

دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية في ظل متغيرات البيئة الحديثة

أ. جيهان سيد عبد الحميد مدرس مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة – جامعة أسيوط	د. عبد الله فراج عبد الرحيم الليثي أستاذ مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة – جامعة أسيوط	د. طه زكريا عبد الرحمن أبو كريشة أستاذ مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة – جامعة أسيوط
---	---	---

ملخص البحث * :

يُعد تطوير مؤشرات تقييم أداء المنشآت – بصفة عامة – والبنوك التجارية بصفة خاصة أمراً حتمياً في ظل البيئة المعاصرة وما طرأ عليها من متغيرات فرضت على المنشآت المختلفة البحث الدائم عن آليات وأساليب لتطوير مؤشرات تقييم الأداء وقياس مدى كفاءة هذا الأداء. ويهدف البحث إلى إبراز أهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك من خلال عرض المتغيرات المختلفة التي طرأت على البيئة المعاصرة وتحليل أساليب قياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية وإبراز مدى حاجتها للتطوير سعياً لمواكبة متغيرات البيئة المعاصرة. وقد خلص البحث إلى أهمية أن تستعين البنوك التجارية بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لتطوير مؤشرات تقييم أدائها على النحو الذي يواكب البيئة المعاصرة.

(*) بحث مستخرج من رسالة علمية تحت الإعداد للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة بعنوان "استخدام أسلوبى التكلفة المستهدفة وقياس الأداء المتوازن لدعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية"، كلية التجارة – جامعة أسيوط.

جدول رقم (١)

قائمة بالمصطلحات المستخدمة في البحث

	المصطلح	
	باللغة الإنجليزية	باللغة العربية
إحدى أدوات إدارة التكلفة التي تهدف إلى تخفيض التكلفة الكلية للمنتج (سواء سلعة أو خدمة) على مدار دورة حياته، وذلك من خلال استخدام أساليب ووسائل في الإنتاج، والهندسة، والبحث والتصميم. (سمير رياض هلال، ٢٠١٢: ٦٠)	Target Cost	التكلفة المستهدفة
أسلوب شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية. (Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1992: 72)	Balanced Score Card	قياس الأداء المتوازن

الإطار العام للبحث:

موضوع البحث وأهميته:

تأثرت الكيانات الاقتصادية علي مستوي العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والصناعية نتيجة للتقدم الهائل في أنظمة الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات وارتفاع حدة المنافسة بين كافة المنشآت الصناعية والتجارية. ويعتبر القطاع المصرفي الأكثر تأثراً بمتغيرات البيئة الحديثة، والتي يتمثل أهمها في العولمة، وزيادة حدة المنافسة، وتحرير التجارة في الخدمات المالية، و تزايد حجم الأخطار التي تتعرض لها البنوك، والانتشار المتزايد للتكنولوجيا، والحاجة المتزايدة للابتكارات المالية، ومن ثم يواجه القطاع المصرفي - بصفة عامة - والبنوك التجارية - بصفة خاصة - ضغوطاً كبيرة لمواجهة التحديات التي تفرضها هذه المتغيرات. وتحاول البنوك التجارية جاهدة تطوير مؤشرات تقييم أدائها بشكل مستمر، وذلك حتي تتمكن من توفير خدماتها بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف والأسعار لمواجهة المنافسة الحادة. كما يستلزم الأمر البحث الدائم عن آليات وأساليب متطورة لتقييم أداء البنوك التجارية وقياس مدى كفاءة هذا الأداء من أجل تطوير العمليات واستقطاب العملاء وتوفير التكنولوجيا التي تعمل على استمرارية البنك على المدى الطويل.

ومن ثم تكمن أهمية البحث في أهمية القطاع المصرفي والتي تتمثل في كونه شريك فعال في بناء الاقتصاد بما يساهم به في تمويل المشروعات الإنتاجية، حيث أنه يمثل عصب النشاط الاقتصادي من خلال ما يوفره من موارد مالية للحياة الاقتصادية وبالتالي فإنه يؤثر على الجوانب الاجتماعية والثقافية والسياسية.

كما تتبع أهمية البحث من أهمية عملية تطوير مؤشرات تقييم الأداء بالبنوك التجارية، حيث أصبحت ضرورة حتمية في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة وشراسة المنافسة.

عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة وموقف البحث الحالي منها:

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية المتطورة في تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك للتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات وتحديد دور البحث الحالي كما يتضح فيما يلي:

[١] دراسات تناولت استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية:

(أ) دراسة (على عدنان أبو عودة، ٢٠١٠):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وإبراز المزايا التي يحققها هذا الأسلوب في مجالات التخطيط والرقابة على التكلفة وتخفيضها، فضلاً عن تحديد مقومات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة والصعوبات التي تواجهها البنوك عند تطبيقه.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية يؤدي إلى تطوير مؤشرات تقييم أدائها، وذلك من خلال تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية عن طريق عمليات التحسين والتطوير المستمرة لهذه الخدمات، بالإضافة إلى ما يوفره هذا الأسلوب من مرونة في تطبيق سياسات التسعير المختلفة، كما أنه يساعد إدارات هذه البنوك في إعطاء الأولوية لأهداف تطوير خدماتها وتخفيض تكلفة تلك الخدمات مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة.

(ب) دراسة (سامي محمد أحمد غنيمي، ٢٠١٤):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض التكلفة وتسعير الخدمات في البنوك التجارية، بعد ما حققه هذا الأسلوب من نتائج إيجابية في الانتاج بالشركات الصناعية. بالإضافة إلى دراسة المقومات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التطبيق، والتعرف على المزايا التي سوف تعود على البنوك التجارية من جراء تطبيقه، وأهم الصعوبات والتحديات التي قد تواجه عملية التطبيق وكيفية مواجهتها والتغلب عليها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد بدرجة كبيرة على تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية من خلال تحقيق خفض للتكلفة ومرونة في تسعير الخدمات المصرفية. كما توصلت إلى أن أهم المعوقات التي قد تواجه التطبيق بالبنوك بصفة عامة تتمثل في عدم وجود نظام تكاليف فعلية بها وعدم توفير بعض المعلومات الهامة واللازمة لعملية التطبيق.

(ج) دراسة (محمد عمر شاهين، ٢٠١٥):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت البنوك التجارية العاملة في الأردن تدرك المزايا المترتبة على تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية وأهمية هذا المنهج في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تسعير الخدمات المصرفية، وذلك من خلال توليد الحوافز لتخفيض تكلفتها، كما توصلت إلى أنه نتيجة للمنافسة الشرسة التي تسود القطاع المصرفي يتوجب على البنك السعى الدائم لتطوير مؤشرات تقييم أدائه سعياً إلى استقطاب المزيد من العملاء من خلال تحسين خدماته وتطويرها وفقاً لمتطلبات العملاء ورغباتهم.

(د) دراسة (زينب جعفر الهلالي، ٢٠١٧):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمة المصرفية، وذلك من خلال تطبيق هذا الأسلوب في بنك الشمال للتمويل والاستثمار فرع البصرة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة والأدوات المساندة له بالبنوك التجارية يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في مجال تطوير مؤشرات تقييم الأداء من خلال تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة بهذه البنوك. كما توصلت إلى أنه من الأسباب الجوهرية لزيادة تكلفة الخدمات المصرفية أن تقديم هذه الخدمات يتضمن إجراءات روتينية تستغرق وقتاً طويلاً لأدائها فضلاً عن تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها عملية تقديم هذه الخدمات.

(هـ) دراسة (كريم محمد هاشم، ٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى إبراز دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة خاصة في البنوك الأجنبية المشتركة في جمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى دوره في مجالات التخطيط وخفض وتجنب التكلفة بأسلوب غير تقليدي، وتوفير إطار منظم لتعظيم الاستفادة من أسلوب التكلفة المستهدفة في منشآت الأعمال المالية المعاصرة.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن لأسلوب التكلفة المستهدفة دوراً كبيراً في تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك الأجنبية المشتركة في جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال دعمه لتطبيق إستراتيجية ريادة التكلفة، بالإضافة إلى دوره في مجالات التخطيط وخفض وتجنب التكلفة بأسلوب غير تقليدي. كما توصلت الدراسة إلى أن نظم التكاليف التقليدية بأدواتها وأساليبها تقف عائقاً أمام تقييم وتطوير أداء هذه البنوك.

(و) دراسة (رندة حسن دياب إدريس، ٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأسلوب التكلفة المستهدفة وأهمية تطبيقه وبيان أثر تطبيقه على تكاليف الخدمات المصرفية.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن لأسلوب التكلفة المستهدفة أثراً إيجابياً في تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك من خلال دوره في التخفيض الإيجابي لتكلفة الخدمات المصرفية، كما أنه يساعد على قياس تكلفة هذه الخدمات بشكل دقيق مما يساعد بدوره على ترشيد القرارات الإدارية، حيث أظهرت الدراسة الميدانية وجود ارتباط قوى بين أسلوب التكلفة المستهدفة وخفض التكاليف، وبين هذا الأسلوب ودعم عملية اتخاذ القرار.

[٢] دراسات تناولت استخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية:

(أ) دراسة (علاء محمد البتانوني، ٢٠٠٥):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية استخدام مدخل نمذجة الأعمال في تفعيل استخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية العاملة في بيئة الأعمال المصرية مع عرض إطار مقترح لتحسين إدارة وقياس أداء هذه البنوك.

وخلصت هذه الدراسة إلى أنه لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن، يتطلب الأمر أن يتم تطبيقه من خلال إطار منهجي يركز على عدد من الخطوات تساعد في التغلب على أوجه القصور التي تعاني منها الأنظمة التقليدية لقياس وتقييم الأداء بهذه البنوك، وذلك من خلال استخدام مدخل نمذجة الأعمال من منظور إستراتيجي.

(ب) دراسة (مصطفى أحمد محمد أحمد حماد، ٢٠٠٨):

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح منهج استراتيجي متكامل لقياس وتقييم الأداء بفعالية في البنوك التجارية بهدف دعم القدرة التنافسية لهذه البنوك.

كما توصلت هذه الدراسة أنه لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، يجب تطوير فعالية بيانات التكاليف بهذه البنوك بتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمقاييس الأداء من حيث التوقيت والدقة والملاءمة والتفصيل، بالإضافة إلى ضرورة استخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن كأحد أفضل الأساليب لقياس الأداء الإستراتيجي، مع تطوير مؤشرات القياس المالي بتضمينها المخاطر المرتبطة بالعوائد لتحقيق فعالية عند قياس الأداء المالي، وتضمن مؤشرات قياس الأداء للأبعاد غير المالية كضرورة لتحقيق الأهداف المرجوة.

(ج) دراسة (إبراهيم عاشور مرسى، ٢٠١٢):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير عمليتي قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية في ظل بيئة الأعمال الحديثة باستخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط بالتكامل مع أسلوب قياس الأداء المتوازن. وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تطوير فعالية بيانات التكاليف لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية المصرية، وذلك بتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن بالتكامل مع نظام التكلفة على أساس النشاط يحقق التقييم المتكامل للأداء، وذلك لما يتميز به هذا الأسلوب من شمول الأبعاد الأساسية للأداء الواجب تقييمها، ومرونته التي تمكن من إضافة أو استبعاد أى بُعد من أبعاد الأداء بهدف الوصول إلى الهيكل المناسب لاستراتيجيات وأهداف كل بنك تجارى.

(د) دراسة (علاء محمد ملو العين، ٢٠١٥):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الإستراتيجي للقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى إمكانية تطوير هذا الأسلوب من خلال إضافة أبعاد جديدة له مثل بُعد الشراكة المجتمعية.

وخلصت هذه الدراسة إلى أنه لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية وتحسين أدائها الإستراتيجي، فإنه يجب تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة أبعاد جديدة له مثل بُعد الشراكة المجتمعية، حيث أن إضافة هذا البعد الجديد إلى الأبعاد الأربعة الأساسية يساهم في تحسين جودة قياس الأداء بالبنوك التجارية من خلال توفيره مؤشرات جديدة تعكس علاقة هذه البنوك بالمجتمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية. (هـ) دراسة (داليدا محمد عادل الدوياتي، ٢٠١٦):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق قياس الأداء المتوازن بوضعه الحالي في البنوك التجارية المصرية، والتعرف على مدى تواجد أكثر المؤشرات استخدامًا في بيئة القطاع المصرفي. كما خلصت هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من تطبيق كثير من البنوك التجارية لأسلوب قياس الأداء المتوازن، إلا أنه لا يزال يطبق بصورة غير متكاملة في كثير منها، حيث تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية فقط، ويتم إغفال تطبيق خصائصه التي تمكن من تطبيقه كأسلوب لإدارة الأداء. كما أشارت نتائج الدراسة التطبيقية إلى حصول كل من نسبة هامش الربح، والحصة السوقية على أعلى نسبة تطبيق بالبنوك، وجاءت كل من نسبة العائد على الاستثمار، ونمو الإيرادات، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء في المرتبة الثانية، بالإضافة إلى عدم وجود كل من مؤشرات رضا العاملين، ومعدل دوران العمالة بصورة معنوية في البنوك محل الدراسة.

كما أن هناك دراسات تناولت تطبيق أسلوبى التكلفة المستهدفة وقياس الأداء المتوازن معًا كدراسة (سيد عبد الفتاح، ٢٠١٠)، ودراسة (خالد فتحى جابر، ٢٠١٣)، حيث خلصت هاتان الدراستان إلى أن المنافع التي تتحقق في مجال تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية تتضاعف في حالة تطبيق الأسلوبين معًا حيث يكمل كل منهما الآخر.

بعد عرض نتائج الدراسات السابقة تبين الآتي:

(١) أهمية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك لما يحققه من مزايا في مجالات عديدة مثل كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، وتخفيض تكاليفها، وفي بعض الأحيان تحقيق ريادة للتكلفة وزيادة ربحية البنك.

(٢) أهمية تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك لكونه أسلوب متطور لقياس وتقييم الأداء، خاصة بعد ما أثبت عدم قدرة الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء على مواكبة متغيرات البيئة التنافسية الحديثة، نظرًا لعدم كفايتها وعدم ملاءمتها للتطورات المتلاحقة.

(٣) أهمية تطبيق أسلوبى التكلفة المستهدفة وقياس الأداء المتوازن معًا لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، نظرًا لأن تطبيقهما معًا يوفر إطار شامل ومتكامل لتقييم الأداء، مما يعظم المزايا المحققة من تطبيقهما.

موقف البحث الحالي من نتائج الدراسات السابقة:

بعد استقراء الدراسات السابقة، أتضح ندرة الدراسات التي تناولت تطبيق أسلوبى التكلفة المستهدفة وقياس الأداء المتوازن معًا، على الرغم من المزايا العديدة التي تنتج عن تطبيقهما معًا، حيث يدعم كل منهما

الآخر ويكمله. الأمر الذى دفع الباحثة إلى اقتراح إطار محاسبى يوفر المعلومات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، ويرتكز هذا الإطار على تطبيق أسلوبى التكلفة المستهدفة وقياس الأداء المتوازن معاً.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث فى حاجة البنوك التجارية إلى تطوير مؤشرات تقييم أدائها، بحيث يتلاءم هذا الأداء مع متغيرات البيئة الحديثة، ويمكن هذه البنوك من مواجهة المنافسة الحادة فى ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسى للبحث فى تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية بما يلائم متغيرات البيئة الحديثة ويمكنها من النمو والبقاء فى ظل هذه المتغيرات، ويُستق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- (١) إبراز حاجة أساليب قياس وتقييم أداء البنوك التجارية للتطوير.
- (٢) دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية وتمكينها من تحقيق مزايا تنافسية.
- (٣) تطوير أداء البنوك التجارية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

منهج البحث:

تحقيقاً للأهداف التى يسعى البحث إليها، سوف يعتمد البحث على استخدام المنهج الاستقرائى والذى يتم من خلاله تحليل الدراسات المختلفة التى تم تناولها فى الأدبيات والكتابات والدوريات العلمية والمتعلقة بأساليب المحاسبة الإدارية المتطورة ودورها فى تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية.

تبويب محتوى البحث:

بغرض تحقيق أهداف البحث، سوف يتم تقسيمه إلى النقاط الرئيسية الآتية:

أولاً: متغيرات البيئة الحديثة وأثرها على القطاع المصرفى.

ثانياً: أساليب قياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية.

ثالثاً: استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية.

وفيما يلى عرض تفصيلى للنقاط السابقة:

أولاً: متغيرات البيئة الحديثة وأثرها على القطاع المصرفى:

تتميز البيئة الحديثة بالعديد من السمات الخاصة نتيجة للعديد من المتغيرات التى طرأت عليها، وتتمثل

أهم هذه المتغيرات فيما يلى: (رضا إبراهيم صالح، ٢٠١١: ١٣٣)، (إبراهيم عاشور مرسى، ٢٠١٢: ٦٧)، (طارق طه، ٢٠١٦: ٣٣).

(١) العولمة:

يشير مصطلح العولمة إلى نمو وتداخل العلاقات بين المنشآت بمختلف دول العالم، حيث أصبحت تعمل وتتنافس فى سوق عالمى متسع وكأنها تعمل فى مكان أو بيئة واحدة. ومن الملاحظ أن البيئة المصرفية تتجه بصورة متزايدة إلى العولمة كانعكاس طبيعى للتطور المذهل فى وسائل الاتصالات، والأقمار

الصناعية ونظم استقبالها، وظهور الانترنت، فضلاً عن انتشار الخدمات المصرفية الالكترونية بشكل واسع ومتنوع على المستوى الدولى.

(٢) زيادة حدة المنافسة:

انتقلت المنافسة بين البنوك إلى العناصر الأساسية للعمل البنكى، والمتمثلة فى نوعية الخدمة المؤداة ومدى جودتها وسرعتها وتوقيت الحصول عليها. فلم يعد عمر البنك وفترة بقاءه فى السوق أو حتى حجم الموارد التى يمتلكها من العوامل الرئيسية للمنافسة والبقاء، بل أصبح مقدار المنافسة وبقاء البنك فى السوق مرهوناً بمقدار ما يمتلكه من أفكار جديدة للمنتجات والخدمات التى تستجيب لرغبات العملاء ومدى تطور العلاقات معهم، وتحسين مهارات العاملين، ومدى تطور الخدمات المقدمة.

(٣) تحرير التجارة فى الخدمات المالية:

قامت مصر ضمن ٧٠ دولة فى ديسمبر ١٩٩٧م فى مدينة جينيف بالتوقيع على اتفاقية تحرير الخدمات المالية والمصرفية والتأمينية فى إطار منظمة التجارة العالمية، والتى تهدف إلى تحرير التجارة الدولية من القيود والعراقيل، حيث تنص الاتفاقية على فتح الأسواق المحلية والعالمية للبنوك والشركات الأجنبية التى تعمل فى مجال الخدمات المالية، مما ترتب عليه فتح الباب أمام رأس المال الأجنبى للتواجد فى السوق المصرفى المصرى.

وقد كان لتحرير التجارة انعكاسات إيجابية على البنوك التجارية مثل الاستفادة من التكنولوجيا المصرفية الحديثة التى تتعامل بها فروع البنوك الوافدة إلى السوق المصرى، والتعرف على أفضل الأساليب الإدارية والمحاسبية والاستفادة من الكوادر المصرفية ذات الخبرات العالمية، وتحديث قاعدة الخدمات المصرفية وخروجها عن إطار الممارسات المصرفية التقليدية، وتمكين البنوك المصرية من النفاذ إلى أسواق التمويل الدولية.

وعلى الجانب الآخر، فإن لتحرير التجارة بعض الانعكاسات السلبية على البنوك التجارية مثل مواجهة البنوك المصرية منافسة قوية وغير متكافئة مع فروع البنوك الأجنبية الوافدة مما يؤدى إلى سيطرة البنوك الأجنبية على السوق المصرفى المحلى، وفقدان السياسة النقدية والائتمانية فعاليتها فى التأثير الكمي والنوعي للائتمان وفي السيطرة على المؤشرات الاقتصادية الكلية، بالإضافة إلى استنزاف موارد المجتمع المصرى من العملات الأجنبية وحرمان الجهاز المصرفى المصرى من هذه الموارد مما يؤدى إلى حدوث اضطرابات فى سوق الصرف الأجنبى وحدوث خلل هيكلى فى ميزان المدفوعات. وأدت هذه الانعكاسات إلى قيام الحكومة المصرية إلى إلزام البنوك المصرية بتطبيق المعايير الدولية، مما أدى إلى تمكن الجهاز المصرفى المصرى من توفيق أوضاعه لمواكبة الانفتاح على العالم الخارجى مع بداية تطبيق اتفاقية الجات فى مطلع عام ٢٠٠٦م.

(٤) تزايد حجم الأخطار التى تتعرض لها البنوك:

وذلك كنتيجة حتمية لتحرر وتقلب الأسواق مما زاد من حدة المنافسة وجعل البنوك فى مواجهة لمخاطر وتحديات جديدة تتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر المقترنة بها. وتصنف

المخاطر المصرفية إلى مخاطر مالية، ومخاطر تشغيلية، ومخاطر أعمال، ومخاطر أحداث. الأمر الذى استلزم تغيرات فى اتجاه القوانين للحفاظ على سلامة النظام المصرفى والأسواق.

(٥) الانتشار المتزايد للتكنولوجيا وتطوراتها:

تتكاتف التكنولوجيا الحديثة مع المنافسة والابتكارات المالية الجديدة معاً ليمثلوا المزيد من التحديات أمام البنوك. كما تشكل قلة تطور الأعمال الالكترونية بالبنوك مقارنة بتلك الخاصة ببنوك الدول المتقدمة عقبة أمام تطوير الأعمال وتشجيع الاستثمار وتلبية احتياجات العملاء. لذلك يتحتم على إدارة البنوك الاستخدام المتزايد للإنترنت وزيادة الوعى والمعرفة المعلوماتية لتسهيل دخولها إلى الأسواق العالمية.

(٦) الحاجة المتزايدة والمستمرة للابتكارات المالية:

فرضت متغيرات البيئة المصرفية الحديثة على البنوك ضرورة الاهتمام بالابتكارات المالية وخاصة تلك التى تؤثر على تركيز المخاطر وزيادة التقلبات داخل النظام المصرفى. كما أن الارتباط بين الأنواع المختلفة من المخاطر داخل البنوك قد زاد وصار أكثر تعقيداً. وقد كانت أول الدوافع للابتكارات المالية الجديدة عملية طرح المتطلبات الحذرة لرأس المال والتى أدت بدورها إلى مجموعة من البدائل المالية مثل خطابات الضمان والاعتمادات المستندية، والأدوات المشتقة مثل العقود الآجلة والمستقبلية وعقود الخيارات والمبادلات. الأمر الذى نتج عنه مشكلات معقدة بخصوص قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها.

وبناء على ما سبق، يتضح أن النظام المصرفى يمر بعقد من التغيير الذى تسببت فيه السمات السابق ذكرها. الأمر الذى أدى إلى زيادة التنافس المحتدم بين المؤسسات المالية، وازدياد تقلبات أسعار الفائدة وحوادث تغيرات فى القوانين الضريبية مما أدى بهذه البنوك إلى تحمل مخاطر أكبر من أجل تعظيم أرباحها والبقاء والنمو.

ثانياً: أساليب قياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية:

تتبع أهمية عمليتى قياس وتقييم الأداء من أهمية الدور الذى تؤديانه لتقييم وتطوير الأداء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية بما يساعد فى دعم الرقابة وإتخاذ القرارات، حيث تقوم عمليتى قياس وتقييم الأداء بتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف على النحو الذى يساهم فى بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم البنك.

هذا وتتأثر عمليتى قياس وتقييم الأداء المصرفى بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، يتمثل أهمها فى طبيعة النشاط المصرفى للبنك (عوامل خارجية)، وطبيعة العلاقة بين البنك محل التقييم والبنك المركزى ولوائح العمل الداخلية من احتياطات ومسموحات وغيرها (عوامل خارجية)، واستراتيجيات العمل لمحفظه القروض والاستثمارات وحدودها التى تحددها الإدارة العليا للبنك (عوامل داخلية). (على سليمان الشطى، ٢٠٠٧: ٢٩).

تختلف محاور وأبعاد عملية تقييم الأداء بالبنوك وفق الغرض أو المحور المراد تقييمه ونوعية المستفيدين من عملية التقييم، إذ يركز المودعون مثلاً على إدارة السيولة ومدى ضمانها لودائعهم، فى حين

يهتم المساهمون بمؤشرات الربحية، بينما تهتم إدارة البنك بقدرة البنك على توفير الخدمات المختلفة للمتعاملين مع الحفاظ على أموال المودعين. (محمود جموعى قريش، ٢٠٠٤: ٨٩).

هذا وتعتمد البنوك التجارية فى قياس وتقييم أدائها على العديد من الأساليب، وحتى تحقق هذه الأساليب الهدف منها، فإنه يجب أن يتوافر فيها الشروط التالية: (طلال جيجان العلكاوى، ٢٠٠٨: ٧)

- ١- تحقيق درجة عالية من الدقة والسرعة فى جمع ومعالجة البيانات.
- ٢- تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لتحقيق الرقابة على كافة الأنشطة على أن يتم ذلك فى الوقت المناسب.

٣- أن تتصف هذه الأساليب بالمرونة الكافية عندما يتطلب الأمر تحديثها.

وتتمثل أهم أساليب قياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية فيما يلى:

(١) التحليل المالى:

يتم من خلال التحليل المالى دراسة القوائم المالية بعد تبويبها باستخدام الأساليب الكمية، واشتقاق مجموعة من المؤشرات التى تساعد على دراسة وضع البنك من الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداء هذا البنك، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة.

ويستند التحليل المالى فى إعداداته على مجموعة من مصادر المعلومات المختلفة، والتى يقدمها النظام المحاسبى للبنك إلى جانب معلومات أخرى متاحة فى سوق المال. ولعل من أهم هذه المصادر ما يعرف بالقوائم المالية والتى تصدر عن البنك بعد مراجعتها واعتمادها فى نهاية كل فترة مالية. وتتضمن هذه القوائم الميزانية، وقائمة الدخل، وقائمة التغير فى حقوق المساهمين، وقائمة التدفقات النقدية. (على سليمان الشطى، ٢٠٠٧: ٣١).

هذا وتتعدد أهداف التحليل المالى وقد تختلف من بنك إلى آخر أو من فترة زمنية إلى أخرى، ولكن يتمثل الغرض الرئيسى للتحليل المالى فى تقييم أداء البنك من جوانب مختلفة. (على سليمان الشطى، ٢٠٠٧: ٣١).

(٢) نموذج العائد على حقوق الملكية: (ROE)

يعتبر هذا النموذج مؤشراً متكاملًا لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة، وذلك من خلال تحليل مجموعة من النسب التى تمكن المحلل من تقييم مصدر وحجم أرباح البنك الخاصة بمخاطر تتمثل فى مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر معدل الفائدة، ومخاطر رأس المال ومخاطر التشغيل. (محمد جموعى قريش، ٢٠٠٤: ٨٩).

تزداد قوة هذا النموذج عند استخدامه فى المقارنة بين البنوك ذات الأحجام المختلفة. وتتلخص مؤشرات هذا النموذج فى مجموعتين من النسب، مجموعة تتعلق بقياس العائد والربحية ومجموعة تقيس المخاطر المختارة. ويمتاز هذا النموذج بمرونته حيث يمكن تحليل كل مؤشر من المؤشرات التى يشتمل عليها إلى مؤشرات جزئية تعكس مجالات القرار بشكل تفصيلي. (محمد جموعى قريش، ٢٠٠٤: ٩١).

(٣) نموذج العائد على الأصول: (ROA)

يعد هذا النموذج مقياساً لمدى كفاءة استخدام البنك لأصوله في توليد الربحية، ويعد مؤشراً مفيداً في الأجل القصير. وكذلك يستخدم لتقييم أداء البنك من فترة لأخرى ومقارنة أداء البنك مع البنوك المنافسة. إلا أنه يعاب على هذا النموذج ارتباطه بالأصول فقط، وأنه لا يأخذ في اعتباره حجم الودائع ومدى استثمارها وفوائدها أو أى عناصر أخرى خارج قائمة المركز المالى. كذلك فإن هذا النموذج لا يعبر عن مصالح حملة الأسهم مما يقلل من أهميته على المستوى الاستراتيجى للبنك (طارق عبد العال حماد، ١٩٩٩: ١٦٠).

(٤) نموذج العائد على رأس المال معدلاً بالمخاطر: (RAROC)

يمثل هذا النموذج أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً لقياس وتقييم الأداء المالى بالبنوك، وذلك من خلال الاعتماد على مقياس واحد للأداء المالى يأخذ فى اعتباره المخاطر الملازمة للأداء المصرفى فى سبيل تحقيقه لعائد يحقق له الاستمرارية والمنافسة.

إن الهدف الرئيسى من استخدام هذا النموذج هو توفير مقياس إحصائى واحد يستخدم لتقييم الأداء الماضى والمستقبلى، ويقوم بتخصيص مصادر رأس المال النادرة بناء على الأداء المستقبلى المتوقع، بما يفيد فى متابعة قياس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية للبنك. (مصطفى أحمد محمد، ٢٠٠٨: ٢٤١).

(٥) نموذج القيمة الاقتصادية المضافة: (EVA)

مع التطور الذى يشهده النشاط المصرفى أصبح نموذج العائد على حقوق الملكية لا يفى بغرض تقييم الأداء لكثير من البنوك، حيث ظهرت مفاهيم جديدة تتعلق بإدارة المخاطر والربحية، مثل تحليل المدة، ومحاسبة التكاليف على أساس النشاط (ABC)، وتخصيص رأس المال استناداً إلى أسلوب القيمة المعرضة للمخاطر، وعائد رأس المال المعدل بالمخاطر، وغيرها من المفاهيم المالية والمحاسبية الحديثة. ومن ثم ظهر نموذج حديث نسبياً والذى يعرف بنموذج القيمة الاقتصادية المضافة، والذى يتطلب البدء من القمة إلى القاعدة فى إدارة المخاطر.

(٦) نموذج CAMELS:

يتمثل نموذج CAMELS فى مجموعة من المؤشرات التى يتم من خلالها تحليل الوضع المالى لأى بنك ومعرفة درجة تصنيفه، وتعتبر هذه الطريقة إحدى الوسائل الرقابية المباشرة التى تتم عن طريق التفتيش الميدانى. (هالة عبد الله الخولى، ٢٠٠١: ٩).

هذا ويتكون نموذج CAMELS من ستة عناصر، وهى: (فتحى رزق السوافيرى، ٢٠٠٣: ١٨)، (خالد محمد أحمد، ٢٠٠٤: ٤٧).

أ - كفاية رأس المال: Capital Adequacy

تحدد مؤشرات كفاية رأس المال صلابة البنوك فى مواجهة الصدمات التى تواجه بنود الميزانية. وتكمن أهمية هذه المؤشرات فى أنها تأخذ بعين الاعتبار أهم المخاطر المالية التى تواجه المؤسسات المالية مثل مخاطر أسعار الصرف، ومخاطر الائتمان، ومخاطر أسعار الفائدة.

ب - مؤشرات جودة الأصول: Asset Quality

تعتمد درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة موثوقية جودة ونوعية الأصول، كما أن مخاطر التعثر المالي في المنشآت المالية تأتي في الغالب من نوعية الأصول وصعوبة تسيلها، ومن هنا تتبع أهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الأصول، ويجب أن تؤخذ هذه المؤشرات بعين الاعتبار مخاطر الائتمان المتضمنة في العمليات خارج الميزانية مثل الوكالات والرهانات والتجارة بالمشتقات.

ج - مؤشرات سلامة الإدارة: Management Safety

تعتبر مؤشرات سلامة الإدارة هامة جدًا لأداء المنشآت المالية كغيرها من المنشآت، إلا أن معظمها يستخدم على مستوى المنشأة ككل، كما أنها مؤشرات نوعية وليست كمية، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك بعض المؤشرات الكمية التي يمكن الاعتماد عليها مثل معدلات الإنفاق، ونسبة الإيرادات لكل عامل، والتوسع في إعداد المنشآت المالية، وغيرها من المؤشرات.

د - مؤشرات الإيرادات والربحية: Earnings

إن انخفاض هذه المؤشرات يمكن أن يعطى إشارة إلى وجود مشكلات في ربحية المنشآت المالية، في حين أن ارتفاع هذه النسب قد يعكس سياسة استثمارية في محافظ مالية محفوفة بالمخاطر. ومن أهم هذه المؤشرات العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، ومعدلات الدخل والإنفاق، وغيرها من المؤشرات.

هـ - مؤشرات السيولة والتمويل: Liquidity & Financing

في كثير من الحالات يحدث التعثر المالي بسبب سوء إدارة السيولة، ومن هنا تأتي أهمية متابعة مؤشرات السيولة. وتشمل مؤشرات السيولة جانب الأصول وجانب الخصوم. كما أن هناك بعض المؤشرات التي يجب متابعتها بشكل منتظم مثل التسهيلات المقدمة من البنك المركزي للبنوك التجارية، التجزئة في معدلات الإقراض بين البنوك، ونسبة الودائع إلى إجمالي النقدية، ونسبة الودائع إلى القروض، وغيرها من المؤشرات.

و - درجة الحساسية لمؤشرات المخاطر السوقية: Sensitivity of Market Risk

يتعلق الأمر هنا بالدرجة الأولى بالمحافظ الاستثمارية بالنسبة للمؤسسات المصرفية، حيث أن هذه المحافظ تحتوي على عدد كبير من الأدوات المالية من الأسهم والسندات الحكومية والأجنبية وسندات المؤسسات والمشتقات المالية، وتخضع هذه الأدوات لمخاطر مختلفة مثل أسعار الأسهم، ومخاطر أسعار الصرف، ومخاطر أسعار الفائدة، ومخاطر أسعار السلع، وكل منها له مقاييس مختلفة، إلا أن هناك مقياس إحصائي موحد وهو مقياس VAR، والذي يقيس أقصى خسارة متوقعة في المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية معينة.

ويتحليل أساليب قياس وتقييم الأداء السابقة، نجد أنها تعتمد بصفة أساسية على مؤشرات قياس لا تواكب متطلبات سمات البيئة المصرفية الحديثة، وهو ما يمثل تحدياً أمام هذه البنوك فيما يتعلق بقدرتها على البقاء والمنافسة. لذلك فإن هذه الأساليب تعد غير ملائمة في ظل بيئة تنافسية معقدة وظروف اقتصادية يسودها عدم التأكد.

أوجه القصور التي تشوب أساليب قياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية:

تعددت الدراسات والبحوث العلمية التي أكدت على أن الأساليب المستخدمة لقياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية يشوبها العديد من أوجه القصور. حيث يرى (ياسر أحمد محمد، ٢٠٠٩: ٤٢)، و(رضا إبراهيم صالح، ٢٠١١: ١٤٦)، و(إبراهيم عاشور مرسى، ٢٠١٢: ٧٣)، وغيرهم أن هذا القصور يرجع إلى العديد من الأسباب، يتمثل أهمها فيما يلي:

- (١) التركيز على البنك كوحدة استثمار اقتصادي مع إغفال خدمة العميل كبعد إستراتيجي.
- (٢) التركيز على الجوانب المالية فقط وإغفال الجوانب غير المالية على الرغم من أهميتها في تحديد نقاط ضعف البنك، مما يؤدي إلى نتائج مضللة في الأجل الطويل.
- (٣) عدم قدرة المقاييس التي تشتمل عليها أساليب قياس وتقييم الأداء على تقديم المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة لإدارة النشاط والتنبؤ بالأداء المالي في المستقبل.
- (٤) تنصف المقاييس التي تشتمل عليها هذه الأساليب بكونها قصيرة الأجل، مما يحدث فجوة بين تخطيط الإستراتيجيات وتنفيذها، لذلك فإنها غير ملائمة للتخطيط الإستراتيجي نظراً لعدم كفايتها.
- (٥) أدى استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في نشاط البنوك إلى حدوث تغيير نسبي في هيكل التكاليف، مما أدى إلى انخفاض قدرة نظم التكاليف القائمة على تحديد تكلفة المنتج بدقة.
- (٦) عدم كفاية أساليب قياس وتقييم الأداء بالبنوك في قياس أثر انخفاض الأداء على مستقبل البنك وأهدافه الإستراتيجية، ومن ثم فإنها لا تعكس مدى تحقق هذه الأهداف.
- (٧) تنصف مقاييس الأداء بالبنوك بكونها تاريخية بطبيعتها، حيث أنها تركز على التقرير عن الأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة، لذلك فإنها تعتبر غير كافية لتوجيه المديرين في جهودهم لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية، حيث أنها قد تعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر والابتكارات. إذاً مما سبق يتضح أن متغيرات البيئة المصرفية الحديثة أثرت على عمليتي قياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية. ويمكن تلخيص هذا التأثير في النقاط التالية: (شوقي السيد فودة، ٢٠٠٥: ٧٣)

(أ) من حيث الأهداف:

تهدف الأساليب المستخدمة لقياس وتقييم الأداء أساساً إلى الرقابة على الأداء، والكشف عن مدى توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتحديد الانحرافات والتقرير عن ذلك للإدارة. أما في ظل متغيرات البيئة الحديثة فقد تحولت عمليتي قياس وتقييم الأداء من عمليات رقابية بحثية إلى عمليات تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل منتظم.

(ب) من حيث منهج التقييم ونطاقه:

في ظل الأساليب المستخدمة لقياس وتقييم الأداء يتم التركيز على الجانب المالي فقط بهدف الوصول إلى مؤشرات تفصح عن مدى ملاءمة مستوى الأداء الفعلي. أما في ظل متغيرات البيئة الحديثة، فإنه لا بد من توسيع نطاق عمليتي قياس وتقييم الأداء بحيث تشمل كافة الأنشطة والمجالات والأهداف الكلية والجزئية، مما استلزم البحث عن مؤشرات دقيقة وفعالة عن أداء الأنشطة الداخلية في كافة مجالاتها.

(ج) من حيث المدى الزمني:

تقتصر المقاييس التي تشتمل عليها أساليب قياس وتقييم الأداء المستخدمة على الأجل القصير، مما يجعل عملية التقييم غير موضوعية. أما في ظل متغيرات البيئة الحديثة يجب أن تركز عمليتي قياس وتقييم الأداء على الأجل الطويل إلى جانب الأجل القصير، بمعنى تحقيق التوازن بين الأجلين القصير والطويل على النحو الذى يمكن من الكشف عن آثار القرارات الإدارية على مستقبل البنك وقدرته على البقاء والاستمرار والمنافسة فى البيئة التى يعمل من خلالها.

إذا نستخلص مما سبق أن أساليب قياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية يشوبها العديد من أوجه القصور التى تؤدى إلى إنتاج تقارير لا تعبر بصورة حقيقية عن أداء هذه البنوك، وبالتالي فإنها قد تؤدى إلى تضليل مستخدمى هذه التقارير، بالإضافة إلى عدم مواكبتها لمتغيرات البيئة المصرفية الحديثة التى تتسم بالديناميكية والتغير السريع وحدة المنافسة. ولكن على الرغم من ذلك لا يستطيع أحد إغفال أهمية هذه الأساليب. لذلك يجب العمل على وضع أطر ومداخل متكاملة لقياس وتقييم أداء البنوك واستحداث مقاييس أداء جديدة لاستخدامها فى صياغة وإعداد التقارير الدورية للرقابة وقياس الأداء، وذلك بحيث ترتبط هذه الأطر والمقاييس الجديدة بالأهداف الإستراتيجية للبنك وتكون شاملة فى مؤشرات لكل جوانب الأداء المالى والتشغلي والإستراتيجي، وكذلك الجوانب المتطورة التى تواكب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة، وظروف المنافسة العالمية السائدة.

ثالثاً: استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية:

نتيجة للحاجة الملحة إلى أساليب متطورة لقياس وتقييم الأداء تواكب متغيرات البيئة المصرفية الحديثة، ظهر مدخل الإدارة الإستراتيجية للتكلفة الذى يركز على مجموعة من الأساليب الحديثة التى تمكن من القياس الدقيق والموضوعى للأداء وتحقيق الرقابة الفعالة على هذا الأداء، مما يؤدى بدوره إلى تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية ومن ثم تعزيز مركزها التنافسى.

وفيما يلى عرض وتحليل مضمون أساليب المحاسبة الإدارية المتطورة التى تساعد - من وجهة نظر الباحثين - فى تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية ودعم مركزها التنافسى:

(١) أسلوب التكلفة المستهدفة:

يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أحد أساليب التكاليف الفعالة والشاملة، والتى تهتم بالتنسيق والتنظيم لجميع مراحل وأقسام المشروع من تخطيط وتصميم وإنتاج ورقابة، وذلك بهدف تقديم منتجات متنوعة وذات جودة مناسبة وتكاليف منخفضة، ولها وظائف متطورة تشبع احتياجات العملاء وتحقيق الأرباح المطلوبة ومكانة سوقية مهمة. (سهير الطنملى، ٢٠١٦: ٧٨)

يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة بالعديد من الخصائص، والتى يمكن إيجازها فيما يلى: (سمير رياض هلال، ٢٠١٢: ٦٢)، و (D. Cooper & Chew, 2013: 99).

(أ) أنه يطبق فى مرحلة التطوير والتصميم، وبذلك فهو يختلف عن نظم رقابة التكاليف المعيارية التى يتم تطبيقها فى مرحلة الإنتاج وتقديم الخدمات.

- (ب) أنه ليس أسلوبًا إداريًا للرقابة على التكاليف بالمعنى التقليدي، ولكنه أسلوب يهدف إلى تخفيض التكاليف.
- (ج) أنه يشرح ويصف هيكل أو خطة التطوير مع الأخذ في الاعتبار ديناميكية التسعير وتعدد مكونات المنتج ومراحل الخدمة والعلاقة مع الموردين.
- (د) أنه يعتمد على ميكانيكية السوق.
- (هـ) هو جزء من التخطيط الإستراتيجي للأرباح لعدة سنوات، أى أنه يعد أداة إستراتيجية أكثر منها تشغيلية.
- (و) أنه مبنى فى الأساس على هندسة الإنتاج والتشغيل، لذلك فإنه يساعد الإدارة فى التركيز على مواصفات المنتج، ولا يركز على القياس المحاسبى الشائع.
- (ز) أنه يفرض درجة عالية من التعاون بين وحدات التصميم والتشغيل وبين الوحدات المختلفة ذات العلاقات التشابكية والتقاطعية بالمنشأة.
- مما سبق تتضح أسباب ومبررات الاتجاه إلى هذا الأسلوب بهدف مواكبة متطلبات ومتغيرات البيئة التنافسية المعاصرة.
- وهناك العديد من الأهداف التى يسعى أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تحقيقها فيما يخص مجال البنوك، وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلى: (Dekker, 2013: 135)، (سامى محمد أحمد، ٢٠١٤: ١٣٧)، (هيثم أحمد حسين، ٢٠١٥: ٦٧).
- خفض تكلفة الخدمة مع مراعاة الحفاظ على الجودة والتقىد بالتوقيت المناسب لتقديم الخدمة بالسعر المناسب مع السعر السائد فى السوق لضمان البقاء والاستمرار فى السوق.
 - تحفيز العاملين بالمنشأة للوصول إلى الربح المستهدف وذلك بتعميم العمل بأسلوب التكلفة المستهدفة على كافة المستويات الإدارية فى المنشأة.
 - إتباع سياسات التخطيط الإستراتيجي بالمنشأة بما يكفل تحقيق التخفيض المستمر فى التكلفة وزيادة فعالية تصميم وتطوير الخدمة المقدمة.
 - التطوير الدائم للخدمة لجذب العملاء وتحسين الموقف التنافسى.
 - تحديد التكلفة التنافسية المستمدة من واقع السوق الخارجى ومقارنتها بتكلفة الخدمة التى يتحملها البنك.
 - تحقيق أهداف الإدارة العليا من أرباح ومنافسة على المدى الطويل فى التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كذلك تغير أذواق العملاء.
 - تحقيق رغبات العملاء وإشباع احتياجاتهم، وذلك بتقديم خدمات متطورة وذات جودة وسعر مناسبين.
 - تحقيق وفورات تكاليفية كثيرة من خلال إدارة سلسلة القيمة بالبنك، وعلاقتها بالعملاء والموردين بحيث يمكن تقديم الخدمة بأفضل توليفة من الإجراءات والأنشطة.
 - ترسيخ فكرة العمل بروح الفريق داخل البنك، لأن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يتطلب تضافر جهود مجموعة أفراد من مختلف المستويات الإدارية والأقسام داخل البنك.

ومن الأهداف السابقة تتضح أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة كأحد أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، حيث يأتي استخدامه استجابة لتطورات البيئة التنافسية الحديثة من خلال ما يحققه من تطوير لمؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وما يوفره من دعم وتعزيز للقدرة التنافسية لهذه البنوك، ومن ثم فإنه يمكنها من تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرار.

هذا ويرتكز أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ، يتمثل أهمها في الآتي: (حسين محمد عيسى، ٢٠٠٠: ٢٨٩)، (سمير رياض هلال، ٢٠١٢: ٦٢)، (سامى محمد أحمد، ٢٠١٤: ١٣٦)

(١) أن التكلفة تكون تابعة للسعر المحدد في السوق وأيضاً لهامش الربح الذى يكون فى الغالب محدداً من قبل البنك حتى تحقق معدلاً مقبولاً للعائد على الاستثمار.

(٢) أن التركيز ينصب على العميل من خلال مقابلة رغباته وتوقعاته من حيث السعر والجودة والتوقيت المناسب لحصوله على الخدمة. وعليه فإن التكاليف المستهدفة يتم إدارتها بحيث لا يتم التضحية برغبات ومواصفات العميل أو خفض معدلات الأداء أو تأخير تقديم الخدمة.

(٣) أن يتم التركيز على مرحلة تصميم الخدمة، حيث يتيح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة خفض التكلفة أثناء عمليات التصميم والتنفيذ والتسويق عن طريق الاختيار بين البدائل، على أن يتم تصميم وتطوير الخدمة من خلال فريق عمل مكون من عدة تخصصات وإدارات مختلفة بالبنك.

(٤) أن يؤخذ في الاعتبار العلاقات التشابكية والتقاطعية فى كافة مراحل الخدمة، حيث تعتمد معظم تكاليف التشغيل على مدى سلاسة الانتقال بين الوحدات والأقسام المختلفة، ومدى تجانس العمليات، مما يترتب عليه تقليل وقت التعطيل وتوضيح المسؤوليات لكافة أطراف عمليات التشغيل مما يحفزهم على إنجاز العمل فى أقل وقت وبالتالي أقل تكاليف.

(٥) أن يؤخذ فى الاعتبار مراحل سلسلة القيمة بدءاً من العلاقة مع الموردين وانتهاءً بالعلاقة مع العملاء، كما يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة على إشراك جميع أعضاء سلسلة القيمة فى تطبيق أساليب خفض التكلفة، وذلك من خلال ما يوفره من خلق علاقات طويلة الأجل تعتمد على المنافع المتبادلة بين هؤلاء الأعضاء.

(٦) أن يتم العمل الدائم على تحقيق تكلفة الخدمة فى كافة مراحلها، حيث أن الهدف هنا هو خفض تكلفة حصول العميل على الخدمة المطلوبة.

إذاً مما سبق يتبين أن هذه المبادئ تمثل الركائز الرئيسية التى يعتمد عليها أسلوب التكلفة المستهدفة فى تحقيق أهدافه التى تتعلق بثلاثة محاور رئيسية، وهى التكلفة والعملاء والمنافسين.

والجدير بالذكر أن هناك عشرة عوامل تدعم نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، والتى يجب على إدارة أى بنك بصدد تطبيق هذا الأسلوب أن تدرسهم جيداً والعمل على توافرهم حتى يحقق هذا الأسلوب أهدافه وحتى ينتفع البنك بمزاياه، وتتمثل هذه العوامل فى مجال الخدمات المصرفية فيما يلي: (سمير رياض هلال، ٢٠١٢: ٦٤)، (سامى محمد أحمد، ٢٠١٤: ١٤٥)، (عادل منصور، ٢٠١٨: ١٦)

- (أ) وجود نظام متطور للمعلومات المحاسبية.
- (ب) وجود نظام كفاء لتقدير التكاليف قادر على حساب التكلفة المستهدفة بالاعتماد على كلاً من التكلفة التاريخية والدراسة التسويقية لاتجاه الأسعار.
- (ج) توافر الدعم من قبل الإدارة العليا، وذلك بسبب الطبيعة الإستراتيجية لهذا الأسلوب وتأثيره على نمط العمل فى مختلف الإدارات داخل البنك بالكامل.
- (د) توفير الدورات العلمية والتدريب العملى للعاملين على كيفية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة فى خفض التكاليف وتحديد الأسعار.
- (هـ) تنمية روح الفريق وتكوين فرق العمل من مختلف الإدارات والتخصصات.
- (و) تنمية العلاقات مع الموردين بحيث تكون قائمة على التعاون بدلاً من ربح طرف على حساب خسارة الطرف الآخر.
- (ز) مشاركة جميع المعلومات المتاحة بين جميع الإدارات والعاملين وعدم اقتنارها على قسم بعينه دون باقى الأقسام الأخرى لتحقيق أقصى استفادة ممكنة للبنك.
- (ح) وجود قنوات اتصال مفتوحة بشكل دائم سواء بين البنك والموردين أو بين البنك والعملاء، وكذلك بين مختلف الإدارات والأقسام داخل البنك لتسهيل تقديم ومناقشة الاقتراحات والحصول على المعلومات التى تضمن للبنك البقاء والنمو والاستمرار فى سوق المنافسة السائدة.
- (ط) اعتماد الإدارة على أسلوب تفويض السلطات لفرق العمل لمساعدتها على الابتكار والإبداع.
- (ك) تطبيق نظام لتقييم جميع الأنشطة والأعمال للتعرف على مدى مساهمة العاملين فى تحقيق إستراتيجية خفض التكلفة وزيادة الأرباح للبنك.
- وبناء على ما سبق، فإنه يجب العمل على توافر كافة المقومات السابق ذكرها، بالإضافة إلى ضرورة إتباع برامج التحسين المستمر، والعمل الدائم على المحافظة على درجة جودة الخدمة، والاعتماد على برامج محوسبة لمعالجة البيانات وللحصول على المعلومات اللازمة فى التوقيت المناسب وبشكل دقيق، وذلك حتى يتم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بنجاح وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه خاصة فى ظل بيئة تتميز بشدة المنافسة وسرعة التغير.

دور أسلوب التكلفة المستهدفة فى تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية:

يقوم أسلوب التكلفة المستهدفة - إذا تم تطبيقه بشكل فعال وعلى أسس سليمة - بتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك يرجع إلى طبيعة هذا الأسلوب وما يتميز به من خصائص وما يشتمل عليه من إجراءات. ويتم ذلك من خلال الآتى: (عاطف عبدالمجيد عبدالرحمن، ٢٠٠٠: ٣٦)، (محمد راجح خليل أبو عواد، ٢٠٠٨: ٦٦)، (سمير رياض هلال، ٢٠١٢: ٧٦)، (سامي محمد أحمد غنيمي، ٢٠١٤: ١٥٣)، (محمد زكى عيد، ٢٠١٧: ٥٥)

- ١- أنه يساهم فى الإدارة الإستراتيجية للأرباح المستقبلية، وذلك بتخطيطه للربح المستهدف.
- ٢- أنه يسعى دائماً إلى إرضاء العملاء وذلك بالتركيز عليهم فى مرحلة تخطيط وتصميم الخدمة.

- ٣- أنه يؤدي إلى تقديم خدمات مرغوبة من قبل العميل وبسعر يمكن تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك الخدمات محققة للربح، وذلك لأنه يقوم بدراسة البيئة الخارجية للبنك خاصة فيما يتعلق برغبات واحتياجات العملاء، ومواصفات وخصائص الخدمة، وإمكانيات وظروف المنافسين.
- ٤- أنه يساعد البنك على تقديم خدمات بجودة عالية ومواصفات متميزة مقارنة بخدمات البنوك المنافسة، خاصة عندما يكون المستهدف من الخدمة شريحة من العملاء تتسم بعدم حساسيتها للسعر، وذلك لأن تصميم الخدمة يتم بعناية بالغة ويستمد من رغبات ومتطلبات العملاء التي تتصف بالتنوع والرغبة الدائمة في التحسين والتطوير.
- ٥- أنه يساعد على تحقيق الكثير من الوفورات التكاليفية عن طريق إدارة تشكيلة من أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالبنك بحيث يتم تقديم الخدمة بأفضل توليفة ممكنة من الأنشطة.
- ٦- أنه يساعد البنك في جذب أكبر عدد ممكن من العملاء من خلال خفض تكلفة الخدمات وتسعيرها بالصورة التي تتناسب مع الأوضاع التنافسية للبنك وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٧- أنه يقوم بتطبيق الإستراتيجية القائمة على تحديد الأسعار بناء على أسعار البنوك المنافسة، مما يساعد على خلق مستقبل تنافسي للبنك من خلال التركيز على الإدارة الموجهة بالسوق (العميل).
- ٨- أنه يعمل على تعظيم الأرباح والعائد على استثمارات المساهمين، بحيث يتم تحديد أسعار الخدمات بناءً على الربح المستهدف ونسبة العائد على الأموال المستثمرة.
- ٩- أنه يعمل على تنمية روح الفريق حيث أنه لا يمكن تبني هذا الأسلوب إلا من خلال تعاون مجموعات الأفراد من مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية.
- ١٠- أنه يعتبر منهج رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم بدءاً من تخطيط الخدمة وحتى بعد أدائها.
- ١١- أنه يوفر مقومات الدفع الذاتي لتحقيق النتائج المرجوة، حيث يعتمد على المشاركة من كافة الأطراف المرتبطة بعملية تقديم الخدمة، وبذلك فإنه يمثل منهجاً للتحسين وتطوير الفكر الإداري للبنك، كما يوفر دوافع الولاء من قبل العاملين من خلال سعيهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- ١٢- أنه يساعد البنك على الاستمرار في السوق والمحافظة على حصته فيه، وذلك في حالة استحواذ البنك على حصة مناسبة في السوق المصرفية رغم تقلبات الأسعار التي تحدث نتيجة للعرض والطلب، مما يدعم موقف البنك تجاه التقلبات في أسعار السوق، وبالتالي يحقق صورة إيجابية لدى عملائه لمحاولته تحقيق نوع من الاستقرار وعدم الدخول في صراعات مع المنافسين.
- ١٣- أن تخطيط التكلفة وفق هذا الأسلوب يتم استرشاداً بأسعار البنوك التنافسية، وبالتالي يمثل ذلك مرشداً لحدود التكلفة المقبولة من منظور العميل ومن منظور الأهداف الإستراتيجية للبنك، وبذلك تأتي التكلفة المخططة متوافقة مع الأهداف المختلفة لأصحاب المصلحة.

١٤ - أنه يرشد البنك لإستراتيجيات التسعير التى تتناسب مع موقفه التنافسي، مع بيان كيفية تسعير الخدمات الجديدة ووضع السياسات التسعيرية لمواجهة المنافسين، حيث أنه يؤدى إلى كفاءة تسعير خدمات البنوك، خاصة أنه يأخذ فى الاعتبار العديد من العوامل المؤثرة فى قرارات التسعير، مثل:

أ (العملاء: يجب على البنك دراسة وتحليل آراء العملاء فى أسعار خدماته بصورة موضوعية.
ب) البنوك المنافسة: يتم أخذها فى الاعتبار عند إتخاذ قرار تسعير الخدمات نظراً لتأثيرها على الطلب.
ج) تكلفة الخدمة: يجب أن تغطى أسعار الخدمات جميع التكاليف المتعلقة بتقديمها وهامش الربح الذى يرغب البنك فى تحقيقه.

د) العوامل الاقتصادية والقانونية: التى قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قرارات التسعير الخاصة بخدمات البنوك.

هـ) ظروف العرض والطلب: والتى تؤثر بشكل مباشر على قرارات تسعير الخدمات المصرفية. فالخدمات منخفضة الطلب قد يضطر البنك لتخفيض سعرها بهدف زيادة الطلب عليها. أيضاً إذا كانت أسعار بعض الخدمات منخفضة عن أسعار البنوك المنافسة، يقوم البنك برفع أسعار خدماته لتكون متوازنة مع أسعار خدمات البنوك المنافسة.

يتضح مما سبق، أن أسلوب التكلفة المستهدفة له دور فعال فى تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك بشرط أن يقوم البنك بدراسة تحليلية مفصلة لهذا الأسلوب وما يتضمنه من إجراءات قبل البدء بعملية التطبيق، مع العمل على توافر كافة المقومات التى يتطلبها التطبيق الناجح لهذا الأسلوب، ودراسة الصعوبات التى قد تواجه عملية التطبيق والعمل على توفير شتى السبل للتغلب عليها.

الصعوبات التى تواجه تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة:

على الرغم من أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة إلا أن وضع هذا الأسلوب قيد التنفيذ الفعلي بالبنوك التجارية يواجهه بعض الصعوبات التى ينبغى أن تكون الإدارة على علم مسبق بها حتى تتمكن من تخطيها، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلى:

١- الصراع التنظيمي الذى ينشأ نتيجة اختلاف الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها كل قسم قد يحد من نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة ما لم يتم التنسيق بين هذه الأهداف.

٢- يتطلب أسلوب التكلفة المستهدفة العديد من التغيرات التنظيمية عبر المناطق الوظيفية المختلفة.

٣- يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى تكاليف لتطوير الخدمة، وتعتبر هذه التكاليف اختيارية، ولهذا يصعب إدخال مثل هذه التكاليف فى تحديد التكلفة المستهدفة لأن علاقة المدخلات بالمخرجات فى هذه التكاليف غير واضحة.

٤- تحتاج أنشطة التكلفة المستهدفة إلى ساعات عمل طويلة وهذا يؤدى إلى الضغط على فريق العمل.

٥- التزام المديرين بنمط عمل البنك والإجراءات الروتينية، وتمسكهم بالمفاهيم التقليدية، ومحاربة التغيير وكرهية تحمل المسؤولية المرتبطة بهذا التغيير.

٦- إن تحديد التكلفة المستهدفة فنًا أكثر منه علمًا، وبالتالي على البنك التعلم من التجارب والخبرات السابقة حتى لا يتم تحديد تكلفة مستهدفة يصعب الوصول إليها فيشعر العاملون بالإحباط.

٧- يجب دراسة التكلفة والعائد قبل اتخاذ قرار استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لتحديد مدى جدوى تطبيقه. يتضح مما سبق، أنه على الرغم من المزايا العديدة التي تعود على البنك من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، إلا أن عملية التطبيق يواجهها بعض الصعوبات، وترى الباحثة أن معظم هذه الصعوبات يمكن التغلب عليها من خلال ما يلي:

١- وضع هدف عام للبنك والعمل على التنسيق بين الأهداف الفرعية للأقسام على أن يؤدي تحقيقها إلى الوصول للهدف العام.

٢- إعداد فريق من الخبراء والمختصين يسند لهم مهمة التطوير والعمل على توفير المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

٣- توعية المديرين والمسؤولين بضرورة البعد عن الروتين والعمل على التجديد، وتعريفهم بمزايا الأسلوب الجديد.

ومن خلال ما يحققه أسلوب التكلفة المستهدفة من مزايا، فإنه يؤدي إلى تقييم أداء البنوك التجارية، ومن ثم دعم وتعزيز القدرة التنافسية لهذه البنوك، مما يؤهلها للتصارع في حلبة المنافسة الشديدة التي تفرضها البيئة التنافسية المعاصرة.

(٢) أسلوب قياس الأداء المتوازن:

في ظل الانتقادات الموجهة إلى الأساليب التقليدية لقياس الأداء، برزت أهمية أسلوب قياس الأداء المتوازن كإطار شامل لقياس الأداء لا يكتفى بالمنظور المالي فقط في عملية القياس، وإنما يعتمد على مجموعة من المقاييس غير المالية والتي تغطي ثلاثة منظورات جديدة، وهي العلاقة مع العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة التعلم والنمو.

حيث يرى Kaplan & Norton أن ظهور أسلوب قياس الأداء المتوازن يرجع إلى سببين رئيسيين، وهما: (R, Kaplan & D. Norton, 2009: 87)

• الافتقار إلى أسلوب شامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بصورة مترابطة ومتوازنة، فقبل ظهور أسلوب قياس الأداء المتوازن كانت النظم التي تستخدم المقاييس غير المالية تكتفى بتجميع هذه المقاييس على شكل أقرب منه إلى قائمة تدقيق للمقاييس Check List Of Measures يتم تتبعها من قبل المديرين للعمل على تحسينها، أكثر من كونها نظام شامل يحتوى على مقاييس مترابطة.

ولكن مع اعتماد أسلوب قياس الأداء المتوازن، تم تنشيط دور المقاييس غير المالية من مجرد قائمة تدقيق للتشغيل Operational Check List إلى نظام متكامل لتطبيق الإستراتيجية Comprehensive System For Strategy Implementation .

• التحول إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق مزايا تنافسية للمنشأة، حيث كانت المنشآت في عصر المنافسة الصناعية في القرن التاسع عشر وحتى القرن العشرين، تحقق مزاياها التنافسية من

استثمار وإدارة أصولها المادية، وكان القياس المالى كافياً فى ذلك الوقت. ولكن مع نهاية القرن العشرين أصبحت الأصول غير الملموسة المصدر الأساسى لتحقيق مزايا تنافسية للمنشأة. هذا وقد عرف أسلوب قياس الأداء المتوازن بأنه: "أسلوب شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجى، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية" (Kaplan, R.S & Norton, D.P, 1992: 172)

ثم توسع كل من Kaplan & Norton فى تعريفهما لأسلوب قياس الأداء المتوازن فعرفوه بأنه " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولى للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التى لا تستخدم فى مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال، وللمساعدة التنسيق الفردى والتنظيمى وإنجاز الأهداف العامة. (Kaplan, R.S & Norton, D.P, 2009: 88)

هذا ويعتمد بناء أسلوب قياس الأداء المتوازن على أربعة عناصر أساسية، تتسلسل تباغاً فى عملية بناء هذا الأسلوب، وهى: (على سليمان الشطى، ٢٠٠٧: ٤٤)

١- **الرؤية:** إن نقطة البداية فى بناء هذا الأسلوب هى رؤية المنشأة أو رسالتها وتعرف على أنها ما تطمح المنشأة فى تحقيقه وتعتبر الأساس لأفعالها ومبرر وجودها.

٢- **الإستراتيجية:** يعتبر تحديدها الخطوة الثانية بعد تحديد رؤية المنشأة، فالرؤية هى ما نريد تحقيقه. أما الإستراتيجية فتعنى كيف نخطط للوصول إلى ذلك، وتعتبر أكثر تحديداً للهدف من الرؤية.

٣- **عوامل النجاح الجوهرية:** بعد تحديد الإستراتيجية تكون الخطوة التالية تحديد ما يجب حدوثه حتى تكون الإستراتيجية فعالة.

٤- **المقاييس الجوهرية:** ويقصد بها العوامل الأساسية التى يلزم الرقابة عليها لضمان أن المنشأة تسير باتجاه تحقيق رؤيتها. وتنقسم هذه المقاييس إلى أربعة أقسام، وهى مقاييس البعد المالى، ومقاييس بُعد العملاء، ومقاييس بُعد العمليات الداخلية، ومقاييس بُعد التعلم والنمو.

مما سبق، يمكن القول أن أسلوب قياس الأداء المتوازن هو أسلوب يهدف إلى إدارة الأداء عن طريق ترجمة رؤية وإستراتيجية المنشأة إلى عوامل نجاح متمثلة فى معايير مستهدفة وبرامج التحسين المستمر، ويتم قياس مدى تحقق هذه العوامل من خلال مقاييس شاملة لكافة أبعاد الأداء.

والجدير بالذكر أن أسلوب قياس الأداء المتوازن قد تطور من خلال أربع مراحل متتالية كالتالى:

(عمرو محمد سعيد عبد الحليم، ٢٠١٠: ٢)

١- **ركزت المرحلة الأولى على الدمج بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء والمتمثلة فى أربعة أبعاد للأداء.**

٢- **أما المرحلة الثانية:** فقد أوضحت علاقات السبب والتأثير فيما بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

٣- وبالنسبة للمرحلة الثالثة: فقد اهتمت بكيفية استخدام هذا الأسلوب فى تنفيذ الإستراتيجية التنافسية للمنشأة.

٤- وأخيرًا تناولت المرحلة الرابعة: استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى إدارة الإستراتيجية التنافسية للمنشأة بشكل متكامل يشمل صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها، والرقابة عليها، وليس تنفيذها فقط كما كان متبعًا فى المرحلة الثالثة.

وبالتالى يمكن القول بأن المرحلة الأولى تمثل الحد الأدنى لتطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن، بينما تمثل المرحلة الرابعة النموذج الكامل لتطبيقه.

ويتمثل جوهر أسلوب قياس الأداء المتوازن فى تصميم وإعداد ما يعرف بـ "بطاقة الأداء المتوازن". وتتمثل مهمة هذه البطاقة فى تزويد المديرين بالمعلومات والآليات اللازمة لإدارة الأداء بشكل إستراتيجى وعلى النحو الذى يدعم القدرة التنافسية.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "بطاقة (تقرير) يحتوى على عدد من المؤشرات المتباينة للأداء، والتى يتراوح عددها من ١٨-٢٥ مؤشراً، ويتم توزيعها على جوانب الأداء الأربعة، وهى المالى، والعملاء، وعمليات التشغيل الداخلية، والتعلم والنمو". (سعيد يحيى ضو، ٢٠٠٤: ٢٨٧)

هذا وتحقق بطاقة الأداء التوازن بين: (عمرو محمد سعيد عبد الحليم، ٢٠١٠: ٢)

- الربحية، والنمو، ورقابة تنفيذ الإستراتيجية.
- الأهداف المالية، وغير المالية.
- النتائج قصيرة الأجل، وطويلة الأجل.
- الفرص المتاحة، والقيود المرتبطة بتحقيق تلك الفرص.
- العوامل المحفزة للسلوك البشرى داخل المنشأة.

مما سبق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هى مستند موثق يتضمن عدد من المقاييس الموزعة على كافة أبعاد الأداء بشكل متوازن، تستخدمها الإدارة لمقارنة الأداء الفعلى بالأداء المستهدف بعد ربط هذا الأداء بإستراتيجية المنشأة، بهدف دعم القدرة التنافسية لهذه المنشأة.

ولكى تحقق بطاقة الأداء المتوازن الهدف منها، يجب أن تتوافر بعض الخصائص فى المقاييس التى تشتمل عليها، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلى: (سعيد يحيى ضو، ٢٠٠٤: ٢٩٩)،

(Malina,M.A.&Frank,H.,S.,2001:62)، (على سليمان الشطى، ٢٠٠٧: ٥٦)

١- أن تتبثق المقاييس من إستراتيجية المنشأة، وذلك من خلال التعبير عن الإستراتيجية فى صورة أهداف محددة، ثم ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس أداء تعكس ما تم تحقيقه من هذه الأهداف.

٢- أن تتدرج المقاييس وتتكامل عبر الأنشطة، حتى يتم توصيل الإستراتيجية والأهداف رأسياً بين مختلف المستويات الإدارية وأفقياً عبر الأنشطة.

٣- أن تشتمل المقاييس على مقاييس مالية والتى تكون بمثابة ترجمة مالية لنتائج أداء الفترات الماضية، ومقاييس غير مالية والتى تعكس مسببات ومحركات هذا الأداء.

٤- أن تزود المقاييس الإدارة بالتغذية العكسية فى الوقت المناسب.
٥- أن تكون المقاييس دقيقة وموضوعية، ويمكن التحقق منها، وإلا فإنها لن تعكس الأداء بشكل جيد أو من الممكن التلاعب فيها.

٦- ألا يزيد عددها عن ٢٥ لأن كثرتها تحد من أهميتها، لأن ذلك قد يؤدى بالمديرين إلى عدم إدراك أى منها أكثر أهمية بالنسبة لهم، أو حتى معرفة الغرض منها.

هذا، ولا يكفى أن تعكس مقاييس الأداء عوامل النجاح الهامة، ولكن الأهم أن يتحقق الترابط بين هذه المقاييس، خاصة تلك التى تعكس مسببات الأداء وبين تلك التى تمثل مقاييس للنتائج، وذلك لأن استخدام مقاييس النتائج بدون مسببات الأداء سيترتب عليه عدم توافر معلومات عن كيفية تحقيق النتائج، كما أن استخدام مسببات الأداء بدون مقاييس النتائج قد يؤدى إلى تحسين العمليات فى الأجل القصير دون الكشف عما إذا كانت هذه التحسينات قد أدت إلى زيادة الحصة السوقية للمنشأة أم لا. (رضا إبراهيم صالح، ٢٠١١: ١٣٧)

وبناء على ما سبق، يجب أن تتحرى الإدارة الدقة فى إختيار المقاييس التى ستحتوى عليها البطاقة آخذين فى الاعتبار الخصائص السابق ذكرها، حتى تحقق البطاقة الهدف منها.
ثانيًا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يرتكز أسلوب قياس الأداء المتوازن على الإعداد الجيد والتفصيلى لبطاقة الأداء المتوازن. تشتمل هذه البطاقة على أربعة أبعاد رئيسية للأداء، وهى:

١- الأداء المالى.

٢- العلاقات مع العملاء.

٣- عمليات التشغيل الداخلى.

٤- أنشطة التعلم والنمو.

ويتضمن كل بُعد من تلك الأبعاد مجموعة من المقاييس، وتشتق هذه المقاييس من رؤية المنشأة وإستراتيجيتها وتركز على ما يهم العملاء والعاملين والمستثمرين. ولذلك فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدى إلى ترشيد القرارات الإدارية وذلك بربط مقاييس الأداء بأهداف وإستراتيجيات المنشأة ووحدات النشاط بها. (هالة الخولى، ٢٠١٥: ٤٢).

إذا فإن بطاقة الأداء المتوازن تساعد إدارة المنشأة فى قياس وتقييم الأداء فى ضوء الأربعة أبعاد المذكورة على النحو الذى يمكنها من تقييم الوضع الكلى لها ويسمح لها بتهيئة الجو المناسب نحو التقدم المنشود.

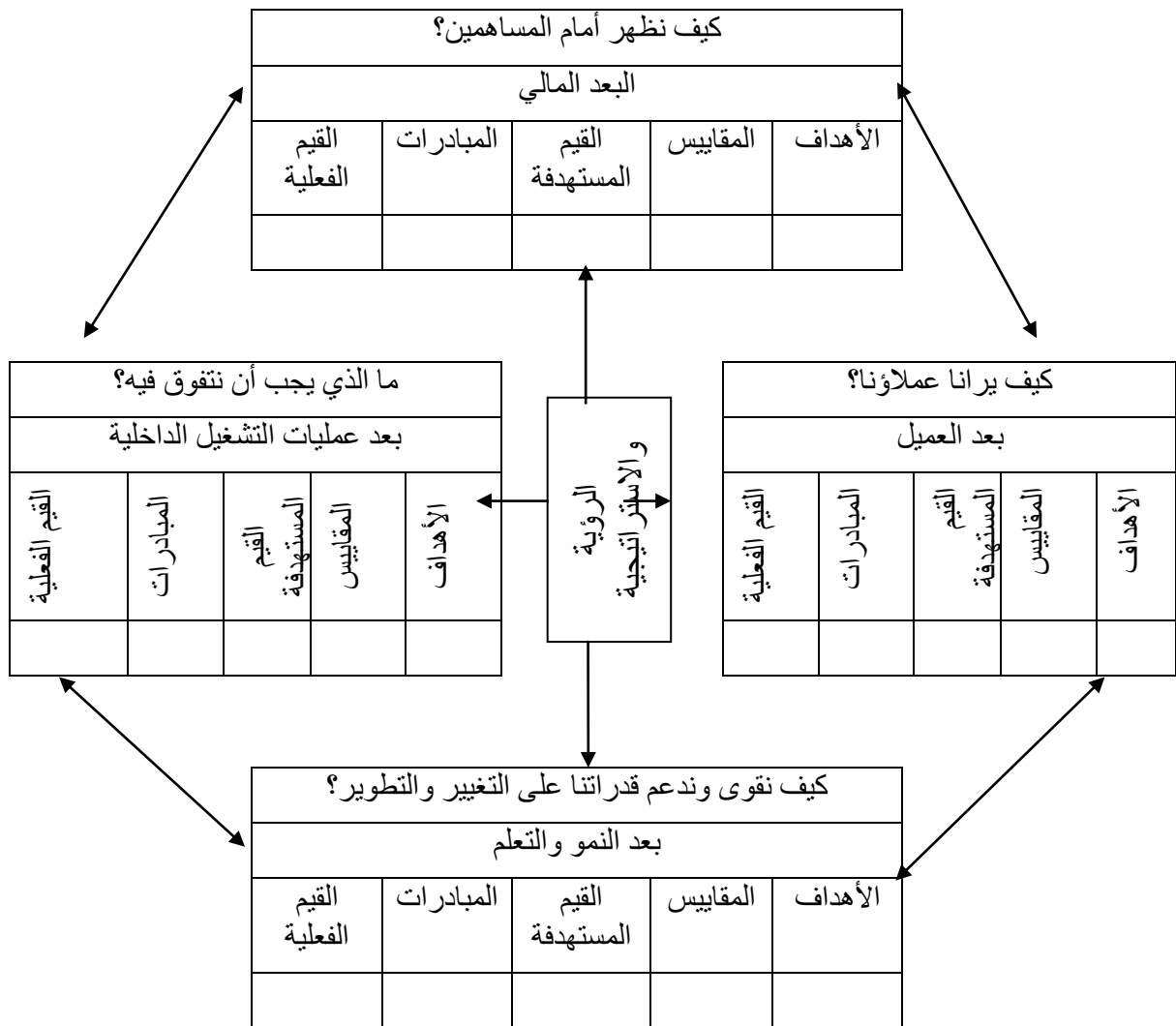
هذا وهناك عدد من العناصر يجب توافرها لكل بُعد من الأبعاد الأربعة فى بطاقة الأداء المتوازن والتى تعمل معًا بهدف تحقيق الهدف النهائى للمنشأة، تتمثل هذه العناصر فيما يلى: (محمد إبراهيم، ٢٠١٧: ٩٤):

- المقاييس المستخدمة فى كل بُعد لقياس أداء المنشأة من منظور هذا البُعد.
- القيم المستهدفة التى تسعى المنشأة لتحقيقها فى كل بُعد.

- المبادرات اللزوم اتخاذها لتحقيق الأهداف والقيم المستهدفة في هذا البعد.
- القيم الفعلية التي حققتها المنشأة فعلاً.
- انحراف القيم الفعلية عن المستهدفة.

هذا، ويتمثل جوهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن في ربطه للمقاييس في الأبعاد الأربعة للأداء معاً في سلسلة من علاقات السببية. لذا فقد أكد كل من Kaplan & Norton على أن الأهداف الإستراتيجية لا تتكون من مجموعة عشوائية من المقاييس، بل يجب أن تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، بالإضافة إلى مقاييس للمخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات والتي ترتبط معاً في مجموعة من علاقات السببية. (Kaplan, R.S & Norton, D.P, 1996(b)).

وبوضح الشكل التالي ماهية أبعاد الأداء التي تشتمل عليها بطاقة الأداء المتوازن والعناصر الخاصة بكل بُعد.



شكل رقم (١)

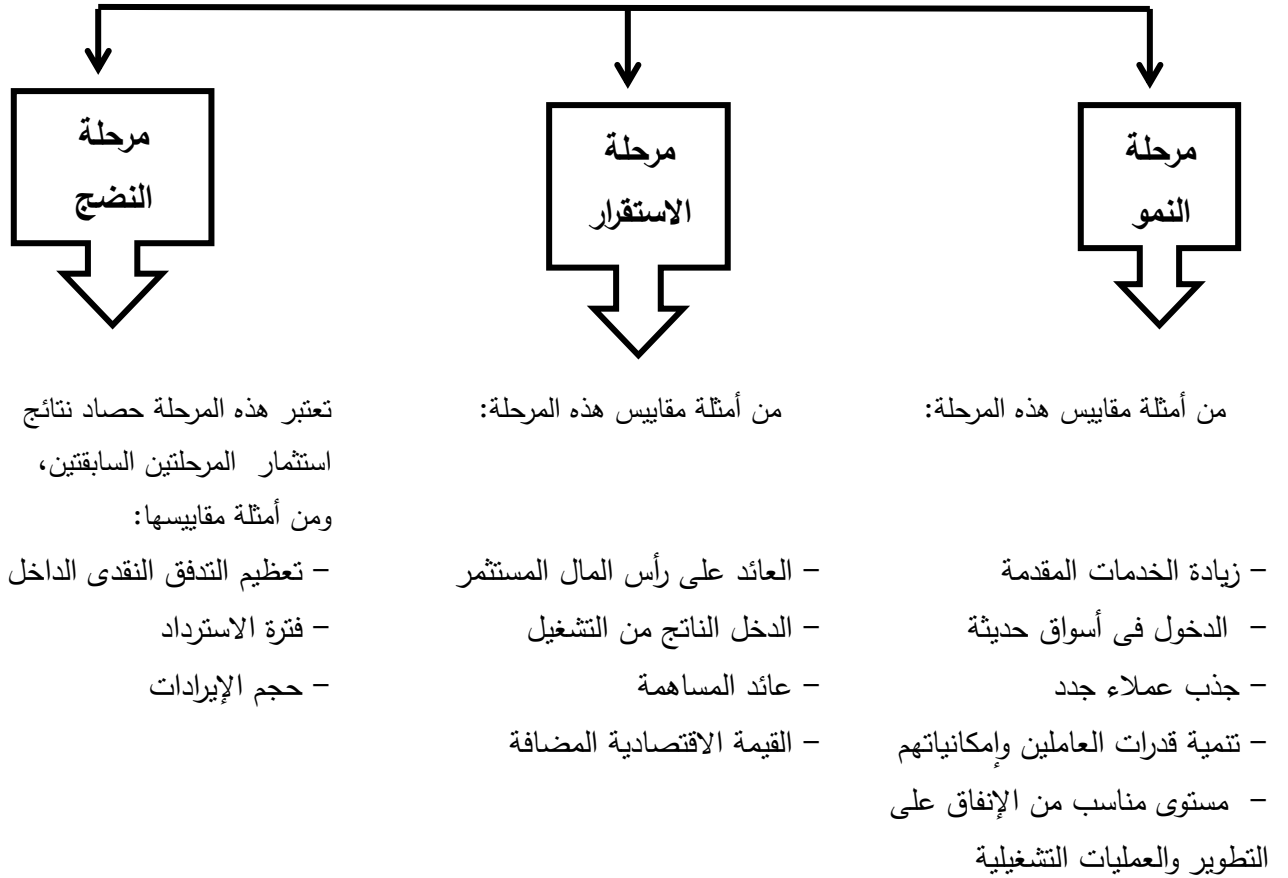
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (R. Kaplan & D. Norton, 2002: 71)

يتضح من الشكل السابق أن كل بُعد من أبعاد الأداء التى تشتمل عليها بطاقة الأداء المتوازن يجب على تساؤل معين، ويتكون كل بُعد من عدة عناصر تتناغم معًا لإعطاء صورة واضحة ودقيقة للإدارة عن مدى تحقيقها لأهدافها المشتقة من رؤيتها الإستراتيجية الخاصة بها. وفيما يلي عرضًا موجزًا عن ماهية كل بُعد من أبعاد الأداء التى تشتمل عليها بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس الخاصة بهم:

[١] البُعد المالى:

أبقى أسلوب قياس الأداء المتوازن على هذا البُعد ولم يلغ، نظرًا لأهمية الدور الذى تقوم به المقاييس المالية من ترجمة للعمليات التشغيلية والأنشطة غير المالية التى تتم داخل المنشأة وإخضاعها للقياس المالى، بالإضافة إلى توضيح التأثير المالى لكافة القرارات الإدارية بالمنشأة. تعكس مقاييس الأداء المالى الأهداف المالية طويلة الأجل التى يجب تحقيقها، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التى تمر بها المنشأة، وقد لخص Kaplan هذه المراحل فى ثلاث مراحل رئيسية كما يتضح من الشكل التالى:



شكل رقم (٢)

المراحل المختلفة للمنشأة

المصدر: (Kaplan, R., 2002: 60)

- ومن منظور البعد المالى، يمكن للمنشأة تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أهداف رئيسية، وهى:
- (أ) **نمو الإيرادات:** وذلك عن طريق التوسع فى الخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل فى أسواق جديدة، والتركيز على الخدمات التى تحقق قيمة مضافة أعلى.
- (ب) **تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** وذلك عن طريق تطوير الهيكل التكاليفى للمنشأة، والتوزيع الرشيد للموارد المتاحة على الأقسام التشغيلية بالمنشأة، مع تحديد الأنشطة التى يحدث بها إهدار لهذه الموارد للرقابة عليها وتقييمها.
- (ج) **تحقيق الاستغلال الأمثل للأصول المادية المتاحة:** وذلك عن طريق توجيه الجهود نحو الطاقات غير المستغلة بالمنشأة، ومن ثم تحقيق أفضل استخدام للأصول المتاحة.
- [٢] بُعد العملاء:

يغطى هذا البعد كل ما يتعلق بمتلقى الخدمة، والعمل على تلبية احتياجاته ومقابلة توقعاته سعياً لتحقيق أعلى درجة من رضا العملاء. إذ أن درجة الرضا تؤثر فى إمكانية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وأيضاً تؤثر فى نسبة الحصول على عملاء جدد. لذلك ينصب اهتمام المنشأة على العملاء، بدءاً من صياغة الإستراتيجية على أساس إحتياجاتهم وتوقعاتهم، وإنهاءً بمحاولة تلبيةها بهدف تحقيق أهداف المنافسة والبقاء والاستمرار.

ويتضمن هذا البعد مقاييس متعددة مثل: (محمد زكى عيد، ٢٠١٧: ٦٢)

- رضا العملاء.
- الاحتفاظ بالعميل.
- اكتساب عملاء جدد.
- ربحية العميل.
- النصيب فى السوق من القطاعات المستهدفة.
- القيمة من وجهة نظر العميل.

فيما يتعلق بالمقاييس السابقة، يؤدى مقياس رضا العملاء إلى تكرار التعامل مع المنشأة، وكذلك فإن مقياسي الاحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بمدى تحقيق إحتياجاتهم ومقابلة توقعاتهم.

ويعتبر مقياس ربحية العميل من المقاييس الهامة نسبياً، فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث ذلك للعملاء الجدد نتيجة زيادة التكلفة لجذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم. وفى هذه الحالة فإن الربحية المحققة فى الأجل الطويل تعتبر الأساس لاتخاذ القرار سواء بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء. ويوضح مقياس النصيب فى السوق مقدرة المنشأة على الدخول فى السوق المرغوب فيه، ومع العملاء المستهدفين وقدرتها على اجتذاب عملاء جدد، وتتحقق القيمة من وجهة نظر العميل كلما زادت جهود المنشأة لمقابلة توقعاته وتلبية إحتياجاته.

وهناك مجموعة عامة من الصفات التي تتحكم أو تنظم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في كل الصناعات التي حاولوا إدخال نموذج بطاقة الأداء المتوازن بها، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى ثلاثة مجموعات: (Kaplan, R.S, 2002: 76)

١- سمات أو خصائص المنتج/الخدمة.

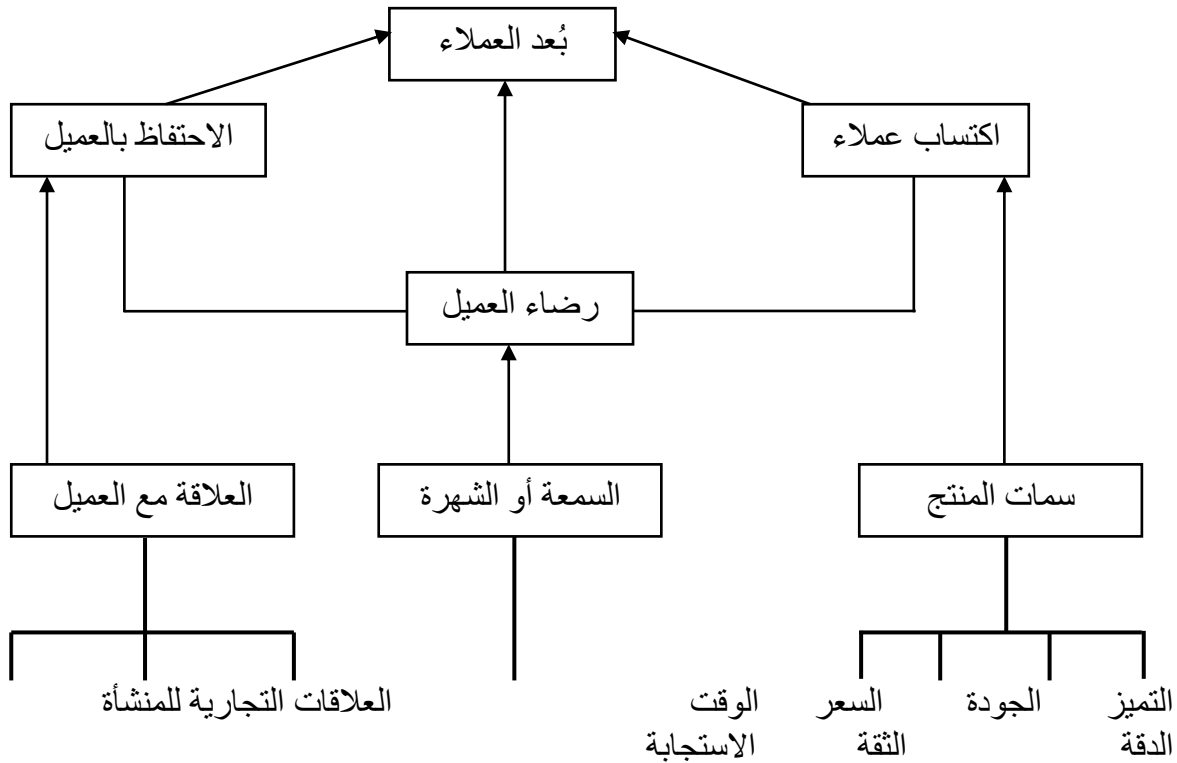
٢- العلاقة مع العميل.

٣- السمعة أو الشهرة.

بالنسبة لسمات المنتج/الخدمة فهي تدور حول السعر والجودة والتميز والوقت الذي يتوافر فيه المنتج/الخدمة. أما العلاقة مع العميل فتدور حول مدى استجابة المنشأة للتغير في متطلبات العميل، كما أن الشهرة تقوم مقام تعريف المنشأة بنفسها للعملاء وإبراز مميزاتها عن غيرها من المنشآت. ونظرًا لاهتمام هذا البعد بكل ما يخلق قيمة للعملاء، فإنه يقوم بتوجيه بُعد العمليات الداخلية ويُعد التعلم والنمو لنيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا البعد محور أسلوب قياس الأداء المتوازن. (رضا إبراهيم صالح، ٢٠١١: ١٤٩).

ويمكن إيجاز المحاور الأساسية لبعد العملاء في الشكل التالي:

ويمكن إيجاز المحاور الأساسية لبعد العملاء في الشكل التالي:



شكل رقم (٣)

محاور بُعد العملاء

المصدر (Kaplan, R.S., 2002 : 62)

مما سبق يتضح أن الأهداف الإستراتيجية الخاصة بهذا البُعد تتلخص فى خلق القيمة والتميز من وجهة نظر العميل لكسب ثقته، وبالتالي تكرار تعامله مع المنشأة بالإضافة إلى جذب عملاء جدد، وبالتالي تحقيق عوائد مالية مستقبلية للمنشأة.

[٣] بُعد عمليات التشغيل الداخلية:

تشير عمليات التشغيل الداخلية إلى مجموعة الأنشطة التى تتم داخل المنشأة، إذًا فإن هذا البُعد يركز على عمليات التشغيل التى تمكن المنشأة من التميز، وتحقيق القيمة التى يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفاعلية وكذلك تحقيق توقعات المساهمين بنتائج مالية مجزية.

ويمكن القول أن هناك اختلاف بين الفكر التقليدى الذى يهدف إلى توجيه وتطوير عمليات التشغيل الداخلية بإدخال مقاييس للجودة والوقت وذلك بالتركيز على العمليات الموجودة بالفعل، أسلوب قياس الأداء المتوازن الذى يحدد ما يجب أن تتميز فيه المنشأة من عمليات جديدة لتحقيق هدف القيمة للعملاء وما يرتبط به من أهداف مالية.

بالإضافة إلى أن أسلوب قياس الأداء المتوازن يضيف جانب الاختراعات والابتكارات فى عمليات التشغيل الداخلية، حيث تتطلب محركات النجاح المالى فى الأجل الطويل أن تدخل المنشأة منتجات وخدمات جديدة تحقق احتياجات العملاء الحاليين والعملاء الجدد (هالة الخولى، ٢٠١٧: ٣٥).

ويتضمن بُعد عمليات التشغيل الداخلية أربع مستويات من العمليات هى:

- بناء الشهرة: وذلك عن طريق استجابة المنشأة لعمليات الابتكار بغرض تطوير منتجات وخدمات جديدة بهدف الدخول إلى قطاعات جديدة من السوق وفئات جديدة من العملاء.
 - زيادة القيمة المحققة للعميل: وذلك من خلال توسيع العلاقات المتبادلة مع العملاء الحاليين.
 - تحقيق التميز التشغيلي: عن طريق تحسين إدارة سلسلة التوريد، العمليات الداخلية، واستخدام الأصول، وإدارة الطاقات والموارد وعمليات أخرى.
 - تحسين مستوى المنشأة: من خلال بناء العلاقات القوية و الفعالة مع الأطراف الخارجية.
- هذا ويتطلب بناء العمليات التشغيلية الداخلية بشكل سليم وفعال تحليل هذه العمليات إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها، وتحديد درجة مساهمة كل منها فى بناء القيمة التى يكتسبها المنتج/الخدمة، مما يعنى ضرورة إعادة النظر فى كل الأنشطة التى يتم تأديتها داخل المنشأة وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها. (بهاء محمد حسين منصور، ٢٠١٧: ٣٠٥).

ويرى كل من (Kaplan, R.S & Norton, D.P, 2001: 94) أن زيادة كفاءة عمليات التشغيل الداخلية سترتب عليه تحسين فى الإنتاجية، وتحقيق وفورات فى التكاليف، مما يؤدى إلى تحسن فى الأداء المالى فى صورة زيادة فى الإيرادات الناتجة عن تحسين العلاقات مع العملاء، وزيادة معدل دوران الأصول، والكفاءة فى استخدام الموارد المتاحة، علمًا بأن الكفاءة التشغيلية تعنى سعر تنافسى، وجودة عالية، وتوقيت مناسب.

وتعكس المقاييس المرتبطة بـبعد عمليات التشغيل الداخلية ما يلي:

- ١- **الجودة:** تشتمل على المقاييس التي تعكس حسن استخدام الموارد المتاحة لتحقيق رضا العملاء.
- ٢- **التكلفة:** تشتمل على المقاييس التي تعكس كافة التكاليف بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.
- ٣- **التوقيت:** تتضمن مقاييس التي تعكس الزمن أو المدة من لحظة طلب العميل للمنتج/للخدمة إلى لحظة تقديمهم له.
- ٤- **إنتاجية العمليات الداخلية:** تتضمن المقاييس الخاصة بتقييم الوقت المطلوب لاستكمال وإنهاء إنتاج المنتج/ تقديم الخدمة، أو المقاييس التي تعكس عدد المنتجات/الخدمات التي تم تقديمها خلال فترة من الزمن.

وبناء على ما سبق، فإن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بُعد العملاء بخلق قيمة لهم والبعد المالي بتحقيق الأهداف المالية المرجوة.

[٤] بُعد التعلم والنمو:

يشير هذا البعد إلى القدرات والمهارات الداخلية التي يجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة في الأجل الطويل، حيث أن شدة المنافسة العالمية تتطلب أن يعمل الجميع على تنمية قدرات المنشأة لتحقيق قيمة العملاء والمساهمين. وهنا يبرز دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسية هي: الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية، ولسد هذه الفجوة ينبغي منح العاملين الاهتمام الكافي من جميع النواحي واستثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم، وإدخال تكنولوجيا ونظم معلومات حديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية. ويعتبر بُعد التعلم والنمو الأساس في دعم وتعزيز الأبعاد الثلاثة السابقة، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة المنشأة على الاستمرار في توليد القيمة لجميع فئات أصحاب المصلحة بالمنشأة (المساهمين، العملاء، العاملين، المجتمع) حيث يعمل المديرون خلال بُعد التعلم والنمو على تحديد مهارات وقدرات العاملين في المنشأة، وبما أن هذا البعد يعتبر أساس الاستمرار والمنافسة، كونه يحدد البنية التحتية التي يجب على المنشأة إنشائها لتحقيق النمو والتحسين في المدى الطويل، فإنه من غير المتوقع أن تحقق المنشآت أهدافها طويلة الأجل بالنسبة للعملاء والعمليات الداخلية اعتماداً على المستوى التقني السائد والإمكانيات المتاحة لديها. (جودة عبد الرؤوف زغلول، ٢٠١٤: ٣٤).

هذا ويعتمد بُعد التعلم والنمو على ثلاث قواعد أساسية، وهي: (Haigh, R. et al. 2002:143)

- أ) تحسين قدرات ومهارات العاملين لمسايرة التغير الذي طرأ على دورهم، والذي تحول من مجرد أداء بدني إلى أداء ذهني يتطلب مهارات عديدة.
- ب) رفع كفاءة نظم المعلومات داخل المنشأة وتطويرها بما يتفق مع الظروف المتاحة، وذلك دعماً لعملية التعلم من خلال توفير تغذية عكسية سريعة للعاملين، والتي تمكنهم من التحسين المستمر وسرعة الاستجابة للعملاء وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة.

ج) تطوير نظم الحوافز لخلق الدافع لدى العاملين للالتزام بنظم وقواعد العمل، وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة.

إذاً فإنه يجب على المنشأة القيام بعمليات الابتكار والتطوير في مجالات عديدة تشمل ما يلي: (صفاء محمد عبد الدايم، ٢٠٠٣: ٢٢٩)

- ١- **العاملين:** عن طريق تطوير قدرات ومهارات العاملين لدى المنشأة.
 - ٢- **العملاء:** عن طريق ابتكار طرق جديدة لخدمة وإرضاء العملاء، وتطوير المنتج/ الخدمة أو ابتكار منتجات/خدمات جديدة مطلوبة للبيئة التنافسية المعاصرة.
 - ٣- **الجانب المالي:** عن طريق البحث عن أسواق وعملاء جدد.
- ومن المقاييس الخاصة ببُعد التعلم والنمو ما يلي:**

- مقاييس خاصة بالعاملين، مثل رضا العاملين، والمحافظة عليهم، وتدريبهم وتنمية مهاراتهم.
 - مقاييس خاصة بكفاءة أنظمة المعلومات وتعكس مدى كفاءة الوقت المستغرق في توصيل معلومات دقيقة عن العملاء وعمليات التشغيل إلى الإدارة.
 - مقاييس خاصة بنظم حوافز العاملين ومدى اتفاقها مع ما يؤديه من أعمال غير عادية وما يحققه من أهداف المنشأة.
 - مقاييس خاصة بمعدلات التطوير في العمليات الرئيسية الخاصة بالعملاء والتشغيل الداخلي.
- والجدير بالذكر أنه ليس من الضروري أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازن كل هذه الأبعاد لأنه تم وضعها كمحاور أساسية تعتمد عليها المنشآت في الغالب، فهذه المحاور لا تعد نموذجاً بحثاً تؤخذ كما هي وتطبق في جميع المنشآت. فقد أوضح Kaplan أن بعض المنشآت قد تركز على بعض هذه الجوانب فقط حيث يتوقف ذلك على ظروف الصناعة وإستراتيجية وحدات المنشأة، فقد تكون هناك حاجة إلى استبعاد أو إضافة بُعد أو أكثر كي تتناسب مع منشأة ما بما يتناسب مع طبيعة عملها وأهدافها وإستراتيجيتها، والبيئة التي تتواجد فيها والتي لا بد من أخذها في الاعتبار كجزء من إستراتيجية المنشأة، ودمجها ضمن عناصر بطاقة الأداء المتوازن. ومنح المزيد من الاهتمام للعوامل التي تمنح المنشأة الميزة التنافسية (Kaplan,R.S 2002:8 & Norton,D.P).

ثالثاً: المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن:

- يتطلب التطبيق الناجح لأسلوب قياس الأداء المتوازن بالبنوك التجارية بعض المقومات الأساسية حتى يحقق أهدافه. ويمكن إيجاز أهم هذه المقومات فيما يلي: (علاء محمد البتانوني، ٢٠٠٥: ١٥٢) (على سليمان الشطى، ٢٠٠٧: ٥٥)، (رضا إبراهيم صالح، ٢٠١١: ٦١)، (علاء محمد ملو العين، ٢٠١٤: ٢٧٦).
- ١- يجب أن تكون إستراتيجية البنك واضحة، وأن تشكل الأساس لقياس الأداء من خلال التعبير عنها بمقاييس تعكس كافة جوانب الأداء.
 - ٢- يجب أن تتواءم مقاييس الأداء مع الإستراتيجية، وأن تكون الروابط بين هذه المقاييس مفهومة بشكل واضح.

- ٣- يجب أن تكون المقاييس التي سوف تشتمل عليها بطاقة الأداء المتوازن دقيقة وموضوعية ويمكن التحقق منها، وإلا فإنها لن تعكس الأداء بشكل سليم ودقيق، أو أنه من الممكن التلاعب فيها.
 - ٤- تحتاج عملية التطبيق إلى منهجية تساعد في تحديد المسببات المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية وكيفية ربطها بهذه الأهداف.
 - ٥- يجب أن تعمل الإدارة بشكل دائم على مراجعة المقاييس المستخدمة وتطويرها في ضوء الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المعاصرة.
 - ٦- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس التي تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز طبيعة كل بنك، وذلك لعدم إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وبالتالي يتسبب في إعاقة العمل الإداري.
 - ٧- تطبيق سياسة التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع ما يستجد من ظروف.
 - ٨- ضرورة الاعتماد على نظام فعال للتغذية العكسية.
 - ٩- ضرورة ربط نظم الحوافز بمقاييس الأداء لتوليد الانتماء لدى العاملين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تطبيقه.
 - ١٠- أن يرتبط تحديد الإستراتيجية للبنك بتحقيق مزايا تنافسية، علي أن يتم ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية، وهنا يلعب أسلوب قياس الأداء المتوازن دوراً هاماً في ترجمة وتحليل الإستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس.
 - ١١- أن يتوافر بالبنك نظاماً إدارياً قادراً علي قبول فكرة التغيير في حد ذاتها، ويشمل ذلك عمليات التطوير في الإستراتيجية ومؤشرات الأداء التي يعتمد عليها البنك كلما تطلب الأمر ذلك.
- هذا ويتطلب التطبيق الناجح لهذا الأسلوب من المديرين ألا يركزوا على الهيكل التنظيمي والأنظمة المطبقة في البنك فقط، بل عليهم أن يهتموا بتاريخ البنك وأسلوب الإدارة المتبع بها، وثقافتها. فطريقة التطبيق التي تتناسب بنك ما قد لا تناسب بنك آخر. لذلك فإن توافر إدارة ذات كفاءة عالية لقيادة عملية إدارة مراحل التغيير والتحول الواجب الأخذ بها داخل البنك لنقلها من المفهوم التقليدي للأداء إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للنشاط وقياس الأداء المتوازن يعد من أهم عناصر نجاح تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن.
- دور أسلوب قياس الأداء المتوازن في تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية:**
- يقوم أسلوب قياس الأداء المتوازن - إذا تم تطبيقه بشكل فعال وعلى أسس سليمة - بتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك يرجع إلى طبيعة هذا الأسلوب وما يميزه من خصائص وما يشتمل عليه من إجراءات، حيث يقوم بدوره في تقييم أداء البنوك التجارية من خلال ما يلي: (علاء محمد البتانوني، ٢٠٠٥: ١٥٥)، (على سليمان الشطي، ٢٠٠٧: ٥٤)، (رضا إبراهيم صالح، ٢٠١١: ١٤٠)، (هالة الخولي، ٢٠١٦: ١٣)
- ١- يعتمد علي مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية تلائم الظروف الداخلية والخارجية للبنوك، وتعمل علي إظهار أداء البنك من خلال أربعة جوانب أساسية تعكس وضعه التنافسي.

- ٢- يرشد الإدارة إلى كيفية تحسين الوضع التنافسي للبنك بما يضمن بقائه ونجاحه.
 - ٣- يهدف إلى التركيز على الأداء الاستراتيجي للبنك بهدف زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم القيمة الاقتصادية للبنك وتحقيق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معه لدعم قدرته التنافسية.
 - ٤- يقوم بإزالة الحواجز بين مختلف أقسام وقطاعات البنك ودمجها لتعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات البنك ككل في وقت واحد.
 - ٥- يعمل على تحقيق التوازن بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك.
 - ٦- يتسم بالمرونة في الإستجابة السريعة لفرص التحسين.
 - ٧- يحدد بشكل واضح المسؤوليات ومواطن المساءلة لكل إدارة بالبنك.
 - ٨- يُجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة المقاييس الهامة للتشغيل معاً للتأكد أن التقدم في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.
 - ٩- بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا ترجمة لرؤية البنك وإستراتيجيته في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تشمل هذه المقاييس كلا من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، ويؤدي هذا الترابط إلى مساعدة المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف البنك في الأجل الطويل.
 - ١٠- ربط الأهداف الإستراتيجية مع الأهداف طويلة الأجل والموازنات السنوية.
 - ١١- يقوم بالرقابة الدورية على أداء البنك للتعرف على مواطن القصور لمعالجتها ومواطن القوة لتعزيزها ودعمها.
 - ١٢- يحقق إستراتيجية البنك بكفاءة وفاعلية عن طريق تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها على مراحل متتالية.
 - ١٣- يوفر قاعدة بيانات تمكن من توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
 - ١٤- يستخدم مقاييس الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة الرقابة التقليدية، التي تجعل الأفراد والأقسام داخل البنك يعملون في إطار الخطة المرسومة مقدماً، بينما تستخدم مقاييس الأداء في ظل أسلوب قياس الأداء المتوازن كنظام للمعلومات والتواصل والتعليم وليس كنظام رقابة تقليدي.
 - ١٥- يوفر تغذية عكسية حول عمليات البنك الداخلية والنتائج الخارجية لتحقيق تطور مستمر في الأداء المخطط في ضوء المتطلبات التنافسية.
 - ١٦- يساهم في تحسين أداء البنك من خلال تحقيق الرقابة الشاملة على مختلف المستويات الإدارية للبنك وحسن إدارة المخاطر التي تواجه البنك بهدف تجنبها أو الحد من آثارها المختلفة.
- مما سبق يتضح أن تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد على تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، ومن ثم يحقق العديد من المزايا التنافسية لهذه البنوك نظراً لكونه ليس فقط أسلوباً للقياس، وإنما يمتد دوره لإدارة الأداء وتحقيق الرقابة الفعالة عليه.

صعوبات تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن:

وعلى الرغم من المزايا التي تتحقق من تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي قد تواجه المنشآت عند تطبيقه، ويمكن إيجاز أهم هذه الصعوبات فيما يلي: (على سليمان الشطي، ٢٠٠٧: ٧٠)، (محمد الجازم الزامك، ٢٠١٧: ١٥)

- ١- إن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يحتاج لوقت طويل خاصة عند التطبيق للمرة الأولى.
 - ٢- الحاجة إلى المراجعة الدورية للمقاييس التي تشتمل عليها الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
 - ٣- ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق الأسلوب.
 - ٤- يحتاج إلى توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم الأسلوب وتطبيقه على أجهزة الحاسبات وربطه مع بقية الأنظمة الإلكترونية للمنشأة.
 - ٥- صعوبة اختيار المقاييس المناسبة - من بين المئات المتاحة - التي سوف تشتمل عليها بطاقة الأداء المتوازن، والتي يجب أن تتناسب مع طبيعة واستراتيجية المنشأة.
- مما سبق يتضح أن تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن بأى منشأة قد يعيقه الصعوبات السابقة ما لم تدرسه الإدارة جيداً قبل التطبيق وتعمل على توافر المقومات الأساسية لتطبيقه.
- كما تتضح أهمية أسلوب قياس الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء تمهيداً لتقييمه بإتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتغلب على نقاط الضعف بالمنشأة وتعزيز نقاط القوة تمهيداً لدعم القدرة التنافسية للمنشأة وتمكينها من تحقيق مركز تنافسي قوي بين منافسيها.

خلاصة ونتائج البحث:

خلص البحث إلى أهمية أن تحاول البنوك التجارية جاهدة تطور أدائها بشكل مستمر لكي تواكب البيئة الحديثة وما طرأ عليها من متغيرات يتمثل أهمها في العولمة، وزيادة حدة المنافسة، وتحرير التجارة في الخدمات المالية، وتزايد حجم الأخطار التي تتعرض لها البنوك، والانتشار المتزايد للتكنولوجيا، والحاجة المتزايدة للابتكارات المالية. لذلك استلزم الأمر البحث الدائم عن آليات وأساليب لتطوير مؤشرات تقييم الأداء وقياس مدى كفاءة هذا الأداء. كما خلص البحث إلى أهمية الاستعانة بأساليب المحاسبة الإدارية المتطورة لتقييم أداء البنوك التجارية، ومن ثم دعم مركزها التنافسي وتمكينها من تحقيق حصة سوقية متميزة. ومن أجل تحقيق أقصى المنافع، فإنه يفضل استخدام أكثر من أسلوب من هذه الأساليب المتطورة حتى يكمل كل منهم الآخر، وحتى تتحقق المزايا المستهدفة من تطبيق هذه الأساليب، فإنه يجب على إدارة البنوك التجارية إجراء دراسة تحليلية لطبيعة وخصائص هذه الأساليب للتعرف على ما يناسب أهدافها الإستراتيجية والعمل على توفير كافة المقومات اللازمة للتطبيق الفعال لهذه الأساليب.

وقد أسفر البحث عن النتائج التالية:

- (١) أثرت متغيرات البيئة المعاصرة بالسلب على كفاءة وفعالية الأداء بالقطاع المصرفي - بصفة عامة - والبنوك التجارية - بصفة خاصة-، مما أدى إلى ضرورة تقييم هذا الأداء على نحو يتناسب مع متطلبات البيئة المعاصرة.
- (٢) أثبتت أساليب قياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية قصورها في ظل متطلبات البيئة المعاصرة وما طرأ عليها من متغيرات حديثة، يتمثل هذا القصور في عدم ملاءمتها وعدم كفايتها لمواكبة هذه المتغيرات.
- (٣) أصبحت الاستعانة بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية أمراً حتمياً لا يمكن إغفاله.
- (٤) أثبت أسلوب التكلفة المستهدفة أهميته كأسلوب متطور يهدف إلى إدارة التكاليف وزيادة الأرباح وتقديم منتجات ذات جودة تنافسية في حدود السعر والمواصفات التي تفي باحتياجات العملاء وتحقيق الأرباح المخططة.
- (٥) برزت أهمية أسلوب قياس الأداء المتوازن كأسلوب متطور يهدف إلى إدارة الأداء عن طريق ترجمة رؤية وإستراتيجية المنشأة إلى عوامل نجاح متمثلة في معايير مستهدفة وبرامج للتحسين المستمر، ثم يتم قياس مدى تحقق هذه العوامل من خلال مقاييس شاملة لكافة أبعاد الأداء.

مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- (١) إبراهيم عاشور مرسى عبد المقصود، ٢٠١٢، "استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط (ABC) لتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء فى البنوك التجارية فى ظل بيئة الأعمال الحديثة - دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- (٢) بهاء محمد حسين منصور، ٢٠٠٢، "المداخل المقترحة لتقييم الأداء المالى والتشغلي والإستراتيجى فى منشآت الأعمال الحديثة"، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول، مارس، ص ص ٢٦٧-٣١٨.
- (٣) جودة عبد الرؤوف زغلول، ٢٠١٤، "منهج إجرائى مقترح لزيادة فاعلية أسلوب التكلفة المستخدمة كأداة لخفض التكلفة، أنشطة ما قبل الإنتاج على سلسلة القيمة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، المجلد ١٢.
- (٤) حسين محمد أحمد عيسى، ٢٠٠٠، "إطار مقترح لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة - دراسة تحليلية مقارنة للتجربة اليابانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثانى، أبريل، ص ص ٤٩٥-٦٥٩.
- (٥) خالد محمد محمد أحمد عيسى، ٢٠٠٤، "دور المعلومات المحاسبية فى قياس الأداء التشغيلى للبنك التجارى فى إطار المعايير المحاسبية المصرية والدولة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (٦) داليدا محمد عادل الدوياتى، ٢٠١٦، "قياس مدى تطبيق قياس الأداء المتوازن فى المؤسسات الخدمية - دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث والخمسون، العدد الأول، يناير، ص ص ٢٧-١.
- (٧) رضا إبراهيم صالح، ٢٠١١، "أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء فى تطوير الأداء الإستراتيجى للبنوك التجارية المصرية فى ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات - دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الأول، ص ص ١٢١-١٧٤.
- (٨) رندة حسن دياب إدريس، ٢٠١٩، "أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تكاليف الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية على المصارف السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
- (٩) زينب جعفر الهاللى، ٢٠١٧، "استخدام تقنية التكلفة المستهدفة فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالتطبيق فى مصرف الشمال للتمويل والاستثمار - البصرة"، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد التاسع، العدد الثامن عشر، ص ص ٢٠٨-٢٤٠.
- (١٠) سامى محمد أحمد غنيمى، ٢٠١٤، "مدي فعالية دور التكلفة المستهدفة فى زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك - دراسة تحليلية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس والثلاثين، العدد الأول، يناير، ص ص ١١٥-١٦٥.

- (١١) سعيد يحيى محمود ضو، ٢٠٠٤، "استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز): مدخل كمي لدراسة تطبيقية"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الرابع والستون، ص ص ١٨٧-٢٤٦.
- (١٢) سمير رياض هلال، ٢٠١٢، *دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة*، المكتبة الأكاديمية.
- (١٣) شوقي السيد فودة، ٢٠٠٥، "إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) - دراسة نظرية وتطبيقية، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، المجلد الأول، ص ص ١-٥٢.
- (١٤) صفاء محمد عبد الدايم، ٢٠٠٣، "مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الأربعون، العدد الثاني، سبتمبر، ص ص ٢٠١-٢٥١.
- (١٥) طارق طه (٢٠١٦)، *إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية*، المكتبة الحديثة.
- (١٦) طارق عبد العال حماد، ١٩٩٩، "أثر التغيرات في البيئة المصرفية الحديثة على النظام المصرفي المصري، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ١-٢٤.
- (١٧) عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، ٢٠٠٠، "مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة أسيوط، المجلد التاسع عشر، العدد الثامن والعشرين، يونيو، ص ص ١-٤٢.
- (١٨) علاء محمد البتانوني، ٢٠٠٥، "إطار مقترح لتفعيل استخدام قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، سبتمبر، ص ص ١٥١-١٩٥.
- (١٩) علاء محمد ملو العين، ٢٠١٥، "استخدام قياس الأداء المتوازن لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"، *مجلة جامعة الشارقة*، كلية إدارة الأعمال، جامعة سلمان عبد العزيز، العدد الأول، المجلد الثاني عشر، يونيو، ص ص ٢٧٠-٣١٠.
- (٢٠) على سليمان الشطى، ٢٠٠٧، "أثر تطبيق مقاييس نموذج قياس الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن - دراسة تطبيقية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- (٢١) على عدنان أبو عودة، ٢٠١٠، "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- (٢٢) عمرو محمد سعيد عبد الحليم، ٢٠١٠، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة إستراتيجية التميز بالتكلفة - دراسة حالة متعددة"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، العدد السابع والسبعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ص ١-٩٥.

- (٢٣) فتحى رزق السوافيرى، ٢٠٠٣، "تطوير النموذج المحاسبى لقياس وتقييم الأداء فى الوحدات الاقتصادية الحديثة"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثانى، ص ص ٤٢٠-٣٧٥.
- (٢٤) كريم محمد هاشم، ٢٠١٧، "تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة فى دعم ونجاح تطبيق إستراتيجية زيادة التكلفة بالبنوك الأجنبية المشتركة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- (٢٥) محمد الجازم الزامك، ٢٠١٧، "تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض تكلفة الأداء بالشركات الصناعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- (٢٦) محمد زكى عيد (٢٠١٧)، **المناهج الحديثة فى محاسبة التكاليف**، المكتبة الحديثة.
- (٢٧) محمد عمر شاهين، ٢٠١٥، "العلاقة بين استخدام منهج التكلفة وتحسين عمليات تسعير الخدمة المصرفية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان.
- (٢٨) محمود جموعى قريش، ٢٠٠٤، "تقييم أداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠٠٠"، جامعة ورقلة.
- (٢٩) مصطفى أحمد محمد أحمد حماد، ٢٠٠٨، "منهج إستراتيجي متكامل لتطوير فعالية أساليب قياس وتقييم الأداء فى البنوك التجارية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثانى، أبريل، ص ص ٢٠٩-٢٧٣.
- (٣٠) هالة عبد الله الخولى، ٢٠٠١، "استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن فى قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال"، **مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين**، العدد السابع والخمسون.
- (٣١) هيثم أحمد حسين عبد المنعم، ٢٠١٥، **الفكر المحاسبى المعاصر**، القاهرة، مجموعة النهضة العربية.
- (٣٢) ياسر أحمد محمد، ٢٠١٩، "أثر تدعيم بطاقة مقاييس الأداء المتوازن (BSC) برأس المال الفكرى (IC) بهدف تعظيم قيمة المنشأة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- (1) Baker, W., (March / April 1995), "The missing Element of target costing, **Journal of Cost Management**, pp. 29-32.
- (2) Borgernas, H. and Fridth, G., (2003), "The Use of Target Costing in Swedish Manufacturing firms", Goteborg University, **School of Economic & Commercial Low**.
- (3) Cooper, R. & Slagmulder, R. (2004), "Achieving Full-Cycle Cost Management", **MIT Sloan Management Review**, Vol. 46, Issue 1, pp. 45-52.
- (4) Dekker, H. & Smidt, P. (2003), "A survey of the adoption and use of Target Casting in Dutch Firms", **International Journal of Production Economics**, 84 (3), pp. 293-305.
- (5) Haigh, R., Amaratunga, D., Sarshar, M. & Baldry, D., (2002), "Application of the Balanced Score-Card Concept to Develop a Conceptual Framework to Measure Facilities Management Performance Within NHS Facilities", **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 15, No. 4.
- (6) Hussain, M. and A. Gunasekaram, (2002), "An Institutional Perspective of non-financial management Accounting Measures A Review of the Financial

- Management Accounting Measures: A Review of the financial services Industry" **Managerial Auditing Journal**, V. 17, No. 9, PP. 518-536.
- (7) Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (1992), "The Balanced Score Card Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review**, 70 (1), pp. 71-79.
 - (8) Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (1996b), "Strategic Learning & the Balanced Scorecard. Strategy & Leadership, 24 (5), pp. 18-24.
 - (9) Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (2001), "The Balanced Score Card Measure that Drive Performance", **Harvard Business Review**, January/February.
 - (10) Lin, N., S. Ma, and L. Wang, (2004). "How to Effectively carry out a balanced scorecard evidence from One Bank, available at: <http://www.igbm.org/in pdf> (3-sep.-13).
 - (11) Malina, M. & Selto, F., (2001), "Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard", **Journal of Management Accounting**, Research 13, pp. 47-90.
 - (12) Swenson, D., Ansari, S., Bell, J. and Kim, W., (Winter, 2003), "Best practices in target costing", **Management Accounting Quarterly**, pp. 12-17.
 - (13) Wu, H.Y., (2012), "Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard, **Evaluation and Program Planning**, Vol. 35, PP. 303-320.