



The Open European Journal of Social Science and Education (OEJSSE)

(E-ISSN: 3062-3456)

المجلة الأوروبية المفتوحة للعلوم الاجتماعية والتربوية

Journal homepage: <https://easdjournals.com/index.php/oejsse/index>



مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري حديث في تقييم الأداء دراسة حالة: مصرف شمال إفريقيا - فرع ترهونة

سالم عثمان محمد عبد الكريم^{1*}، أنور احمد محمد اسمية²، عبد الرزاق محمد احمد ابورزيزة³

^{2,1} قسم العلوم الإدارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية أولاد علي، ترهونة، ليبيا

³ قسم العلوم الإدارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية قصر بن غشير، ليبيا

* Corresponding author E-mail: salemithman47@gmail.com

Article history	Received	Accepted	Publishing
	12 April 2024	07 May 2024	15 May 2024

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي مصرف شمال إفريقيا فرع ترهونة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تكونت من (28) فقرة موزعة على أربعة محاور هي: (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو). ولغرض جمع البيانات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكوّن من (30) مفردة من موظفي المصرف. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المصرف يعتمد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على صافي التدفقات النقدية التشغيلية لقياس مؤشرات الأداء، كما أن المصرف يُولي اهتمامًا كبيرًا بإجراءات العمل الداخلية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، المصارف التجارية.

The Extent of Balanced Scorecard Application as a Modern Managerial Approach in Performance Evaluation Case Study: North Africa Bank – Tarhuna Branch

Salim Othman Mohammed Abdulkarim^{1*}, Anwar Ahmed mohammed², Abdulrzzaq Mohammed Ahmed Aburzeiza³

^{1,2} Department of Administrative and Financial Sciences, Higher Institute of Science and Technology, Ouled Ali, Tarhuna, Libya

³ Department of Administrative and Financial Sciences, Higher Institute of Science and Technology, Qasr Ben Ghashir, Libya

Abstract

This study aims to identify the extent of applying the Balanced Scorecard in performance evaluation from the perspective of the employees of North Africa Bank, Tarhuna Branch. To achieve this objective, the researchers adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire consisting of 28 items distributed across four dimensions: (financial, customer, internal processes, and learning and growth). For the purpose of data collection—and after verifying its validity and reliability—the questionnaire was administered to a sample of 30 bank employees. The study reached the following conclusions: the bank relies on net operating cash flows as performance indicators in the implementation of the Balanced Scorecard. Moreover, the bank places significant emphasis on internal operational procedures.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Commercial Banks.

المقدمة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعمل على مواجهة القصور في أنظمة تقييم الأداء التقليدية ولمواكبة التغييرات التكنولوجية والمنافسة في بيئة الأعمال كما أنها تأخذ في عين الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء. (ياقوتة، 2020) وتحظى المصارف التجارية بأهمية بالغة في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونجاحها في ذلك يتوقف على حسن إدارتها لمواردها وأموالها واستخداماتها، وعلى دقة تنظيمها الداخلي، وعلى استخدام أنظمة فعالة ومحكمة للمحاسبة والرقابة وتقييم الأداء. كما أن ازدياد حدة

المنافسة التي تواجهها المصارف بسبب ظهور تقنيات مصرفية حديثة، ودخول مؤسسات وساطة مالية لمنافسة المصارف التقليدية، وأيضًا التوجه نحو عولمة الخدمات المالية، والتي تتضمن حرية المؤسسات المصرفية في تقديم خدماتها في جميع دول العالم وبدون أي تمييز، يجعل القطاع المصرفي في وضع تنافسي صعب يتطلب منه العمل وفقًا للمعايير الدولية للعمل المصرفي، وأن يسعى جاهدًا لتقديم الخدمات التي ترضي عملاءه، وذلك من حيث النوع والجودة والتوقيت والابتكار.. ومن أهم الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الأداء، والتي تركز على تكامل المقاييس المالية وغير المالية، بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard).

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة بإبعادها الأربعة في تقييم الأداء ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي "ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بمصرف شمال إفريقيا – ترهونة" ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟
2. ما مدى تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟
3. ما مدى تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟
4. ما مدى تطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟

أهداف الدراسة:

1. تسليط الضوء على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
2. التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بإبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) في تقييم الأداء بمصرف شمال إفريقيا.
3. اقتراح بعض التوصيات لتنفيذ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية الكبيرة التي تحتلها بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في عملية تقييم الأداء وما لها من أثر إيجابي عند تطبيقها على المؤسسات المالية، لأنها تعطي أهمية للجوانب المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات. ويؤمل أن ينتفع منها القائمون على هذا المصرف قيد الدراسة وذلك من خلال القيام برسم السياسات والخطط التي من شأنها أن تساعد على تطوير وتحسين مستوى الأداء. كما يؤمل أن ينتفع من نتائجها الباحثون والمعنيون بالمؤسسات المالية من خلال ما يمكن أن تصل إليه من نتائج وما توصي به من توصيات.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي في وصف المشكلة محل الدراسة من خلال المراجع والدوريات وشبكة المعلومات الدولية، وكذلك استخدام المنهج التحليلي من خلال الجانب الميداني المتمثل في أداء جمع البيانات (الاستبانة) وتحليلها.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة: نظرا لصغر حجم المجتمع تم استخدام طريقة المسح الشامل حيث كان عدد الموظفين (31) موظف.

حدود الدراسة:

- 1/ الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري حديث في تقييم الأداء.
- 2/ الحدود الزمنية: خلال فترة (2024).
- 3/ الحدود المكانية: الموظفين بمصرف شمال إفريقيا – فرع ترهونة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت تحليل بطاقة الأداء المتوازن من مختلف النواحي، ومن هذه الدراسات الحديثة في هذا المجال ما يلي:

1. دراسة ياقوتة ، 2019- 2020 بعنوان بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاتجاهات المعاصرة للمصارف على إبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، و توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام إبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة ، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام إبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، كما كشفت الدراسة ان الوكالات محل الدراسة تستخدم البعد المالي و بُعد العملاء بدرجة مرتفعة في حين تستخدم بُعد العمليات الداخلية و بُعد التعلم و النمو بدرجة متوسطة .
2. دراسة حسين 2019 بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة بشكل عام و الشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص هدفت هذه الدراسة إلى التعرف ما هو الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بإبعادها الأربعة (

المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وذلك لمعالجة القصور الناتجة عن استخدام أساليب تقليدية في قياس و تقييم الأداء المؤسسي، و توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها إن ترتيب الأبعاد الأربعة من حيث الترتيب من وجهة نظر المبحوثين في علاج القصور الناتج عن إتباع الأساليب التقليدية في قياس و تقييم الأداء جاءت كالآتي أولاً **البعد المالي**، ثانياً **بُعد العملاء**، ثالثاً **بُعد العمليات الداخلية**، رابعاً **بُعد التعلم والنمو**.

3. **دراسة عون الله، ثابت 2017 – 2018** بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كإلية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في شركة مناجم فوسفات SOMIPHOS – تبسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها إن جميع إبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، كما ترتبط جميع إبعادها بعملية التقييم باستثناء بعد التعلم والنمو.

4. **دراسة بلاسكة، 2011 – 2012** بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هدفت هذه الدراسة إلى توصيف الإبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن مع محاولة إيجاد أنجع الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها، و، و توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها إن البيئة الداخلية للمؤسسات تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع مركزية القرارات و عدم إشراك العاملين، و لعل أهم سبب وراء عدم تطبيق المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن هو عدم الوعي الكافي لدى مسؤولي المؤسسات بضرورة الأخذ بهذا النموذج لما تفرضه البيئة.

5. **دراسة أبو قمر 2009** بعنوان تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء بنك فلسطين المحدود، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، وإن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً لإبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

التعليق على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في معالجتها للموضوع ذاته، إما الاختلاف مع الدراسات السابقة في الفئة المستهدفة والبعد المكاني والزمني.

الإطار العام للدراسة النظرية

1 – بطاقة الأداء المتوازن:

1.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تُعد **بطاقة الأداء المتوازن** أسلوباً إدارياً حديثاً لقياس وتقييم الأداء، وقد قدمها **Kaplan & Norton** عام 1992 من خلال دمج الأداء المالي مع الأداء غير المالي ضمن أربعة أبعاد رئيسية، وهي: **البُعد المالي**، **بُعد العملاء**، **بُعد العمليات الداخلية**، و**بُعد التعلم والنمو** (الصغير، 2014). ويُعد التقييم المتوازن للأداء نقلة نوعية في تحويل الإستراتيجية من مجرد نظرية إلى تطبيق عملي، فهو ليس مجرد نظام لقياس الأداء، بل يُعد أداة توجيهية تهدف إلى ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى ممارسات قابلة للتنفيذ على جميع مستويات المنظمة. ونظراً لأن المنظمات تعمل ضمن بيئات معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل مثل العملاء، والمنافسين، والمنتجات البديلة، ومستويات الأسعار، والتكنولوجيا، فإن مواجهة هذه البيئة المعقدة تتطلب فهماً دقيقاً لطبيعتها وما تحتويه من أهداف قصيرة وطويلة الأجل، إضافة إلى توضيح الوسائل والآليات التي تُحقق تلك الأهداف (يوسف، 2005).

وقد ظهرت تعريفات متعددة لبطاقة الأداء المتوازن، من أبرزها أنها "أول نظام متكامل حاول تعميم إطار لتقييم الأداء، يُعنى بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما يُوحّد بين جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة" (المغربي، 2009).

كما عرفها **Kaplan & Norton** بأنها نظام يوفر للمنظمة مجموعة من المعايير والأهداف الإستراتيجية التي تمكّن الإدارة من تقييم الأداء بشكل متوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، باعتبارها محركات للأداء المستقبلي للمنظمة، وتقيس أداءها من خلال الأبعاد الأربعة، إلا أن العلاقة بين هذه الأبعاد تستند إلى رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية (دودين، 2009).

1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1- **البُعد المالي**: - ويمثل في التركيز على تقييم الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الإحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وتسهم دراسة الجانب المالي في تحقيق هدف بقاء واستمرار المنظمة، والمساعدة في تحديد مواطن القوة المالية ونواحي الضعف الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية غير رشيدة (عوض، 2009)

2- **بُعد العملاء**: - إن مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة في هذا المنظور لمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية أو لا لما له من اثر في تحقيق ما تناشده المنظمة في بلوغ أهدافها المالية لان النجاح في المقاييس الأخرى ضمن هذا المنظور لا يضمن تحقيق الأهداف المالية و لا يضمن امتلاك عملاء مربحين، و لان رضا العميل و الحصة السوقية المستهدفة هما مجرد وسيلة لكسب العوائد المالية إذ إن المنظمة لا ترغب فقط بقياس الأنشطة التي تمارس لتحقيق رضا العميل بل تسعى أيضاً لمعرفة ربحية هذه الأعمال و خصوصاً في أجزاء السوق و العملاء المستهدفين . (النعمي، 2007)

3- **بُعد العمليات الداخلية**: - يركز هذا المجال على طرق العمل الداخلية التي تُمكن المنظمة من التميز في أدائها وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ويدخل أيضاً في هذا المجال الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال سلع وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والمتوقعين. (عوض، 2009)

4- يُعد التعلم والنمو: - يهتم هذا البعد بالمهارات الفكرية للعاملين ومستويات قدراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مواكبتها للتطورات الحاصلة في بيئة العمل ووسائله، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم. (السررتي، 2013)

1.3 أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في العديد من الفوائد ومنها (مصطفى ، 2016)

1. تعمل البطاقة بمثابة حجر الزاوية للنجاح في الحاضر والمستقبل للمنظمة، تعكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي في كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء في المستقبل
2. تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة الأجل مع نشاطاتها قريبة الأجل.
3. تمكن بطاقة الأداء من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي إن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
4. المساعدة في التركيز على ما الذي يجب القيام به لزيادة تقييم الأداء وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة العميل.
5. توضح رؤية وإستراتيجية المنظمة وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً منطقياً للأهداف وتوفر التغذية الراجعة للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء.
6. تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة أخرى من المقاييس أكثر تفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.

1.4 مزايا وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن: (المغربي، 2006)

1. توضح علاقات التتابع السبب والنتيجة.
2. تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة.
3. تهتم بتقييم الأداء المتوازن في المنظمات الهادفة للربح على المقاييس والأهداف المالية.
4. تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي.
5. تحدد عدد وأنواع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات التقييم.
6. تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، لتقييم الأداء في الأمد القصير، والأمد الطويل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة الأداء المتوازن من تركيز المدراء على الأداء المالي فقط مثل المكاسب السنوية أو الربح السنوية.

1.4 صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: (دودين، 2009)

1. نقص المعرفة والخبرة في التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن مما يؤدي إلى نتائج سلبية.
2. ممكن إن تفوق التكاليف المنفعة المتحققة من تقييم بطاقة الأداء المتوازن.
3. صعوبة تحديد المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن.

2. تقييم الأداء:

2.1 مفهوم تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء آخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية خلال فترة التقييم، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة زمنية معينة، حيث يتم تقييم الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنتها بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل الإدارة، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالخطة والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ ومعالجتها. (أبوقمرة، 2009)

وهو العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء استمرار المنظمة. (أبوقحف، 2002) .

2.2 أهداف تقييم الأداء

تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

1. التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.
2. التركيز على إن الخطة الإستراتيجية تسير وفق ما هو مخطط له.
3. التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً لأهداف المنظمة.
4. تحقيق إيراد ودفع حركة التنمية، حيث إن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع في قدرات المنظمة لتحسين أدائها.
5. يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن عناصر القوة لدعمها وتحديد عناصر الضعف لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بالأداء نحو الإمام. (الصغير، 2014).

2.3 أهمية تقييم الأداء:

1. يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة في أدائها.
2. يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
3. يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة وهذا بدوره يؤدي لتحسين المنظمة من مستوى أدائها. (دبجي ، 2013).

ثالثاً - الدراسة الميدانية :

1- تحليل البيانات الأولية للدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة بما يخدم أهداف وأسئلة الدراسة، إذ تم تطويرها من خلال الدراسات السابقة وتضمنت (28) فقرة موزعة على محاور الدراسة، حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم واقع هذه الظاهرة وتطويرها.

2- توزيع أداة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمصرف قيد الدراسة، والبالغ عددهم (31) مفردة، ونظراً لصغر حجم المجتمع تم استخدام طريقة المسح الشامل لتمثيل العينة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 1 توزيع مجتمع البحث بعد التطبيق.

البيان	عينة البحث	الاستبانات المسترجعة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المستوفاة	
		ن	%	ن	%	ن	%
العاملين بمصرف شمال إفريقيا ترهونة	31	31	100	0	0.00	31	100

وبعد التطبيق واسترداد استمارات الاستبانة تم ترميز إجابات المبحوثين وفقاً لمقياس (Likert) الخماسي، وقد تم حساب طول خلايا المقياس على أساس $(0.80 = 5/4)$ ومن ثم إضافة الناتج إلى بداية المقياس وهو الواحد الصحيح وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 2 الوزن المعطى وطول الخلايا لكل استجابة.

الاستجابات	غير موافق على بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
طول الخلية	1.80 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5 – 4.21
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 3 معامل ارتباط بيرسون (Correlations) لكل محور من محاور الدراسة.

ت	محاور الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	البعد المالي	**0.639	0.000
2	بُعد العملاء	**0.823	0.000
3	بُعد العمليات الداخلية	**0.748	0.000
4	بُعد التعلم والنمو	**0.695	0.000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساق كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للأداء، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق محاور الدراسة وارتباطها مع الدرجة الكلية للأداة (الاستبانة).

وبعد ذلك تم حساب الثبات الذي يعد خطوة هامة لقياس ثبات محاور الدراسة، فقد تم حساب معامل (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم 4 معامل (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات.

ت	محاور البحث	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	الثبات *
1	البُعد المالي	7	0.765	0.874
2	بُعد العملاء	7	0.892	0.944
3	بُعد العمليات الداخلية	7	0.832	0.912
4	بُعد التعلم والنمو	7	0.765	0.874
الثبات العام			0.814	

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.874 إلى 0.944) وبلغ معامل الثبات العام (0.814) وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق.

3- المقاييس الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام المقاييس الإحصائية بما يخدم أسئلة وفرضيات وأهداف الدراسة وفق التالي:

(Percent, Pearson Correlation, Cronbach's Alpha, Weighted Mean, Std. Deviation).

4- تحليل بيانات المقياس مع مناقشة النتائج:

1- المحور الأول: البُعد المالي.

الجدول رقم 5 التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تسعى إدارة المصرف لتحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق المساهمين	3.77	0.425	3	مرتفعة
2	يستخدم المصرف المؤشرات المالية كأداة من أدوات الرقابة	3.77	0.560	4	مرتفعة
3	يحقق المصرف عائد مقبول للمساهمين وأصحاب المصلحة	3.41	0.620	6	مرتفعة
4	يعتبر معدل النمو في صافي التدفق النقدي التشغيلي مؤشر من مؤشرات قياس الأداء	3.80	0.477	1	مرتفعة
5	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من نشاطات استثمارية	3.80	0.477	2	مرتفعة
6	يتوافر في المصرف سيولة نقدية كافية لمواجهة التزامات ومسحوبات العملاء غير المتوقعة	3.35	0.950	7	متوسطة
7	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة	3.51	0.724	5	مرتفعة
المتوسط العام		3.63	0.604	مرتفعة	

يتضح من نتيجة الجدول رقم (5) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على البعد المالي بمتوسط عام بلغ (3.63 من 5) وانحراف معياري (0.604) حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة على أداة القياس، مما يعني أن المصرف يعتمد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على صافي التدفقات النقدية التشغيلية لقياس مؤشرات الأداء، وحلت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة على أداة القياس، وهذا يعني أن المصرف لا تتوفر له النقدية الكافية لمواجهة التزاماته تجاه العملاء.

2- المحور الثاني: بُعد العملاء.

الجدول رقم 6 التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يقوم المصرف دائماً باستحداث خدمات جديدة لإرضاء عملائه	3.83	0.637	2	مرتفعة
2	هناك مصداقية في التعامل وتقديم الخدمة من قبل المصرف مع العملاء	3.70	0.692	4	مرتفعة
3	يسعى مقياس رضا العملاء لتحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل	3.54	0.567	6	مرتفعة
4	هناك عدد كاف من الموظفين الموجودين لتقديم الخدمات للعملاء للتقليل من وقت الانتظار	3.45	0.675	7	مرتفعة
5	الفوائد التي تعطى على الودائع تعتبر جيدة وفي حدود المقبول	3.61	0.715	5	مرتفعة
6	يتم معالجة الشكاوي بسرعة وبدون تأخير من قبل إدارة المصرف	3.77	0.668	3	مرتفعة
7	يوجد أماكن انتظار ومقاعد كافية لانتظار العملاء لحين استلام خدماتهم	3.90	0.538	1	مرتفعة
المتوسط العام		3.68	0.641	مرتفعة	

يتضح من نتيجة الجدول رقم (6) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على بعد العملاء بمتوسط عام بلغ (3.68 من 5) وانحراف معياري (0.641) حيث جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة على أداة القياس، مما يعني أن المصرف تتوفر فيه أماكن كافية لانتظار العملاء حتى تقديم الخدمة المطلوبة للعميل، وحلت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة أيضاً على أداة القياس، وهذا يعني أن المصرف لديه العدد الكافي من الموظفين لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم وتقديمها للعملاء في أقل وقت ممكن.

3-4 المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية.

الجدول رقم 7 التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يهتم المصرف بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل مميز	3.77	0.560	1	مرتفعة
2	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت	3.74	0.575	3	مرتفعة
3	يوفر المصرف معلومات بشكل دائم عن عمليات المصرف الداخلية المختلفة	3.74	0.514	2	مرتفعة
4	يتميز موظفو الكاونتر الأمامي بالخبرة والكفاءة الكافيتين لخدمة واستيعاب العملاء	3.74	0.681	4	مرتفعة
5	يتم التنبؤ دائماً باحتياجات العملاء المستقبلية	3.64	0.608	5	مرتفعة
6	تقديم الخدمات بوقت قياسي وحسب ما هو مخطط له	3.61	0.715	7	مرتفعة
7	لدى المصرف نظام وإجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية حسب الأولويات	3.64	0.660	6	مرتفعة
المتوسط العام		3.69	0.616	مرتفعة	

يتضح من نتيجة الجدول رقم (7) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على بعد العمليات الداخلية بمتوسط عام بلغ (3.69 من 5) وانحراف معياري (0.616) حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة على أداة القياس، مما يعني أن المصرف لديه اهتمام كبير فيما يخص إجراءات العمل الداخلية، وحلت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة أيضاً على أداة القياس، الأمر الذي يشير إلى أن المصرف يعمل على تقديم الخدمات في وقت قياسي وحسب ما هو مخطط له.

4-4 المحور الرابع: بُعد التعلم والنمو.

الجدول رقم 8 التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يهتم المصرف بتوفير معلومات للموظف عن البيئة الداخلية والخارجية له	3.61	0.667	4	مرتفعة
2	حرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام المالي ويهتم بهم ويحفزهم	3.64	0.608	3	مرتفعة
3	يوجد في المصرف فرق عمل تقدم اقتراحات للتطوير بشكل دائم	3.54	0.567	6	مرتفعة
4	يتمتع العاملون في المصرف بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في المصرف	3.45	0.850	7	مرتفعة
5	يقدم المصرف منافع إضافية للعاملين مثل التأمين الصحي	3.80	0.654	1	مرتفعة
6	يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز	3.64	0.608	2	مرتفعة
7	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل	3.61	0.760	5	مرتفعة
	المتوسط العام	3.61	0.673		مرتفعة

يتضح من نتيجة الجدول رقم (8) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على بعد التعلم والنمو بمتوسط عام بلغ (3.61 من 5) وانحراف معياري (0.673) حيث جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة على أداة القياس، مما يشير إلى أن المصرف يقدم خدمات التأمين الصحي لموظفيه، وحلت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة أيضاً على أداة القياس، الأمر الذي يشير إلى أن المصرف يعمل على إقامة البرامج التدريبية للموظفين كلاً حسب مؤهله وطبيعة عمله.

5- النتائج والتوصيات:

1-5 النتائج

- 1- أن المصرف يعتمد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على صافي التدفقات النقدية التشغيلية لقياس مؤشرات الأداء.
- 2- أن المصرف تتوفر فيه أماكن كافية لانتظار العملاء حتى يتم تقديم الخدمة المطلوبة للعميل.
- 3- أن المصرف لديه اهتمام كبير فيما يخص إجراءات العمل الداخلية.
- 4- يعمل المصرف على تقديم خدمات التأمين الصحي لموظفيه.

2-5 التوصيات

- 1- العمل على توفير النقدية الكافية لمواجهة التزامات المصرف تجاه عملائه.
- 2- زيادة العمل على تقديم الخدمات في وقت قياسي لكسب رضا العملاء.
- 3- زيادة الاهتمام بإقامة البرامج التدريبية للموظفين كلاً حسب مؤهله وطبيعة عمله.

المراجع:

1. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغريبة، رمضان فيهم. (2006) التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
2. مصطفى، يوسف. (2016) إدارة الأداء. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
3. أبوقحف، عبد السلام. (2002) أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. يوسف، محمد محمود. (2005) التباعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
5. المغربي، عبد الحميد. (2009) قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي.
6. الصغير، ريغة أحمد. (2014) تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (رسالة ماجستير). جامعة البليدة، الجزائر.

7. النعمي، نادية شاكر. (2007) التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية (رسالة ماجستير). جامعة بغداد.
8. عوض، فاطمة رشدي سويلم. (2009) تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن في تطوير المصارف الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
9. دودين، أحمد يوسف (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني. جامعة الزرقاء، الأردن.
10. الصغير، ريغة أحمد. (2014) تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (رسالة ماجستير). جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
11. دبجي، وهيبة. (2013) دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). جامعة بسكرة، الجزائر.
12. أبوقمرة، محمد أحمد محمد. (2009) تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
13. ياقوتة، سمارة. (2020) بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية (أطروحة دكتوراه). جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر.