



جامعة عين شمس

كلية التجارة

قسم محاسبة والمراجعة

تحقيق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وسلسلة القيمة لزيادة فعالية الأداء في المصارف التجارية الليبية ((دراسة ميدانية))

Achieving Integration between Balanced Scorecard and Value Chain in Order to Enhance the Effectiveness of Performance in Libyan Commercial Banks

((A field study))

مقدمه للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد الباحثة

عيده جمعة ياسين سليمان

معيدة في كلية الاقتصاد جامعة عمر المختار - ليبيا

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

عبد الرحمن محمود عليان

أستاذ التكاليف بقسم المحاسبة والمراجعة كلية
التجارة جامعة عين شمس

الدكتور

أحمد يوسف شعبي

مدرس بقسم المحاسبة كلية الاقتصاد
جامعة عمر المختار

الدكتورة

سماسم كامل موسي إبراهيم جادو

أستاذ مساعد المحاسبة والمراجعة كلية التجارة
جامعة عين شمس

1434م/2013هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا

أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

صدق الله العظيم

سورة الاسراء (الآية 85)

الإهداء

إلى أغلى ما في الوجود إلى

..سعادتي

.....وحياتي

.....ونور عيني

.....وزهرة ياسمين

..... وهبتي من الله ألي أبنني.

مصطفى

الشكر والتقدير

((أسجد الله سبحانه وتعالى على ما منحه لي من نعم لا تعد ولا تحصى وأحمده سبحانه وتعالى كل الحمد على توفيقه ه إياي للانتهاج من هذا البحث بهذه الصورة، فإن اصبت فمن الله سبحانه وتعالى، وأن كنت قد أخطأت فمني)).

تتوجه الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى **الاستاذ الدكتور/ عبد الرحمن محمود عليان** وذلك لنفضل سيادته بقبول الإشراف على هذه الرسالة وما أحاطني به من فيض علمه وعميق خبرته وسعة صدره ولما قدمه لي من إرشاداته السديدة التي أتاحت لي فرصة عظيمة للتعلم من نهج مدرسته السمحة فلسيادته كل الشكر والتقدير والاحترام والوفاء فجزاه الله عني وعن كافة الباحثين خير الجزاء. ومتع الله بالصحة والعافية.

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى **الدكتور/ سماسم كامل موسي جادو** لتكرمها بالموقف على الإشراف على هذه الرسالة ولما قدمته لي من عون صادق وإرشاد مخلص مما يجعلني مدينه له بكل التقدير والاحترام ومدتها بالصحة والعافية فجزاها الله عني وعن كافة الباحثين خير الجزاء.

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى **الدكتور/ أحمد يوسف شعيب** لتكرمه بالموقف على الإشراف على هذه الرسالة ولما قدمه لي من عون صادق بكل التقدير والاحترام فجزاه الله عني وعن كافة الباحثين خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير **الأستاذ الدكتور / سهير شعراوي جمعه** لتكرمها بقبول الاشتراك في لجنة الحكم على الرسالة جزاها الله عني خير الجزاء، وأمدتها بالصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر والتقدير **الدكتورة / ماجدة حسين إبراهيم** لتكرمها بالموقف على الاشتراك في لجنة الحكم على الرسالة ، وأفاض الله عليها من خيره وعلمه، وجزاها الله خير جزاء وأمدتها بالصحة والعافية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة الاساتذة وجميع العاملين بكلية التجارة جامعة عين شمس وبالأخص أسرة قسم المحاسبة والمراجعة والى كل من أسهم في أخراج هذه الرسالة بصورتها الحالية .

والشكر كل الشكر لبلدي الغاليه، وجامعة عمر المختار التي أوفدتني وأسأل الله تعالى أن يوفقتني
لما فيه خير لبلدي.

الباحثة

رقم الصفحة	الموضوع
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
و	محتويات الدراسة
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الجداول

محتويات الدراسة

رقم الصفحة	الفصل الأول: إطار البحث
2	مقدمة
4	مشكلة البحث
5	أهداف البحث
5	أهمية البحث
5	الدراسات السابقة
13	فروض البحث
14	منهج البحث
14	مجتمع وعينة البحث
15	خطة البحث
الفصل الثاني: أساليب تقييم الأداء التقليدية في المصارف التجارية	
17	المقدمة
17	أولاً : طبيعة المصارف التجارية ووظائفها
17	تعريف المصارف التجارية
18	وظائف المصارف لتجارية
20	ثانياً : خصائص المصارف التجارية وأهدافها
20	خصائص المصارف التجارية
21	أهداف المصارف التجارية
22	ثالثاً: تقييم الأداء للمصارف التجارية
23	تعريف تقييم الأداء
23	أهداف تقييم الأداء في المصارف التجارية
24	أهمية تقييم الأداء في المصارف التجارية
25	تأثير البيئة المصرفية على تقييم الأداء
26	رابعاً: أساليب تقييم الأداء التقليدية في المصارف التجارية
26	التحليل المالي باستخدام النسب المالية
27	التحليل الأفقي والرأسي للمعلومات الواردة بالقوائم المالية
28	الموازنات الرقابية

28	تحليل التعادل (العلاقة بين التكاليف والإيرادات وحجم الخدمات)
28	تحليل تدفق المعلومات المحاسبية باستخدام الأساليب الإحصائية
28	خامسا: أوجه قصور أساليب تقييم الأداء التقليدية
30	سادسا: تقييم الأداء الحالي للمصارف التجارية الليبية
30	كفاية رأس المال
30	جودة الأصول
30	ملاءمة الإدارة
30	الربحية
30	السيولة
31	المخاطر
الفصل الثالث: الأساليب المقترحة لتقييم أداء المصارف	
33	المقدمة
34	أولاً : بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء
34	تعريف بطاقة الأداء المتوازن
35	المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن
37	الصفات الأساسية لطاقة الأداء المتوازن
37	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
38	مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن
39	انتقادات بطاقة الأداء المتوازن
40	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية
40	مرحلة إعداد بطاقة الأداء المتوازن
40	الخطوة الأولى : تحديد رسالة المصرف
41	الخطوة الثانية : تحديد إستراتيجية المصرف
43	الخطوة الثالثة : تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل محور في بطاقة الأداء المتوازن
43	تحديد الأهداف المالية
44	تحديد القيمة المقترحة للعملاء
46	تحديد تفوق العمليات الداخلية
46	تحديد تأثير التعلم والنمو على قيمة المصرف
47	تحديد أهداف المحور الاجتماعي
47	الخطوة الرابعة : تحديد مقاييس الأداء في كل محور
48	مقاييس محور المالي
50	مقاييس محور العملاء
51	مقاييس محور العمليات التشغيل الداخلية
52	مقاييس الأداء محور التعلم والنمو

53	مقاييس المحور الاجتماعي
53	المرحلة الثانية : مرحلة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
53	الخطوة الأولى : إعداد نظام معلومات لبطاقة الاداء المتوازن
54	الخطوة الثانية : تقييم نجاح الإستراتيجية المختارها
55	ثانياً : سلسلة القيمة وتقييم الأداء
55	المقدمة
56	طبيعة الخدمات المصرفية وتأثيرها على نظام التكاليف بالمصارف التجارية
58	مفهوم سلسلة القيمة
61	أهمية تحليل سلسلة القيمة في المصارف التجارية
62	أهداف تحليل سلسلة القيمة بالمصارف
66	المركز الإستراتيجي للتألف المصرف
67	بناء نموذج سلسلة القيمة في المصارف
68	أولاً : تحديد عناصر سلسلة القيمة في المصارف
70	ثانياً : تحديد أهداف سلسلة القيمة في المصارف
71	ثالثاً : تحديد الأنشطة الإستراتيجية للمصرف
72	رابعاً : تحديد الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في المصارف التجارية
72	الأنشطة الأساسية
73	الأنشطة الثانوية (الداعمة)
74	خامساً : تحديد التكاليف لكل نشاط قيمة لمصرف
77	سادساً : تحسين إدارة تحليل سلسلة قيمة المصارف التجارية
الفصل الرابع: التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وسلسلة القيمة	
80	المقدمة
80	أولاً : التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وسلسلة القيمة وأثرها على الادارة الاستراتيجية لمصرف
81	أسباب التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب سلسلة القيمة
85	التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بالمصارف التجارية
85	التخطيط إستراتيجي
88	الإدارة الإستراتيجية بالمصارف التجارية
88	دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وسلسلة القيمة في زيادة فاعلية الإدارة الإستراتيجية للمصرف وفق خطوات تطبيق الإستراتيجية
89	الخطوة الأولى : تحليل البيئة الداخلية لاكتشاف القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات في المصرف
91	الخطوة الثانية : صياغة الإستراتيجية
91	المهمة ورسالة المصرف

92	أهداف المصرف
92	الإستراتيجيات
94	الخطوة الثالثة : تنفيذ الإستراتيجية
95	الخطوة الرابعة : الرقابة الإستراتيجية
96	الخطوة الخامسة : التغذية العكسية لإستراتيجية المصرف
97	ثانياً : دور التكامل في زيادة فعالية أداء المصارف التجارية
97	دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن و سلسلة القيمة لتحقيق الاستراتيجية
100	دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن و سلسلة القيمة لدعم المركز التنافسي للمصرف وتحقيق التميز
101	دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سلسلة قيمة لتحسين الاداء
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية واختبارات الفروض	
105	أولاً : الهدف من الدراسة الميدانية
105	ثانياً: مجتمع البحث
105	ثالثاً: عينة البحث
105	رابعاً: أدوات البحث
106	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة ونتائج الفروض
107	اختبار الفرض الأول
107	اختبار الفرض الفرعي الأول
107	اختبار الفرض الفرعي الثاني
108	اختبار الفرض الفرعي الثالث
109	اختبار الفرض الفرعي الرابع
109	اختبار الفرض الفرعي الخامس
110	اختبار الفرض الثاني
112	اختبار الفرض الثالث
113	اختبار الفرض الفرعي الأول
113	اختبار الفرض الفرعي الثاني
114	اختبار الفرض الفرعي الثالث
115	اختبار الفرض الفرعي الرابع
116	اختبار الفرض الفرعي الخامس
الفصل السادس : الملخص و النتائج و التوصيات	
119	مقدمة
119	أولاً : ملخص البحث
120	ثانياً : نتائج البحث
120	النتائج العامة

121	نتائج الدراسة الميدانية
122	ثالثاً : التوصيات
123	رابعاً: دراسات مستقبلية
124	المراجع
125	المراجع العربية
131	المراجع الأجنبية
137	الملاحق
139	قائمة الاستقصاء
149	تجميع بيانات الاستقصاء
149	التحليل الإحصائي
1	ملخص البحث باللغة العربية
	ملخص البحث باللغة الإنجليزية

قائمة الإشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	نظام قياس وتقييم الأداء	1
27	أهم النسب المالية المستخدمة في المصارف التجارية	2
36	بطاقة الأداء المتوازن	3
38	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	4
43	أهم الاستراتيجيات المتبعة في المصارف التجارية	5
48	محاور بطاقة القياس المتوازن في المصرف	6
50	مقاييس محور العملاء	7
60	نموذج سلسلة القيمة	8
66	المركز الإستراتيجي للتكاليف	9
68	عناصر سلسلة القيمة في المصارف	10
85	التكامل بين سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازن لتفعيل الأداء بالمصرف	11
87	التخطيط الإستراتيجي للمصرف	12
88	نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية للمصارف التجارية	13
89	البيئة المصرفية	14
90	SWOT لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المصرف	15
91	صياغة الإستراتيجية	16
94	تكوين إستراتيجيات المصرف	17
96	استخدام بطاقة الأداء المتوازن لرقابة الإستراتيجية المصرف	18
98	دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المصرف	19
99	دور أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تحقيق إستراتيجية المصرف	20
100	دور أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تدعيم المركز التنافسي للمصرف	21
102	دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المصرف	22

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	توضيح التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وسلسلة القيمة الممتدة	1
106	يبين الأهمية النسبية لكل محور بطاقة أداء المتوازن للمصارف التجارية لليبية	2
107	اختبار T لفرض الفرعي الأول (الفرض الأول)	3
108	اختبار T لفرض الفرعي الثاني (الفرض الأول)	4
108	اختبار T لفرض الفرعي الثالث (الفرض الأول)	5
109	اختبار T لفرض الفرعي الرابع (الفرض الأول)	6
110	اختبار T لفرض الفرعي الخامس (الفرض الأول)	7
111	اختبار T لفرض الثاني	8
112	اختبار χ^2 لفرض الثاني	9
112	نتائج نموذج الانحدار لاختبار الفرض الثالث	10
113	نتائج نموذج الانحدار لاختبار الفرض الفرعي الأول (الفرض الثالث)	11
114	نتائج نموذج الانحدار لاختبار الفرض الفرعي الثاني (الفرض الثالث)	12
115	نتائج نموذج الانحدار لاختبار الفرض الفرعي الثالث (الفرض الثالث)	13
116	نتائج نموذج الانحدار لاختبار الفرض الفرعي الرابع (الفرض الثالث)	14
116	نتائج نموذج الانحدار لاختبار الفرض الفرعي الخامس (الفرض الثالث)	15

الفصل الأول

ا

إطار البحث

يتضمن هذا الفصل العناصر التالية:

- مقدمة البحث.
- مشكلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- الدراسات السابقة.
- فروض البحث.
- منهج البحث.
- مجتمع وعينة البحث.
- خطة البحث.

الفصل الأول

إطار البحث المقدمة :

نقوم المصارف بدور حيوي وهام في التنمية الاقتصادية ودفع عجلة النمو الاقتصادي وعليه فإن كفاءة الاقتصاد في أي دولة، يعتمد إلى حد كبير على كفاءة الأداء المصرفي لذلك فقد شهدت عملية تقييم الأداء المصرفي اهتماماً كبيراً في ظل التطورات التي يشهدها هذا القطاع كما وضحه (البثانوي-2004) ،وبذلك يتوجب على المصارف السعي المستمر لتحسين قدراتها التنافسية لتجنب الخروج من السوق ،وقد أضافت تلك التطورات بعداً جديداً للأداء المصرفي يركز على ،وضع أهدافاً أخرى لتحسين الأداء غير أهداف الربح مثل زيادة رضا العملاء ورضا العاملين وهي تشكل محركاً نحو الهدف الرئيسي، إذا ما أرادت المنظمة الاستمرار في النجاح والمنافسة ،الأمر الذي يتطلب الاهتمام بها لتقييم الأداء حتى تعطى الصورة الكاملة للإدارة عن مدى تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها كما أشار إليه (شوشة- 2004).

وقد شهدت البيئة التي تمارس فيها المصارف أعمالها العديد من التغيرات التي أثرت بشكل كبير على طريقة العمل، وأسلوب إدارتها، حيث شهدت العديد من الأسواق المصرفية زيادة حدة المنافسة والتطور باستخدام التكنولوجيا، وما ترتب عليها من خلق المزيد من الخدمات والأنشطة، وزاد وعي العملاء، وتنوعت وتعددت احتياجاتهم وبذلك سعت المصارف لمواجهة تعقيدات البيئة الجديدة، والبقاء في عالم الأعمال، مما جعلها تضيف بعداً إستراتيجياً على العملية الإدارية، كما أشار (Rasheed & Brown-2007) أنه على المصرف مراجعة هذه المتغيرات باستمرار، وأن تغتنم الفرص لتحسين أدائها التنظيمي وخصوصاً تغيرات المنافسة في السوق ، وتوقعات العملاء ،حيث إن من أهم أدبيات الإدارة الإستراتيجية هي قيام المنظمات الناجحة بتغيير إستراتيجياتها لتتوافق بشكل أفضل مع البيئة التي تعمل فيها، كما لخصها (Lam 2008) ،ولتمكين المصرف من البقاء والتكيف مع البيئة المتغيرة يجب عليه التركيز على فهم محركات النجاح وتقديم خدمات ذات جودة عالية إلي عملائها للحفاظ على الميزة التنافسية، ولذلك فإن المقاييس التقليدية أصبحت غير ملائمة لمواجهة هذه المتغيرات وذلك للأسباب الآتية (محمد - 2002) :

(١) اعتماد على البيانات تاريخيه ومن ثم فإن القرارات التي تبنى على مثل هذه المقاييس قد تكون غير رشيدة.

٢) عدم تركيزها على أسباب حدوث الأداء، مما يترك فجوة بين تطوير الإستراتيجية وتنفيذها.

٣) تعبر عن نتائج قرارات ماضية ومن ثم عدم القدرة على التنبؤ بالأداء المستقبلي مع عدم الإشارة إلى الكيفية التي يمكن من خلالها للإدارة تطوير الأداء المستقبلي.

وتتفق الباحثة مع (السوافيري - 2003) من حيث أن مقاييس تقييم الأداء التقليدية المستخدمة في نظم المحاسبة الإدارية غير ملائمة لتقييم الأداء في ظل بيئة الصناعة الحديثة كما أنها تركز اهتمامها على تقييم الأداء للنتائج في الأجل القصير، رغم أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وهو ما قد يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير وتعمل على تأجيل اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير، بالإضافة إلى تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج النهائية للأداء وعدم الاهتمام الكافي بمسببات تلك النتائج، وهو الأمر الذي يؤثر على طبيعة الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء، وبالتالي لا توفر تلك الأنظمة مؤشرات أداء عن الفترات المستقبلية من ناحية كما لا توضح الأسباب الحقيقية للأداء من ناحية أخرى، وقد أكدت بعض الدراسات الحديثة في مجال المحاسبة وإدارة الأعمال على أهمية أنظمة قياس الأداء الإستراتيجية، بما تتضمنه من مقاييس مالية وغير مالية وتعد بطاقة الأداء المتوازن للأداء (Kaplan & Norton-1992) التي قدمها لكأحد مداخل قياس الأداء الإستراتيجي، ومنها تشتق المقاييس التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها والتركيز على ما يهم العملاء والعاملين والمستثمرين، وترشيد القرارات الإدارية وذلك من خلال ربط مقاييس الأداء بأهداف وإستراتيجيات المنظمة، ووحدات النشاط بها ويمكن القول أن: الدافع الرئيسي وراء اقتراح بطاقة الأداء المتوازن يرجع إلى توجيه انتقادات متزايدة إلى المقاييس المالية التقليدية للأداء.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية و التي تعطي اهتماماً متوازناً بين الأداء في الأجل القصير، وفي الأجل الطويل وذلك باستخدام المقاييس غير المالية، كجزء من برنامج التحسين المستمر للتركيز على العوامل المؤثرة أو المسببة للأداء في الأجل الطويل، أو ما يسمى بمحركات أو مسببات الأداء حيث أنه ليس من المهم معرفة النتيجة ولكن المهم، هو معرفة السبب في حدوث هذه النتيجة، حتى يمكن اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية وفي ضوء ما سبق فقد تم طرح بطاقة الأداء المتوازن، بما تتضمنه من رؤية وأهداف إستراتيجية، وينعكس بدوره في صورة إلهتمام بلإستراتيجية العظمة التي يسعى كل فرد في المصرف إلى تحقيقها.

وتحتاج أساليب تقييم الأداء الإستراتيجية إلى قاعدة معلومات تكاليفية لتقييم الأداء بكفاءة وفعالية، وتمثل تلك القاعدة في المعلومات التي توفرها أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة والتي من أهمها سلسلة القيمة، لها يقدمه هذا المنهج في مجال قياس ورقابة تكلفة الخدمات المصرفية