



## أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة

تغريد عبدالعزيز سليمان الراشد

محاضر - قسم إدارة الأعمال

د. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري

أستاذ مشارك - قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

تتهدم هذه الدراسة بموضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في البنوك التجارية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، واتجهت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والتعلم والنمو على تحسين الأداء في هذه البنوك. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية التطبيقية لتحديد حجم العينة في فروع البنوك التجارية محل الدراسة في محافظة جدة، وبلغ حجم العينة المشاركة (206) من مدراء فروع البنوك ونوابهم في فروع البنوك محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج تقارب متوسطات تطبيق جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (مستوى مرتفع) ما عدا بعد النمو والتعلم (مستوى متوسط)، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وتحسين أداء البنك في البنوك التجارية بمدينة جدة، لكن تأثير هذه الأبعاد كان بنسب متفاوتة، حيث إن بعد العمليات الداخلية كان من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء من وجهة نظر آراء العينة، يليه بعد العملاء، ثم بعد التعلم، والنمو وأخيراً البعد المالي؛ وعليه فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها تطبيق نموذج مقترح لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء في البنوك في مدينة جدة.

**الكلمات المفتاحية:** تحسين الأداء، البنوك التجارية، بطاقة الأداء المتوازن، المملكة العربية السعودية، محافظة جدة.

### تمهيد

تطورت البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية لمواكبة التطور الكبير في المملكة منذ بداية خطة التنمية الأولى في المملكة عام 1970، مساهمةً في دعم الاقتصاد السعودي وتحقيق الاستقرار المالي والنقدي المدعم من الإنفاق الحكومي الكبير، وفي تحفيز النمو وتشجيع النشاط الاقتصادي (الجاسر، 2002). وقد سجلت المصارف السعودية نمواً قوياً عام 2014، محققة بذلك معدلات أرباح جيدة منسجمة مع ارتفاع الإنفاق الحكومي، حيث بلغ إجمالي الموارد المضافة 238,3 مليون ريال نهاية عام 2014، محققة نسبة نمو 31.2% عن العام الماضي، وزادت معها أرباحها إلى 40.2 مليار ريال بنسبة زيادة 6.5%. وبلغ عدد البنوك التجارية 12 مصرفاً، يضم 1912 فرعاً، بالغ عدد الموظفين 47588 بنسبة ارتفاع 3.1% (مؤسسة النقد العربي السعودي، 2015: 62). وعلى الرغم من التطور الكبير في قطاع البنوك السعودية، فإنه لا بد أن يكون القطاع المصرفي ككل قادراً على تعزيز دوره في الانفتاح، وتضخيم استثماراته في التقنية، وتقوية بنيته الأساسية الرقابية، فهو يدخل الآن حقبةً جديدةً تتطلب زيادة المشاركة والمنافسة وتعزيز الشفافية، وتقوية

\* تم تسلم البحث في ديسمبر 2015، وقبل للنشر في إبريل 2016.

الأدوات الرقابية والإدارة السليمة لتعزيز وضعه لمواجهة التحديات وتلبية متطلبات الاقتصاد والعملاء اللذين ينموان بشكل متزايد (مؤسسة النقد العربي السعودي، 2004). لذا ظهرت الحاجة إلى استخدام نظام لتقييم الأداء قادر على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة (السوق، العملاء، المنافسين، العمال، المساهمين..) لتحقيق التحسين المستمر في الأداء، ومنها بطاقة الأداء المتوازن (بلاسكة، 2012).

- اهتمت هذه الدراسة بتحديد أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو) في تحسين أداء البنوك التجارية في مدينة جدة. وتشمل هذه الدراسة ما يلي:
- 1- المحور الأول «الإطار العام للدراسة»، ويشمل: توضيح لمشكلة الدراسة وأهميتها، وأهدافها، ومتغيرات الدراسة، والمنهج المستخدم، وأخيرًا حدود الدراسة.
  - 2- المحور الثاني «الدراسات السابقة».
  - 3- المحور الثالث «الإطار المعرفي»، ويشمل: تقييم الأداء، الإطار المعرفي لبطاقة الأداء المتوازن والذي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن، وأهميتها، ومشكلات تطبيقها، والمقومات الأساسية لنجاحها، وتعريف بطاقة الأداء المتوازن، وأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.
  - 4- المحور الرابع «الدراسة الميدانية»، وتشمل تحليل نتائج فروض الدراسة.
  - 5- المحور الخامس «مناقشة نتائج الدراسة».
  - 6- المحور السادس «التوصيات».

## الإطار العام للدراسة

### مشكلة الدراسة

تواجه البنوك السعودية كغيرها من البنوك العربية العديد من التحديات منها: تنامي وتنوع المخاطر التي تواجه طبيعة العمل المصرفي، وزيادة الضغوط لتطبيق تقنيات العمل المصرفي والمالي الحديث بما يتناسب مع القواعد الدولية، لاسيما على صعيد الخدمات والمنتجات الجديدة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، وزيادة المنافسة الأجنبية في السوق المصرفي (رامز، 2015). ومن ناحية أخرى تعيش البنوك السعودية تغييرات مهمة فرضتها التحديات الداخلية والخارجية التي تمر بها المملكة، ولعل من أهمها: الأوضاع السياسية في المناطق المجاورة، التقلبات السريعة والكبيرة والانخفاضات المستمرة في سوق النفط وتأثيره المباشر على الإيرادات العامة، وعلى ضغط الإنفاق الحكومي، وعلى الأنشطة الاقتصادية- تمثل عوائد النفط 90% من الإيرادات العامة للمملكة- (آل درويش، الغيث، بيهار، وآخرون، 2015). هذا بالإضافة إلى انخفاض قدرة المصارف على التمويل طويل الأجل، الذي يشمل تمويل المشروعات الكبرى والتمويل العقاري بسبب المعايير الصارمة للسيولة، التي تستوجب وجود توازن زمني في هيكله الأصول والخصوم في ظل اعتماد المصارف بشكل كبير على ودائع العملاء ذات الطبيعة القصيرة الأجل، وانخفاض قدرة المصارف على توليد الإيرادات وإجراء مزيد من التخفيضات في المصروفات (العمران، 2011). وحدد مجلس الغرف السعودية (2008) في تقريره العديد من تحديات تواجه المصارف السعودية، ومنها: زيادة رءوس أموال المصارف، مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، استغلال فرصة الدخول في مجال البنوك الاستثمارية، تحقيق الأمن المعلوماتي والتغلب على عمليات الاحتيال المصرفي، خطورة انكشاف المصارف على قطاع العقارات. ونتيجة لذلك أصبحت السوق المصرفية السعودية الآن أكثر اتساعًا وأكثر منافسة وأكثر مخاطرة، وأكثر خضوعًا لإشراف الجهات الرقابية على المستوى الدولي والمحلي. وأصبح من الضروري الاعتماد على أدوات تساعد على عملية تقييم هذا الأداء، في ظل تنافس البنوك على محاور أساسية، مثل الابتكار والمرونة والجودة ورضا العميل (درغام وأبو فضة، 2009)، حيث لم يعد من الممكن الاعتماد على الأساليب التقليدية لتقييم الأداء، لاعتمادها على البعد المالي فقط، المعتمد على بيانات لفترة تاريخية سابقة، وتحقيق الأهداف في الأجل القصير، مع تجاهل أثر العوامل الخارجية والمخاطر المستقبلية، وغياب البعد الاستراتيجي

(يوسف، 2005؛ كابلان ونورتن، 1997). ولعل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من الأدوات الحديثة نسبيًا في المملكة بالرغم من انتشار استخدامها في الدول المتقدمة، إحدى هذه الأدوات التي من الممكن الاعتماد عليها لترجمة رؤية البنوك واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية بدلاً من التركيز على البعد المالي فقط، وذلك اعتمادًا على أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم (Kaplan and Norton, 1992).

## أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- أهمية البنوك التجارية في المملكة، حيث تشكل محورًا مهمًا في الاستراتيجية الاقتصادية وفي خطط التنمية السعودية. (حمدان، 2003)
- 2- أهمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وتحسين الأداء في البنوك السعودية، باعتبارها نظامًا يعمل على ترجمة استراتيجية ورؤية البنوك إلى أهداف ومقاييس أداء مالية وغير مالية، وتخفيض التكلفة، وتحقيق الميزة التنافسية، وكشف الانحرافات. (Kaplan and Atkinson, 1998)
- 3- تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي يتوقع أن تقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، فعلى المستوى العلمي تسعى الدراسة إلى تعميق الأساس الفكري لبطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء البنوك، ومن ثم إثراء المكتبة العربية بمثل هذه البحوث وإمكانية الاستفادة منها في البحوث المستقبلية، وخصوصًا مع قلة الأبحاث العربية في هذا المجال. أما على الجانب التطبيقي فتستمد الدراسة أهميتها من تزويد صانعي القرار في البنوك محل الدراسة ببيانات ومعلومات عن العوامل المؤثرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مما قد يساهم في عملية تحسين أداءها.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية في مدينة جدة، وذلك من خلال:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق البُعد المالي، ومستوى أثر تطبيقه على تحسين الأداء في البنوك التجارية بمدينة جدة.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق بُعد العملاء، ومستوى أثر تطبيقه على تحسين الأداء في البنوك التجارية في مدينة جدة.
- 3- التعرف على مستوى تطبيق بُعد العمليات التشغيلية، ومستوى أثر تطبيقه على تحسين الأداء في البنوك التجارية بمدينة جدة.
- 4- التعرف على مستوى تطبيق بُعد التعلم والنمو، ومستوى أثر تطبيقه على تحسين الأداء في البنوك التجارية بمدينة جدة.

## فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لإثبات صحة أو عدم صحة الفروض التالية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق البُعد المالي وتحسين أداء البنوك التجارية بمدينة جدة.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق بُعد العملاء وتحسين أداء البنوك التجارية بمدينة جدة.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق بُعد العمليات الداخلية وتحسين أداء البنوك التجارية بمدينة جدة.

- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق بُعد التعلم والنمو وتحسين أداء البنوك التجارية بمدينة جدة.

### متغيرات الدراسة

- تعتمد الدراسة على نوعين من المتغيرات هما:
- المتغيرات المستقلة وتشمل: البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو.
- المتغير التابع: تحسين أداء البنك.

### منهجية الدراسة

#### المنهج المستخدم

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الوصف الدقيق لموضوع الدراسة كما يوجد في الواقع، والتعبير عنه تعبيراً كميًا ونوعيًا. التعبير الكيفي يعني وصف الظاهرة وهي موضوع الدراسة وتوضيح خصائصها، بينما التعبير الكمي يقدم وصفًا رقميًا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع العوامل الأخرى مجال الدراسة (عبيدات، عدس، عبد الحق، 2001). كذلك تعتمد الدراسة على الأسلوب التحليلي المعتمد على تحليل وربط وتفسير المعلومات التي تم جمعها للتأكد من مدى صحة الفروض، وتحقيق أهداف البحث وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات. ويمكن تقسيم المنهجية البحثية المتبعة إلى جزأين رئيسيين:

- المسح المكتبي: شمل البحث البيبلوغرافي بواسطة الإنترنت وقواعد البيانات والمراجعة الأدبية لما كتب في موضوع «بطاقة الأداء المتوازن» وأبعادها وتأثيرها على تحسين الأداء وخاصة في البنوك التجارية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- المسح الميداني: شمل الكيفية والوسائل المستخدمة لتحديد العينة وتصميم الاستبانة، ثم توزيعها وجمعها، وبعد ذلك معالجة وتحليل البيانات.

#### مجتمع وعينة الدراسة

- تم اختيار مدينة جدة لكونها إحدى المدن الكبيرة والمهمة في المملكة العربية السعودية، حيث تحتوي على جميع البنوك التي تمثل القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها اثنا عشر بنكاً (مؤسسة النقد العربي السعودي، 2015).
- بلغ مجموع فروع البنوك في مدينة جدة 281 فرعاً، 218 فرعاً منها للرجال، و68 فرعاً للسيدات. وذلك كما يتضح من الجدول التالي (جدول رقم 1).
- يتمثل مجتمع البحث في الإدارة العليا المتمثلة في مدراء فروع البنوك ونوابهم الذين لهم اطلاع على المقاييس المستخدمة في البنك لتقييم الأداء، بالاستناد إلى أن لكل فرع مدير ونائب. والبالغ عددهم (562) مفردة (جدول رقم 1). وبالنظر إلى ضخامة حجم المجتمع الأصلي، ونتيجة للإمكانات البشرية والمالية والوقتية المحدودة للباحثين، فقد تم استخدام أسلوب العينات وفقاً للخطوات التالية:
- تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية (الأشعري، 2013: 143)

$$n = \frac{N}{[(N-1)b^2 + 1]}$$

حيث تمثل N حجم مجتمع البحث، و b تمثل نسبة الخطأ المقبول، وتساوي 0.05. وتطبيق المعادلة على الحجم الإجمالي لمجتمع البحث البالغ (562) مفردة والمكون من المدراء ونوابهم، تم الوصول إلى الحجم الإجمالي للعينة، وبلغ (236) مفردة.

- تم توزيع مفردات العينة باستخدام طريقه العينة الطبقيّة التناسبيّة في جميع البنوك؛ والمعادلة التالية توضح كيفية تحديد حجم العينة في طبقة معينة: حجم العينة في طبقة معينة = حجم العينة الكلي x (حجم الطبقة / حجم المجتمع) (عبد السلام، 1996: 221).
- تم توزيع (250) استبانة في فروع البنوك باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، مع مراعاة النسب بين الفروع النسائية والرجالية عند جمع البيانات، وتم استرداد (209) مفردات، وهذا يشير إلى معدل استجابة قدرة 90% تقريباً من العينة المطلوبة وهو معدل جيد في الدراسات التطبيقية.

### جدول رقم (1)

#### حجم عينة الدراسة في البنوك التجارية في مدينة جدة\*

عدد الاستبانات الصحيحة	حجم العينة	عدد المدراء ونوابهم	عدد الأفرع النسائية	عدد الأفرع الرجالية	مجموع الأفرع بمدينة جدة	أسم البنك
27	36	96	12	36	48	البنك الأهلي
25	34	84	3	39	42	بنك الرياض
14	14	34	3	14	17	بنك الجزيرة
7	6	14	1	6	7	البنك السعودي للاستثمار
9	11	28	4	10	14	البنك السعودي الهولندي
11	18	44	4	18	22	البنك السعودي الفرنسي
21	16	38	2	17	19	البنك السعودي البريطاني (ساب)
17	20	50	9	16	25	البنك العربي الوطني
13	14	34	5	12	17	مجموعة سامبا المالية
35	34	84	9	33	42	مصرف الراجحي
22	15	36	7	11	18	بنك البلاد
5	8	20	4	6	10	مصرف الإنماء
206	226	562	63	218	281	المجموع

\* تم جمع البيانات من المواقع الإلكترونية للبنوك المذكورة داخل الجدول.

واتضح من تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة توصيف العينة وفقاً لما يلي:

- ركزت عينة الدراسة في الموظفين الذكور بنسبة تبلغ (78.2%)، فيما بلغت نسبة الإناث (21.8%). وقد يرجع ذلك إلى زيادة أعداد الموظفين الذكور على الإناث في البنوك، وزيادة عدد فروع البنوك الرجالية عن فروع البنوك النسائية.
- على مستوى الوضع الاجتماعي، كانت عينة الدراسة تتركز في المتزوجين بنسبة (74.3%) فيما بلغت نسبة غير المتزوجين (22.8%).
- أما بخصوص السن فقد تركزت عينة الدراسة في الفئة العمرية من (30-39) سنة، حيث بلغت نسبتهم 67%، ويليه عينة الدراسة في الفئة العمرية (40-49) بنسبة 18%. وكان هناك عدد قليل في الفئة العمرية من 50-59 بنسبة 9.2%، في حين كانت أقل نسبة وهي (5.8%) للفئة العمرية من 20-29، وهذا مؤشر على كفاءة العينة.
- وتمثلت عينة الدراسة في الإدارة العليا في فروع البنوك، وشملت كلاً من مدراء الفروع بنسبة (46.6%) ونائبهم بنسبة (53.4%).
- تقاربت عدد سنوات الخبرة في عينة الدراسة لكل من كان له خبرة تتراوح من 7 إلى أقل من 12 سنة بنسبة (49%)، مع لهم عدد سنوات خبره 12 سنة فأكثر بنسبة (40.8%)، وهذا مؤشر على كفاءة العينة بامتلاكها

### الخبرة في القطاع المصرفي.

- فيما يخص المؤهل العلمي فإن معظم عينة الدراسة من حملة الشهادة الجامعية، حيث بلغت نسبتهم (66.5%)، فيما بلغ حملة الدبلوم وما دون نسبة (11.7%)، وهذا مؤشر لكفاءة العينة علميًا.
- أما بخصوص التخصص العلمي فإن غالبية عينة الدراسة تعود تخصصاتهم العلمية للعلوم الإدارية بنسبة (72.8%)، وهذا مؤشر لمناسبة تخصصات أفراد العينة لموضوع الدراسة.
- أخيرًا اتضح أن جميع عينة الدراسة تم التحاقهم بدورات تدريبية أثناء عملهم في البنك بمعدل لا يقل عن ثلاث دورات. وأن 57.8% منهم قد التحقوا بأكثر من ثماني دورات تدريبية، وهذا مؤشر على كفاءة العينة من ناحية الخبرة.

### الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات لتحديد مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في البنوك. حيث تم القيام بعدد من الخطوات التنفيذية لضمان مناسبة الاستبانة مع تحقيق أهداف البحث ومراعاة فروض الدراسة. وذلك على النحو التالي:

- اعتمدت الباحثتان على الأبعاد الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن التي قدمها كل من (Kaplan and Norton, 1992)، وهي أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو.
- تم تصميم الاستبانة بما يتفق مع فروض وأهداف الدراسة الحالية، حيث اطلعت الباحثتان على دراسات عديدة عربية وأجنبية متعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ثم تم تجربة الاستبانة في صورتها المبدئية بعرضها على ستة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وذلك للتأكد من مستوى صدق المحتوى ووضوح المعنى ومناسبته لأهداف وفروض الدراسة. وقامت الباحثتان بعد ذلك بتعديل صياغة بعض الفقرات، ثم عرضت قائمة الاستبانة بعد التعديل على عشرة من الموظفين في مناصب إدارية مختلفة في البنوك السعودية في محافظة جدة، وذلك للتأكد أيضًا من مستوى صدق المحتوى ووضوح المعنى ومناسبته للتطبيق على الإدارة العليا في البنوك. وتم أيضًا تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف وإضافة بعض الجمل.
- تم تصميم الاستبانة بشكلها النهائي في جزأين رئيسيين هما:
  - الجزء الأول: يشمل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، وقد شملت (الجنس، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، اسم البنك، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها الموظف في البنك الحالي) والهدف من هذا القسم هو التعرف على خصائص العينة.
  - الجزء الثاني: يشمل خمسة محاور مثلت المتغيرات الرئيسة للدراسة، ويتكون من (55) فقرة وفقًا لما يلي:
    - † المحور الأول: تطبيق البعد المالي في البنك، ويتكون من (10) فقرات.
    - † المحور الثاني: تطبيق بعد العملاء في البنك ويتكون من (12) فقرة.
    - † المحور الثالث: تطبيق بعد العمليات الداخلية في البنك ويتكون من (16) فقرة.
    - † المحور الرابع: تطبيق بعد التعليم والنمو ويتكون من (17) فقرة.
    - † المحور الخامس: تحسين أداء البنك ويتكون من (4) فقرات.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن السابقة، بالإضافة إلى وضع وزن نسبي لدرجة الموافق، حيث أخذ المقياس الشكل التالي: غير موافق إطلاقًا = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق تمامًا = 5. والجدير بالذكر أن هذه الطريقة تم استخدامها في العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- تم اختبار الثبات لكل محور من محاور الدراسة الخمسة، وذلك عن طريق تحليل ألفا كرونباخ، ويشير الجدول

(2) إلى أن معامل الثبات الكلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (0.800)، وأن قيمة معاملات ألفا كرونباخ لعبارات محاور الدراسة تراوحت ما بين (0.748-0.946)، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات ومصداقية عالية يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة، حيث أشار Dancey and Reidy (2002) أن معامل ألفا إذا بلغ درجة 0.6 كحد أدنى، فإن هذا دليل على ثبات أداة البحث.

- تم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد، وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لأداة البحث، واتضح من الجدول (2) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

- وتجدر الإشارة إلى أنه تم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح (العمر، 2004: 127) كما يلي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1,8)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة جداً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1,8 إلى أقل من 2,6)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,6 إلى أقل من 3,4)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,4 إلى أقل من 4,2)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة عالية.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (4,2 إلى 5)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة عالية جداً.

## جدول (2)

قيم ثبات درجات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ،  
ومعاملات الارتباط بين درجات محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول: البعد المالي	10	0.800	0.711	0.001
المحور الثاني: بعد العملاء	13	0.903	0.860	0.001
المحور الثالث: بعد العمليات الداخلية	14	0.909	0.889	0.001
المحور الرابع: بعد التعلم والنمو	16	0.946	0.871	0.001
المحور الخامس: تحسين أداء البنك	4	0.748	0.827	0.001
المقياس الكلي	57	0.965		

## أساليب المعالجة الإحصائية.

- تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وذلك على النحو التالي:
- معامل الارتباط «بيرسون» (Pearson Correlation Factor)، لمعرفة صدق الاتساق الداخلي بين المتغيرات المختلفة بعضها وبعض.
- اختبار الثبات (Reliability Test)، لحساب درجة الثبات للمقاييس المستخدمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- التكرارات والنسب المئوية، لتحديد خصائص مفردات عينة البحث (توصيف العينة).

- المتوسطات الحسابية (Arithmetic Mean)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)، لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.
- التحليل العاملي (Factor Analysis)، لتحليل المتغيرات وصولاً إلى عدد من العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها.
- الانحدار المتعدد (multiple regressions)، لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع.

## حدود الدراسة

- هناك عدد من العوامل التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تعميم نتائج الدراسة الحالية:
- طبقت الدراسة على فروع البنوك التجارية في مدينة جدة، ولم تشمل المدن الأخرى في المملكة العربية السعودية.
  - اقتصر عينة الدراسة فقط على مدراء الفروع ونوابهم للبنوك التجارية، لذا لا بد من مراعاة ذلك عند تعميم النتائج التي تم الوصول إليها.
  - اقتصرت الدراسة على تأثير أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء، ولم تتناول أبعاداً أخرى أو تأثيرها على جوانب أخرى، وقد تكون مجالاً لأبحاث لاحقة.

## الدراسات السابقة

اتضح من خلال المسح المكتبي لموضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي قلة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام في المنطقة العربية، وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص. ويمكن عرض هذه البحوث والدراسات على النحو التالي:

- اهتمت دراسة (Valmohammadi and Ahmai, 2015) بتحديد أثر استخدام إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي باستخدام الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، العمليات، العملاء، التعلم والنمو). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المعتمد على الاستبيان الموزع على (198 مفردة) في ثلاث منظمات في طهران. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ضعيف لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي، حيث توجد علاقة معنوية بين بعد النمو والتعلم فقط والأداء التنظيمي، وأهمية أنشطة القيمة المضافة المتعلقة برضاء العملاء والعمليات الاستراتيجية التي تدعم الأهداف العامة، وأن العوامل التنظيمية الحرجة لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي: الثقافة التنظيمية، والعمليات، والأنشطة، والتدريب، والتعلم، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة، والتحفيز.
- هدفت دراسة (Elkhouly, Ibrahim, El Fragy and Kotb, 2015) إلى تقديم إطار معرفي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقليل المخاطر في القطاع المصرفي. وأشارت النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر ميزاناً للمخاطر المصرفية لما لها من تأثير إيجابي على القيمة المضافة، سواء لأصحاب المنافع (المساهمين والمستثمرين)، أم للعملاء والموظفين والجهات التنظيمية، وأيضاً لقدرة على تقليل المخاطر المتعلقة بالسيولة والعمليات والعملاء والمخاطر السوقية.
- ركزت دراسة العزب (2015) على معرفة أثر تطبيق الأبعاد غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن على الأداء، وتحديد معوقات التطبيق في (53) شركة وساطة من شركات الوساطة المالية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير تطبيق بعد العمليات الداخلية على الأداء جاء في المرتبة الأولى، يليه بعد التعلم والنمو، وأخيراً بعد بالعملاء. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن من أهم معوقات تطبيق البطاقة: عدم وضوح الرؤية واستراتيجية



- الشركة، ومقاومة التغيير، وصعوبة وضع أوزان نسبية لأهمية كل مقياس غير مالي.
- جاءت دراسة النجار (2013) بعنوان: «أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي... دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة». واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمتمثلة في جميع المديرات التنفيذيين، ومديرات الفروع، وبعض العاملين المكلفين بأعمال إدارية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات المالية محل الدراسة لم تطبق الإطار المتكامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، مع وجود انعكاسات إيجابية بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمركز التنافسي، وأيضاً وجود علاقة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والقدرة على استغلال الموارد الاقتصادية وكسب رضا وولاء العملاء والاحتفاظ بهم وتحسين المؤشر المالي.
- قدمت دراسة Moghadam, MoeenAldin, and DehghanDehnavi (2013) منهجاً تسلسلياً تنازلياً لتقييم أداء البنوك المالي على أساس بطاقة الأداء المتوازن، حيث استخدم الباحثون أسلوباً المقابلة مع صانعي القرار، وتصميم استبيان باستخدام التسلسل الهرمي للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى اختلاف أهمية محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك، حيث جاء بعد العملاء في المرتبة الأولى يليه بعد النمو والتعلم، وأن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يُحسن مؤشر خدمة العملاء.
- اهتمت دراسة الداعور (2013) بتحديد أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على الاستبيان الموزع على المديرات ورؤساء الأقسام في الوحدات محل الدراسة، والتقارير المالية لهذه الوحدات. وأشارت نتائج الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدرجات متفاوتة في الوحدات محل الدراسة، مع وجود علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاوره الأربعة وبين الحد من إدارة الأرباح.
- اهتمت دراسة (Ombuna, Omido, Garashi, Odera, Okaka, 2012) بمعرفة مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف التجارية في كينيا. واستخدمت الدراسة الاستبيان الموزع على عينة قوامها (36) مفردة في (18) بنكا في مدينة «ناكورو». وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود معرفة جيدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تقدم تغذية راجعة للعمليات الداخلية، مما يطور من الأداء ويساعد على تحسينه، وتركيز البطاقة على بعد العمليات داخل البنوك، مما يحسن من تنفيذها ويحقق فعالية مراقبه العمليات الجديدة.
- أشارت نتائج دراسة أبو جزر (2012) التي اهتمت بالتعرف على مدى استخدام نموذج المقياس المتوازن للأداء كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني - إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر إيجابي ولكن بدرجة متفاوتة للمحاور الأربعة لنموذج المقياس المتوازن للأداء على أداء البنك، ووجود مقاييس أداء واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى مقاييس غير مالية مطبقة في البنك، ووجود الخدمات المصرفية المستحدثة بمستوى أقل مما يتوقعه العملاء، بالإضافة إلى أن لدى البنك عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة.
- هدفت دراسة أبو نواس (2011) إلى توضيح آلية عمل نظام بطاقة الأداء المتوازن، وأهمية تطبيقها في القطاع المصرفي التجاري الأردني، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على استخدام الاستبيان، وشملت عينة الدراسة (130) مفردة، موزعة في (13) بنكا في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع نسبة استخدام مقاييس الأداء المالية، وبلغها مقاييس الأداء غير المالية المتعلقة بالعملاء، والعمليات الداخلية، أما بقية الأبعاد فقد كانت درجة الاستخدام متوسطة.
- جاءت دراسة Sanayei, Dolatabadi, and Jalalpoor (2011) بهدف تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على بنك أنصار في إيران. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المحاور المالي والتعلم والنمو لبطاقة الأداء ترتبط بشكل إيجابي بعضها مع بعض. وأوصت الدراسة بضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، لما لها من أهمية في تقييم الأداء.
- هدفت دراسة أبو قمر (2009) إلى إبراز كل من الجوانب النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، وتطوير

بطاقة الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس، وهو البعد الاجتماعي ليساهم في دعم المركز التنافسي في بنك فلسطين. اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث المكون من (133) مفردة من الفئة القيادية للمستويات الإدارية الثلاثة في بنك فلسطين. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أداء البنك جيد ومناسب وفقاً لأبعاد البطاقة؛ لكن اهتمام البنك بهذه الأبعاد يتفاوت نسبياً من بعد إلى آخر، وأن الأهداف الاستراتيجية للبنك تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأن البنك لا يأخذ بمنهجية البطاقة كمنهج متكامل وشامل.

- وأخيراً دراسة الزير (2008)، بعنوان: «إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية». هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يتكون من المقاييس الاستراتيجية، التي تزود الإدارة بتصور شامل عن فعالية أداء المصارف الحكومية في سورية. وطبقت الدراسة على ثلاثة مصارف سورية، هي المصرف العقاري ومصرف التسليف والمصرف التجاري، وقد تم جمع قاعدة بيانات للأداء الحالي باستخدام الاستبيانات الخاصة بالإدارة والعملاء. وأشارت نتائج الدراسة إلى إمكانية استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف الحكومية التي تتوافر فيها المقومات الأساسية لتطبيقها والمناخ التنظيمي الملائم لنجاحها.

## التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء البحوث والدراسات السابقة التي تم عرضها، يمكن الخروج ببعض النقاط المهمة الآتية:

- إن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت ركيزة أساسية لتطوير البنوك الأجنبية والعربية وتحسين أدائها.
- تناول الباحثون بطاقة الأداء المتوازن من جوانب مختلفة. حيث ركزت بعض الدراسات على أهميتها واختبار مدى تطبيقها وأثرها على الأداء المالي الاستراتيجي، بينما ركز بعضها على أهميتها وتأثيرها في تحسين وتطوير الأداء. كما تناولت غالبية الدراسات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وأضافت بعض الدراسات بُعداً آخر، مثل البعد الاجتماعي، وكذلك بُعد ضوابط المعاملات الشرعية. كما اتبعت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن. وفيما يتعلق بأساليب المستخدمة في الدراسات، فقد اعتمدت بعض الدراسات على قوائم الاستبيان المعدة وفقاً لمجال التطبيق وأهداف الدراسة، وبعضها لجأ إلى الاستعانة بالمقابلات والاستبانة معاً.
- ساهمت الدراسات السابقة في توضيح الإطار الفكري والمنهجي للدراسة الحالية، فقد طبقت في القطاع المصرفي، ولكن - على حد علم الباحثان- لا توجد دراسة تناولت أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، وهذا ما يحسب لهذه الدراسة.

## الإطار المعرفي

### تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه «الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية» (الكرخي، 2010). وتشمل عملية تقييم الأداء المتكاملة قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية، وتحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، وتعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق (الهيتمي، 2003). وبذلك يعد تقييم الأداء وسيلة تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء، فالقياس هو القدرة على القياس والتعبير بالأرقام بصورة واضحة، وبالتالي القدرة على الإدارة والتحكم والتحسين (Frost, 2000). حيث يعتبر تقييم الأداء هو النشاط الأكثر أهمية في وظيفة الرقابة، يساهم في تحقيق العديد من الفوائد للبنوك، ومنها: يوفر التغذية الراجعة لتحقيق الأهداف، ويحسن من إدارة المنتجات والخدمات وعملية توصيلها إلى العملاء، ويساعد على تقديم صورة واضحة حول أسباب تنفيذ البرامج

وترشيد تكاليفها، ويشجع على التوجه بشكل بناء لحل المشكلات والمحاور التي تحتاج إلى التطوير والاهتمام (إدريس والغالي، 2009، أ: 70-71).

## الإطار المعرفي لبطاقة الأداء المتوازن

جاء مفهوم بطاقة الأداء المتوازن نتيجة لتطور وظهور عدد من المفاهيم والنظريات الإدارية ومنها: الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، وغيرها، ولكن الجديد في بطاقة الأداء المتوازن أنها تجمع العديد من المفاهيم والنظريات معاً لتقدم أفضل ما في هذه النظريات والمفاهيم في نموذج واحد لقياس الأداء المتكامل ليغطي جميع جوانب المنظمة (Ghosh and Mukherjee, 2006). وكانت بداية بطاقة الأداء المتوازن عام 1990 بمبادرة من Kaplan and Norton، حيث قاما بدراسة طبقت في اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للبحث عن طريقة لقياس الأداء، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إدخال مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية في تقييم الوحدات الاقتصادية (جدوع وفخري، 2009).

مر تطور بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة أجيال (عبد الحليم، 2005): الجيل الأول (1992)، حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، تشمل: البعد المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم، واعتبرت البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء. وفي الجيل الثاني (1996) اعتبرت البطاقة كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث وضحت العلاقة السببية بين محاورها الأربعة وبين الرؤية والاستراتيجية. بينما في الجيل الثالث (2000) اعتبرت البطاقة كإطار للتغيير التنظيمي: حيث تضمنت مؤشرات الأداء للرقابة الإدارية والارتباط والتدفق في الأهداف الاستراتيجية، وأضيف بعد خامس لها وهو البعد البيئي، وتغيرت فلسفة وطريقة عمل البطاقة لتصبح أكثر دقة وشمولية وأقل تعقيداً.

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها في تحسين الأداء من كونها مشتقة بالأصل من استراتيجية المنظمة وقدراتها، وتركيزها على الجوانب غير المالية جنباً إلى جنب مع الجوانب المالية، مع محاولتها للموازنة بينها؛ حيث تساعد على خلق قيمة اقتصادية للمنظمة في المستقبل عبر اهتمامها بالتحسينات في المقاييس المالية وغير المالية، ودمج عمليات التغذية الراجعة للعمليات الداخلية مع المخرجات، وتساهم أيضاً في ربط المخرجات المتحققة ومدى تحقيقها استراتيجية المنظمة، مما يعود بالأثر الإيجابي على الأداء المالي في المستقبل (Kaplan & Norton 1996؛ المغربي 2009؛ أبو قمر، 2009). ولذلك يؤكد المغربي وغريبة (2006)، على تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء؛ حيث إنها تساهم في تكييف أهداف الأداء الرئيسية مع استراتيجية المنظمة بجميع مستوياتها الإدارية، وتوفر وسائل لقياس نتائج الأنشطة والأعمال الأساسية في المنظمة بشكل واضح ودقيق، وإبقاء المدراء على اطلاع بشكل دائم بالنتائج، وتوفير نظرة شمولية عن أداء المنظمة ككل وليس النواحي المالية فقط، وتساهم في عملية إدارة التغيير وفعالية الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة.

وبالرغم من الفوائد السابقة، فإن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كل مشكلات أداء وتطوير البنوك، ولكنها وسيلة مساعدة على تحقيق الاستراتيجية وتطوير الأداء، وهي مثل غيرها من الأساليب تواجه العديد من المشكلات عند تطبيقها في البنوك، ولا تزال تخضع لتطوير مستمر (العديلي، 2008). حيث يرى الشيشيني (2004: 117) أن مشكلات تطبيق البطاقة في البنوك يتعلق أغلبها بالمقاييس من ناحية صعوبة وضع المقاييس، خصوصاً في بعض الأبعاد، وعدم احتوائها على أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء لكل بعد من أبعادها، وصعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بما يتناسب مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، هذا بالإضافة إلى أن البطاقة لا تحتوي على توضيح لكيفية وضع الأهداف والمفاضلة بينها، مع ارتباط نظام منح المكافآت في البنوك بالمقاييس المالية فقط، وتحقيق الأرباح المباشرة. ولذلك يرى بعض الباحثين أن عملية وضع المقاييس معقدة جداً، بسبب صعوبة تحديد العدد الأمثل منها، وصعوبة وضع الأوزان المختلفة للأهداف الأساسية والأهداف الثانوية، وعدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، مما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها وتقييمه (دوين، 2009: 10).

ومن ناحية أخرى يرى المغربي (2009: 37) أن تحديد الاستراتيجية المناسبة لواقع البنوك والمتغيرات التي تواجهها من أهم الصعوبات التي تواجهها البنوك في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (استراتيجية مواجهة المنافسين، استراتيجية القيادة، استراتيجية التمييز)؛ حيث إن ضعف فهم رؤية واستراتيجية بطاقة الأداء، وعدم اتصال استراتيجياتها وأهدافها بمقاييس ومحركات الأداء وتوزيع الموارد، من أهم المشكلات التي تواجه تطبيق البطاقة. هذا بالإضافة إلى أن عملية تحديد أهداف الأداء تكون إما عالية جدًا أو متدنية جدًا. بينما يرى Jakobsen (2008: 11) أن المشكلات التي تواجه البنوك في تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يرجع بعضها إلى: عدم التزام الإدارة وخاصة الإدارة العليا بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وبعضها يرجع إلى العاملين من حيث مقاومتهم للتغيير وضعف التزامهم بتطبيق الاستراتيجية والخطط التشغيلية القصيرة الأجل في الوقت المناسب، وتعدد القيود المفروضة على أنظمة المعلومات والتي قد تحد من إمكانية تقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى صعوبات تواجه فريق العمل في اختيار مقاييس الأداء. وأضاف Epstein and Manzoni (1997: 10). عوامل أخرى وهي: نقص المعرفة بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها ومزاياها، وعدم وجود رؤية مشتركة وواضحة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن لكل المستويات الإدارية، وارتفاع تكاليف تطبيق البطاقة. بينما يلخص يحيواي ولدرع (2011: 84) أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك ومنها: رغبة البنوك في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية، تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، صعوبة توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك، عدم دقة المعلومات والسعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف، وكثرة المعايير وغموضها، وعدم وضوح الرؤية والاستراتيجية والأهداف، وقلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن وخاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات المتعلقة بموضوع البطاقة.

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب توافر العديد من المقومات الأساسية لتجنب العديد من المشكلات عند تطبيقها، والتي أشارت إليها العديد من الأدبيات. ولعل من أهمها أن تكون استراتيجية البنك واضحة المعالم ومدروسة بعناية، واستخدام البطاقة كنظام إداري استراتيجي يعتمد على دمج أبعاد البطاقة لتشكيل منظومة متكاملة، وزيادة دعم الإدارة العليا لتطبيق البطاقة، مع ضرورة الدعم والمشاركة من قبل العاملين والإدارة في التطبيق، وتوفير أنظمة اتصال فعالة (إدريس والغالبي، 2009 ب: 78). ويرى العمري (2010) أنه لا بد من إشراك الموظفين، والتركيز على مقاييس الأداء الحيوية، مع ربطها برسالة استراتيجية البنك، وربطها بعوامل النجاح ونظام الحوافز، وربط مقاييس الأداء بالنتائج المحققة. واقترحت شهيرة (2007: 252-253) العديد من المحاور لتجنب مشكلات التطبيق، ومنها:

- تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية، مع ضرورة ربط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية، ووضع الأهداف الطموحة القابلة للقياس الكمي، وتوافر الخبرة لتحقيقها.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس.
- وجود الدوافع والحوافز لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل الإدارة العليا وحل صعوبات تطبيقها، مع ضرورة إشراك العاملين منذ الخطوات الأولى لأعداد البطاقة، وتهيئة البيئة المناسبة لإيجاد قابلية ورغبة للتغيير لدى الإدارة والعاملين من خلال نشر الوعي لدى الإدارة والعاملين بأهمية بطاقة الأداء المتوازن، وتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تطبيق البطاقة.
- وجود نظام فعال للاتصال، يوفر المعلومات المطلوبة الكاملة والدقيقة والحديثة، سواء أكانت معلومات داخلية أم خارجية.

### تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

توجد تعريفات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن ولعل من أهمها: تعريف Kaplan and Norton (1992، 71) بأنها «نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخريطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء التي تساهم في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي، وصولاً إلى أهداف المنظمة». كما عرفها Gering and Rosmarin (2000) بأنها «أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن النتائج المستهدفة، تستخدم لنقل استراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات

الإدارية المختلفة، وقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، بما يضمن تحقيق النتائج وتدعيم موقفها التنافسي». وأيضًا عرفها أبو جزر (2012: 26) بأنها «نظام لتقويم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها واستراتيجيتها، ويوازن ما بين المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، والنمو والتعلم». نستنتج من التعريفات السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن - وإن تعددت تعريفاتها سواء أكانت نظامًا، أم أداة استراتيجية، أم أداة لتحسين الأداء - تعد إطارًا متكاملًا لقياس وتقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي، وحلقة وصل بين الأداء الاستراتيجي والعمل التنفيذي؛ باعتبارها حلقة وصل بين الرؤية والأهداف المستقبلية للبنك وجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية في البنوك، وتحويل رؤية وأهداف البنك إلى مجموعة من المقاييس والأهداف المتوازنة عبر أبعادها الأربعة.

### أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية. وهي: المالي، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم، تتوسطها الرؤية الاستراتيجية. يحتوي كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على المحاور التالية: الأهداف، وهي تمثل حالة ترغب المنظمة في الوصول إليها، متمثلة بالنتائج التي تطمح إلى تحقيقها، والمقاييس، وهي تساعد على إعطاء صورة واضحة عن الأداء ومدى التقدم في اتجاه الأهداف، والمستهدفات، وهي تمثل مستويات مستهدفة عبارة عن بيانات كمية لمقاييس الأداء، يتم بناء عليها تحديد الانحراف عن المستهدف المراد تحقيقه، والمبادرات وتشير إلى المشروعات التشغيلية اللازمة لتنفيذها لتسهيل الإنجاز والتنفيذ (Kaplan and Norton, 1996؛ المغربي وغربية، 2006). وبذلك تحقق البطاقة توازن النواحي المالية وغير المالية بين: العوامل الداخلية والخارجية وبين الأداء الحالي والمستقبلي، وبين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وبين البيانات الوصفية والكمية، حيث ترتبط هذه الأبعاد بعلاقات سببية، وهي ليست علاقة في اتجاه واحد تصب في البعد المالي فقط، وإنما هي علاقة تبادلية بين المحاور المختلفة (Christinian and Beiman, 2007).

### البعد المالي

يعد البعد المالي من أكثر الأبعاد التقليدية وأكثرها شيوعًا كأداة للقياس، ويشتمل على مقاييس تهدف إلى التعرف على مدى تحقيق الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأرباح المتحقق، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وذلك من أجل تحقيق أقصى فعالية (Al-Hmawali, Zainuddin, and Ali, 2010; Birch, 1998). ويرى Visalakshi, and Kasilingam (2015) أن مفهوم «قياس الأداء» في الأونة الأخيرة قد اختلف، حيث انتقلت الأهداف المالية من مفهوم «تعظيم الربح» إلى «الثروة»، وأن النظرة المالية تقاس بما قدمته البنوك لمساهميها. ولذلك فإن البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تحليل مدى ترجمة استراتيجيات البنوك إلى تحسينات مالية في الأصول الملموسة وغير الملموسة، سواء في الأداء الحالي أو المستقبلي. ويساهم هذا البعد في تحديد مواطن القوة والقصور في السياسات والقرارات المالية، ومدى الفاعلية في استخدام الموارد المالية، والقدرة على البقاء والاستمرار والنمو والابتكار (العمرى، 2010). وتجدر الإشارة إلى أن مقاييس البعد المالي تلعب دورًا مزدوجًا، فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية ومدى مناسبة ملاءمة الأهداف مع المقاييس (Nourayi and Daroca, 1996)، وتحدد أيضًا مدى مساهمة الأهداف والقياسات في الأبعاد الأخرى للبطاقة في تحقيق هدف واحد أو أكثر من أهداف البعد المالي (Figg, 2000)؛ ولذلك يعتبر Horengren., Datar, and Rajan (2009) البعد المالي هو الصورة النهائية لمدى نجاح الاستراتيجيات وتعظيم الأرباح النهائية والتي يمكن تحقيقها من خلال استراتيجية نمو الأرباح واستراتيجية نمو الإنتاجية. تختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المنظمة، وقد قام كل من Kaplan and Norton (1996) بتلخيص هذه المراحل إلى ثلاثة مراحل رئيسية كالتالي: مرحلة النمو: يتم التركيز فيها على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة، وجذب عملاء جدد، والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكاناتهم. بينما في مرحلة الاستقرار (المرحلة الثانية) تتم إعادة استثمار الأموال وجذب المزيد من الاستثمارات، كما تركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية. وفي مرحلة النضج (المرحلة الثالثة) يتم فيها حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، والتي تركز على تعظيم التدفق النقدي الداخِل للمنظمة، بالإضافة إلى مقاييس أخرى، مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات. ولذلك يرى الملكاوي (2009) أن البعد المالي كمحور من محاور بطاقة الأداء

المتوازن يسعى إلى تعظيم ونمو العوائد، وذلك من خلال الأهداف التالية: تقديم منتجات أو خدمات جديدة، تطبيقات جديدة للمنتج أو الخدمة، إيجاد مستهلكين وأسواق جديدة تحسين عوائد الإنتاجية، خفض التكاليف للخدمات أو المنتجات، تقليل نفقات العمليات، تحسين عمليات الاستخدام للأفضل.

### بعد العملاء

يعرف بأنه «قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم» (عبد الحميد ومنصور، 2015: 67). يركز بعد العملاء على الإجابة عن كيف يجب أن يرانا عملاءنا؟ وكيف نرى عملاءنا؟ (الوافي، 2014)، ومعرفة ما هي وجهة نظر العملاء ومدى رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الوقت، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم (Visalakshi, and Kasilingam, 2015). يمثل هذا البعد بعداً مهماً في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعتبر مقياساً لمدى قدرة البنك على كسب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ومؤشراً مهماً في أداء البنوك وقدرتها على المنافسة، وحصتها في السوق المصري (البشتاوي، 2004)؛ حيث تعتمد غالبية منظمات الأعمال وخاصة الخدمية ومن ضمنها البنوك على إدخال حاجات ورغبات عملائها في استراتيجياتها (Al-Najja and Kalaf, 2012). وتقدم بطاقة الأداء المتوازن في هذا المحور معايير شاملة تتناسب مع الهدف المطلوب تحقيقه، مثل معايير الحصة السوقية، ربحية العميل، عدد الزبائن الحاليين، عدد الزبائن المفقودين - والتي من خلالها يمكن الحكم على مدى تحقيق الهدف المتعلق بالعميل ومدى قدرة الاستراتيجية الحالية على الإجابة عن الأسئلة الموضوعة في هذا المحور (بلاسكة، 2012) ومن ناحية أخرى يقوم هذا البعد بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو من أجل تحقيق رضا العملاء، من خلال الإجابة عن التساؤل عن الأساليب التي تخلق قيمة للعملاء؟، وما هي القيمة التي تحقق رضا العميل؟ ولماذا يكون العميل راغباً في الحصول على الخدمة والدفع (Olive, Roy, and Wetter, 2000). حيث قدم Kaplan, and Norton (2002) مجموعة من الخصائص تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل وهي: خصائص المنتج والخدمة، العلاقة مع الزبون، الشهرة أو سمعة علاقة البنك. ويقترح (Visalakshi, and Kasilingam 2015) أهمية تقديم منتجات مبتكرة، والخدمة في الوقت المناسب، والتفوق التكنولوجي، وتخفيض الأسعار.

### بعد العمليات الداخلية

يقصد به «جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها تتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين» (عبد الحميد ومنصور، 2015: 67). ويُعتبر هذا البعد الأساس في خلق قيمة للعملاء وحاملي الأسهم، ويتطلب تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العملاء، حيث تترجم مقاييس العملاء في العمليات الداخلية (Kaplan and Norton, 1992). ويركز هذا البعد على ما يلي: العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب على المنظمة التفوق فيها لنيل رضا العملاء، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الجودة من خلال الوصول إلى أقل وقت عمل أو أقل تكلفة، أو أقل نسبة معيب وهدر مسموح به (خفاجي وياغي، 2014)، والعمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بعد العملاء بخلق قيمة لهم والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين وتطويرها، وتحديد العمليات التي تساهم في تحسين تحقيق الأهداف، والمساعدة على معالجة الانحرافات (عبد اللطيف وتركمان، 2006). قسم Hansen and Mowen (2000) العمليات الداخلية لمنظمات الأعمال إلى ثلاث دورات وهي دورة الإبداع، ودورة العمليات، ودورة خدمة ما بعد البيع، حيث يرون أن العمليات الداخلية تتكون من ابتكار أو تجديد العمليات، وهذا يتطلب تكييف العمليات بما يتناسب مع متطلبات العملاء، بينما تطلب عمليات التشغيل زيادة الجودة والكفاءة التشغيلية، وتخفيض وقت العمل، وتمثل عمليات خدمة ما بعد البيع المرحلة الأخيرة في سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية، وتشمل زيادة جودة الخدمة، وكفاءة الخدمة، وتخفيض وقت الخدمة. ويرى إدريس والغالي (2009) أن دورة الإبداع تشمل عملية تحديد حجم السوق، وتطوير المنتج أو الخدمة. ويرى الملكاوي (2009) أن دورة العمليات تبدأ عندما تقوم المنظمة بتسخير إمكانياتها ومواردها لعمل وتنفيذ المنتجات أو الخدمات، بينما تهدف دورة خدمة ما بعد البيع إلى مقابلة حاجات المستهلكين وتوقعاتهم.

البنوك لا تستطيع تحقيق أهداف المحاور السابقة والاستمرار في المنافسة دون الاعتماد على التعلم لرفع القدرات وتحقيق العمليات الداخلية بشكل كفاء، مما يساعد على خلق قيمة للعملاء، وتحقيق نتائج متوافقة مع الأبعاد الأخرى. لذلك تهتم بطاقة الأداء المتوازن بهذا البعد من خلال الاهتمام برفع كفاءة وفاعلية العاملين والنظم والإجراءات التنظيمية (حمودي، 2013). حيث تنعكس محاور هذا المحور على نمو وتطور كل من: بعد العمليات الداخلية من خلال تطوير استخدام التقنية، الآلات، قدرات العاملين، وبعد العملاء من خلال خلق طرق جديد ومنتجات جديدة، والبعد المالي من خلال البحث عن عملاء وأسواق جديدة لزيادة الإيرادات (كتلو، 2014). ويؤكد (Kaplan and Atkinson, 1998)، على ثلاث قدرات أساسية، وهي قدرات العاملين التي تُشحن من خلال تحقيق رضاهم والمحافظة عليهم، وقدرات أنظمة المعلومات، والإجراءات التنظيمية، ومنها تحفيز وتمكين واندماج العاملين في العمل، رضا العاملين، إنتاجية العاملين، ابتكار تكنولوجيا متقدمة. ويتم في هذا البعد تحديد القدرات اللازمة للتطور والنمو، وتحقيقها من خلال التطوير والتعليم وخلق البيئة المناسبة للتطوير الذاتي، وإتاحة الفرصة للترقى والتطوير، مع الحفاظ على الموظفين المؤهلين. وتعتبر نفقات البحث والتطوير والتدريب ومعدل عدد ساعات التدريب من المقاييس المهمة لهذا البعد (الملكاوي، 2009؛ جودة، 2008)

### الدراسة الميدانية

يعرض هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي بجانبه الوصفي والاستدلالي لاختبار وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب التالية: المتوسطات الحسابية لتحديد مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، أسلوب الانحدار البسيط للتحقق من فرضيات الدراسة، والتحليل العاملي وأسلوب الانحدار المتدرج لتحليل المحاور المتعلقة بكل بعد من أبعاد الدراسة.

#### تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك محل الدراسة

لتحديد مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن محل الدراسة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتشير النتائج كما يتضح من الجدول التالي إلى ما يلي:

#### جدول رقم (3)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المتغيرات المستقلة	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	البعد المالي	بعد التعلم والنمو
المتوسط	3.76	3.73	3.70	3.15
الانحراف المعياري	0.61	0.63	0.51	0.88

- المتغيرات المتعلقة ببعده العمليات الداخلية احتلت الترتيب الأول من محاور الدراسة من ناحية توافرها وتطبيقها في البنوك التجارية محل الدراسة. حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق بعد العمليات الداخلية على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام هو مستوى مرتفع، (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.76) وبانحراف معياري (0.61) مما يدل على عدم وجود تباين في آرائهم تجاه متغيرات المحور بشكل عام. وأشارت المتوسطات الحسابية للمتغيرات المتعلقة لهذا البعد أن أفراد العينة يميلون إلى درجة الموافقة بمستوى مرتفع على جميع المتغيرات، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.48-4.01).

- المتغيرات المتعلقة ببعده العملاء احتلت الترتيب الثاني من محاور الدراسة من ناحية توافرها وتطبيقها في البنوك محل الدراسة. حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق بعد العملاء على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام هو مستوى مرتفع (المتوسط الحسابي لدرجة

الموافقة (3.73)، وبانحراف معياري (63.0) مما يدل على عدم وجود تباين في آرائهم تجاه متغيرات المحور بشكل عام. وأشارت المتوسطات الحسابية للمتغيرات المتعلقة بهذا البعد أن أفراد العينة يميلون إلى درجة الموافقة بمستوى مرتفع على جميع المتغيرات، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.93-3.52).

- المتغيرات المتعلقة بالبعد المالي احتلت الترتيب الثالث من محاور الدراسة من ناحية توافرها وتطبيقها في البنوك محل الدراسة. حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق البعد المالي على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام هو مستوى مرتفع (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.70)، وبانحراف معياري (0.51)، مما يدل على عدم وجود تباين في آرائهم تجاه متغيرات المحور بشكل عام. وأشارت المتوسطات الحسابية للمتغيرات المتعلقة بهذا البعد أن أفراد العينة يميلون إلى درجة الموافقة بمستوى مرتفع على جميع المتغيرات، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.12-3.49)، في حين أن آراء العينة حول تناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم تميل إلى الموافقة بمستوى متوسط (المتوسط 3.39).
- المتغيرات المتعلقة ببعد التعلم والنمو احتلت الترتيب الأخير من محاور الدراسة من ناحية توافرها وتطبيقها في البنوك محل الدراسة. حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق بعد التعلم والنمو في جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام هو مستوى متوسط (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.35، وبانحراف معياري 0.88). وأشارت المتوسطات الحسابية للمتغيرات المتعلقة بهذا البعد أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بمستوى مرتفع على متغيرات المحور التالية: قيام البنك بتحسينات مستمرة في تقديم الخدمات للعملاء، وجود عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية والذين يشكل وجودهم قيمة مضافة، اهتمام البنك بتدريب الموظفين وتقديم البرامج التدريبية، وجود فكرة واضحة لدى الموظفين عن التوجه الاستراتيجي للبنك، تمتع الموظفين بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية، وجود موظفين ذوي قدرات عقلية متميزة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.75-3.43)، لكن آراء أفراد العينة تميل إلى الموافقة بمستوى متوسط على المتغيرات المتعلقة بالباقي، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.36-2.85).

#### تحليل فرضيات الدراسة

جدول رقم (4)  
أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

اختبار F	R2 لكل متغير مستقل	معامل الارتباط (R)	اختبار المعلمات اختبار T		المعلمات		المتغير المستقل	
			مستوى المعنوية	قيمة T	قيمة T	قيمة T		
0.001	103.98	0.338	0.581	0.003	3.030	0.866	a	البعد المالي
				0.001	10.197	0.780	beta	
0.001	199.05	0.494	0.703	0.001	4.481	0.914	a	بعد العملاء
				0.001	14.108	0.760	beta	
0.001	259.51	0.560	0.784	0.002	3.204	0.629	a	بعد العمليات الداخلية
				0.001	16.109	0.831	beta	
0.001	156.23	0.434	0.659	0.001	14.317	2.033	a	بعد التعلم والنمو
				0.001	12.499	0.513	beta	

باستخدام معادلة الانحدار البسيط وهي:  $Y = a + bx$  (تمثل المتغير التابع وهو تحسين الأداء،  $a$  تمثل ثابت الانحدار،  $b$  ميل الخط المستقيم،  $x$  تمثل المتغير المستقل) (العمر، 2004: 76)، أظهرت النتائج كما يتضح بالجدول رقم



(4) أن قيمة معامل التحديد والمتعلقة بالأبعاد المؤثرة على تحسين أداء البنوك قادرة على التأثير على تحسين الأداء إيجابيًا بنسب متفاوتة ويمكن ترتيب تأثيرها كالتالي: 1- العمليات الداخلية. 2- العملاء. 3- التعلم والنمو. 4- البعد المالي.

ويستعرض الجزء التالي تحليل فرضيات الدراسة وفقًا لما يلي:

#### 1- نتائج تحليل الفرضية الأولى:

تشير نتائج الفرضية: «توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق البعد المالي وتحسين أداء البنوك التجارية بمدينة جدة» إلى ما يلي:

- قيمة معامل الانحدار  $Beta = 0.780$ ، وذلك يعني ما يلي:
- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين البعد المالي وتحسين أداء البنك علاقة تأثيرية إيجابية (طردية)، بمعنى أنه كلما كان تطبيق البعد المالي وفقًا لبطاقة الأداء المتوازن مناسبًا، أدى ذلك إلى تحسين أداء البنك.
- تعني قيمة معامل الانحدار أن الزيادة بمقدار (100) وحدة في البعد المالي تؤدي إلى زيادة قدرها (78) وحدة في تحسين أداء البنك.
- مما يؤكد العلاقة التأثيرية الموجبة بين عوامل البعد المالي وتحسين الأداء أن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة (0.581)، والذي يعني أيضًا أن العلاقة متوسطة بين عوامل البعد المالي وتحسين الأداء، وهي معنوية عند مستوى (0.01). بالإضافة إلى أن قيمة «ت» (10.197)، وهي معنوية عند مستوى  $(a = 0.01)$ .
- قيمة اختبار «ف» تساوي (103.98)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار المتعلق بالبعد المالي على تحسين الأداء في البنك، وأنه يمكن الاعتماد عليه.
- قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.338)، وهي تعني أن المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبعد المالي التي انتقاهها النموذج تفسر التأثير في تحسين الأداء بنسبة (34%)، وأن النسب الباقية هي (66%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

#### 2- نتائج تحليل الفرضية الثانية:

تشير نتائج الفرضية: «توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق بعد العملاء وتحسين أداء البنوك التجارية بمدينة جدة» إلى ما يلي:

- قيمة معامل الانحدار  $Beta = 0.760$  وذلك يعني ما يلي:
- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين بعد العملاء وتحسين أداء البنك علاقة تأثيرية إيجابية (طردية)، بمعنى أنه كلما كان تطبيق بعد العملاء وفقًا لبطاقة الأداء المتوازن مناسبًا، أدى ذلك إلى تحسين أداء البنك.
- تعني قيمة معامل الانحدار أن الزيادة بمقدار (100) وحدة في بعد العملاء تؤدي إلى زيادة قدرها (76) وحدة في أداء البنك.
- مما يؤكد العلاقة التأثيرية الموجبة بين عوامل بعد العملاء وتحسين الأداء أن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة (0.703)، والذي يعني أيضًا أن العلاقة قوية بين عوامل بعد العملاء وتحسين الأداء، وهي معنوية عند مستوى (0.01). بالإضافة إلى أن قيمة «ت» (14.108) وهي معنوية عند مستوى  $(a = 0.01)$ .
- قيمة اختبار «ف» تساوي (199.05)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار المتعلق ببعد العملاء على تحسين الأداء في البنك، وأنه يمكن الاعتماد عليه.
- إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.494) تعني أن بعد العملاء يفسر التأثير في تحسين الأداء بنسبة (49%)، وإن النسب الباقية هي (51%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

### 3- نتائج تحليل الفرضية الثالثة:

تشير نتائج تحليل الفرضية: «توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية وتحسين أداء البنوك التجارية بمدينة جدة» إلى ما يلي:

- قيمة معامل الانحدار  $Beta = 0.831$  وذلك يعني ما يلي:
- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين بعد العمليات الداخلية وتحسين أداء البنك علاقة تأثيرية إيجابية (طردية)، بمعنى أنه كلما كان تطبيق بعد العمليات الداخلية وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن مناسباً، أدى ذلك إلى تحسين أداء البنك.
- تعني قيمة معامل الانحدار أن الزيادة بمقدار (100) وحدة في بعد العمليات تؤدي إلى زيادة قدرها (83) وحدة في أداء البنك.
- مما يؤكد العلاقة التأثيرية الموجبة بين بعد العمليات الداخلية وتحسين أداء البنك أن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة (0.784)، والذي يعني أيضاً أن العلاقة قوية بين عوامل بعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء، وهي معنوية عند مستوى (0.01). بالإضافة إلى أن قيمة «ت» (16.109)، وهي معنوية عند مستوى  $(a = 0.01)$ .
- قيمة اختبار «ف» تساوي (132.864)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار المتعلق ببعده العمليات الداخلية على تحسين الأداء في البنك، وأنه يمكن الاعتماد عليه.
- قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.560) تعني أن بعد العمليات الداخلية يفسر التأثير في تحسين الأداء بنسبة (56%)، وأن النسب الباقية وهي (44%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

### 4- نتائج تحليل الفرضية الرابعة:

تشير نتائج الفرضية: «توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق بعد التعلم والنمو وتحسين أداء البنوك التجارية بمدينة جدة» إلى ما يلي:

- قيمة معامل الانحدار  $Beta = 0.513$ ، وذلك يعني ما يلي:
- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين بعد التعلم والنمو وتحسين أداء البنك علاقة تأثيرية إيجابية (طردية)، بمعنى أنه كلما كان تطبيق بعد التعلم والنمو وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن مناسباً، أدى ذلك إلى تحسين أداء البنك.
- تعني قيمة معامل الانحدار أن الزيادة بمقدار (100) وحدة في بعد التعلم والنمو تؤدي إلى زيادة قدرها (51) وحدة في أداء البنك.
- مما يؤكد العلاقة التأثيرية الموجبة بين بعد التعلم والنمو وتحسين أداء البنك أن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة (0.659)، والذي يعني أيضاً أن العلاقة قوية بين عوامل بعد التعلم والنمو وتحسين الأداء، وهي معنوية عند مستوى (0.01). بالإضافة إلى أن قيمة «ت» (12.499)، وهي معنوية عند مستوى  $(a = 0.01)$ .
- قيمة اختبار «ف» تساوي (54.764)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار المتعلق ببعده التعلم والنمو على تحسين الأداء في البنك، وأنه يمكن الاعتماد عليه.
- إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.434)، وهي تعني أن بعد التعلم والنمو يفسر التأثير في تحسين الأداء بنسبة (43%)، وأن النسب الباقية وهي (57%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

## تحليل المحاور المتعلقة بكل بعد من أبعاد الدراسة

قامت الباحثتان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: 1- التحليل العاملي. 2- أسلوب الانحدار المتدرج، وفقاً لما يلي:

### أولاً- نتائج التحليل العاملي

أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) إلى ما يلي:

#### البعد المالي

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي لتحديد أي المتغيرات الأساسية التي ترتبط بشكل عالٍ في البعد المالي، ولتجنب مشكلة الارتباط العالي بين المتغيرات بعضها وبعض، ولمعرفة مدى ملاءمة عينة الدراسة للتحليل العاملي، تم استخدام مقياس KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) حيث بلغ (0.833)، وهو أكبر من (0.50) مما يدل على ملاءمة عينة الدراسة للتحليل العاملي، كما تم استخدام (Bartlett's Test) لاختبار مدى قوة الارتباط بين كل متغيرات البعد المالي، وتمت ملاحظة أن الاختبار معنوي عند مستوى معنوية (0.05) (p-value = 0.00)، وبالتالي فإن المتغيرات تتوافر فيها شروط التحليل العاملي (فرج وخليل، 2014).

تم استخدام طريقة Principal components، وطريقة Varimax، لتحديد العوامل الجديدة والمستخلصة وتدويرها. وتشير النتائج عن استخلاص عاملين من بين المتغيرات الداخلة في النموذج، حيث بلغ جذرهما الكامن أكبر من الواحد، وبلغ مجموع تفسيرهما (46.96%) من التباين.

العامل الأول: تعظيم الأرباح، ويتضمن ثمانية متغيرات تساهم في تفسير 26.9% من التباين الكلي في البيانات المتعلقة بأسباب تعظيم الأرباح وهي: تحقق نسبة الأرباح الموزعة توقعات المساهمين، استغلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباحاً فوق المستوى المألوف، تحقق استثمارات البنك أرباح تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك، استخدام البنك لآليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بما يتفق مع متطلبات السياسة الاستثمارية للبنك، يحقق البنك انخفاضاً مستمراً للنفقات غير المباشرة، إيجاد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من الأنشطة الاستثمارية، سعي الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، عمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في المجالات الجديدة.

أما العامل الثاني: تناسب حجم الأرباح يفسر 20% من التباين الكلي في البيانات المتعلقة بأسباب تناسب حجم الأرباح، ويشمل متغيرين هما تناسب حجم أرباح البنك مع حجم الخدمات المصرفية المقدمة، وتناسب حجم أرباح البنك مع حجم استثمارات البنك. ومن الجدول (5) تتكون المعادلات التالية:

$$ع1 (تعظيم الأرباح) = 0.315س1 + 0.311س2 + 0.144س3 + 0.095س10$$

$$ع2 (تناسب حجم الأرباح) = -0.149س1 - 0.161س2 + 0.092س3 + 0.165س10$$

#### بعد العملاء

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي، وتم استخدام مقياس KMO، حيث بلغ (0.907)، وهو أكبر من (0.50) مما يدل على ملاءمة عينة الدراسة للتحليل العاملي، كما تم استخدام (Bartlett's Test) لاختبار مدى قوة الارتباط بين كل متغيرات بعد العملاء، وأشارت النتائج إلى أن الاختبار معنوي عند مستوى معنوية (0.05) (p-value = 0.00)، وبالتالي فإن المتغيرات تتوافر فيها شروط التحليل العاملي.

تم استخدام طريقة Principal components، وطريقة Varimax، لتحديد العوامل الجديدة والمستخلصة وتدويرها. وتشير النتائج إلى استخلاص عاملين من بين المتغيرات الداخلة في النموذج، حيث بلغ جذرهما الكامن أكبر من الواحد، وبلغ مجموع تفسيرهما (56.26%) من التباين.

العامل الأول: رضا وربحية العملاء، ويتضمن ثمانية متغيرات تساهم في 31.65% من التباين الكلي في البيانات المتعلقة بأسباب رضا وربحية العملاء وهي: تناسب الوقت المبدول لتلبية طلبات العميل مع الوقت المتاح له، تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة مقبولة، تقديم الخدمات للعملاء ذات الربحية المرتفعة بشكل متميز للعملاء، استهداف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، إيجاد خدمات تلبي احتياجات العملاء المادية، استهداف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إيجاد خدمات تلبي احتياجات العملاء المعنوية، سعي مقياس رضا العملاء إلى تحقيق الربح المادي العادل للعملاء، وتحقيق الرضا النفسي للعملاء، مراعاة مقياس استقطاب العملاء الجدد، تحقيق هدف الربحية الملائمة.

العامل الثاني: الاحتفاظ واكتساب العملاء، ويتضمن خمسة متغيرات تساهم في تفسير 24.61% من التباين الكلي في البيانات المتعلقة بأسباب الاحتفاظ واكتساب العملاء، وهي: وجود مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية، تفضيل معظم عملاء البنك التعامل مع البنك عن غيره من المنافسين، عدد الشكاوى ضمن حدود المتوقع، تناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء مع القدرات الذاتية المتاحة للبنك، تناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي، مع قدرات البنك الإضافية. ومن الجدول (5) تتكون المعادلات التالية:

$$ع1 = 0.071 + 1 + 0.048 + 2 + 0.040 + 3 + 0.147 + 13$$

$$ع2 = 0.249 + 1 + 0.108 + 2 + 0.105 + 3 + 0.006 + 13$$

#### بعد العمليات الداخلية

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي، وتم استخدام مقياس «KMO» حيث بلغ (0.912)، وهو أكبر من (0.50)، مما يدل على ملاءمة عينة الدراسة للتحليل العاملي، كما تم استخدام (Bartlett's Test) لاختبار مدى قوة الارتباط بين كل متغيرات بعد العمليات الداخلية، وأشارت النتائج إلى أن الاختبار معنوي عند مستوى معنوية (0.05) (p-value = 0.00)، وبالتالي فإن المتغيرات تتوافق فيها شروط التحليل العاملي.

تم استخدام طريقة Principal components، وطريقة Varimax، لتحديد العوامل الجديدة والمستخلصة وتدويرها. وتشير النتائج إلى استخلاص عاملين من بين المتغيرات الداخلة في النموذج، حيث بلغ جذرهما الكامن أكبر من الواحد، وبلغ مجموع تفسيرهما (54.11%) من التباين.

العامل الأول: جودة الخدمات، ويتضمن سبعة متغيرات تساهم في 27.38% من التباين الكلي في البيانات المتعلقة بأسباب جودة الخدمات وهي: الاستجابة لشكاوى العملاء من المرة الأولى، ومعالجة الخلل في وقت قصير، وجود أثر إيجابي لحملات الترويج لاستقطاب عملاء جدد، تخفيض معدل الضياع في الوقت، إجراء عمليات تغيير مدروسة بشكل مستمر في سياسة الدين للوصول إلى أقل تكلفة دين مدفوعة، تقديم خدمات مصرفية مستحدثة جديدة من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة، استغلال الموارد المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف، تنفيذ إجراءات العمل الداخلي للخدمات المصرفية بشكل متميز يفوق المنافسين.

أما العامل الثاني: استحداث الخدمات يفسر 26.73% من التباين الكلي في البيانات المتعلقة بأسباب استحداث الخدمات، ويضم سبعة متغيرات وهي: توفير الخدمات المصرفية للعملاء بناءً على دراسة لاحتياجات العملاء، الخدمات المصرفية المستحدثة تشكل نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق المصرفي، تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة توقعات العملاء، توفير الخدمات المصرفية المستحدثة الجديدة في الوقت المناسب، تركيز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك من خلال تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة، نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات المصرفية معقولة، توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة. ومن الجدول (5) تتكون المعادلات التالية:

$$ع1 (جودة الخدمات) = 0.315 + 1 - 0.126 + 2 - 0.132 + 3 + 0.164 + 14$$

$$ع2 (استحداث الخدمات) = 0.131 + 1 + 0.279 + 2 + 0.286 + 3 - 0.010 + 14$$

## بعد التعلم والنمو

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي، وتم استخدام مقياس «KMO»، حيث بلغ (0.935)، وهو أكبر من (0.50) مما يدل على ملاءمة عينة الدراسة للتحليل العاملي، كما تم استخدام (Bartlett's Test) لاختبار مدى قوة الارتباط بين كل متغيرات بعد التعلم والنمو، وأشارت النتائج إلى أن الاختبار معنوي عند مستوى معنوية (0.05) (p-value=0.00) وبالتالي فإن المتغيرات تتوافر فيها شروط التحليل العاملي.

تم استخدام طريقة Principal components، وطريقة Varimax، لتحديد العوامل الجديدة والمستخلصة وتدويرها. وتشير النتائج إلى استخلاص عاملين من بين المتغيرات الداخلة في النموذج، حيث بلغ جذرهما الكامن أكبر من الواحد، وبلغ مجموع تفسيرهما (62.44%) من التباين.

العامل الأول: الانتماء والولاء الوظيفي، ويتضمن أحد عشر متغيراً تساهم في 34.05% من التباين الكلي في البيانات المتعلقة بأسباب الانتماء والولاء الوظيفي وهي: ارتفاع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة، تقدم كل موظف بعدد من المقترحات التطويرية سنوياً، تمسك الموظفين بوظائفهم بدرجة عالية، انخفاض نسبة الموظفين الذين يتركون العمل، وجود نظام فعال للحوافز، وجود موظفين ذوي قدرات عقلية متفوقة لابتكار وسائل لتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة، اهتمام مقياس رضاه الموظف المستخدم في البنك بتلبية حاجات الموظف بما يتناسب مقدراته ومؤهلاته، تأكيد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقياس الكفاءة الفردية، وجود ولاء لدى الموظف بدرجة عالية، حرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي، العمل على تحسينات مستمرة في تقديم الخدمات المصرفية، أما العامل الثاني: الخبرة والمعرفة وأنه يفسر 28.39% من التباين الكلي في البيانات المتعلقة بأسباب الخبرة والمعرفة، ويضم خمسة متغيرات وهي: تقديم برامج تدريبية كافية للموظفين، الاهتمام بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم وفقاً لاحتياجات العمل، تمتع الموظفين بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية، تواجد عدد مناسب من الموظفين ذوي الخبرات، وجود فكرة واضحة لدى الموظفين عن التوجه الاستراتيجي للبنك. ومن الجدول (5) تتكون المعادلات التالية:

$$ع1(الانتماء والولاء الوظيفي) = -0.184س1 - 0.169س2 - 0.160س3 + 0.117س16$$

$$ع2(الخبرة والمعرفة) = 0.341س1 + 0.330س2 + 0.317س3 - 0.011س16$$

### جدول رقم (5)

التحليل العاملي للبعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم

م	المتغيرات (س)	العوامل بعد		معاملات العوامل	
		التدوير (ن=206)	بعد	بعد التدوير (ن=206)	العوامل
		العامل 1	العامل 2	العامل 1	العامل 2
<b>البعد المالي</b>					
1	تناسب نسبة أرباح المساهمين مع توقعاتهم.	0.665	0.315	-0.149	
2	يتم استغلال الموارد المتاحة باليات تحقق أرباحاً فوق المستوى المتوقع.	0.637	0.311	-0.161	
3	تحقق استثمارات البنك أرباحاً وفقاً لأهداف السياسة الاستثمارية	0.503	0.363	0.092	
4	تستخدم آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي للبنك.	0.678	0.337	0.016	
5	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم الخدمات المصرفية المقدمة.	0.170	0.815	-0.176	0.517
6	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم استثمارات البنك	0.118	0.871	-0.222	0.574
7	يحقق البنك انخفاضاً مستمراً للنفقات غير المباشرة التي تُحمل على أنشطة البنك.	0.411	0.276	0.125	0.060

م	المتغيرات (س)				
	العوامل بعد التدوير (ن=206)		معاملات العوامل بعد التدوير (ن=206)		
	العامل 1	العامل 2	العامل 1	العامل 2	
8	0.577	0.149	0.252	-0.083	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من الأنشطة الاستثمارية.
9	0.614	0.135	0.276	-0.105	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين بتحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار
10	0.462	0.448	0.095	0.165	زيادة مبيعات الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في المجالات الجديدة.
		<b>26.95%</b>			<b>التباين المفسر لكل عامل</b>
			<b>46.95%</b>		<b>التباين الكلي</b>
					<b>بعد العملاء</b>
1	0.297	0.629	-0.071	0.249	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة
2	0.454	0.461	0.048	0.108	يفضل معظم عملاء البنك التعامل مع البنك عن غير من البنوك المنافسة
3	0.413	0.431	0.040	0.105	عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.
4	0.536	0.499	0.071	0.103	يتناسب الوقت المبدول لتلبية طلبات العميل مع الوقت المتاح له.
5	0.542	0.532	0.063	0.120	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة مقبول تلي احتياجات العملاء
6	0.158	0.818	-0.188	0.395	تتناسب حصة البنك (عدد العملاء) مع القدرات الذاتية المتاحة للبنك.
7		0.852	-0.227	0.434	تتناسب حصة البنك من (عدد العملاء الجدد) مع قدرات البنك الإضافية.
8	0.457	0.445	0.054	0.099	يقدم البنك الخدمات للعملاء ذات الربحية المرتفعة بشكل متميز.
9	0.786	0.198	0.270	-0.137	يهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء إلى إيجاد خدمات تلي احتياجات العملاء المادية.
10	0.803	0.179	0.283	-0.153	يهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء إلى إيجاد خدمات تلي احتياجات العملاء المعنوية.
11	0.732	0.209	0.244	-0.115	يسعى مقياس رضا العملاء إلى تحقيق الربح المادي العادل للعملاء.
12	0.803	0.179	0.283	-0.153	يسعى مقياس رضا العملاء إلى تحقيق الرضا النفسي للعملاء.
13	0.619	0.367	0.147	0.006	يراعي مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة.
		<b>31.65%</b>			<b>التباين المفسر لكل عامل</b>
			<b>24.61%</b>		<b>التباين الكلي</b>
					<b>بعد العمليات الداخلية</b>
1	0.460	0.566	0.028	0.131	يتم توفير الخدمات للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات العملاء.
2	0.268	0.704	-0.126	0.279	تشكل الخدمات المستحدثة نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق.
3	0.263	0.713	-0.132	0.286	تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة توقعات العملاء.
4	0.254	0.730	-0.144	0.299	يتم توفير الخدمات المصرفية المستحدثة في الوقت المناسب.
5	0.379	0.647	-0.045	0.205	تهتم العمليات الداخلية بتمييز البنك من خلال تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة.
6	0.153	0.637	-0.162	0.287	تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات المصرفية معقولة.
7	0.279	0.607	-0.083	0.222	يتم توفير الجودة في أداء الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة.
8	0.526	0.402	0.125	0.017	يستجيب البنك لشكاوى العملاء من أول مرة ويعالج الخلل في وقت قصير.

م	المتغيرات (س)				
	العوامل بعد التدوير (ن=206)		العوامل بعد التدوير (ن=206)		
	العامل 1	العامل 2	العامل 1	العامل 2	
9	0.252	0.316	0.704	-0.097	تحقق حملات الترويج أثرًا إيجابيًا في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.
10	0.177	0.343	0.582	-0.036	تساهم عمليات التطوير المستمر في تخفيض معدل الضياع في الوقت.
11	0.252	0.252	0.659	-0.114	يتم تغيير العمليات بشكل مستمر في سياسية الدين للوصول إلى أقل تكلفة دين مدفوعة.
12	0.322	0.252	0.791	-0.164	يتم الاستخدام الأمثل للموارد الحالية عند تقديم الخدمات المصرفية بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.
13	0.365	0.147	0.798	-0.224	يتم استغلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.
14	0.164	0.405	0.603	-0.010	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلي للخدمات المصرفية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون.
<b>التباين المفسر لكل عامل</b>					
		%26,73	%27,38		
<b>التباين الكلي</b>					
%54,11					
بعد النمو والتعلم					
1	-0.184	0.824	0.316	0.341	يقدم البنك برامج تدريبية كافية للموظفين.
2	-0.169	0.844	0.348	0.330	يتم تدريب الموظفين لتطوير قدراتهم وفقًا لاحتياجات العمل.
3	-0.160	0.824	0.353	0.317	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية.
4	-0.146	0.666	0.249	0.270	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة مفيدة للعمل.
5	0.037	0.484	0.492	0.075	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة.
6	-0.087	0.652	0.365	0.217	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن التوجه الاستراتيجي للبنك.
7	0.055	0.426	0.511	0.055	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التطويرية للبنك سنويًا.
8	0.104	0.461	0.618	0.013	يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة عالية.
9	0.192	0.227	0.610	-0.113	تنخفض نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى بنوك أخرى.
10	0.180	0.385	0.718	-0.068	يوجد لدى البنك نظام فعال للحوافز.
11	0.178	0.318	0.657	-0.081	الموظفون لديهم قدرات متفوقة في ابتكار وسائل لتطوير الأداء.
12	0.222	0.353	0.783	-0.111	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في البنك بتلبية حاجاته بما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته.
13	0.227	0.309	0.756	-0.125	يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقياس الكفاءة الفردية.
14	0.149	0.429	0.688	-0.032	يوجد ولاء لدى الموظفين تجاه البنك بدرجة عالية.
15	0.301	0.207	0.830	-0.210	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي.
16	0.117	0.404	0.598	-0.011	يقوم البنك بتحسينات مستمرة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمات، وبالتالي ضمان ولاء العملاء.
<b>التباين المفسر لكل عامل</b>					
		%28.39	%34.05		
<b>التباين الكلي</b>					
%62.44					

## ثانياً- نتائج تحليل أسلوب الانحدار المتدرج

أشارت النتائج الموضحة في الجدول التالي (جدول رقم 6) إلى المتغيرات المؤثرة في تحسين الأداء والمتعلقة بكل بعد من أبعاد الدراسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وفقاً لما يلي:

## جدول رقم (6)

نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي  
لمتغيرات البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم

اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار المعلمات اختبار T		المعلومات		الأبعاد
مستوى المعنوية	قيمة F			مستوى المعنوية	قيمة T	Beta	ثوابت النموذج	
				0.001	97.424	3.751	الثابت	
0.001	54.764	0.350	0.592	0.001	8.751	0.336	قيمة معامل ع1	المالي
				0.001	5.792	0.224	قيمة معامل ع2	
				0.001	110.732	3.751	الثابت	
0.001	100.348	0.497	0.705	0.001	11.451	0.389	قيمة معامل ع1	العملاء
				0.001	8.341	0.283	قيمة معامل ع2	
				0.001	119.318	3.751	الثابت	
0.001	132.864	0.567	0.753	0.001	12.793	0.403	قيمة معامل ع1	العمليات الداخلية
				0.001	10.103	0.318	قيمة معامل ع2	
				0.001	104.733	3.751	الثابت	
0.001	79.069	0.438	0.592	0.001	9.854	0.354	قيمة معامل ع1	النمو والتعلم
				0.001	7.813	0.281	قيمة معامل ع2	

## -1 البعد المالي

أشارت النتائج المتعلقة بتحديد تأثير كل من العاملين المتعلقة بالبعد المالي والمؤثرين على تحسين أداء البنك (المتغير التابع) إلى ما يلي: إن نتيجة اختبار «ف» واختبار «ت» توضحان أن العلاقة بين تأثير البعد المالي والعامل التابع «تحسين أداء البنك» علاقة معنوية، أي ذات تأثير معنوي ( $a \leq 0.01$ ). وأن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.350$ ، وهي تعني أن العاملين فسرت التأثير في تحسين الأداء بنسبة (35%). بينما يشير معامل Beta أن الزيادة بمقدار (100) وحدة في كل من تعظيم الأرباح وتناسب حجم الأرباح، تؤدي إلى زيادة قدرها 33.6، 22.4 وحدة على التوالي في تحسين أداء البنك. وبالتعويض عن العامل الأول ع1 (تعظيم الأرباح) والعامل الثاني ع2 (تناسب حجم الأرباح) في المعادلات السابقة نحصل على انحدار معادلة ص (تحسين أداء البنك) على متغيرات البعد المالي س1، س2، س10 وهي: ص =  $3.751 + 0.073 س1 + 0.068 س2 + 0.069 س3 + 0.086 س4 + 0.057 س5 + 0.054 س6 + 0.055 س7 + 0.066 س8 + 0.069 س9 + 0.069 س10$ .

## -2 بعد العملاء

أشارت النتائج المتعلقة بتحديد تأثير كل من العاملين المتعلقة ببعد العملاء، والمؤثرين على تحسين أداء البنك (المتغير التابع) إلى ما يلي: إن نتيجة اختبار «ف» واختبار «ت» توضحان أن العلاقة بين تأثير بعد العملاء والعامل التابع تحسين أداء البنك علاقة معنوية، أي ذات تأثير معنوي ( $a \leq 0.01$ ). وأن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.497$ ، وهي تعني أن



العاملين فسرا التأثير في تحسين الأداء بنسبة (49.7%). بينما يشير معامل Beta أن الزيادة بمقدار (100) وحدة في كل من رضا وربحية العملاء والاحتفاظ واكتساب العملاء، تؤدي إلى زيادة قدرها 28.3، 38.9 وحدة على التوالي في تحسين أداء البنك. وبالتعويض عن العامل الأول ع1 (رضا وربحية العملاء) والعامل الثاني ع2 (الاحتفاظ واكتساب العملاء) في المعادلات السابقة نحصل على انحدار معادلة ص (تحسين أداء البنك) على متغيرات بعد العملاء س1، س2، س13 وهي:

$$\text{ص} = 3.751 + 0.043 \text{ س}1 + 0.049 \text{ س}2 + 0.045 \text{ س}3 + 0.057 \text{ س}4 + 0.058 \text{ س}5 + 0.039 \text{ س}6 + 0.035 \text{ س}7 + 0.049 \text{ س}8 + 0.066$$

### 3- بعد العمليات الداخلية

أشارت النتائج المتعلقة بتحديد تأثير كل من العاملين المتعلقين ببعده العمليات الداخلية والمؤثرين على تحسين أداء البنك (المتغير التابع) إلى ما يلي: إن نتيجة اختبار «ف» واختبار «ت» توضحان أن العلاقة بين تأثير بعد العمليات الداخلية والعامل التابع تحسين أداء البنك علاقة معنوية، أي ذات تأثير معنوي ( $a \leq 0.01$ ). وأن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.567$ ، وهي تعني أن العاملين فسرا التأثير في تحسين الأداء بنسبة (56.7%). بينما يشير معامل Beta أن الزيادة بمقدار (100) وحدة في كل من جودة الخدمات واستحداث الخدمات، تؤدي إلى زيادة قدرها 31.8، 40.3 وحدة على التوالي في تحسين أداء البنك. وبالتعويض عن العامل الأول ع1 (تجويد الخدمات) والعامل الثاني ع2 (استحداث الخدمات) في المعادلات السابقة نحصل على انحدار معادلة ص على متغيرات بعد العمليات الداخلية س1، س2، س14 وهي:

$$\text{ص} = 3.751 + 0.053 \text{ س}1 + 0.038 \text{ س}2 + 0.038 \text{ س}3 + 0.057 \text{ س}4 + 0.047 \text{ س}5 + 0.026 \text{ س}6 + 0.037 \text{ س}7 + 0.056 \text{ س}8 + 0.071 \text{ س}9 + 0.060 \text{ س}10 + 0.065 \text{ س}11 + 0.078 \text{ س}12 + 0.076 \text{ س}13 + 0.063 \text{ س}14$$

### 4- بعد التعلم والنمو

أشارت النتائج المتعلقة بتحديد تأثير كل من العاملين المتعلقين ببعده التعلم والنمو والمؤثرين على تحسين أداء البنك (المتغير التابع) إلى ما يلي: إن نتيجة اختبار «ف» واختبار «ت» توضحان أن العلاقة بين تأثير بعد التعلم والنمو والعامل التابع تحسين أداء البنك علاقة معنوية أي ذات تأثير معنوي ( $a \leq 0.01$ ). وأن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.438$ ، وهي تعني أن العاملين فسرا التأثير في تحسين الأداء بنسبة (43.8%). بينما يشير معامل Beta أن الزيادة بمقدار (100) وحدة في كل من الانتماء والولاء الوظيفي والخبرة والمعرفة، تؤدي إلى زيادة قدرها 28.1، 35.4 وحدة على التوالي في تحسين أداء البنك. وبالتعويض عن العامل الأول ع1 (الانتماء والولاء الوظيفي) والعامل الثاني ع2 (الخبرة والمعرفة) في المعادلات السابقة نحصل على انحدار معادلة ص (تحسين أداء البنك) على متغيرات البعد المالي س1، س2، س16، وهي:

$$\text{ص} = 3.751 + 0.031 \text{ س}1 + 0.033 \text{ س}2 + 0.032 \text{ س}3 + 0.024 \text{ س}4 + 0.034 \text{ س}5 + 0.030 \text{ س}6 + 0.035 \text{ س}7 + 0.040 \text{ س}8 + 0.036 \text{ س}9 + 0.045 \text{ س}10 + 0.040 \text{ س}11 + 0.047 \text{ س}12 + 0.045 \text{ س}13 + 0.044 \text{ س}14 + 0.048 \text{ س}15 + 0.038 \text{ س}16$$

### مناقشة نتائج البحث

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وذلك على النحو التالي:

- تستخدم جميع البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية بطاقة الأداء المتوازن، مما يشير إلى اهتمام هذه البنوك باستخدام المقاييس المالية وغير المالية لتقييم أداؤها، ولكن يوجد اختلاف في تطبيق أبعادها المختلفة، حيث احتل بعد العمليات الداخلية المرتبة الأولى من حيث التوافر والتطبيق، يليه بعد العملاء، ثم البعد المالي، ثم بعد التعلم والنمو في المرتبة الأخيرة، ومن الجدير بالذكر تقارب متوسطات تطبيق الأبعاد (مستوى مرتفع)، ما عدا البعد الأخير (مستوى متوسط). ويمكن تفسير النتيجة بأهمية البطاقة ومساهمتها في ترجمة استراتيجية ورؤية البنوك إلى أهداف ومقاييس أداء مالية وغير مالية، وتخفيض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية وكشف الانحرافات (Kaplan and Atkinson, 1998)؛ زويلف ونور، (2005). وتشير هذه النتيجة

إلى أن البنوك تمتلك تصورًا واضحًا عن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، مما يشير إلى اهتمام البنوك بالعمل على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

- جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ذات تأثير إيجابي على تحسين أداء البنوك، لكن البعد المالي يعد آخر الأبعاد المؤثرة على الأداء. وتتمثل العلاقة الانحدارية الخاصة بهذا التأثير في المعادلة التالية: تحسين مستوى الأداء =  $(0.780 \times \text{البعد المالي}) + (0.760 \times \text{بعد العملاء}) + (0.831 \times \text{بعد العمليات الداخلية}) + (0.513 \times \text{بعد التعلم والنمو})$ . وتعني هذه النتيجة أنه بالرغم من أن تحسين الأداء يتأثر بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لكن هذه الأبعاد قادرة على تحسين الأداء بنسب متفاوتة، ويمكن ترتيب تأثيرها وفقًا لما يلي: 1- العمليات الداخلية. 2- العملاء. 3- التعلم والنمو. 4- البعد المالي، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

#### بعد العمليات الداخلية

احتل بعد العمليات الداخلية المرتبة الأولى في التوافر والتطبيق، حيث جاء بشكل عام بمستوى مرتفع، وهذا يتفق مع دراسة كل من (النجار، 2013؛ زويلف ونور، 2005؛ أبو قمر، 2009). وتعد هذه النتيجة متوقعة نظرًا لاهتمام الشركات والبنوك بالأخذ بأساليب رقابة التطوير الحديثة في إدارة العمليات كالجودة والأيزو وبطاقة الأداء المتوازن (Morisawa, 2002). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع متغيرات بعد العمليات الداخلية توافرت بدرجة كبيرة، وذات تأثير إيجابي على تحسين أداء البنوك، وأن بعد العمليات الداخلية يعد مكملًا للأداء المالي في تحسين الأداء ودفعه للنمو في المستقبل، وينعكس أيضًا على جميع الأبعاد الأخرى (Ombuna, et al. 2012). ومن ناحية أخرى يُمثل هذا البعد عاملين رئيسيين هما: جودة الخدمات واستحداث الخدمات، وتمثلت المتغيرات الأكثر تأثيرًا في: تقديم خدمات مصرفية مستحدثة جديدة من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة، واستغلال الموارد المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف، ووجود أثر إيجابي لحمولات الترويج لاستقطاب عملاء جدد. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل البنوك وتركيز عملياتها الداخلية على تحقيق إرضاء العملاء والمساهمين، من خلال تحسن جودة خدماتها والسعي إلى استحداث خدمات جديدة تزيد من أرباحها وعمالها (عبد اللطيف وتركان 2006).

#### بعد العملاء

جاء تطبيق بعد العملاء بمستوى كبير في البنوك التجارية محل الدراسة، وفي المرتبة الثانية من حيث التطبيق والتأثير الإيجابي على تحسين الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Moghadam et al, 2013؛ أبو نواس، 2011؛ الزرير، 2008). وتعد هذه النتيجة متوقعة، حيث تركز مؤسسة النقد العربي السعودي (2004) على تحقيق متطلبات العملاء التي تنمو بشكل متزايد في المملكة، بالإضافة إلى أهمية العملاء في بقاء البنوك واستمرارية قدرتها على المنافسة. ومن ناحية أخرى يتمثل هذا البعد في عاملين رئيسيين هما: رضا وربحية العملاء والاحتفاظ واكتساب العملاء، وتمثلت المتغيرات الأكثر تأثيرًا في ثلاثة عوامل هي: مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يهدف إلى إيجاد خدمات تلبي احتياجات العملاء المعنية، مقياس رضا العملاء يسعى إلى تحقيق الرضا النفسي للعملاء، مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يهدف لإيجاد خدمات تلبي احتياجات العملاء المادية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع متغيرات بعد العملاء توافرت بدرجة مرتفعة وذات تأثير إيجابي على تحسين أداء البنك، بالإضافة إلى أهمية تحقيق أعلى درجات الرضا للعميل، وذلك لأن درجة الرضا تؤثر على كسب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، مما يؤثر على الحصة السوقية للبنك (البشتاوي 2004).

#### بعد التعلم والنمو

طبق بعد التعلم والنمو بدرجة متوسطة في البنوك التجارية محل الدراسة، ويعد ثالث بعد مؤثر إيجابي على تحسين الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Sanayei, 2011؛ أبو قمر، 2009؛ أبو جزر، 2009). وعلى الرغم من التأثير الإيجابي فإن مستوى التطبيق لا يتناسب مع الدور الذي يلعبه هذا البعد في التأثير على الأداء، فبعد التعلم

والنمو يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى العمليات الداخلية، مما يؤثر على رضا العملاء، وبالتالي التأثير على البعد المالي نتيجة للعلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة (عبداللطيف وتركمان، 2006)، فضلاً عن كونه مؤثراً فعالاً على تحسين الأداء المالي وفقاً لدراسة (Sanayei, 2011). وقد يرجع ذلك إلى المستوى المتوسط لتطبيق هذا البعد، مع العديد من متغيراته التي طبقت بشكل متوسط. ومن ناحية أخرى يتمثل هذا البعد في عاملين رئيسيين هما: الانتماء والولاء الوظيفي والخبرة والمعرفة لدى موظفي البنك، مع وجود خمسة متغيرات تعد الأكثر تأثيراً على تحسين أداء البنك، وهي على التوالي: حرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي، اهتمام مقياس رضا الموظف بتلبية حاجات الموظف بما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته، تأكيد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقياس الكفاءة الفردية، وجود نظام فعال للحوافز، وجود ولاء لدى الموظفين تجاه البنك بدرجة عالية. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أهمية قدرات العاملين، ورضاهم، والمحافظة عليهم وكسب ولائهم، تجنباً من انتقالهم إلى بنوك أخرى، باعتبار أن العنصر البشري هو أهم عوامل الإنتاج، وخصوصاً في المدى الطويل (الملكاوي، 2009 إدريس والغالي، 2009 أ).

### البعد المالي

يتضح اهتمام البنوك بتطبيق البعد المالي حيث يتوفر بشكل عام بدرجة مرتفعة، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة نظراً لما يحتويه هذا البعد من مقاييس ومستهدفات ملموسة تعد الأقدم والأكثر تقليدية في البنوك (المغربي وغريبة، 2006)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو جزر، 2009). إلا أن البعد المالي جاء كأخر الأبعاد المؤثرة إيجابياً على تحسين الأداء. وهذه النتيجة غير متوقعة، وذلك نظراً لأن البعد المالي يمثل المحور الرئيس في المدى القصير والطويل للعمل المصرفي؛ وقد يرجع ذلك إلى إن الأهداف والمقاييس في الأبعاد الأخرى للبطاقة هي التي تساهم في تحقيق هدف أو أكثر من أهداف البعد المالي (Figg, 2000). وإلى وجود مقاييس مالية أخرى للبعد المالي يجب على البنوك الالتزام بها وفقاً لمؤسسة النقد السعودي. ومن ناحية أخرى يتمثل هذا البعد في عاملين رئيسيين هما تعظيم الأرباح وتناسب حجم الأرباح، في حين استخدام آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للبنك تعد المتغير الأكثر تأثيراً على تحسين أداء البنك، وقد يعزى ذلك إلى أهمية الأرباح في كلا من استراتيجية وأهداف البنوك.

### التوصيات

في ضوء النتائج السابقة تم وضع عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية، مما ينعكس على تحسين الأداء فيها وهي:

- تبني مؤسسة النقد السعودي بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى الوسائل المهمة عند الرقابة على البنوك.
- تطبيق النموذج المقترح في شكل رقم (1)، والذي يشتمل على العوامل المؤثرة على تحسين الأداء في البنوك التجارية. مع البدء بتطبيق بعد العمليات الداخلية، وذلك لتأثيره الكبير على تحسين الأداء، وأيضاً تطبيق العوامل الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء في كل بعد والموضحة في الشكل.
- يُقترح اتباع الإجراءات التالية عند تطبيق النموذج، مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات بين البنوك وحدود الدراسة.
- دمج تحسين الأداء في استراتيجية ورؤية البنوك.
- دمج محاور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لقدرتها على التأثير في تحسين الأداء في الأهداف الاستراتيجية لتحسين الأداء في البنوك وفقاً لما يلي: 1- العمليات الداخلية. 2- العملاء. 3- التعلم والنمو. 4- البعد المالي.
- تحديد أسباب تطبيق محور التعلم والنمو بمستوى متوسط، ومختلف عن المحاور الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن. وأيضاً أسباب انخفاض تأثير المحور المالي في تحسين الأداء عن المحاور الأخرى.
- التمهيد لتطبيق النموذج المقترح بنشر الثقافة التنظيمية المحفزة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال تدريب شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط

والتقييم ومتابعة الأداء. ودعمهم بمعلومات مرتجعة عن الأداء، واستقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة والقادرة على التجاوب لتطبيق البطاقة بشكل كفاء، والاستعانة بخبراء خارجيين في مرحلتي التدريب والتطبيق لبطاقة الأداء، وتوافر الدعم الكامل من الإدارة العليا لتطبيق البطاقة، وذلك من خلال تشجيع العاملين عليها ومشاركتهم في التوجهات الاستراتيجية.

• عمل خطة تنفيذية لتطبيق العوامل الموضحة في شكل (1)، مع اقتراح الإجراءات التالية لكل محور.

### 1- محور العمليات الداخلية:

- تحديد الأهداف وهي: استحداث الخدمات، وجودة الخدمات.
- تحديد نقاط الضعف والقوة في تطبيق محاور بعد العمليات الحالية والمتعلقة بجودة العمليات للخدمات المقدمة، واستحداث الخدمات الجديدة، ومدى علاقتها بتحسين الأداء.
- المبادرات: تقديم مبادرات لاستحداث خدمات جديدة مناسبة للعملاء وللسوق المصرفي ولتحسين جودة الخدمات الحالية. تعتمد هذه المبادرات على محور أساسي، وهو تحقيق رضا العملاء، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإجراء عمليات تغيير مدروسة بشكل مستمر في سياسة الدين. ومن أمثلة المبادرات تقديم أساليب عمل جديدة لتقليل الوقت الذي يحتاجه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، واستخدام أساليب تقنية جديدة لتحسين العمليات.

### 2- محور العملاء:

- تحديد الأهداف وهي: رضا وربحية العملاء، والاحتفاظ واكتساب العملاء.
- تحديد نقاط الضعف والقوة في تطبيق محاور بعد العملاء الحالية المتعلقة بالاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد، ومدى علاقتها بتحسين الأداء.
- قياس مستمر للتعرف على وجهة نظر العملاء الحاليين ومدى رضاهم من خلال مقاييس جودة الخدمة المقدمة وسعرها.
- المبادرات: تقديم مبادرات جديدة متعلقة بما يلي: تقديم ميزات جديدة للعميل سواء في الجودة، أو في الربح المادي العادل للعملاء، أو في سعر الخدمات المقدمة له بما لا يحقق رضاه فقط، وإنما يتجاوز توقعاته للخدمات المقدمة له. تقديم مقترحات جديدة لنظام الشكاوي يعتمد على خطوات وقائية لتجنب حصول مشكلات للعملاء وحلها بأسرع وقت في حالة حصولها، تقديم مقاييس جديدة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين بما يلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية والنفسية، تقديم مقاييس جديدة لاستقطاب العملاء الجدد بما يتلاءم مع قدرات البنك الذاتية والإضافية.

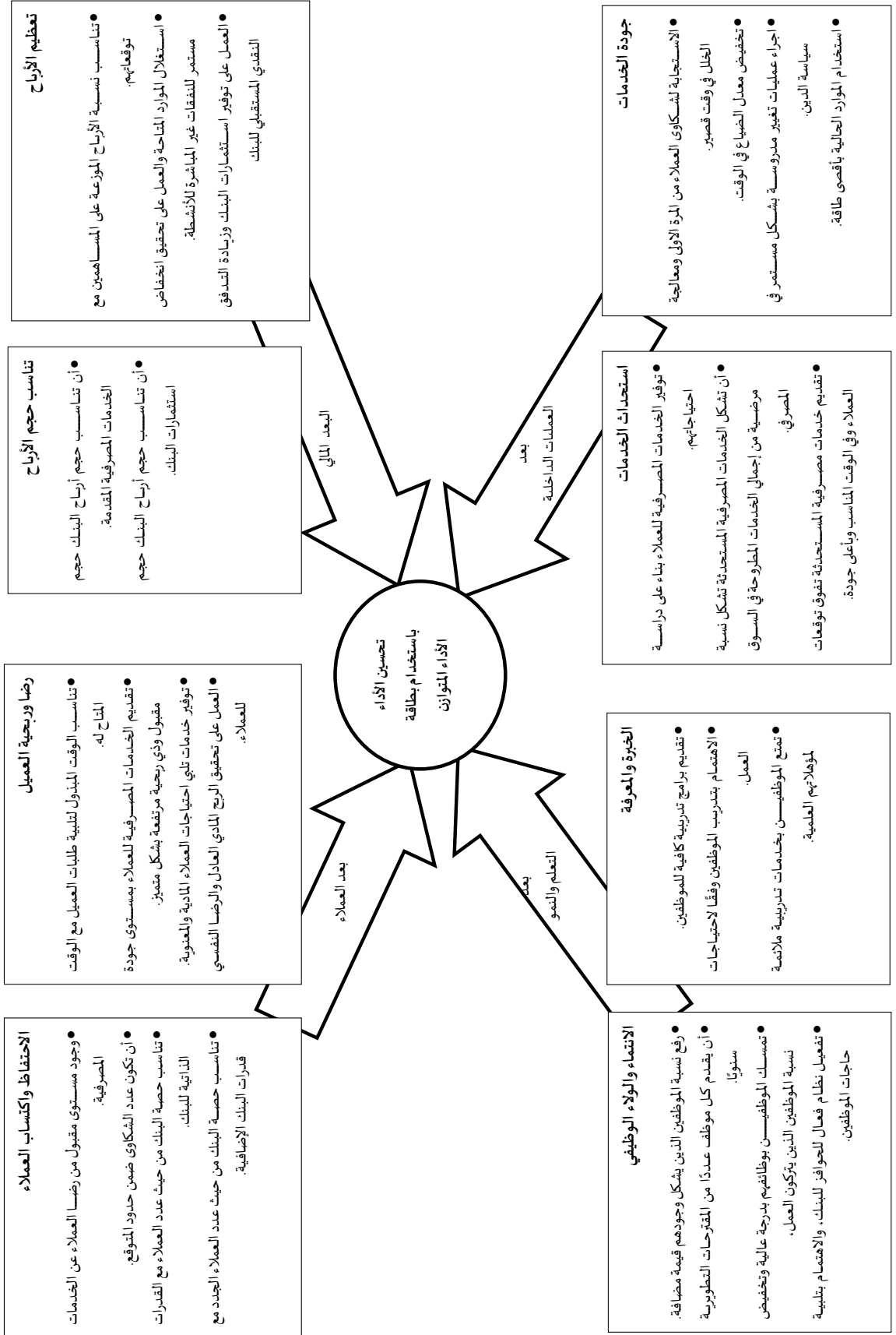
### 3- محور التعلم والنمو:

- تحديد الأهداف وهي: زيادة خبرة ومعرفة الموظفين، ورفع مستوى الانتماء والولاء الوظيفي، وتحسين نظام الحوافز.
- تحديد نقاط الضعف والقوة في تطبيق محاور بعد التعلم والنمو الحالية المتعلقة بالأهداف السابقة ومدى تأثيرها في تحسين الأداء.
- تقييم البرامج التدريبية الحالية، وتقييم عوامل الانتماء الوظيفي ونظام الحوافز الحالي.
- المبادرات: تقديم مبادرات جديدة متعلقة بما يلي: الاستثمار في الموارد البشرية وتهيئة بيئة عمل جذابة تسعى إلى زيادة معارف وخبرات وتطوير الموظفين، من خلال إشراكهم في المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل، وتشجيعهم على التطوير الذاتي، مع التأكيد على ضرورة استمرارية هذه البرامج وملاءمتها لاحتياجات العمل والمؤهلات العلمية للموظفين، تقديم الحوافز المعنوية والمادية لجذب الموظفين المتميزين من البنوك المنافسة، تخفيض نسبة دوران العمل خاصة بين الموظفين المتميزين. ومن أمثلة المبادرات يقدم كل موظف خطة سنوية تشمل عددًا من المقترحات والمبادرات لتطويره.

#### 4- المحور المالي:

- تحديد الأهداف وهي: تعظيم الأرباح، ومناسبة حجم الأرباح.
- تقييم مدى تطبيق محاور البعد المالي والمتعلقة بتعظيم الأرباح، ومناسبة حجم الأرباح؛ بهدف تحديد مواطن القوة والقصور في السياسات والقرارات المالية، ومدى الفاعلية في استخدام الموارد المالية، والقدرة على البقاء والاستمرار والنمو والابتكار، والتعرف على مستوى الأرباح المتحقق، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف، ومدى مناسبة حجم الأرباح مع حجم الخدمات المقدمة والاستثمارات الموجودة وتوقعات المساهمين.
- المبادرات: تقديم مبادرات جديدة متعلقة بما يلي: زيادة حجم الأرباح المصرفية المتنوعة عبر الدخول في المجالات الجديدة المعتمدة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، تحقيق انخفاض مستمر للنفقات غير المباشرة للأنشطة، توفير استثمارات جديدة وزيادة التدفق النقدي المستقبلي للبنك، ومبادرات لأساليب جديدة في التحليل المحاسبي والمالي للتأكد من أن الأرباح المحققة مناسبة للخدمات والاستثمارات البنكية، وأيضاً مع توقعات المساهمين.

*إجراء دراسات مستقبلية تتناول:* إجراء المزيد من الدراسات التفصيلية حول تأثير بطاقة الأداء المتوازن على جوانب أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل النواحي البيئية في البطاقة، كيفية دمج أبعاد البطاقة في استراتيجية البنوك، وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية، وتحقيق أهداف البنوك وخاصة الأهداف الاستراتيجية.



## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية

- أبو جزر، حمد أحمد. (2012). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبو قمر، محمد أحمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبو نواس، عوني عبدالفتاح. (2011). مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.
- إدريس، وائل محمد؛ الغالبي، طاهر محسن. (2009 ب). المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- إدريس، وائل محمد؛ الغالبي، طاهر محسن. (2009 أ). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الأشعري، أحمد بن داوود المزجاجي. (2013). الوجيز في طرق البحث العلمي، الطبعة الثانية، جدة: خوارزم العلمية.
- آل درويش، أحمد؛ الغيث، نايف؛ بيهار، ألبرتو؛ كالين، تيم؛ ديب، براغيان؛ حجازي، أمجد؛ خاندلوال، بادامجا؛ بانث، مليكة؛ كو، هونان. (2015). المملكة العربية السعودية: معالجة التحديات الاقتصادية الناشئة للحفاظ على النمو، واشنطن: صندوق النقد الدولي، إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى.
- البشتاوي، سليمان حسين. (2004). «إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية التشغيلية (للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية) دراسة ميدانية في البنوك الأردنية»، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (20)، العدد (1)، ص ص 385-425.
- بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأدائه لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشور، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف.
- الجاسر، محمد بن سليمان. (2002). «تطور القطاع المالي لتحقيق نمو اقتصادي أفضل»، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ (2020) الفترة 13-23 أكتوبر، الرياض: وزارة التخطيط، ص ص 1-23.
- جدوع، قيس قاسم؛ فخري، حفصة محمد. (2000). دليل بطاقات الأداء المتوازن، العراق: ديوان الرقابة المالية.
- جودة، محفوظ أحمد. (2008). «تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن... أثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبنيوم الأردنية: دراسة ميدانية»، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (11)، العدد (2)، ص ص 273-292.
- حمودي، جنان علي. (2013). «استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرار لزيادة فعالية المحاسبة الإدارية.. دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية»، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد (95)، ص ص 195-215.
- خفاجي، نعمة؛ ياغي، إحسان. (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، عمان: دار الأيام للنشر.
- الداغور، جبر إبراهيم. (2013). «أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (2)، ص ص 101-161.
- درغام، ماهر؛ أبو فضة، مروان. (2009). «أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية»، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (17)، العدد (2)، ص ص 741-788.
- دوين، أحمد. (2009). «معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية»، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص ص 1-21.

- رامز، هشام. (2015). «المصارف العربية تواجه تحديات ضخمة»، ورقة عمل مقدمة إلى الدورة التاسعة عشرة لمجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربي في الفترة 13-15 سبتمبر، القاهرة: مؤسسة النقد العربي، ص 1.
- الزرير، رانيا محمد. (2008)، بعنوان: «إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق.
- زويلف، إنعام؛ نور، عبدالناصر. (2005). «أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية»، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الأول، العدد الثاني، ص 18-39.
- شهيرة، عبد العزيز. (2003). «إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية»، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد 27، العدد الثالث، ص 241-291.
- الشيشيني، حاتم. (2004). «نحو إطار لقياس محددات استخدام تبني نظام قياس الأداء المتوازن»، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد (26)، العدد (1)، ص 95-145.
- عبد الحليم، نادية راضي. (2005). «دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)*، المجلد (21)، العدد (2)، ص 1-34.
- عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم؛ منصور، فتح الرحمن الحسن. (2015). «بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصدوق القومي للمعاشات»، *مجلة العلوم الاقتصادية*، مجلد (16) العدد (2)، ص 60-78.
- عبد السلام، رمضان. (1996). *بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق*، طنطا: مكتبة جامعة طنطا.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ تركمان، حنان. (2006). «بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء»، *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية*، المجلد (28)، العدد (1)، ص 141-156.
- عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد. (2006). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- العديلي، ناصر محمد. (2008). «بطاقة الأداء المتوازن... أحدث نماذج قياس أداء الشركات وتحقيق التوازن الداخلي»، *الاقتصادية*، العدد 5551، متاح على الموقع [http://www.aleqt.com/2008/12/22/article\\_175992.html](http://www.aleqt.com/2008/12/22/article_175992.html)
- العزب، هاني عبد الحفيظ. (2015). «تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة المالية الأردنية»، *مجلة الباحث*، العدد (15)، ص 68-95.
- العمر، بدران بن عبد الرحمن. (2004). «التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS»، المملكة العربية السعودية: الرياض.
- العمران، محمد. (2011). *التحديات التي تواجه المصارف السعودية الآن*، متاح على الموقع [http://www.aleqt.com/2011/12/21/article\\_609075.html](http://www.aleqt.com/2011/12/21/article_609075.html)
- العمري، هاني عبد الرحمن. (2010). «منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية»، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الفترة 1-4 نوفمبر، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص 1-34.
- فرج، محمد حسن محمود، خليل، فائزة محمد الحسن. (2014). استخدام التحليل العاملي في تحديد أهم العوامل التي تؤثر في هجرة الكفاءات العلمية السعودية.. دراسة اقتصادية إحصائية لحالة الكفاءات العلمية السودانية بالمملكة العربية السعودية، *أمازيك*، المجلد (5) العدد (12) ص 56-84.
- كابلان، روبرت؛ نورتن، دافيد. (1997). *لوحة تسجيل الأداء وقياسه*، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال العدد الثاني، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
- كتلو، حسن رضوان. (2014). «بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية -دراسة تطبيقية-»، *تنمية الراقدين*، مجلد (36)، العدد (116)، ص 126-151.
- الكرخي، مجيد جعفر. (2010). *تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية*، عمان: دار المناهج
- مجلس الغرف السعودية. (2008). *القطاع المصرفي السعودي. الفرص والتحديات - التقرير الاقتصادي العاشر*، الرياض: مجلس الغرف السعودية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2009). *بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)*، الطبعة الأولى، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.



- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح وغريبة، رمضان فهيم. (2006). *التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن*، الرياض: مكتبة الشقيري.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2009). *إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- مؤسسة النقد العربي السعودي. (2004). *دراسة حول العولمة ودور بناء المؤسسات في القطاع المالي في المملكة العربية السعودية*، المملكة العربية السعودية: مؤسسة النقد العربي السعودي.
- مؤسسة النقد العربي السعودي. (2015). *مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي الحادي والخمسون*، المملكة العربية السعودية: مؤسسة النقد العربي السعودي.
- النجار، جميل. (2013). «أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة»، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، المجلد الأول، العدد التاسع والعشرون، ص ص 341-382.
- الهيبي، خالد عبد الرحمن. (2003). *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
- الوافي، زاير. (2014). «بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الاستراتيجي.. دراسة حالة ملبة التل بسطيف»، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، العدد (9)، ص ص 71-80.
- يحيواوي، نعيمة؛ لدرع، خديجة. (2011). «بطاقة الأداء المتوازن BSC وسيلة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)»، *مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصادات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي*، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 نوفمبر، الجزائر: جامعة ورقلة، ص ص 77-93.
- يوسف، محمد محمود. (2005). *البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

## ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Al-Hmawali, H. H., Zainuddin, Y., and Ali, N.N. (2010). «Balanced Scorecard (BSC) Usage and Financial Performance of Branches in Jordanian Banking Industry», *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol. 4, No.6, pp. 1161-1168.
- Al-Najja, S. M., Kalaf, K. H. (2012). «Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study», *International Journal of Business Administration* Vol. 3, No. 4, p.p 44-53.
- Birch, C. (1998). «Balanced Scorecard points to win for small firms», *Australian CPA*, Vol. 68, No. 6 pp. 43-45.
- Christinian, J., and Beiman, I. (2007). *Balanced Scorecard for State-owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance*, Philippines: Asian Development Bank.
- Dancey, C., and Reidy, J. (2002). *Statistics Without Math's for Psychology*, 2nd Edition, London: Prentice Hall
- Elkhoully S. M., Ibrahim, M. M., El Fragy, M. M., and Kotb, A, S. (2015). «Measuring the Effectiveness of Banking Risk Balanced Scorecard in Enhancing Bank Value», *International Journal of Economics and Finance*, Volume 7, Issue 6, p. 139-152.
- Epstein, M. J., and Manzoni, J. F. (1997). «The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action. *Management Accounting*, p.p.1-19.
- Figg, J. (2000). «Balanced Scorecards Receive High Marks», *Internal Auditor*, Vol. 57, Iss. 2, pp. 16-27.
- Frost, B. (2000). *Measuring Performance: Using the New Metrics to Deploy Strategy and Improve Performance*, 2nd ed. Dallas: Measurement International.
- Gering, M., and Rosmarin, K. (2000). «Central beatin», *Management Accounting*, Vol. 78, No. 6, pp. 32-33.
- Ghosh, S., and Mukherjee, S. (2006). «Measurement of corporate performance through balanced scorecard: an overview», *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol. 11, March, pp 60-70.

- Hansen, D. R., and Mowen, M.M.(2000). *Management Accounting*, 5th Edition, South-Western College Publishing.
- Horengren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M.(2009). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 13<sup>th</sup>, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Jakobsen, M. (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, *MSc in Finance and International Business*. Unpublished Master thesis, Aarhus:Aarhus School of Business, University of Aarhus.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and Norton, D.P. (1992). «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R., and Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting*, 3 ed. New Jersey: Printice Hall.
- Kaplan,R., and Norton, D. (2002). *Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique*, Paris: les 4 axes du succès, édition d'Organisation.
- Moghadam, S. M., MoeenAldin, M., and DehghanDehnavi, H. (2013). «A fuzzy Approach for evaluating Financial Institution performance based on Balanced Scorecard; Case study: Saderat Banks», *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 5, No. 6, pp. 560-578.
- Morisawa, T. (2002). «Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach», *Nomura Research Institute (NAI) Papers*, No. 45, April.pp1-17.
- Nourayi, M.N., and Daroca, F.P.(1996). «Performance evaluation and measurement Issues». *Journal OF Managerial Issues*, Vol. 8, No. 2, pp, 206-217.
- Olve, N, Roy, g., and Wetter, M. (2000). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, New York: gohn Wiley & Sons Chichestern.
- Ombuna, D.S., Omido, K., Garashi, H.M., Odera, O., and Okaka, O. (2012) «Impact of balanced scorecard usage on the performance of Commercial banks». *International Journal of Information Technology and Business Management*, Vol. 10, No.1, pp. 40-48.
- Sanayei, A., Dolatabadi, H.R., and Jalalpoor. M. (2011). «An investigation in to Necessary Prerequisites for Implementation of Balanced Scorecard (Case Study: Ansar Bank)», *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, Iss 6, pp. 382-395.
- Valmohammadi, C., and Ahmadi, M. (2015). «The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach», *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 28, Iss: 1, pp.131 – 159.
- Visalakshi, S., and Kasilingam, R.(2015). «Balanced Scorecard Approach to Measure the Performance of Banks», *NBR E-JOURNAL*, Volume 1, Issue 1 , p.p 1-8.

## The Impact of the Application of the Balanced Scorecard in Improving Performance: An Empirical Study on the Commercial Banks in Jeddah

**Amal Mohammed Sheikh Damanhour**

**Taghreed Abdulaziz Al-Rashed**

Assistant Professor

lecturer

Department of Business Administration  
Faculty of Economics and Administration  
King Abdul Aziz University, Jeddah  
Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

The implementation of the Balanced Scorecard to improve performance in commercial banks in the city of Jeddah, Saudi Arabia is the focus of this study. Specifically, this study investigates the effect of the financial perspective, the customer perspective, the internal process perspective, and the learning and growth perspective of Balanced Scorecard on improving the performance of these banks. A stratified random sample was adopted to determine the sample size in the branches of commercial banks under study. The sample of the study was 206 managers and deputy managers of branches of banks. A descriptive analytical method was applied using a questionnaire. Data were analyzed in SPSS using the appropriate descriptive and analytical statistical techniques. The results of indicated that rapprochement of averages of the application of all the dimensions of the Balanced Scorecard (high level) except the learning and growth (the average level). It has also become apparent through the study that there is a positive impact between all the dimensions of the Balanced Scorecard and improved performance. However, these dimensions can influence improved performance in varying proportions, and the level of impact can be arranged in the following order: the internal process, the customer perspective, the learning and growth perspective, finally the financial perspective. A number of recommendations have been reached which could aid in improved performance in commercial banks in the city of Jeddah; in particular develop a model of the Balanced Scorecard dimensions affecting improved performance.

**Key words:** improved performance, commercial banks, Balanced Scorecard, Saudi Arabia, Jeddah city

