

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-

أ.د. بلعجوز حسين

ط/د: سعودي نادية

جامعة محمد بوضياف- المسيلة - الجزائر -

المخلص:	Abstract:
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على استبانة صممت وفق مقياس ليكرت ذو الأوزان الخمسة، والموزعة على عينة من مسؤولي البنوك التجارية الجزائرية، والبالغ عددهم 34.</p> <p>وبعد تحليل البيانات إحصائيا خلصت الدراسة إلى استخدام البنوك التجارية الجزائرية لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها. حيث تبين أن البنوك التجارية الجزائرية تعتمد في تقييم أدائها على الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن حيث تعتمد على البعد المالي بالدرجة الأولى يليها بعد الزبائن ثم بعد العمليات الداخلية وأخيرا بعد التعلم والنمو.</p> <p>الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، البنوك التجارية الجزائرية.</p>	<p>This study aimed to identify the extent of the Balanced Scorecard measures use in the Algerian commercial banks performance evaluation, depending on a questionnaire designed according to the Fifth Likert's Scale, and distributed on a sample of 34 Algerian commercial banks officials.</p> <p>After data statistical analysis, the study resulted that the Algerian commercial banks use the Balanced Scorecard measures in their performance evaluation. It has been also shown that the Algerian commercial banks depend on the four dimensions of the Balanced Scorecard in evaluating their performance, in which they firstly depend on the financial perspective, followed by the customers perspective, then The internal business processes perspective and finally the learning and growth perspective.</p> <p>Keywords: Performance evaluation, Balanced Scorecard, Algerian commercial banks.</p>

مقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للوحدة، وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل. ولإجراء عملية تقييم الأداء فقد طرح الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من الأدوات الحديثة تسمح بإحداث التكامل في عملية تقييم الأداء. وجعلها غير مقتصرة على قياس الأحداث المالية فقط بل تتعداها إلى قياس الأحداث غير المالية ذات الأثر على أداء المؤسسة في الأجلين القصير والطويل.

لذا سنركز في دراستنا على بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من الأساليب الحديثة لتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل البنوك، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية البنك إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد، البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبعد الزبون الذي يركز على درجة رضا الزبون ونظراته للبنك، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل البنك.

1. الإشكالية: تتمثل إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي:

ما مدى استخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية؟

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس البعد المالي في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس بعد الزبائن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس بعد التعلم والنمو في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية؟

2. الفرضيات: قصد الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه تم صياغة الفرضية التالية:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

الجزائرية

هذه الفرضية تندرج تحتها الفرضيات التالية:

➤ H₁₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس البعد المالي في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

- ← H₁₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد الزبائن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية
- ← H₁₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية
- ← H₁₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد التعلم والنمو في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية
3. أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم أدوات تقييم أداء المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. كما تتجلى أهميتها من خلال محاولة تحسين عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية وذلك من خلال التعرف على مدى توفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تلك البنوك تمهيدا لتقييم أدائها من خلال هذه الأداة.
4. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:
- ✓ التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
- ✓ تحديد أكثر هذه الأبعاد أهمية في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية.
5. المنهج المستخدم: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للدراسة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي في تحليل آراء مسؤولي البنوك فقد تم الاعتماد على طرق التحليل الإحصائية باستعمال برنامج SPSS الذي يساعد على تحليل المعطيات للوصول إلى نتائج.
6. حدود الدراسة:
- ← الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية.
- ← الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة هي من بداية شهر فيفري إلى نهاية شهر ماي 2017.
- ← الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تقييم الأداء في البنوك التجارية.

الجانب النظري:

أولاً: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

أ. مفهوم تقييم الأداء

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة وتتمسك من أجل الإجابة على: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء منظمة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها¹ وفي هذا الشأن هناك من يرى أن: "تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية"².

وبنفس الطريقة تم تعريف تقييم الأداء بأنه: "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين"³.

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه: "قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقييمية واحدة، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل"⁴.

وبعد تقييم الأداء وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها الجهاز الإداري للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة⁵ ويعرف أيضا بأنه مجموعة الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى قدرة الوحدة الاقتصادية وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبها المختلفة خلال مدة زمنية محددة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالتنوع والكمية المطلوبة، وبيان مدى قدرتها التنافسية مع الوحدات الاقتصادية المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع أساليب أكثر تطوراً في مجال عملها⁶.

إن تقييم الأداء يتمثل بالسعي للتعرف على مستوى تنفيذ النشاطات المختلفة سواء كانت مادية أم بشرية وصولاً إلى الخطوات المطلوبة والفعالة لإزالة الاختناقات ورفع كفاءة استخدام تلك الموارد من خلال تقليص الهدر والضياع وتحقيق الأهداف بدرجة أكبر من الفعالية ووضع

المقترحات التي تعالج الانحرافات والإسراف في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق كفاءة وفعالية واقتصاد أكثر، وأن ذلك يتحقق من خلال الربط بين نتائج نشاطات البرامج والغايات والأهداف التي من المفترض أن تحققها البرامج. لذلك نجد أن تقييم الأداء خطوة أساسية على صعيد العملية الرقابية. وتتصل بجوهر عملية تقييم الأداء عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمؤشرات المحددة سلفاً⁷.

II. أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية

تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، وباعتبار خصوصية النشاط البنكي فإن عملية تقييم أداؤها تكتسي أهمية خاصة، حيث يمكن إبرازها من خلال العناصر التالية:⁸

- ✓ يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
- ✓ يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي زمنياً في البنك من مدة إلى أخرى، ومكانياً عن طريق المقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى الموجودة في السوق.
- ✓ يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك التجاري في إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك التجاري.
- ✓ يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك التجاري، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه.
- كما يوضح كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للبنك التجاري.
- ✓ يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك التجاري، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن

1. نبذة تاريخية عن ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في بداية 1983، حيث كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أداؤها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: "Relevance Lost" لكل من Kaplan & Johnson، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.⁹

وفي عام 1992، نشر (Kaplan and Norton) في العدد 45 من دورية هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) مقالة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء"، وقد أثارت المقالة انتباه الكثير من المتخصصين إلى هذه الطريقة الجديدة، وما دل على ذلك الزيادة المدهشة في مبيعات الدورية، وعدت (Harvard Business Review) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحداً من أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً.

نشأ مفهوم البطاقة بصفته الحالية في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، عندما قام معهد نولن نورتن (Nolan & Norton) بإجراء دراسة بعنوان (قياس الأداء في منشأة المستقبل) بمشاركة عدد من الشركات من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساس للدراسة إقناع المشاركين بعدم قدرة طرائق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية من الإيفاء بالغرض المطلوب عند اتخاذ القرارات الفاعلة.

قام كل من (Robert Kaplan)، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد (Harvard)، و (David Norton) استشاري المحاسبة في مؤسسة (KPMG) عام 1992 بتطوير بطاقة الأداء المتوازن، بناءً على الطلبات المتزايدة من الشركات الكبرى، واستغرقت الدراسة عامًا كاملاً، ونتجت عنها بلورة مفهوم واضح وتصور شامل عن بطاقة الأداء المتوازن، وعرضت نتائج الدراسة في الكتاب الموسوم (The Balanced Scorecard)، الذي حمل اسم كل من (Kaplan and Norton)، وكان من أكثر الكتب انتشاراً حول العالم.¹⁰

II. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت التعاريف التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذا المقياس، لكن على الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذي قدمه كل من (Kaplan and Norton) (1992) لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة".¹¹

في حين عرفها (Butler, 1997) بعبارة: "بطاقة علامة موزونة تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربعة مناظير مهمة أو تقدم أجوبة على أربعة أسئلة، كيف ننظر إلى أعمالنا، ما هي الأعمال التي ينبغي أن تتميز بها، هل نستمر في تكوين القيمة وتحسينها، كيف ننظر إلى الشركاء وأصحاب المصالح".¹²

بينما عرفها (Barkly, 2000) بأنها: "الأداة التي تقيس الأداء الشامل لمنظمة الأعمال".

ويرى (Robinson, 2000) أن البطاقة "توفر معلومات بصيغة نموذج يعرض طرائق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية، من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الاعتبار الآثار الناتجة عن محاور البطاقة الأربعة، المالي والزبائن والعمليات وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".¹³

وقد عرفت من قبل (Malmi, 2001) بأنها: "نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات الموجهة إلى المساهمين والزبائن ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم".¹⁴

ويعرف (Gering and Keith, 2000) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة".¹⁵

وبناء على التعريفات السابقة يرى الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن تعد نظاماً (إطاراً) متكامل لتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي، من خلال تكامل مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور تقيس الأداء الداخلي (منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) والأداء الخارجي (المنظور المالي، ومنظور الزبائن) من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة، أخذاً بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي، الحاضر، المستقبل).

فبطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية المنظمة مفهومة من قبل الجميع، بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:¹⁶

- ✓ توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛
- ✓ تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- ✓ تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛
- ✓ تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
- ✓ تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يتفق العديد من الباحثين على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال ما تحققه كالاتي:

- ✓ توضيح إستراتيجية المنظمة وتفسيرها وتطويرها وتشخيص المبادرات الإستراتيجية وأهميتها.
- ✓ تعالج عجز أنظمة الإدارة التقليدية في ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أنشطتها وأفعالها القريبة المدى.
- ✓ تعد البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلاً.¹⁷
- ✓ تجعل بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعل وترابط بين العميل والعمليات الداخلية والعاملين وأداء المنظمة لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.¹⁸
- ✓ توفر بطاقة الأداء المتوازنة معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات.¹⁹

III. المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والزبائن والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو. وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

1. البعد المالي The Financial Perspective

يعد المنظور المالي أحد أهم محاور تقويم الأداء الشامل للمنظمة، ويتضمن هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، ولوقوف على مستوى الأرباح المتحققة من إستراتيجية منظمة الأعمال، عن طريق العمل على خفض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المنظمات المنافسة. والتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن خفض في التكاليف، والنمو في حجم المبيعات

للمنتجات الحالية والجديدة، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على مجموع الموجودات، والقيمة الاقتصادية المضافة، والنمو في التدفقات النقدية المتولدة عن نشاطات التشغيل.²⁰

ويتم تقييم الأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية لمنظمات منافسة، ومع معايير تاريخية للمنظمة نفسها.²¹

ويهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

✓ هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

✓ كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

غير أن التركيز على المنظور المالي لوحده لا يكفي لأسباب من أهمها:

✓ أهمية الزبائن بالنسبة للمنظمة، لأن الزبائن هم أحد العناصر الأساسية في وجود المنظمة.

✓ تعد مشتريات الزبائن الأساس في وجود المنظمة.

✓ إن تفهم حاجات الزبائن الحاليين والمتوقعين ضروري لاستمرار بقاء المنظمة.

لذا أصبح من الضروري معرفة ما الذي يرغب الزبائن شراءه، ومحددات الرغبة المستقبلية للشراء. وأصبح من الضروري الاهتمام بمنظور الزبون جنباً إلى جنب مع المنظور المالي.

2. بعد الزبائن The Customer Perspective

يحدد المديرون في هذا المنظور من البطاقة قطاعات الزبائن والسوق التي سوف تتنافس فيها وحدات الأعمال، ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، لأن منظور الزبائن يشتمل على مقاييس عديدة أساسية (عامة) للعوائد أو (النواتج) الناجمة عن الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد.²²

ويهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:²³

✓ كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة. وما مدى رضاهم عن خدماتها؟

✓ هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

ويمكن قياس أداء المنظمة طبقاً لهذا المنظور، من خلال استطلاع آراء الزبائن، أو من خلال الملاحظة والمشاهدة، والرسائل والاتصالات الهاتفية، والتغذية العكسية، أو حجم المبيعات المتحقق فعلاً للمنظمة.

يشمل منظور الزبائن على مقاييس أداء متعددة (رضا الزبون، كسب الزبائن الجدد، الاحتفاظ بالزبون، وربحية الزبون). ويعتمد الاحتفاظ بالزبون على الاستجابة لاحتياجاته وتحقيق رضاه. لذا فإن مقياس رضا الزبون يقيس مستوى أداء المنظمة بشكل جيد، وهذا يعني أن تطور المنظمة مقياسها في ضوء وجهة نظر زبائنها.²⁴

تؤكد الفلسفة الإدارية الحديثة على تزايد الإدراك بأهمية التركيز على الزبون وتحقيق رضاه في كل عمل. وهذه المؤشرات تقود إلى ما يأتي:²⁵

✓ عدم رضا الزبائن سيجعلهم يتحولون إلى مجهزين آخرين لتغطية احتياجاتهم.

✓ إن الأداء الضعيف من هذا المنظور هو مؤشر رئيس يقود إلى الاضمحلال مستقبلاً. حتى وإن كانت الصورة المالية تبدو بحالة جيدة الآن.

✓ عند تطوير مقاييس للرضا، يجب أن ينظر للزبائن من حيث تنوع الزبائن وتنوع العمليات التي من أجلها تقوم بتوفير المنتج أو الخدمة لمجموعة محددة من الزبائن.

وأخيراً فإن المنظمة التي تستهدف رضا زبائنها، وتحقيق عوائد مالية مجزية، أن تعمل بكفاءة وفاعلية. وأن تنتج السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، وهذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بمنظور العمليات الداخلية.

3. بعد العمليات الداخلية The Internal Business Process Perspective

يقصد بمنظور العمليات الداخلية جميع النشاطات والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة من غيرها، ويستهدف المنظور ما يأتي:²⁶

✓ التسليم طبقاً للقيمة المتوقعة للزبون.

✓ الاستجابة الكاملة لحاجات وتوقعات حملة الأسهم بأحسن المقاييس المالية.

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من عمليات الأعمال التي لها أثر على رضا الزبائن، ومن تقنياتها المطلوب أن تضمن للمنظمة المواصلة على خط قيادة السوق، وهذا يستلزم من المنظمات أن تقرر أي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها، ومن ثم تحدد مقاييس هذا التفوق أو التميز.

يتأسس المنظور وتستوضح مكوناته من خلال الإجابة على التساؤل:

✓ ما الذي يمكن أن نعمله بصورة جيدة وبحالة مميزة؟

لأن الأداء المميز الذي تقدمه المنظمة للزبون ينتج عن العمليات، والقرارات، والممارسات التي تتحقق في جميع أرجاء المنظمة. وعليه ينبغي أن تصمم المقاييس من قبل أولئك الذين هم على دراية بالعمليات وأكثر تخصصا في مجالاتها، لأن المقاييس تحقق في النهاية رسالة المنظمة المميزة للزبائن، ولا يمكن أن تطور مثل هذه المقاييس من قبل المستشارين الخارجيين.

يعتمد المنظور المقاييس الأكثر تأثيرا في رضا الزبون على المديين القصير والبعيد والتي تساند الأهداف المالية بعيدة المدى للمنظمة، وتشمل المقاييس كل من (زمن الدورة، الجودة، مهارات العاملين، والإنتاجية). ويتوجه المنظور إلى كشف العمليات والنشاطات الأكثر إسهاما في تحسين الأداء التشغيلي لمنظمة الأعمال وتطويره، من خلال العمل باتجاهين:

الأول: التوجه نحو حاجات الزبون وتحقيق أفضل استجابة لها.

الثاني: توجيه منظور التعلم والنمو عن طريق تحديد نوع البرامج والإجراءات التي تحسن من أداء الزبون الداخلي وتحقق رضاه.

4. بعد التعلم والنمو The Learning & Growth Perspective

يتأسس هذا المنظور في ضوء الهيكل التحتي للمنظمة، ويسهم في تكوين النمو بعيد المدى، والتحسين من منظور الزبون والعمليات الداخلية، ويحدد العوامل الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي، ويركز هذا المنظور على ثلاثة مصادر رئيسية هي (الأشخاص، النظم، الإجراءات التنظيمية).²⁷

ويسعى هذا المحور إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

✓ هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟

✓ كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين تتوفر لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حظيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة، معدل الأجور المحتوية للمكافآت (سواء فردية أو جماعية).²⁸

ويركز منظور التعلم والنمو على ثلاث قدرات وهي:²⁹

1. قدرات العاملين: يعمل المنظور على كشف العوامل والقوى التي تسهم في تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة، وعلى تهيئة مجال خصب للتحسين المستمر ونمو المنظمة مستقبلا. وتقاس هذه القدرات بمقاييس مستويات التعلم والمهارة لدى العاملين.
2. قدرات نظام المعلومات: يجب أن تكون نظم المعلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري لخدمة الزبون وتقاس هذه القدرات بنسبة عمليات الإنتاج ذات التغذية العكسية الفورية.
3. التحفيز والتمكين والاندماج في العمل: يجب أن يكون هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية بمدى رضا العاملين، ونسبة العاملين في إدارة الإنتاج والمبيعات، و(العاملين الأساسيين) المفوضين لإدارة العمليات.

الجانب الميداني

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

1. التعريف بمجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الجزائرية، وقد تم اختيار 4 منها بطريقة عشوائية، والبنوك التي تم إخضاعها للبحث هي:

(1) بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

(2) البنك الخارجي الجزائري BEA

(3) بنك الخليج الجزائر AGB

(4) القرض الشعبي الجزائري CPA

أما بخصوص الأفراد الذين وزع عليهم الاستبيان فكانوا من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في (الإدارة العليا والوسطى)، وتم توزيع 40 استبيان استعيد منها 34 استبيان صالح للتحليل وتمثل نسبة الاستعادة 85% وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

2. أداة الدراسة: نظراً لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة وجدنا أن انسب وسيلة لجمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على التساؤلات وتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان وقد اشتملت على جزأين هما:

الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، اسم البنك).

الجزء الثاني: اشتمل على 24 سؤالاً تتعلق بإجابات أفراد العينة حول "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية" وقد اشتمل على 4 محاور تمثل المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن هي:

المحور الأول: 6 أسئلة حول البعد المالي

المحور الثاني: 6 أسئلة حول بعد الزبائن

المحور الثالث: 6 أسئلة حول بعد العمليات الداخلية

المحور الرابع: 6 أسئلة حول بعد التعلم والنمو

وقد اعتمدنا في إعداد الاستمارة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقصى منهم تجاه المتغيرات محل البحث، ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (05) للعبارة موافق بشدة، والوزن (01) للعبارة غير موافق بشدة.

3. خصائص أفراد عينة الدراسة: قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الخاصة بعينة الدراسة وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، اسم البنك) كما يلي:

الجدول رقم (01): خصائص أفراد عينة الدراسة

رقم المتغير	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
01	الجنس	ذكر	19	55.9 %
		أنثى	15	44.1 %
		المجموع	34	100 %
02	السن	أقل من 30 سنة	08	23.5 %
		من 30 إلى 40 سنة	20	58.8 %
		من 41 إلى 50 سنة	05	14.7 %
		أكثر من 50 سنة	01	02.9 %
		المجموع	34	100 %
03	المؤهل العلمي	ثانوي وأقل	05	14.7 %
		ليسانس	21	61.8 %
		ماستر/ماجستير	08	23.5 %
		المجموع	34	100 %
04	التخصص العلمي	علوم اقتصادية	07	20.6 %
		علوم تجارية	06	17.6 %
		علوم التسيير	11	32.4 %
		دراسات عليا متخصصة	03	08.8 %
		أخرى	07	20.6 %
		المجموع	34	100 %

32.4 %	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	05
26.5 %	09	من 5 إلى 10 سنوات		
17.6 %	06	من 10 إلى 15 سنة		
23.5 %	08	أكثر من 15 سنة		
100 %	34	المجموع		
44.1 %	15	بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	اسم البنك	06
20.6 %	07	البنك الخارجي الجزائري		
14.7 %	05	بنك الخليج الجزائر		
20.6 %	07	القرض الشعبي الجزائري		
100 %	34	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من خلال استقراء الجدول رقم (01) والخاص بخصائص أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن:

- ◀ عدد الذكور بلغ 19 من عينة الدراسة وقدرت نسبتهم المئوية بـ 55.9 %، في حين بلغ عدد الإناث 15 وهذا بنسبة 44.1 %، ويلاحظ أن الغالب على العينة من الذكور، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في البنوك ونقص الفرص المتاحة أمام الإناث لشغل مناصب في البنوك.
- ◀ هناك تنوع في أعمار أفراد عينة الدراسة حيث تمثل الفئة الثانية (من 31 إلى 40 سنة) أكبر نسبة 58.8 % تليها الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 23.5 % وهذا ما يدل أن فئة عريضة من الشباب تشغل مناصب بالبنوك، أي أن البنوك تهتم بالفئة العمرية الشابة التي تمتلك القدرات والمهارات المؤثرة إيجابيا على الأداء، تليها الفئة الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 14.7 %، أما الذين فاقت أعمارهم 50 سنة فتقدر نسبتهم 2.9 % وهي أقل نسبة.
- ◀ بالنسبة للمؤهل العلمي نلاحظ بأن غالبية أفراد العينة لهم مستوى ليسانس ويمثلون 61.8 %، بينما 23.5 % لهم مستوى ماستر/ ماجستير، أي أن ما نسبته 85.3 % من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي وهي نسبة مرتفعة جدا وهو ما يبين أن البنك يعتمد على فئات كبيرة ذات مستوى جامعي، أي أن أغلبية من شملتهم الدراسة مؤهلين تأهيلا أكاديميا ملائما مما يشير إلى توافر المعرفة والإدراك من قبل المجيبين لأسئلة الاستبيان والغرض منها. أما نسبة 14.7 % فهي للأفراد الذين لهم مستوى ثانوي أو أقل والذين يعتبرون من الموظفين القدامى في البنوك.
- ◀ بالنسبة للتخصص العلمي فإن غالبية أفراد العينة لهم تخصص في علوم التسيير، علوم اقتصادية وعلوم تجارية بنسبة إجمالية تقدر بـ 70.6 % بينما تمثل نسبة 20.6 % من لهم تخصصات أخرى وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في البنك ومتطلباته، أما الدراسات العليا المتخصصة فنسبتها هي 8.8 % وهي أقل نسبة.
- ◀ فيما يخص سنوات الخبرة في العمل المصرفي فإن نسب الفئات العمرية الأربعة متقاربة حيث كانت أكبر نسبة مئوية للفئة الأولى أي أقل من 5 سنوات بنسبة 32.4 % تليها الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 26.5 % ثم الفئة الرابعة (أكبر من 15 سنة) بنسبة 23.5 % أما المرتبة الأخيرة فكانت للفئة الثالثة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 17.6 %، أي أن ما نسبته 67.6 % تعود للأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أكبر من 5 سنوات وهذا ما يدل أكثر من نصف عينة الدراسة يملكون الخبرة المناسبة في استخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعة العمل في البنوك التجارية.
- ◀ بالنسبة للبنوك التي تمت فيها الدراسة فإن أكبر نسبة من الاستبيانات المسترجعة 44.1 % تعود لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك للتسهيلات المقدمة من طرف هذا البنك في توزيع واسترجاع الاستبيان، يليها البنك الخارجي الجزائري والقرض الشعبي الجزائري بنسبة 20.6 % لكل منهما، ثم بنك الخليج الجزائر بنسبة 14.7 %.

ثانيا: اختبار ثبات وصلاحية أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم استخراج دلالات الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والبالغ عددهم أربعة، بهدف دراستها وتحكيمها وإبداء الرأي فيها، وذلك للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان، ولعرفة مدى ملائمة فقرات الاستبيان للبعد الذي وضعت لقياسه، ومدى سلامة صياغتها اللغوية ووضوحها وتغطيتها لفرضيات

الدراسة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم واقتراحاتهم، حيث تم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبيان وإجراء التعديلات المطلوبة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. ثبات أداة الدراسة: (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha):

فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به درجة الصدق الذاتي فيما بين مفردات (بنود) الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	24

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من الجدول (02) أن معامل كرونباخ الفا بلغ 0.951 وهي نسبة تدل على مستوى عال من ثبات أداة القياس، وهذا ما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصداقية، وبالتالي صلاحيته وإمكانية الاعتماد عليه لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. اختبار طبيعية البيانات:

نظرا لأهمية معرفة طبيعية المجتمع في حالة استخدام بعض الاختبارات المعلمية، التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وللتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يمكن استخدام العديد من الاختبارات والطرق، منها اختبار Kolmogorov-Smirnov كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): اختبار Test Kolmogorov-Smirnov

		x
N		34
Paramètres normaux ^{ab}	Moyenne	3,7424
	Ecart type	,62538
Différences les plus extrêmes	Absolue	,118
	Positif	,094
	Négatif	-,118
Statistiques de test		,118
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{cd}

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من خلال الجدول (03) نلاحظ أن $Sig > 0.05$ ، وبالتالي نستدل على أن شرط الطبيعية محقق.

ثالثا: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة:

نتناول في هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث يقوم بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة، حيث تم الاستعانة بالجدول (04) لتحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي وقيمة المدى لتحديد طول الفئة: $0.8 = 5 / (1-5)$

الجدول رقم (04): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	4.20 إلى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: ³⁰ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 23.

1. الإحصاء الوصفي للمحور المالي:

قام الباحثان باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمحاو الدراسة حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدا، كما تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور. وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة فيكون هنالك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

الجدول رقم (05): الإحصاء الوصفي للمحور المالي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	,784	4,15	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار.
6	موافق	,834	3,97	يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادية، مقياساً استراتيجياً يسعى البنك إلى تحقيقه في العمل المصرفي.
1	موافق	,784	4,15	يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات الزبائن.
3	موافق	,521	4,03	يعتبر مقياس النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، من المقاييس الأساسية التي تقوم إدارة البنك بتطبيقها.
5	موافق	,778	4,00	يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، تحقيق أقصى فعالية ممكنة.
3	موافق	,577	4,03	يسدد البنك التزاماته قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديه
	موافق	,50372	4,0539	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (05) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية البعد المالي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,0539)، وبانحراف معياري قدره (0,50372) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار) والثالثة (يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات الزبائن) بمتوسط حسابي قدره (4,15)، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الثانية (يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادية، مقياساً استراتيجياً يسعى البنك إلى تحقيقه في العمل المصرفي) بمتوسط حسابي قدره (3,97).

2. الإحصاء الوصفي لمحور الزبائن:

الجدول رقم (06): الإحصاء الوصفي لمحور الزبائن

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	,717	4,03	يسعى البنك إلى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات.
3	موافق	,880	3,88	يعتبر معيار الاحتفاظ بالزبائن الحاليين معيار استراتيجي يسعى البنك إلى تحقيقه من خلال الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم.
2	موافق	,758	3,97	تناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته.
3	موافق	,844	3,88	يتكون مقياس الحصة السوقية العادلة، من عناصر تعمل على تحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.
6	موافق	,861	3,53	يحتوي مقياس ربحية الزبائن على عناصر تعمل على تحقيق الربح العادل.
5	موافق	,843	3,68	الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبى احتياجات الزبون.
	موافق	,57806	3,8284	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (06) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد الزبائن، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,8284)، وبانحراف معياري قدره (0,57806) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (يسعى البنك إلى تحقيق

درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات) بمتوسط حسابي قدره (4,03)، وهذا ما يدل على أن البنوك تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات المصرفية لهم، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي (يحتوي مقياس ربحية الزبائن على عناصر تعمل على تحقيق الربح العادل) بمتوسط حسابي قدره (3,53).

3. الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية:

الجدول رقم (07): الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	1,053	3,74	يحسن البنك من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار.
1	موافق	,937	3,97	يستغل البنك الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل.
4	موافق	,906	3,71	يستجيب البنك لشكاوى الزبائن، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.
2	موافق	,994	3,74	يتم توفير الخدمات المصرفية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات الزبائن.
5	موافق	1,022	3,53	يسعى البنك دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التكنولوجيا داخل البنك.
6	محايد	1,167	3,03	يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.
	موافق	,82626	3,6176	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (07) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على إيجابية بعد العمليات الداخلية. وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,6176)، وانحراف معياري قدره (0,82626) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية (يستغل البنك الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل) حيث كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,97). تليها كل من العبارة الأولى والرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,74) لكل منهما وهو ما يدل على أن البنوك تستغل الموارد المتاحة لديها بالكامل، إضافة إلى أنها توفر الخدمات المصرفية للزبائن من خلال قيامها بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن، وتحسن من جودة خدماتها من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار. في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الأخيرة (يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي قدره (3,03)، وهو ما يدل على أن البنوك لديها نوع من التأخر في توفير الخدمات المصرفية الجديدة.

4. الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو:

الجدول رقم (08): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	,793	4,09	يعمل البنك باستمرار على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لموظفيه تلائم مؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك.
4	محايد	1,257	3,24	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتحقيق الرضا لهم.
3	موافق	1,261	3,47	يتقدم كل موظف بعدد من الاقتراحات التحسينية والتطويرية للبنك سنوياً.
5	محايد	1,086	3,18	تتطور إنتاجية العامل في بنكنا.
6	محايد	1,167	3,03	معدل دوران العمل (نسبة العمال المغادرين) منخفضة جداً في البنك.
2	موافق	,821	3,59	يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة.
	موافق	,87340	3,4314	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (08) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على إيجابية بعد التعلم والنمو، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,4314)، وانحراف معياري قدره (0,87340) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (يعمل البنك باستمرار على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لموظفيه تلائم مؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك) بمتوسط حسابي قدره (4,09)، تليها العبارة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,59) وهذا ما يعني أن البنوك تهتم بموظفيها من خلال إجراء دورات تكوينية وتدريبية لهم وذلك من أجل تنمية قدراتهم الفكرية ورفع مستواهم الوظيفي، كما أنها تقوم بتشجيع موظفيها الأكثر كفاءة من خلال وضع نظام حوافز ومكافآت. في حين كانت العبارة الثانية والرابعة والخامسة في درجة المحايد، حيث كانت العبارة الخامسة في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,03) وهذا يعني أن الأفراد المستجوبين يبدون حياداً حول معدل دوران العمل في البنك.

رابعاً: اختبار الفرضيات

قام الباحثان باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test) بمستوى ثقة 95%، وذلك كما يلي:

1. اختبار الفرضيات الفرعية:

1. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس البعد المالي في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

تم تحليل المحور المتعلق بالبعد المالي والذي حصل على متوسط حسابي عام (4.0539) وهو يعني أن مقاييس البعد المالي متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة بالبعد المالي كما يلي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار T المتعلقة بالبعد المالي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
البعد المالي	4.0539	0.50372	46.927	0.000	33	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة هي (46.927) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس البعد المالي في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية.

2. اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد الزبائن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

تم تحليل المحور المتعلق ببعد الزبائن والذي حصل على متوسط حسابي عام (3.8284) وهو يعني أن مقاييس بعد الزبائن متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة ببعد الزبائن كما يلي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار T المتعلقة ببعد الزبائن

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
بعد الزبائن	3.8284	0.57806	38.618	0.000	33	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة هي (38.618) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد الزبائن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية.

3. اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

تم تحليل المحور المتعلق ببعد العمليات الداخلية والذي حصل على متوسط حسابي عام (3.6176) وهو يعني أن مقاييس بعد العمليات الداخلية متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة ببعد العمليات الداخلية كما يلي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار T المتعلقة ببعده العمليات الداخلية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
بعد العمليات الداخلية	3.6176	0.82626	25.530	0.000	33	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة هي (25.530) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$). وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية.

4. اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد التعلم والنمو في

تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

تم تحليل المحور المتعلق ببعده التعلم والنمو والذي حصل على متوسط حسابي عام (3.4314) وهو يعني أن مقاييس بعد التعلم والنمو متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة ببعده التعلم والنمو كما يلي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار T المتعلقة ببعده التعلم والنمو

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
بعد التعلم والنمو	3.4314	0.87340	22.908	0.000	33	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة هي (22.908) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$). وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد التعلم والنمو في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية.

II. اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية من عدمها نورد الجدول رقم (13):

الجدول رقم (13): نتائج اختبار T المتعلقة بالفرضية الرئيسية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	3.7328	0.63300	34.386	0.000	33	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (13) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.7328)، وبانحراف معياري قدره (0,63300) وهذا ما يعني أن مقاييس بطاقة الأداء المتوازن متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وهذا ما تم التأكد منه من خلال تطبيق اختبار T للعينة الواحدة. حيث يتضح من الجدول أن قيمة

T المحسوبة هي (34.386) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن ($\text{Sig} < 0.05$) فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية.

نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية. وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات، وتوصلت إلى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها. من خلال تحليل إجابات الاستبيان واختبار الفرضيات يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

- ◀ أشارت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تستخدم المؤشرات المالية في تقييم أدائها حيث احتلت مؤشرات تقييم الأداء المرتبطة بالمحور المالي المرتبة الأولى وهذا ما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تتمتع بمستوى أداء مالي مرتفع.
- ◀ كما أشارت إلى استخدام البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة لمؤشرات تقييم الأداء المرتبطة بمحور الزبائن. حيث احتل هذا المحور المرتبة الثانية وهذا يشير إلى أن إستراتيجية البنوك التجارية الجزائرية الخاصة بالزبائن ناجحة وإيجابية. حيث تعطي اهتماما كبيرا لهذا المحور وذلك بتقديم أفضل الخدمات المصرفية لزبائنها والتنوع فيها، إضافة إلى التواصل المستمر معهم، وبالتالي تحتفظ بزبائنها وتحقق درجة رضا عالية لهم.
- ◀ وبينت نتائج الدراسة إلى أن بعد العمليات الداخلية احتل المرتبة الثالثة بدرجة موافقة جيدة، مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة توظف مواردها المتاحة بالكامل، حيث تسعى دائما إلى تحسين استخدام التكنولوجيا لتنوع خدماتها، كما تسعى إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين، وتحسن من جودة خدماتها من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات زبائنه وتخفيض مستويات الخسائر والأخطار.
- ◀ كما بينت نتائج الدراسة إلى أن بعد التعلم والنمو احتل المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن وهذا يعد مؤشرا سلبيا بعدم اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بعملية الإبداع والابتكار بدرجة كبيرة.
- ◀ كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية تتوفر لديها البيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وهذا يعد مؤشرا إيجابيا على أن البنوك التجارية الجزائرية لديها الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير لتقييم أدائها.

قائمة المراجع:

1. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 95.
2. عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، 1985، الطبعة الأولى، ص 401.
3. يوحنا عبد آل دم وسليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000، ص 199.
4. محمد محمود عبد المجيد، تقويم الأداء في البنوك، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1999، ص 401.
5. صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر، بيروت، 1998، ص 232.
6. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 31.
7. كمال فايد، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 164.
8. نصر حمود مزان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 28-30.
9. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق الترافف وبناء نموذج العمل المؤسسي: التحول من الفردية إلى المؤسساتية، المؤتمر الثالث لمعايير الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي بعنوان التغيير والإبداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تجارب ورؤى مستقبلية، الدوحة، قطر، 23-25/6/2014، ص 6.
10. مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص 9، 10.

11. Robert S. Kaplan & David P. Norton : The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, January – February, 1992, P71.
12. Butler Alan & al, Linking the balanced scorecard to strategy, Long Range Planning, Vol 30, Issue 2, April 1997, p 245.
13. Robin A. Robinson, Balanced Scorecard, Computerworld, vol 34, issue 4, 2000, p 3.
14. Teemu Malmi, Balanced scorecards in Finnish companies: A research note, Management Accounting Research, vol 12, issue 2, 2001, p 208.
15. Gering, Michael, and Keith Rosmarin, "Central beating" *Financial Management*, June, 2000, pp. 32-33.
16. Hélène Loning et al, Le contrôle de gestion, organisation et mise en oeuvre, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, P.159.
17. أنمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 208.
18. أبويكر مفتاح شايون، "بطاقة الأداء المتوازن"، في مجلة: العلوم الإنسانية، جامعة سبها، المجلد 12، العدد الأول، 2013، ص 84.
19. أحمد يوسف دودين، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية"، في مجلة: الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص 10.
20. مسلم علاوي، مرجع سابق، ص 41.
21. إنعام محسن حسن زويلف وعبد الناصر نور، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية، في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الأول، العدد 2، 2005، ص 21.
22. مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 48، 49.
23. نعيمة يحيوي وخديجة لدري، "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، في الملتقى الدولي بعنوان: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 79.
24. مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 51.
25. المرجع نفسه، ص 54.
26. المرجع نفسه، ص 56.
27. المرجع نفسه، ص 63.
28. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 267.
29. مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 65-66.
30. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 23.