صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء البنوك التجارية
- دراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر-

د. بن بوزيد سليمان أ. هواري عامر
جامعة سوق أهراس

ملخص:

جاء هذا البحث للإجابة عن الإشكالية المتعلقة بصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في البنوك التجارية عبر استقصاء آراء مجموعة من المدراء ورؤساء المصالح بالمديريات الجهوية للاستغلال لبعض البنوك التجارية في الجزائر وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبيان في ذلك. وقد خلصنا من هذا البحث سواء الجانب النظري منه أو الميداني إلى أن هناك الكثير من الصعوبات التي تعيق استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في البنوك التجارية منها ما تعلق بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة كالمستوى التعليمي، وأيضا ما تعلق بالخصائص الموضوعية كنوع البنك عموميا أو خاصا.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، قياس أداء البنوك التجارية.

Résumé:

La présente recherche vise à répondre aux difficultés d'application du tableau de performance équilibré (TPE) comme un outil pour mesurer la performance au sein des banques commerciales Selon le questionnaire menée sur un groupe de directeurs et chefs de services des directions régionales de l'exploitation dans certaines banques commerciales en Algérie. Après ce travail nous avons conclu ce qui suit : il ya beaucoup de difficultés qui entravent l'application de TPE méthode comme un outil pour mesurer la performance dans les banques commerciales, y compris celles relatives aux caractéristiques personnelles de l'échantillon étudié comme le niveau de l'éducation et également celles qui s'attachent aux caractéristiques objectives comme le type de la banque soit publique ou privée.

Les mots clé: tableau de performance équilibré (Balance Score Card), la performance des banques commerciales.

مقدمة:

تولي البنوك التجارية أهمية بالغة للأداء وتقنيات قياسه وتقييمه من أجل بلوغ الأهداف المنشودة لاسيما في ظل احتدام شدة المنافسة في القطاع المصرفي من جهة، وكذا التطور السريع في مستوى التقنية والتكنولوجية التي جعلت البنوك التجارية في حتمية لمواكبتها من جهة ثانية. وتستعمل الكثير من الأساليب والتقنيات لقياس الأداء المصرفي لاسيما المالية منها كمعايير العائد على الأصول أو العائد على حقوق الملكية وغيرها من النسب المالية ذات الطابع الكمي القابل للقياس، بالإضافة إلى الأساليب والتقنيات غير المالية التي تهتم بقياس الأداء في جانبه النوعي أو الكيفي كعلاقة البنك مع العملاء ومستوى تنفيذ الخطة لتحقيق الأهداف وكذا مدى مواكبة موظفي البنك للتطورات الجديدة من خلال دورات التدريب والتكوين. ووفق هذا التوجه ولتحقيق أهداف منظمات الأعمال ابتكر كلا من (Robert S. Kaplan) و(David P. Norton) بطاقة الأداء المتوازن لتكون بديلا عن الأساليب المستخدمة في قياس الأداء بوصفها نظاما متكاملا يستخدم عدة محاور، بحث جاء هذا الأسلوب الجديد بعد أكثر من سنة من البحث على اثني عشر من كبريات الشركات الأمريكية بغرض تحديد نظام متكامل يلبي متطلبات المدراء فيما يتعلق بقياس الأداء.

صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء البنوك التجارية

أولا: الإشكالية

انطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

فيما تتمثل أهم الصعوبات في استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنوك التجارية الجزائرية؟ وما هي أهم السبل لتجاوز هذه الصعوبات؟

من التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن؟ وما هي مكوناتها؟
- فيما تتمثل أهم الصعوبات التي تعترض استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية؟
- ما هي أهم السبل والإجراءات التي من خلالها يسهل على البنوك التجارية الجزائرية استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

ثانيا: الفرضيات

يمكن صياغة فرضية رئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

هناك الكثير من الصعوبات التي تعيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية منها ما هو شخصي متعلق بالموظفين، ومنها ما هو موضوعي متعلق بطبيعة العمل المصرفي

من هذه الفرضية يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب متكامل لتقييم أداء البنك التجاري من خلال أربعة محاور رئيسية؛ منها ما هو متعلق بالجانب المالي، ومنها ما هو متعلق بالزبائن، العمليات التشغيلية الداخلية وكذا النمو والتعلم؛
- تعتبر المقومات الشخصية للموظفين كمستوى التعليم والمنصب الوظيفي وكذا التخصص العلمي من بين أهم العوامل المؤثرة على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنوك التجارية؛
- تعتبر الخصائص الموضوعية للبنك التجاري كطبيعة ملكيته وكذا قدمه في النشاط المصرفي من بين أهم العوامل المؤثرة على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنوك التجارية.

ثالثا: أهمية الموضوع

بالنظر إلى قصور وسائل التقييم المعتمدة على المؤشرات المالية فقط، تظهر أهمية موضوع بطاقة الأداء المتوازن الأمر الذي يتطلب تقديم هذا الأسلوب باعتباره أسلوب حديث لقياس الأداء في البنوك التجارية، مع التركيز على كيفية توظيف بطاقة الأداء المتوازن كنظام يتم به ترشيد أداء البنوك التجارية على أحسن وجه، فهي تساعد البنك التجاري على تجنب المخاطر ومعالجة الانحرافات، لأنها تركز على جميع الجوانب التي يقوم عليها النشاط المصرفي بمختلف أجزائه، وحتى تكون عونا لإدارة البنوك في ترشيد قراراتها واختياراتها، الأمر الذي يسمح لها بخلق التوازن ومواجهة المعوقات من خلال تحسين قدرتها على تعظيم الأداء من جهة، وتحقيق الأهداف المسطرة مما يكون لها أثر بالغ على أدائها المالي والإداري من جهة أخرى.

رابعا: أسباب إختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع للدارسة إلى الأسباب التالية:

- نقص التطرق لهذا الموضوع بالدراسات من طرف الباحثين لاسيما ما تعلق بتقييم أداء البنوك التجارية باستخدام أساليب كمية ونوعية؛

- قصور الأساليب التقليدية المستخدمة في قياس أداء البنوك التجارية بتركيزها على تقييم الأداء من الجانب المالي فقط؛
- الرغبة في معرفة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في البنوك التجارية الجزائرية.

خامسا: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التركيز على أساسيات تقييم الأداء في البنوك التجارية لاسيما ما تعلق بالأساليب المرتكزة على المدخلات الكمية، أو ما تعلق بالأساليب المرتكزة على المدخلات النوعية؛
- تسليط الضوء على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية كأداة لقياس الأداء؛
- إجراء دراسة ميدانية لمعرفة أهم الصعوبات التي تعترض استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية.

سادسا: منهج الدراسة

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من المناهج:

- المنهج الوصفي: وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة (الأداء وعملية قياس الأداء في البنوك التجارية، بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها) بالاعتماد على مجموعة من المراجع من كتب، أبحاث جامعية وملتقيات تطرقت لذات الموضوع، والقيام بتحليلها وذلك لتبيان أهم الصعوبات التي تعيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية الجزائرية
- منهج دراسة الحالة: وذلك من خلال تصميم استبيان يتضمن ثلاث محاور رئيسية توزع على المدراء ورؤساء المصالح بالمديريات الجهوية للاستغلال للبنوك التجارية في الجزائر، لتبيان واقع استخدام هذه البنوك لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء فيها، وكذا أهم العراقيل والصعوبات التي تعيق ذلك.

المبحث الأول: الخلفية النظرية لمتغيرات البحث (الأداء في البنوك التجارية، بطاقة الأداء المتوازن)

أولا: مفهوم الأداء وعملية قياس الأداء في البنوك التجارية

قبل البدء في عرض الأطر النظرية لمفهوم الأداء المصرفي أو أداء البنوك التجارية لابد من التعرض لما يشير إليه الباحث (Hofer) من خلاف قائم حول مفهوم الأداء، حيث يعود السبب فيه إلى اختلاف وتعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في دراسة الأداء وقياسه، ويكمن وراء هذا الاختلاف تنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة بالموضوع مما جعل الباحثين مشغولين بمناقشة المستويات التي يحلل عندها الأداء والمؤشرات الأساسية لقياسه، وهو ما سيتم التطرق إليه بشيء من التفصيل في هذا المبحث بالإسقاط على البنوك التجارية.

1. مفهوم الأداء:

قبل الإسهاب في وجهات النظر حول مفهوم الأداء نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما[1]، كما اشتقت منها اللفظة الانجليزية (Performance) التي تعني تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.[2]

كما ينظر إلى الأداء على أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة[3] ، كما يمكن تعريفه على أنه المفاهيم التي تربط

بكل من سلوك الفرد و المنظمة حيث يحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة[4]، اضافة إلى أنه يعبر عن انعكاس لطريقة التي تمر فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية و المادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[5]

2. مفهوم الأداء في البنوك التجارية:

مصطلح الأداء المصرفي مفهوم صعب التعريف والقياس، حيث يعرف على أنه النتيجة النهائية لنشاط البنوك التجارية، وبالتالي الوصول لتعريف دقيق لمصطلح الأداء المصرفي لا بد من تحليل وقياس النتائج النهائية انطلاقا من القوائم المالية، وذلك باستخدام العديد من المعايير الخاصة بذلك، وحيث أن العديد من الدراسات اعتبرت كلا من معيار العائد على الأصول ومعيار العائد على حقوق الملكية أهم المعايير لقياس الأداء المصرفي.[6] وقد أجمع معظم الباحثين على أن الأداء المصرفي يعتمد كمفهوم تقني على عملية التحليل المالي التي تعرف بأنها سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد نقاط قوة البنوك التجارية أو ضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء السابق بالأداء الحالي والمتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف، للوصول إلى تشخيص ايجابيات وسلبيات أداء البنوك التجارية بغرض تعزيز الايجابيات ومعالجة السلبيات.[7]

3. مفهوم وأهمية عملية قياس الأداء في البنوك التجارية:

يعرف قياس الأداء في البنوك التجارية بأنه عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها للوقوف على الحالة المالية للبنك و تحديد الكيفية التي أديرت بها خلال فترة زمنية معينة أما عن المستوى الاستراتيجي عرف على أنه تشخيص لنقاط القوة و نقاط الضعف بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء و صياغة مخطط قرارات إدارة أصول و خصوم البنك".[8]

كما يكتسي قياس الأداء في البنوك التجارية أهمية خاصة لدور هذه الأخيرة المتميز في توفير الموارد التمويلية وتأدية مختلف الخدمات البنكية لكافة قطاعات الاقتصاد الوطني لدفع عملية التنمية الاقتصادية، كذلك يحتل موضوع رفع الكفاءة والإنتاجية في العمل المصرفي موقعا هاما خاصة في المرحلة الراهنة مع تطور القطاع المصرفي الذي شهد توسعا بمعدلات مرتفعة، حيث وسعت البنوك من انتشارها الأفقي، وفي ظل التطورات الإقليمية والدولية على صعيد المعليات والتقنيات والأدوات أصبحت البنوك في وضع يحتم عليها أن تركز في نشاطها المتزايد على أداء ونوعية العاملين فيها وعلى مختلف المستويات الإدارية فإدارة الموجودات والمطلوبات بكفاءة وترشيد النفقات وإدخال نظم عمل وإدارة وحوافز يعتبر حاليا ليس فقط ضرورة ملحة لمواكبة التطورات القائمة في البنوك والأسواق المالية الدولية بل لمواجهة التحديات التي أفرزتها الأوضاع الاقتصادية المحلية والإقليمية بل شرطا للبقاء ولاستمرار.[9]

كما تبرز أهمية قياس الأداء في البنوك التجارية من خلال ما أورده الباحثون ويمكن إجماله في الآتي:

- يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني وآليات رفعه؛
- يساعد على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر؛
- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدالة موضوعية؛
- يساعد في الإفصاح على درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك؛

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)*

يُعدّ الباحثان (Norton. D) و(Kaplan. R) أول من قدم بطاقة الأداء المتوازن إلى الوجود في العام 1992، عندما نشرا مقالتهما في دورية هارفارد للأعمال، وبينا فيها مفهوما في قياس أنشطة الوحدات، واعتبرت آنذاك إضافة إلى المقاييس المالية الأساسية المعتمدة في عمليات قياس الأداء، واتسع نطاق الاهتمام بها لأن أغلب التجارب الواقعية أثبتت أنها لاقت تجاوبا كبيرا من المديرين في مختلف المستويات الإدارية، كونها تشتمل على مقاييس مالية وأخرى غير مالية تتعلق بالزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، فتدعم بذلك الإدارة العليا والإدارات الأخرى، وتعكس أهداف الوحدة الاقتصادية، وتترجم رؤيتها الإستراتيجية في هذه المجموعة من المقاييس.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام لقياس الأداء يحتوي على كلا من المقاييس المالية والغير مالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات الداخلية الموجهة إلى المساهمين والزبائن ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار، القدرة على التعلم.[10]

إن بطاقة الأداء المتوازن كما قال (Norton, Kaplan) تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، والمقاييس المالية والغير مالية، بين قيادة وإتباع الظواهر والتغييرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، ولذا تقيس بطاقة قياس الأداء المنظمة خلال أربعة عناصر أساسية الجانب المالي، جانب العميل، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو، وتؤثر إستراتيجية المنظمة على المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات.[11]

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها عبارة عن تقنية نوعية لتقييم الأداء بموجب مقاييس مالية وغير مالية قابلة للقياس والفهم، بموجبها تعد تقارير الأداء وعلى مختلف المستويات التنظيمية، وعلى أساس مبدأ السبب والنتيجة (Cause and Effect) بين المتغيرات القائدة للأداء أوهي قائمة مركزية من الأرقام توضح بنجاح الشركة في المجالات المالية والموارد البشرية، والعمليات ونظم إسناد القرار، وهذه الأرقام هي تمثيل لعوامل مهمة تؤثر، بل إنها تقود وتوجه نتائج أعمال الشركة.[12]

2. أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير أجل مثل المكاسب السنوية أو الربع السنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل كما ترتكز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل، كما أن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء، إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف، حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعال.[13]

إضافة إلى أنه لبطاقة الأداء المتوازن فوائد عدّة منها أنها تعمل على:[14]

- توجيه الأهداف الإستراتيجية للوحدة بالاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق أداء تقني متطور؛

- المساعدة في تكامل الأداء للأنشطة المختلفة للوحدة؛
- توجيه الإجراءات الإستراتيجية باتجاه مستويات الإدارة؛
- توضيح الرؤية وتحسين الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء؛
- معالجة النقص الموجود بأنظمة الإدارة التقليدية التي تعجز عن ربط الإستراتيجيات المختلفة للوحدة؛
- إعطاء المجال لأصحاب المصالح من حملة الأسهم في المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للوحدة.

كما تقدم بطاقة الأداء المتوازن إلى توسيع أهداف الوحدات إلى أبعد من الأداء الاقتصادي البسيط، ويسمح للمسيرين بتقدير مشاركة كل وحدة في الرد على تطلعات الزبائن الحاليين والمستقبليين، والجهود التي يجب أن تبتذل لتقوية الطاقة الداخلية والاستثمارات التي يجب القيام بها في الأفراد، وفي المنظمة وفي الإجراءات لتحسين الأداء، كما تظهر إلى الوجود نشاطات منتجة للقيمة التي يديرها فاعلين ذوي كفاءة وتحفيز، مع عدم تجاهل المراقبة الدائمة الأداء على المدى القصير عن طريق المؤشرات المالية، إذن تعرض بطاقة الأداء المتوازن محددات تحسين الأداء على المدى الطويل.[15]

3. محاور بطاقة الأداء المتوازن:

إن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن قد صرف النظر عن الرقابة المالية باعتبارها محور عملية تقييم الأداء كما في المعايير التقليدية المذكورة سابقا، بل وضع الرؤية والإستراتيجية محور عملية التقييم وذلك بتحويلها إلى مقاييس أداء تستخدم لتبيان نجاح المؤسسة أو خسارتها، وفيما يلي شرح لكل محور من المحاور الأربعة:

أ. المحور المالي: ويركز هذا منظور على وفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المنظمة عائد على الاستثمار مناسب، وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟ وإن مقاييس الأداء المالي تبيين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية حيث يتم التعبير عنها بأهداف ومقاييس الأداء والتي تبين مدى التحسن النهائي للمؤسسة، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة ولقد لخصها (Kaplan, Norton) في ثلاثة مراحل رئيسية في مرحلة النمو ومرحلة الاستقرار، مرحلة النضج.[16]

ب. محور الزبائن: يقع على عاتق أي مؤسسة مهمة التركيز على الزبائن لتحقيق رضاهم، لأهمية هذا الأمر وانعكاسه بالإيجاب على الأداء المالي، فإنه يتوجب على المؤسسة بغرض المحافظة على زبائنها أن تقوم بإرضائهم حتى لا يتوجهوا إلى غيرها من المنافسين، ومن ثم المحافظة على أدائها المالي الجيد، لأن الأداء المنخفض هو مؤشر رئيسي للفشل مستقبلا حتى لو بدت المؤسسة في صورة النجاح المالي حاليا، ولتحقيق هذه الأهداف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل شرائح الزبائن بناء على أنواعهم، نوع العمليات التي تستخدمها لتوفير المنتجات أو الخدمات لهم، فمن هذه البطاقة تتحقق رغبات الزبائن بتقديمها للمنتجات و الخدمات الجديدة، بل لا يقف الأمر عند هذا الحد فهي في حقيقة الأمر تعمل على الاستجابة لشكاويهم، تحسين جودة الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات التي تقدمها لهم من خلال تطوير أساليب الدعاية، تحسين خدمات ما بعد البيع.[17]

وتعتمد النتائج المالية كثيرا على العملاء لذلك فمنظور العميل يلقي الضوء على كيف ينظر العميل إلى شركتنا ونحن نعرف في النهاية الحكم المجرد للعملاء عن أدائنا وحكمهم في سياق المنافسة وعموما ففي منظور العميل تقاس المجالات الخمسة التالية:[18]

- رضا العميل؛
- ربحية العميل؛
- الاحتفاظ بالعميل؛
- ما يشتريه العميل؛
- نصيبنا في السوق.

ج. محور العمليات الداخلية:

إن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز من بعد العملاء بخلق قيم لهم والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعيا لإرضاء العملاء والمساهمين، ويبين الشكل الموالي سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تعطي القيمة في كل دورة للعملاء من خلال ثلاثة دورات، وتكون نقطة الارتكاز تحديد حاجات ورغبات العملاء حيث نلاحظ الدورات المكونة لهذا البعد كالتالي:[19]

- الدورة الأولى: وتسمى بدورة الأبحاث والتطوير، حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج).
- الدورة الثانية: وتسمى دورة التشغيل (الإنتاج)، حيث يتم تصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.
- الدورة الثالثة: وتتمثل في الخدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة إلى غير ذلك.

كما يركز الكثير من المسيرين على محور العمليات الداخلية للتعرف على العمليات الأساسية التي يجب أن تبرز فيها المؤسسة وتتفوق لأنها تسمح بعرض وتوفير خدمة تجلب الزبائن السوق المستهدفة، كما أنها تضمن للمساهمين المردود المالي الإضافي، وبالتالي فهذه المؤشرات تركز عل العمليات التي لها تأثير قوي على إشباع الزبائن خصوصا وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة عموما.[20]

د. محور التعلم والنمو: يركز هذا المحور على ضرورة الاهتمام بقدرات العاملين للفكرية ومستويات مهاراتهم والعمل على رضاهم ورفع معنوياتهم لزيادة إنتاجيتهم، فضلا عن الاهتمام بنظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة، ويرى كل من (Norton. D) و(Kaplan. R) على ضرورة مقابلة قدرات العاملين بثلاث مقاييس جوهرية مشتركة تتمثل في رضاهم، الاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم هذا من جهة، قدرات نظم المعلومات بمقاييس الوقت، الجودة وتوفيرها للزبائن باستمرار من جهة أخرى، وكذا عدم إغفال عمليات التحفيز والتحسين بالمقترحات المتعلقة بكل عامل واعتبارها مقاييس ترتبط بعمليات التحفيز وتعويض العاملين، في حين ترتكز توجهات الأداء التنظيمية والفردية على الأقسام والأفراد الذين يمتلكون أهدافا تصب في سياق أهداف المؤسسة المترابطة في بطاقة الأداء المتوازن.[21]

من خلال العرض السابق للمكونات الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازنة يظهر لنا أن المحاور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وبين تلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الإستراتيجية

المستهدفة، ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في التعلم والنمو الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في الجزائر

أولا: منهجية البحث الميداني وأداة الدراسة

1. منهجية البحث الميداني: قصد الإجابة على إشكالية البحث نحاول من خلال هذا المبحث القيام بدراسة ميدانية على بالمديريات الجهوية للاستغلال للبنوك التجارية في الجزائر بحيث صممت استمارة بالاعتماد على بعض المراجع وبالرجوع إلى بعض أهل الاختصاص في ذلك، وذلك قصد القيام بتوزيعها على عينة الدراسة، حيث وقع الاختيار على العينة العشوائية الطبقية بسبب أن معالم المجتمع المستهدف محددة، وكانت نتائج هذه العملية كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الاستمارات الموزعة والمسترجعة

البنك المستهدف	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	النسبة
بنك التنمية المحلية	05	05	%100
بنك الجزائر الخارجي	05	04	%80
البنك الوطني الجزائري	05	03	%60
القرض الشعبي الوطني	05	03	%60
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	05	05	%100
بنك سوسيتي جنرال الجزائر	05	03	%60
بنك BNP Paris Bas الجزائر	05	04	%80
بنك المجموعة المصرفية العربية	05	03	%60
الترست بنك الجزائر	05	02	%40
بنك الخليج الجزائر	05	03	%60
بنك البركة الجزائر	05	04	%80
المجموع	55	39	%70,90

المصدر: من إعداد الباحثين

2. أداة الدراسة: تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استمارة صممت بناء على خصوصية الموضوع، بحث اشتملت على ثلاث محاور رئيسية، المحور الأول به ستة أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية لعينة البحث (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي ونوع البنك)، أما المحور الثاني به 16 عبارة متعلقة بالمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن، أما المحور الثالث به تسع عبارات متعلقة بالمتغير التابع الأداء في البنك التجاري (أنظر الملحق في نهاية البحث).

كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في إعداد اختيارات الإجابة على العبارات، بحث أعطي كل اختيار وزن معين كما يلي:

الجدول رقم (02): أوزان الاختيارات وفق سلم ليكارت الخماسي

الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

ثانيا: اختبار ثبات الاستمارة وطبيعية البيانات الميدانية

قصد القيام بهذه الاختبارات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 19.

1. اختبار ثبات وصدق الاستمارة: تم الاعتماد في هذا الاختبار على أشهر الاختبارات التي يقدمها برنامج (SPSS) وهو اختبار معامل ألفا كرومباخ، وبعد إدخال البيانات في البرنامج كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (03): اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرومباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.721	25

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

بما أن قيمة معامل ألفا كرومباخ هي 0,721 وهي قيمة أكبر من 0,6 وبالتالي يمكن القول أنه لو تم توزيع نفس عدد الاستمارات على نفس العينة أو على عينة مماثلة من نفس المجتمع لكانت نسبة التطابق في الإجابات 72,10%، وبالتالي يمكن القول أن الاستمارة تمتاز بالثبات.

كما يتم قياس صدق الاستمارة بجدر قيمة معامل ألفا كرومباخ وفي هذه الحالية تكون قيمة معامل صدق المحك هي 84,90%، بمعنى أن الاستمارة قادرة على تحقيق أهداف البحث بدرجة كبيرة.

2. اختبار طبيعية توزيع البيانات الميدانية: قصد معرفة مدى إتباع توزيع بيانات البحث الميداني للتوزيع الطبيعي نستعمل اختبارين يوفرهم برنامج (SPSS)، الأول هو اختبار كولموغوروف سميرنوف والثاني اختبار شبيرو ويلك، بحيث توضع الفرضيات التالية:

- فرضية العدم (H_0): بيانات المحورين (R1, R2) تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0,05.
- فرضية البديل (H_1): بيانات المحورين (R1, R2) لا تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من 0,05.

بالرجوع إلى برنامج (SPSS) كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (04): اختبار الطبيعية لبيانات البحث الميداني

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
R1	0.147	39	**0.033**	0.951	39	**0.088**
R2	0.125	39	**0.129**	0.950	39	**0.082**

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور الثاني (R1) في اختبار كولموغوروف سميرنوف بقيمة 0,033، أما في اختبار شبيرو ويلك بقيمة 0,88 وبما أن حجم العينة أقل من 50 (عدد أفراد العينة 39) فإننا سنعتمد على نتائج اختبار شبيرو ويلك، وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) ونرفض الفرضية (H_1)، بمعني بيانات المحور الثاني (R1) تتبع التوزيع الطبيعي.

كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور (R2) في اختبار كولموغوروف سميرنوف بقيمة 0,129، أما في اختبار شبيرو ويلك بقيمة 0,82 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) ونرفض الفرضية (H_1)، بمعني بيانات المحور (R2) تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: الدراسة الوصفية للبيانات الشخصية للعينة

في هذه النقطة من التحليل نقوم بعرض كل الخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة في شكل جداول نسبية وأشكال بيانية، وحسب دراستنا السابقة لدينا خمس خصائص: الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي ونوع البنك كما يلي:

1. المتغيرات النوعية:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات النوعية

متغير الجنس		متغير التخصص العلمي		متغير نوع البنك	
ذكر	32 (82,1 %)	نقود وبنوك	06 (15,4%)	عمومي	32 (82,1 %)
أنثى	07 (17,9%)	مالية ومحاسبة	04 (10,3 %)	خاص	32 (82,1 %)
		جباية وضرائب	05 (12,8 %)		
		تسويق وإدارة أعمال	02 (05,1 %)		
		تسيير واقتصاد	08 (20,5 %)		
		تخصص آخر	14 (35,9 %)		
المجموع	39 (100 %)	المجموع	39 (100 %)	المجموع	39 (100 %)

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

2. المتغيرات الترتيبية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الترتيبية

متغير المستوى التعليمي		متغير المنصب الوظيفي	
ثانوي	14 (35,9 %)	مدير وكالة	10 (25,6 %)
مهني	12 (30,8 %)	رئيس مصلحة	29 (74,4 %)
جامعي	09 (23,1 %)		
دراسات عليا	04 (10,3 %)		
المجموع	39 (100 %)	المجموع	39 (100 %)

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

رابعا: الاتجاه العام الإجابات العينة على محوري الدراسة الثاني والثالث

قصد معرفة الاتجاه العام (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) لإجابات العينة لكل عبارة في المحور أو للمحور ككل، لابد من إنشاء متغير جديد يمثل إجابات العينة حول المحور ككل، مثلا نرمز لمتغير إجابات المحور الثاني (المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن) بالرمز (R1)، ونرمز لمتغير إجابات المحور الثالث (المتغير التابع الأداء في البنوك التجارية) بالرمز (R2)، حيث تحدد أوزان كل اختيار من اختيار سلم ليكارت الخماسي مثلا كما يلي:

الجدول رقم (07): مجال المتوسط الحسابي لاختيارات سلم ليكارت الخماسي

الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة	1,79 – 1,00	2,59 – 1,80	3,39 – 2,60	4,19 – 3,40	5,00 – 4,20

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

حيث حدد طول الفترة بقسمة الأربعة فراغات التي تفصل بين الاختيار الخمسة وهو 4 على عدد الاختيارات وهو 5 أي أن طول الفترة هو 0,80.

1. دراسة الاتجاه العام لإجابات العينة على المحور الثاني (R1):

بعد تحليل البيانات الميدانية الممثلة لاختيارات العينة حول عبارات المحور الثاني (R1) (بطاقة الأداء المتوازن) باستخدام برنامج (SPSS) كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (08): الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور متغير بطاقة الأداء المتوازن

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختيار	الأهمية في المحور
س 01	4.15	0.62	موافق	7
س 02	4.07	0.53	موافق	13
س 03	3.97	0.64	موافق	15
س 04	4.26	0.87	موافق بشدة	1
س 05	3.94	0.55	موافق	16
س 06	4.17	0.60	موافق	5
س 07	4.12	0.61	موافق	10
س 08	4.05	0.64	موافق	14
س 09	4.10	0.59	موافق	11
س 10	4.22	0.53	موافق بشدة	2
س 11	4.20	0.57	موافق بشدة	3
س 12	4.15	0.64	موافق	9
س 13	4.09	0.68	موافق	12
س 14	4.15	0.63	موافق	8
س 15	4.15	0.58	موافق	6
س 16	4.18	0.62	موافق	4
R1	4.12	0.62	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

بعد ملاحظة اتجاه إجابات العينة على عبارات المحور الثاني (R1) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي 4,12 بانحراف معياري 0,62، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار موافق (3,60 – 4,19)، ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة حول المحور الثاني (R1) ككل تمركزت حول الاختيار موافق وبانحراف معياري ضعيف.

2. دراسة الاتجاه العام لإجابات العينة على المحور الثالث (R2):

بعد تحليل البيانات الميدانية الممثلة لاختيارات العينة حول عبارات المحور الثاني (R2) (الأداء في البنوك التجارية) باستخدام برنامج (SPSS) كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (09): الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور متغير الأداء في البنوك التجارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختيار	الأهمية في المحور
ع 01	4.18	0.55	موافق	5
ع 02	4.10	0.68	موافق	7
ع 03	4.23	0.58	موافق بشدة	4
ع 04	4.02	0.76	موافق	9
ع 05	4.41	0.54	موافق بشدة	2
ع 06	4.43	0.64	موافق بشدة	1
ع 07	4.37	0.81	موافق بشدة	3

ع 08	4.17	0.64	موافق	6
ع 09	4.07	0.66	موافق	8
R2	4.20	0.68	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

بعد ملاحظة اتجاه إجابات العينة على عبارات المحور الثالث (R2) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي 4,20 بانحراف معياري 0,68، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار موافق (4,20 – 5,00)، ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة حول المحور الثاني (R2) ككل تمركزت حول الاختيار موافق بشدة وبانحراف معياري ضعيف.

خامسا: اختبار الطبيعية لمحاور الدراسة (R1) و(R2)

قصد معرفة مدى إتباع توزيع بيانات البحث الميداني للتوزيع الطبيعي نستعمل اختبارين يوفرهم برنامج (SPSS)، الأول هو اختبار كولموغوروف سميرنوف والثاني اختبار شبيرو ويلك، بحيث توضع الفرضيات التالية:

- ✓ فرضية العدم (H_0): بيانات المحورين (R_1, R_2) تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0,05.
- ✓ فرضية البديل (H1): بيانات المحورين (R_1, R_2) لا تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من 0,05.

بالرجوع إلى برنامج (SPSS) كانت نتائج الاختبار كما يلي:

	اختبار كولموغوروف سميرنوف			اختبار شبيرو ويلك		
	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة الإحصائية
R1	0.315	37	0.896	0.438	37	0.340
R2	0.013	37	0.143	0.065	37	0.419

نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور (R_1) والمحور (R_2) في اختبار كولموغوروف سميرنوف واختبار شبيرو ويلك أكبر من مستوى المعنوية 0,05.، وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) ونرفض الفرضية (H_1)، بمعني أن بيانات المحور (R_1) تتبع التوزيع الطبيعي.

سادسا: اختبار فرق المتوسطين (t. Student)

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة مدى تأثير خصائص عينة الدراسة أو المتغيرات الوصفية على إجابات العينة على محاور الدراسة (R1) و(R2). شرط أن تكون هذه المتغيرات تحتمل حدثين أو اختيارين فقط، وفي هذه الدراسة لدينا متغير الجنس يحتمل حدثين فقط هما ذكر أو أنثى، ومتغير المنصب الوظيفي الذي يحتمل حدثين فقط هما مدير أو رئيس مصلحة، ومتغير نوع البنك يحتمل حدثين فقط هما بنك عمومي أو بنك خاص، وبالتالي يمكن إجراء هذا الاختبار بوضع الفرضيات التالية:

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد تأثير للمتغيرات الوصفية (الجنس، المنصب الوظيفي، نوع البنك) على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2)، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0,05.
- فرضية البديل (H_1): يوجد تأثير للمتغيرات الوصفية (الجنس، المنصب الوظيفي، نوع البنك) على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2)، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من 0,05.

بالاعتماد على برنامج (SPSS) كانت النتائج لهذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار (t. Student)

المتغير	المحور	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الجنس	R1	1.56	37	0.127
	R2	0.32	37	0.749
المنصب الوظيفي	R1	1.12	37	0.911
	R2	0.78	37	0.437
نوع البنك	R1	4.56	37	0.026
	R2	3.82	37	0.043

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم مستوى المعنوية المتعلقة بتأثير كل من متغير الجنس والمنصب الوظيفي على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2) كلها أكبر من القيمة 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية (H_0)، بمعنى لا يوجد تأثير لكل من متغيري الجنس والمنصب الوظيفي على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2).

كما نلاحظ أن قيم مستوى المعنوية المتعلقة بتأثير متغير نوع البنك على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2) كلها أقل من القيمة 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية (H_1)، بمعنى يوجد تأثير لمتغير نوع البنك على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2).

سابعا: اختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way)

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة مدى تأثير خصائص عينة الدراسة أو المتغيرات الوصفية على إجابات العينة على محاور الدراسة (R1) و(R2). شرط أن تكون هذه المتغيرات تحتمل أكثر من حدثين أو اختيارين ، وفي هذه الدراسة لدينا متغير المستوى التعليمي يحتمل أكثر من حدثين هي ثانوي، مهني، جامعي أو دراسات عليا، ومتغير التخصص العلمي الذي يحتمل أكثر من حدثين هي نقود وبنوك، مالية ومحاسبة، جباية وضرائب، تسويق وإدارة أعمال، تسيير واقتصاد أو تخصص آخر، وبالتالي يمكن إجراء هذا الاختبار بوضع الفرضيات التالية:

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد تأثير للمتغيرات الوصفية (المستوى التعليمي، التخصص العلمي) على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2)، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0,05.
- فرضية البديل (H_1): يوجد تأثير للمتغيرات الوصفية (المستوى التعليمي، التخصص العلمي) على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2)، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من 0,05.

بالاعتماد على برنامج (SPSS) كانت النتائج لهذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (11): نتائج إختبار (ANOVA one way)

المتغير	المحور	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
المستوى التعليمي	R1	3.83	3	0.038
	R2	4.59	3	0.016
التخصص العلمي	R1	0.52	5	0.754
	R2	0.75	5	0.592

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم مستوى المعنوية المتعلقة بتأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2) كلها أكبر من القيمة 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية (H_0)، بمعنى يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم مستوى المعنوية المتعلقة بتأثير متغير التخصص العلمي على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2) كلها أكبر من القيمة 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية (H_1)، بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على إجابات العينة حول عبارات المحورين (R1, R2).

الخاتمة:

أولا: نتائج البحث

بعد القيام بهذه الدراسة بجانبيها النظري والميداني بالتطبيق على عينة من المدراء ورؤساء المصالح بالمديريات الجهوية للاستغلال للبنوك التجارية في الجزائر، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب متكامل لقياس أداء البنك التجاري من خلال أربعة محاور رئيسية؛ منها ما هو متعلق بالجانب المالي، ومنها ما هو متعلق بالزبائن، العمليات التشغيلية الداخلية وكذا النمو والتعلم، وهو ما افترضناه في الفرضية الأولى من هذا البحث حيث أجمع أغلب المبحوثين على أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية في قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية؛
- تعتبر المقومات الشخصية للموظفين كمستوى التعليم والمنصب الوظيفي وكذا التخصص العلمي من بين أهم العوامل المؤثرة على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنوك التجارية، وهو ما افترضناه في الفرضية الثانية من هذا البحث حيث أثبتت نتائج البحث الميداني أن متغير المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث له تأثير على نظرتهم لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في البنوك التجارية؛
- تعتبر الخصائص الموضوعية للبنك التجاري كطبيعة ملكيته وكذا قدمه في النشاط المصرفي من بين أهم العوامل المؤثرة على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنوك التجارية، وهو ما افترضناه في الفرضية الثالثة من هذا البحث حيث أثبتت نتائج البحث الميداني أن متغير نوع البنك أو طبيعة ملكيته له تأثير على مدى اهتمام ونظرة إدارة البنك التجاري لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في البنوك التجارية.

ثانيا: الاقتراحات

بناء على الاستنتاجات السابقة وبعد اختبار الفرضيات يمكن أن نضع بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد البنوك التجارية عموما وبنوك ميدان الدراسة خصوصا نوجزها فيما يلي:

- لابد أن تولى أهمية بالغة عند التوظيف مع مراعاة التخصص العلمي والمستوى التعليمي حتى يتسنى للبنك الاعتماد على هؤلاء الموظفين في تقييم وقياس أداء والسعي على تحسينه باستمرار؛
- يجب على البنوك التجارية أن تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن عند سعيها لتقييم أدائها ولابتعاد عند أساليب التقييم التقليدية التي تأخذ الجانب المالي فقط بعين الاعتبار؛
- لابد أن تتأثر عملية تقييم الأداء بنوعية البنك أو طبيعة ملكيته وذلك بسبب أن ظروف المنافسة هي نفسها بالنسبة للبنك العمومية أو الخاص، وبالتالي لابد على إدارة أي بنك أن تولي أهمية بالغة لهذه العملية لما لها من فوائد.

المصادر والمراجع:

[1]- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر،2001ص 86.

[2]- مختاري زهرة: التشخيص المالي و دوره في تقييم الأداء في شركة التأمين، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التامين خلال 2005-2007، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 82.

[3]- عمارة بن عيشي: دور تقييم أداء العملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006 ،ص 3.

[4]- نوال شيشة وزنيني فريدة: قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الوطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 10 و11 نوفمبر 2009، ص 1-2.

[5]- علا نعيم عبد القادر وآخرون: مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية، الطبعة الأولى ،عمان، 2009، ص 236.

6 -Shorouq Tomar and Adel Bino: Corporate governance and bank performance, evidence from Jordanian banking industry, Jordan journal of business administration, university of Jordan, volume 8, no 2, 2012, p358.

[7]- فلاح حسن عداي الحسيني ومؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري : إدارة البنوك، مرجع سابق، ص 234.

[8]- محمد جموعي قريشي: تقييم أداء المؤسسات المصرفية.دراسة حالة لمجموعة من البنوك التجارية خلال الفترة 1994-2000، جزء الأول، مقالة من مجلة الباحث، العدد الثالث، جامعة ورقلة،2004، ص 90.

[9]- صلاح الدين حسن السيسي: الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال " قياس أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص 355.

*يمثل هذا الاختصار الأحرف الأولى للترجمة للانجليزية لمصطلح بطاقة الدرجات المتوازنة (Blanced Score Card).

[10]- محمد حسين العيساوي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012، ص 680.

[11]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة للنشر، مصر، 2007، ص 277.

[12]- عدنان قايد النعيمي، أرشد فؤاد التميمي: التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 150.

[13]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، الموقع الإلكتروني:www.ssrn.com

[14]- صدام محمد محمود وآخرون: الاستخدام المحاسب للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الأداء المالي للمصارف، مجلة الرافدين، بغداد، العراق، العدد 53، المجلد 13، 2006/2005، ص 47.

[15]- بوشعور راضية: نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، ص 217. يرجى مراجعة المقال:

Husni Ali Khrawish: Determinants of commercial banks performance, evidence from Jordan, International Research Journal of Finance and Economics, Issus 81, 2011.

[16]- عربوة محاذ: دورة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقديم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية،دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 80.

[17]- فتح الله غانم: بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى كأداة لتحسين الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2009، ص 09. لاطلاع أكثر حول الموضوع يرجى مراجعة:

David A. Grigorian and Vald Manole: Determinants of commercial bank performance in Transition, an application of data envelopment analysis, World Bank policy research working paper 2850, June 2002.

[18]- توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة قياس متوازن "، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2006/2005، ص 326.

[19]- عربوة محاذ، مرجع سابق، ص 84،85.

[20]- محمد يوسف: البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 140.

[21]- المرجع نفسه، ص 141.