence,2008,pp.1-2.
- - Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T., "A Descriptive Analysis on The Implementation of Balanced Scorecards in German- Speaking Countries," Management Accounting Research Vol. 14. No. 4, 2003 .p.373
- ³ - Ibid,p. 374
- ⁴-Anonymous,"Nonfinancial Data Can predict Future Profitability", Business Credit.Newyork:Apr2006.Vol.108,Iss.4:pp.1-57.
- ⁵- Hendricks, K., Menor,L. and Wiedman,C., "The Balanced Scorecard.: To Adopt or Not Adopt", Ivey Business Journal Online, Nov./ Dec. 2004,p.13.
- 6 -Nam sang Cheng,LiLi Eng ,Y.t.Mark and Chee Leong Chong ,"Performance measures in the media and software division of Kao(Singapore)Private limited", Journal of Accounting Education ,Vol.21.Iss.2.2nd Quarter,2003,pp.157-184.