

تقييم مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك -دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية تيارت  
**Assessing of the level of applying the dimensions of the balanced scorecard in banks - a case study of banking agencies in the state of Tiaret-**

سنجاق الدين نور الدين<sup>1</sup>، عمار نريمان<sup>2</sup>

**SANDJAK EDDINE Nour Eddine<sup>1</sup>, AMMAR Narimane<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي (الجزائر)، [n.sandjakeddine@univ-chlef.dz](mailto:n.sandjakeddine@univ-chlef.dz)

<sup>2</sup> جامعة ابن خلدون (الجزائر)، [narimene.am1998@gmail.com](mailto:narimene.am1998@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2022/02/22 تاريخ القبول: 2022/03/14 تاريخ النشر: 2022/03/30

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة البحث في مدى تطبيق الوكالات البنكية في ولاية تيارت لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق ذلك استخدمنا أداة الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V22).

وقد توصلت الدراسة إلى أن الوكالات البنكية لولاية تيارت تبني بشكل جيد الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. وأوصت الدراسة باعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأحد مكونات برامج تكوين الإداريين وكأداة لتقييم الأداء في البنوك، والسعي نحو تبني النماذج الحديثة في تقييم الأداء.

تصنيفات JEL : G21 ، G32.

**Abstract:**

This study aims to to determine the extent to which banking agencies in the state of Tiaret apply the dimensions of the balanced scorecard. To realize our work, we use a questionnaire to collect data, and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS.V22) to analyze it.

The study shows that the banking agencies of the state of Tiaret apply well the four dimensions of the balanced scorecard. The study recommended the adoption of the balanced scorecard as one of the components of the administrative training programs, and as a tool for evaluating performance in banks. It also recommends the striving towards adopting modern models in evaluating performance.

**Keywords:** balanced scorecard; Banks; Performance evaluation.

**JEL Classification Codes :** G21, G32.

المؤلف المرسل: سنجاق الدين نور الدين، الإيميل: [n.sandjakeddine@univ-chlef.dz](mailto:n.sandjakeddine@univ-chlef.dz)

## 1. مقدمة:

يعتبر تحليل الأداء ومراقبته ذا أهمية كبيرة في المؤسسات المالية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، لارتكاز عملها على الوساطة المالية وتدوير حركة المال في الفعاليات الاقتصادية، فتحليل الأداء ومراقبته والسعي نحو تصحيح الانحرافات عامل محوري ضمن هذا النوع من المؤسسات الذي يتركز جوهر عملها على عامل الثقة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة تسمح بقياس وتقييم الأداء في المؤسسات نظرا لتركيزها على جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، العوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد، وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح ويدفع بالمؤسسة نحو مستويات التميز في الأداء، وعلى ضوء هذا هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق الوكالات البنكية بولاية تيارت لبطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الأربعة المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

انطلاقا من ذلك تتضح معالم الإشكالية التي يمكن طرحها كالتالي:

### ما مدى تطبيق الوكالات البنكية في ولاية تيارت لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

فرضيات الدراسة: لمعالجة الإشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تطبيق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية في ولاية تيارت.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اعتماد للبعد المالي بالوكالات البنكية في ولاية تيارت.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تبنى لبعد العملاء في الوكالات البنكية بولاية تيارت.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تبنى لبعد العمليات الداخلية في الوكالات البنكية في ولاية تيارت.

الفرضية الفرعية الرابعة: تلتزم الوكالات البنكية في ولاية تيارت ببعد التعلم والنمو.

أهمية الدراسة: أهمية الدراسة نابعة من أهمية تقييم الأداء ومراقبته في البنوك كمؤسسات مالية تعتمد على الثقة في تعاملاتها، ودور بطاقة تقييم الأداء المتوازن كأحد أهم الأدوات في تقييم مختلف أبعاد الأداء المالية وغير المالية، والذي يساهم في زيادة الثقة في هذه المؤسسات وتجنب مخاطر انحراف الأداء وتصحيحه، للحفاظ على سمعة البنك وملاءته المالية واستمرار دوره في دعم الفعاليات الاقتصادية.

منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين، أولا المنهج الاستنباطي من خلال المسح المكتبي والتأصيل النظري لمختلف جوانب الموضوع ممثلة في بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء البنوك. ثانيا المنهج الاستقرائي من خلال استقراء نتائج الاستقصاء الميداني لإجابات العينة المبحوثة لتحديد مدى تطبيق الوكالات البنكية في ولاية تيارت لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

## 2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها

1.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت تعريف بطاقة الأداء المتوازن، نذكر أهمها فيما يلي:

أولاً: عرّف (NORTON & KAPLAN) بطاقة الأداء المتوازن على أنها: مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقاً وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة (Kaplan & Northon, 1992, p. 71).

ثانياً: وتعرف على أنها عبارة عن قياس أداء استراتيجي ونظام إدارة، اكتسب تركيزاً كبيراً على مدى العقود الماضية لتحسين وظائف التخطيط والرقابة وقياس وتقييم الأداء للمحاسبة الإدارية (Gupta, 2018).  
ثالثاً: ويرى (NIVER.P) أنها مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من إستراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح، وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية (ريغة ، 2014).

من التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن كما يلي: "هي عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كلا من المؤشرات المالية وغير المالية، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي".

2.2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل أبعادها فيما يلي (معتصم و فتح الرحمان، 2015):

أولاً: البعد المالي: لقد أوضح Norton & Kaplan بأن هذا المنظور يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأية منظمة، حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عال بحيث تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، كما ويركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، وكيفية الاستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي، إضافة إلى استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية، وتطوير السياسات والإجراءات بما يتوافق مع سياسات المنظمة، وإستراتيجية التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة، والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة، ويركز هذا المنظور على قدرات الموظفين، قدرات نظام المعلومات، وتحفيز وتمكين الموظفين لتقديم المبادرات والمقترحات (الخفاجي و ياغي، 2014، صفحة 46).

تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال، بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة، ويشتمل على مجموعة من المقاييس التقليدية لتقييم الأداء المالي.

**ثانيا: بعد العملاء:** يعرف بأنه قدرة البنك على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودية عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم، حيث تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة، ويتم قياس هذا البعد من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل رضا الزبائن ومعدل الوفاء لديهم (بريش و يحيوي ، 2012، صفحة 38).

**ثالثا: بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال، والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين. يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين، وذلك من خلال تقييم مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية في المؤسسة، وترشيد التكاليف، وتحديد العمليات الحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن (أحمد سايح، 2021، صفحة 124).

**رابعا: بعد التعلم والنمو:** يعرف بأنه قدرة المنظمة على تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المنظمة، كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل. والمنظمات التي تركز على منظور التعلم والنمو تحتاج إلى أنظمة صحيحة للعاملين لكي تسهل عملية دعمهم لتحقيق الأهداف، فبدون عمليات التعلم والنمو تكون غير قادرة على التكيف مع البيئة الديناميكية، ولتحقيق التكيف الناجح ينبغي عليها الاستمرار في تدريب عاملها على التقنيات الحديثة وعلى نظم المعلومات من أجل تسهيل تلبية متطلبات العملاء المتجددة (طالب و حميد، 2018).

**3. تقييم أداء البنك وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:** إن لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن دور كبير في عملية تقييم الأداء من خلال ربط التعويض المالي بالأداء، أو خلق البنك للقيمة التي يقدمها لعملائه، أو تحويل المدخلات إلى مخرجات بأعلى درجة من الجودة، أو تحديد مسؤولية كل فرد في البنك ومستوى أدائه مقارنة بالآخرين، وبالتالي فإنه أضحى على القائمين بعملية تقييم الأداء في البنوك التفاعل مع هذه الأداة الحديثة لما لها من أثر إيجابي سوف يتحقق إذا ما طبقت بشكل صحيح.

تقييم مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك -دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية تيارت

وعليه فإن عملية تقييم الأداء لأي بنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لا بد وأن تركز على الأبعاد الأساسية لهذه البطاقة والتي نلخصها في الجدول التالي:  
الجدول رقم (01): أهداف ومؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
الأداء المالي	زيادة الربحية	معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات.
	توفير السيولة	نسبة التداول، نسبة القروض إلى الودائع.
	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية	معدل كفاية رأس المال.
	استقطاب عميل جديد	معدل النمو في الودائع، معدل النمو في القروض.
	حصة البنك في السوق	معدل النمو في الأصول أو المبيعات، عدد العملاء، الحصة في السوق (%).
العميل	ولاء العميل	مؤشر ولاء العميل (%)، متوسط مدة العلاقة بالعميل.
	رضا العميل	نسبة شكاوى العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، مؤشر رضا العملاء، العملاء المفقودين.
	الأرباح من العملاء	نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء.
العمليات الداخلية	تطور الخدمة المقدمة	نسبة تكاليف البحوث والتطوير.
	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	نسبة عدد الموظفين إلى الخدمات المقدمة.
	تقديم خدمات جديدة	نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.
التعلم والنمو	زيادة قدرات الموظفين	نسبة تكاليف تدريب الموظفين.
	إنتاجية الموظفين	إنتاجية الموظف من الأرباح.
	التطور التكنولوجي	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة.

المصدر: (ملو العين، 2015، صفحة 280)

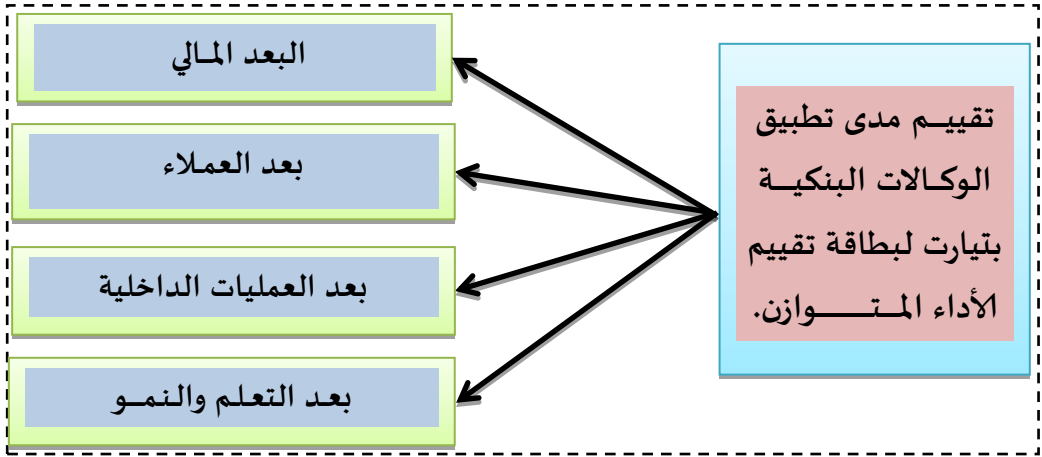
#### 4. تقييم مدى تطبيق الوكالات البنكية في ولاية تيارت لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نسعى من خلال هذا المحور لدراسة مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وذلك من خلال عينة من الوكالات البنكية في ولاية تيارت.

**1.4. الطريقة والأدوات:** يتناول هذا العنصر شرحا لطريقة وأدوات الدراسة التطبيقية من خلال استعراض نموذج الدراسة، مجتمعا المستهدف، خصائص عينة الدراسة واختبار ثبات أداها.

**أولا: نموذج الدراسة:** تم تصميم نموذج الدراسة بالاستناد إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تم التفصيل فيها أعلاه، والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة التطبيقية الذي انبثقت منه محاور وأسئلة الاستبيان:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الباحثين

**ثانيا: أداة الدراسة:** من أجل تحقيق هدف الدراسة متمثلا في تقييم مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية لولاية تيارت، تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وتوزيعها على عينة الدراسة وتجميعها، ثم تفريغها وعرضها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 22 (SPSS.V22)، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والوصول للنتائج النهائية للدراسة.

**ثالثا: مقياس التحليل:** تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بدرجات موافقة تتراوح من (1) إلى (5) بين غير موافق بشدة (1) وموافق بشدة (5)، أما المعيار المستخدم في التحليل الإحصائي الوصفي لاتجاهات متوسطات درجات موافقات العينة حول أسئلة الاستبيان ومحاوره، فيوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): معيار مقياس التحليل

المجال	]1,80-1]	]2,60-1,81]	]3,40-2,61]	]4,20-3,41]	]5-4,21[
التقييم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة: يتشكل مجتمع الدراسة من مجموعة المسؤولين الإداريين، رؤساء الأقسام والمصالح، بالإضافة للمكلفين بالدراسة والزبائن وكذا أمناء الصندوق وموظفي الشبائيك على الوكالات البنكية ل: 4 بنوك بتيارت، حيث تم تحديد عينة ميسرة من هذا المجتمع لتوزع عليها الاستبانة التي وصلت ل: 50 استبانة، كلها وزعت ورقية بطريقة مباشرة. تم استرداد 46 استبانة بنسبة 92% من الاستبانة التي تم توزيعها، تم بعدها استبعاد 03 منها إما لعدم اكتمال الإجابة فيها، أو لتكرار نفس الإجابات لكل الأسئلة أو تعدد الأجوبة لنفس الأسئلة، وبذلك أصبح العدد النهائي من الاستبانة الصالحة للدراسة 43 استبانة. والجدول الموالي يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة
الوكالة البنكية	البنك الوطني الجزائري BNA	19	44.2%
	القرض الشعبي الجزائري CPA	10	23.3%
	بنك الجزائر الخارجي BEA	8	18.6%
	بنك خليج الجزائر AGB	6	14%
الجنس	ذكر	27	62.8%
	أنثى	16	37.2%
السن	من 26 إلى 30 سنة	10	23.3%
	من 31 إلى 40 سنة	27	62.8%
	من 41 إلى 50 سنة	5	11.6%
	أكثر من 50 سنة	1	2.3%
المؤهل العلمي	أقل من ليسانس	3	7%
	ليسانس	18	41.9%
	ماستر	20	46.5%

4.6%	2	ماجستير/ دكتوراه	الوظيفة
7%	3	مدير	
14%	6	رئيس قسم/ رئيس مصلحة	
65.1%	28	مكلف بالدراسة/مكلف بالزيائن	
4.7%	2	أمين صندوق	
9.3%	4	موظف شباك	
32.6%	14	أقل من 5 سنوات	الخبرة
48.8%	21	من 5 إلى 10 سنوات	
18.6%	8	أكثر من عشر سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

خامسا: ثبات أداة الدراسة: ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائجها، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أُعيد توزيعها على نفس أفراد العينة عدة مرات في الظروف نفسها، ومن أجل التحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0,838	6	المحور الأول: الأداء المالي.
0,868	9	المحور الثاني: العملاء.
0,849	6	المحور الثالث: العميات الداخلية.
0,790	6	المحور الرابع: التعلم والنمو.
0,853	27	جميع إجابات عبارات الاستبيان.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان مرتفعة تراوحت بين 0,790 و 0,868، وكذلك قيمة ألفا كرونباخ الإجمالي بلغت (0,853)، وهو معامل قوي، لأنه يتجاوز الحد الأدنى المقبول (0,70)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضياتها.



**2.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:** يتناول هذا الجزء عرض وتحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور الأربعة من الاستبيان الموجه لهم، والمتعلقة بمدى تطبيق الوكالات البنكية بولاية تيارت لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: استجابة أفراد العينة للبعد المالي: النتائج موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (05): استجابة افراد العينة للبعد المالي**

الترتيب	اتجاه الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	1,066	3,65	1- تمثل النسب والأرقام المالية المختلفة أهم محاور قياس وتقييم الأداء بحيث تمثل نتائجها مؤشرات لبلوغ أهداف البنك.
4	موافق	1,049	3,47	2- يوجد ضبط للأداء المالي في البنك.
5	موافق	1,088	3,23	3- يهدف البعد المالي (النسب المالية، الأرقام المالية) إلى تخفيض مستوى التكاليف وتحقيق النمو.
3	موافق	1,022	3,84	4- يهتم البنك بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.
1	موافق	1,142	3,49	5- يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بتكلفة أقل.
6	موافق	1,022	3,19	6- تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر البنك.
	موافق	<b>0,806</b>	<b>3,52</b>	جميع عبارات المحور الأول

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة موافقون على أن البنك يهتم بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب بمتوسط حسابي بلغ 3,84 وانحراف معياري قدره: 1,022، كما أنهم موافقون على أنه يوجد ضبط للأداء المالي في البنك بمتوسط حسابي بلغ 3,74 وانحراف معياري قدره 1,049، إضافة الى أنهم موافقون على أن النسب المالية والأرقام المالية المختلفة أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء بحيث تمثل نتائجها مؤشرات لبلوغ نتائج البنك بمتوسط حسابي 3,65 وانحراف معياري قدره 1,066.

أما الاتجاه العام لهذا المحور فكان في اتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 0,806، ما يعني تطبيق جيد للبعد المالي في تقييم الأداء بالوكالات البنكية لولاية تيارت.

ثانياً: استجابة أفراد العينة لبعد العملاء: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): استجابة افراد العينة لبعء العملاء

الترتيب	اتجاه الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	1,171	4,09	1-تفهم حاجيات العميل أمر ضروري لاستمرار عمل البنك.
4	موافق	1,144	3,98	2-يعتمد البنك على أخذ حاجيات العملاء من خلال تقديم أفضل العروض والخدمات.
1	موافق	0,956	4,12	3-يسعى البنك لخدمة العميل بشكل سهل.
3	موافق	1,205	4,02	4-يملك البنك صفحة إلكترونية ويريدا إلكترونيا لتسهيل الاتصال به من قبل العملاء.
6	موافق	1,254	3,63	5- يتم الرد على تساؤلات وشكاوى العملاء بشكل مباشر معهم.
5	موافق	1,311	3,74	6- يمكن العميل مقابلة المسؤولين بسهولة تامة.
8	موافق	1,177	3,26	7- يشرك البنك عملاءه في عملية تصميم بعض المنتجات.
7	موافق	0,969	3,33	8- يقوم البنك بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء.
9	محايد	0,941	3,14	9- تناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصري مع قدرات البنك الإضافية.
	موافق	0,789	3,70	جميع عبارات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول سعي البنك لخدمة العميل بشكل سهل كانت في اتجاه موافق، بمتوسط حسابي بلغ 4,12 وانحراف معياري قدره 0,956، كما نلاحظ أنهم موافقون على أن تفهم حاجيات العميل أمر ضروري لاستمرار عمل البنك بمتوسط حسابي بلغ 4,09 وانحراف معياري 1,171، ويتضح أيضا أنهم موافقون على أن البنك يملك صفحة إلكترونية ويريدا إلكترونيا لتسهيل الاتصال به من قبل العملاء بمتوسط حسابي 4,02 مع انحراف معياري قدره 1,205، أما بخصوص اتجاه أفراد العينة حول إمكانية مقابلة المسؤول بسهولة وإمكانية إشراك العملاء في تصميم بعض المنتجات فكانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ 3,74 و3,26 على التوالي، لكن بانحراف معياري مرتفع بلغ 1,311 و1,177 على الترتيب، وهذا يعني هناك بعض الإجابات كانت في اتجاه غير موافق، وذلك لكون بعض المسؤولين في البنوك يصعب مقابلتهم، كما أن العملاء الصغار لا يتم مراعاة المنتجات التي يفضلونها في بعض البنوك. في حين كانت إجابات العينة في اتجاه محايد بخصوص

تناسب قدرات البنك الإضافية مع العملاء الجدد بمتوسط حسابي 3,14 وانحراف معياري 0,941، وذلك لعدم وجود دراسات دقيقة في سلوك العملاء المصرفي ليتم بناء على أساسها تكييف القدرات البشرية والمالية. أما الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور فكانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,70، وانحراف معياري 0,789، ما يدل على تبني بدرجة جيدة لبعد العملاء في الوكالات البنكية بولاية تيارت.

ثالثا: استجابة أفراد العينة لبعد العمليات الداخلية: النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): استجابة أفراد العينة لبعد العمليات الداخلية

الترتيب	اتجاه الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	محايد	0,856	2,93	1- تفوق خدمة البنك المستحدثة توقعات العملاء.
4	موافق	1,007	3,56	2- يوفر البنك الخدمات المستحدثة بما يتماشى مع أهداف البنك المسطرة.
2	موافق	1,071	3,74	3- يعمل البنك على تحسين الأهداف ومعالجة الانحرافات.
1	موافق	0,812	3,77	4- من أجل تطوير الأهداف يجب معرفة واقع عمل البنك والأساليب المنجزة في تقييم الأداء.
3	موافق	1,161	3,72	5- يعمل البنك على تطوير خدماته لكسب رضا العميل.
5	موافق	1,236	3,26	6- مستوى استعمال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل البنك جيد.
	موافق	0,781	3,49	جميع عبارات المحور الثالث

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

الملاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه محايد حول تطوير خدمات البنك بمتوسط حسابي بلغ 2.93 وانحراف معياري 0.856، ما يعني أن الخدمات المستحدثة لا تتميز بالطابع الابتكاري. أما إجابات أفراد العينة بخصوص تماشي الخدمات المستحدثة مع أهداف البنك، وعمل البنك على تحسين الأهداف ومعالجة الانحرافات، فكانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,56 و3,74 على الترتيب، وانحراف معياري 1,007 و1,071 على التوالي. كما أن أفراد العينة موافقون على أن البنك يعمل على تطوير أهدافه بناء على تقييم واقع البنك وأدائه بمتوسط حسابي بلغ 3,77 وانحراف معياري 0,812. أما بخصوص إجابات أفراد العينة حول عمل البنك على تطوير خدماته لكسب رضا الزبون واستعماله للتكنولوجيا والتجهيزات المتطورة فكان في اتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,72 و3,26 على

الترتيب، لكن بانحراف معياري مرتفع بلغ 1,161 و1,236 على التوالي، ما يعني عدم رضا بعض المستجوبين على مدى تطور الخدمات الموجهة لإرضاء العميل ومستوى استبدال العمل التقليدي بالتكنولوجيا والتجهيزات المتطورة. أما الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور فكانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,49، وانحراف معياري 0,781، ما يدل على تبني بدرجة جيدة لبعدها العمليات الداخلية في الوكالات البنكية بولاية تيارت.

رابعا: استجابات أفراد العينة لبعدها النمو والتعلم: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): استجابات أفراد العينة لبعدها التعلم والنمو.

الترتيب	اتجاه الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	1,042	3,91	1-يخصص البنك ميزانية سنوية لتدريب عامليه.
2	موافق	1,099	3,49	2-يوفر البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين.
4	موافق	1,120	3,28	3- يهتم البنك بعمليات الابتكار والإبداع.
5	موافق	1,288	3,23	4- تساعد إدارة البنك العاملين على إتمام دراساتهم.
6	محايد	1,146	3,14	5- توجد لدى الموظفين فكرة ناضجة عن الخطط المستقبلية.
3	موافق	1,131	3,35	6- يضع البنك نظام للحوافز والترقيات.
	موافق	0,796	3,39	جميع عبارات المحور الرابع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على أن الوكالات البنكية التي يعملون بها تتبنى مختلف العناصر المتعلقة ببعدها التعلم والنمو من تخصيص ميزانية لتدريب العاملين وتوفير برامج تدريبية والاهتمام بعمليات الابتكار والمساعدة على رفع تكوين العاملين ووجود نظام للحوافز والترقيات، وذلك لأن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات هذا البعد كانت باتجاه موافق، بمتوسطات حسابية انحصرت بين 3,23 و3,91، وبانحرافات معيارية كبيرة نوعا تجاوزت كلها الواحد الصحيح، مما يدل أن هناك فئة قليلة من المستجوبين كان اتجاهها في عدم الموافقة على تبني البنك لبرامج التكوين والتدريب والترقية في البنك. بالنسبة للاتجاه العام لهذا المحور كان في اتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,39، وانحراف معياري 0,796، ما يدل على تطبيق بدرجة جيدة لهذا البعد في الوكالات البنكية في ولاية تيارت.

**3.4. اختبار فرضيات الدراسة:** سنقوم باختبار فرضيات الدراسة باتباع الخطوات والأدوات الإحصائية على النحو التالي:

أولاً: صياغة الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والفرضية البديلة ( $H_1$ )؛

ثانياً: الأداة الإحصائية: للتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار "ت" في حالة العينة الواحدة (One Sample T-Test)، ويستخدم هذا الاختبار في الكشف عمّا إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ ) لإجابات أفراد العينة على إجمالي العبارات المتعلقة بكل محور من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=3$ )، أي معرفة ما إذا كان هناك فرق معنوي بين متوسط المتغير المراد استطلاع رأي العينة فيه والمتوسط الفرضي (03) للمجتمع، والمتوسط الفرضي هو مجموع قيم الموافقات في سلم ليكرت الخماسي مقسوماً على عددها، أي:  $(1+2+3+4+5)/5=3$ .

ثالثاً: قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضيات: باستخدام اختبار "ت" في حالة العينة الواحدة نقارن بين قيمة "ت" المحسوبة ( $T_{cal}$ ) وقيمة "ت" الجدولية ( $T_{tab}$ )، وننظر لقيمة (Sig)، وهنا نميز ثلاث حالات:

- إذا كانت قيمة الإحصائية "ت" المحسوبة ( $T_{cal}$ ) أكبر من القيمة الإحصائية "ت" الجدولية ( $T_{tab}$ )، وقيمة احتمال الخطأ (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وقيمة المتوسط الحسابي لرأي أفراد العينة في المحور أكبر من قيمة المتوسط الفرضي ( $3 < \bar{X}$ )، فهذا يدل على وجود فرق دال إحصائياً في إجابات أفراد العينة، وأن اتجاههم إيجابي اتجاه المتغير، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

- إذا كانت قيمة الإحصائية "ت" المحسوبة ( $T_{cal}$ ) أقل من القيمة الإحصائية "ت" الجدولية ( $T_{tab}$ )، وقيمة احتمال الخطأ (Sig) أقل من (0,05)، وقيمة المتوسط الحسابي لرأي أفراد العينة في المحور أقل من قيمة المتوسط الفرضي ( $3 > \bar{X}$ )، فهذا يدل على وجود فرق دال إحصائياً في إجابات أفراد العينة، وأن اتجاههم سلبي اتجاه المتغير، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

- إذا كانت (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، فهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي، فنقبل بذلك الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).

الفرضية الرئيسية: يوجد تطبيق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية في ولاية تيارت.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تطبيق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية في ولاية تيارت.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تطبيق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية في ولاية تيارت. تنقسم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يتم اعتماد البعد المالي بالوكالات البنكية في ولاية تيارت.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد اعتماد للبعد المالي بالوكالات البنكية في ولاية تيارت.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد اعتماد للبعد المالي بالوكالات البنكية في ولاية تيارت.

يوضح الجدول الموالي الفروق بين المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبيان، المتعلق باعتماد البعد المالي في تقييم الأداء والمتوسط الفرضي واختبار T.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (اعتماد البعد المالي).

المحور الأول: البعد المالي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين ( $\bar{X}$ ) و ( $3=\mu$ )	T المحسوبة	Sig	القرار
	3,52	0,806	0,52	4,255	0,000	دال إحصائيا
قيمة "ت" الجدولية تساوي: $T_{tab}=1,682$ ، عند مستوى دلالة 0,05، ودرجة حرية $DF=42$ .						

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه وجود فارق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول والمتوسط الفرضي المعتمد قيمته (0,52)، إضافة إلى أن قيمة "ت" المحسوبة (4,255) هي أكبر من قيمتها الجدولية (1,682)، وقيمة احتمال الخطأ (0,000) هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور والمتوسط الفرضي، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة حول عبارات هذا المحور هي أكبر من المتوسط الفرضي ( $\bar{X} = 3,52 > 3$ )، فإن اتجاههم إيجابي تجاهه، أي أنهم يؤيدون اعتماد الوكالات البنكية للبعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه "يوجد اعتماد للبعد المالي بالوكالات البنكية في ولاية تيارت".

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تبني لبعد العملاء في الوكالات البنكية بولاية تيارت.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تبني لبعد العملاء في الوكالات البنكية بولاية تيارت.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تبني لبعد العملاء في الوكالات البنكية بولاية تيارت.

يوضح الجدول الموالي الفروق بين المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان، المتعلق ببعد العملاء والمتوسط الفرضي واختبار  $T$ .

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (وجود تبني لبعد العملاء).

المحور الثاني: بعد العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين $(\bar{X})$ و $(\mu=3)$	T المحسوبة	Sig	القرار
	3,70	0,789	0,70	5,818	0,000	دال إحصائيا
قيمة "ت" الجدولية تساوي: $T_{tab}=1,682$ ، عند مستوى دلالة 0,05، ودرجة حرية $DF=42$ .						

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (5,818) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,682)، وقيمة احتمال الخطأ (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية الإجابات على هذا المحور، بالإضافة إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة حول عبارات هذا المحور هي أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد ( $\bar{X} = 3,70 > 3$ )، هذا يعني أن اتجاههم إيجابي تجاه هذا المحور، أي أنهم يؤيدون تبني الوكالات البنكية لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن. وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه "يوجد تبني لبعد العملاء في الوكالات البنكية بولاية تيارت".

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تبني لبعد العمليات الداخلية في الوكالات البنكية في ولاية تيارت.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تبني لبعد العمليات الداخلية في الوكالات البنكية في ولاية تيارت.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تبني لبعد العمليات الداخلية في الوكالات البنكية في ولاية تيارت.

يوضح الجدول الموالي الفروق بين المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور

الثالث من الاستبيان، المتعلق بتبني العمليات الداخلية والمتوسط الفرضي واختبار  $T$ .

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (تبني بعد العمليات الداخلية).

المحور الثالث: بعد العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين $(\bar{X})$ و $(\mu=3)$	T المحسوبة	Sig	القرار
	3,49	0,781	0,49	4,161	0,000	دال إحصائيا
قيمة "ت" الجدولية تساوي: $T_{tab}=1,682$ ، عند مستوى دلالة 0,05، ودرجة حرية $DF=42$ .						

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول (11) وجود فارق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على المحور الثالث والمتوسط الفرضي، إضافة إلى أن قيمة "ت" المحسوبة (4,161) أكبر من قيمتها الجدولية (1,682)، وقيمة احتمال الخطأ (0,000) هي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي هذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية في إجابات العينة على هذا المحور، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة على عبارات هذا المحور هي أكبر من المتوسط الفرضي ( $\bar{X} = 3,49 > 3$ )، فإن اتجاههم إيجابي تجاه هذا البعد، أي أنهم يؤيدون وجود تبنى لبعدهم العمليات الداخلية في الوكالات البنكية لولاية تيارت. وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه "يوجد تبنى لبعدهم العمليات الداخلية في الوكالات البنكية في ولاية تيارت".

الفرضية الفرعية الرابعة: تلتزم الوكالات البنكية في ولاية تيارت ببعدهم التعلم والنمو.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تلتزم الوكالات البنكية في ولاية تيارت ببعدهم التعلم والنمو.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تلتزم الوكالات البنكية في ولاية تيارت ببعدهم التعلم والنمو.

يوضح الجدول الموالي الفروق بين المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع من الاستبيان، المتعلق ببعدهم التعلم والنمو والمتوسط الفرضي واختبار T.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الالتزام ببعدهم التعلم والنمو).

المحور الرابع: بعدهم التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفارق بين ( $\bar{X}$ ) و ( $\mu=3$ )	T المحسوبة	Sig	القرار
	3,39	0,796	0,39	3,288	0,002	دال إحصائيا
قيمة "ت" الجدولية تساوي: Ttab=1,682، عند مستوى دلالة 0,05، ودرجة حرية DF=42.						

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه وجود فارق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، إضافة إلى أن قيمة "ت" المحسوبة (3,288) هي أكبر من قيمتها الجدولية (1,682)، وأن قيمة احتمال الخطأ (0,002) هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور والمتوسط الفرضي، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة حول عبارات هذا المحور هي أكبر من المتوسط الفرضي ( $\bar{X} = 3,39 > 3$ )، فإن اتجاههم إيجابي تجاهه، أي أنهم يؤيدون التزام الوكالات البنكية ببعدهم التعلم والنمو في تطوير مهارات العاملين



تقييم مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك -دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية تيارت

وتحفيزهم. وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه "تلتزم الوكالات البنكية في ولاية تيارت ببعد التعلم والنمو".

ملخص اختبار الفرضية الرئيسية: يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربع، والفروق بين المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على كامل الاستبيان، المتعلق بتبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية لولاية تيارت والمتوسط الفرضي واختبار T.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار فرضيات الدراسة (تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)

الفرضية الفرعية الأولى	المحور الأول: البعد المالي.	قبول الفرضية البديلة				اعتماد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية.
الفرضية الفرعية الثانية	المحور الأول: بعد العملاء.	قبول الفرضية البديلة				تبني بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية.
الفرضية الفرعية الثالثة	المحور الثاني: بعد العمليات الداخلية.	قبول الفرضية البديلة				تبني بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية.
الفرضية الفرعية الرابعة	المحور الثالث: بعد التعلم والنمو.	قبول الفرضية البديلة				الالتزام ببعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية.
الفرضية	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين $(\bar{X})$ و $(\mu=3)$	T المحسوبة	Sig
الفرضية الرئيسية	جميع عبارات الاستبيان: تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	3,54	0,666	0,54	5,401	0,000
قيمة "ت" الجدولية تساوي: $T_{tab}=1,682$ ، عند مستوى دلالة 0,05، ودرجة حرية $DF=42$ .						

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS22

فيما يخص الفرضية الرئيسية يوضح الجدول (13) وجود فارق بين المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان (تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) والمتوسط الفرضي ( $\mu=3$ )، وأن قيمة "ت" المحسوبة (5,401) أكبر من قيمتها الجدولية (1,682)، وأن قيمة احتمال الخطأ (0,000) هي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي هذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية في إجابات العينة حول فقرات الاستبيان، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة حول جميع العبارات هي أكبر من المتوسط

الفرضي المعتمد ( $\bar{X} = 3,54 > 3$ )، فإن اتجاههم إيجابي ويؤيدون تبني الوكالات البنكية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وبناء على اختبار الفرضيات الفرعية الأربع والتي كانت كلها إيجابية وما تم إيراده، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه "يوجد تبني لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالوكالات البنكية لولاية تيارت".

## 5. خاتمة:

تشهد المخاطر وانحرافات الأداء التي تواجه البنوك المزيد من التعقيد باعتبارها مؤسسات مالية يتمحور عملها في الوساطة المالية وتمويل الفعاليات الاقتصادية، لذلك يستمر تطوير أدوات قياس أدائها ومراقبته وتصحيح انحرافات، لتحقيق الأهداف المالية التي يهدف لها عملاء البنوك وإدارتها والجهات النازمة لها، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم هذه الأدوات في تقييم الأداء من خلال أبعادها المالية وغير المالية. وفي هذا السياق أتت هذه الدراسة لبحث مدى تطبيق الوكالات البنكية في ولاية تيارت لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتم معالجة الموضوع بالتطرق بداية لبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة ودورها في تقييم أداء البنوك، ثم إسقاط ذلك على الوكالات البنكية لولاية تيارت، وبعد معالجة الموضوع من مختلف جوانبه توصلنا إلى مجموعة من النتائج على المستوى الميداني، يمكن إيجازها فيما يلي:

- يوجد تطبيق جيد للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية لولاية تيارت، فقد أثبت اختبار "ت" للعينة الواحدة وجود اتجاه إيجابي في إجابات أفراد العينة اتجاه هذا البعد، والفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05).
- يوجد تطبيق جيد لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية لولاية تيارت، فقد أثبت اختبار "ت" للعينة الواحدة وجود اتجاه إيجابي في إجابات أفراد العينة اتجاه هذا البعد، والفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05).
- يوجد تطبيق جيد لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية لولاية تيارت، فقد أثبت اختبار "ت" للعينة الواحدة وجود اتجاه إيجابي في إجابات أفراد العينة اتجاه هذا البعد، والفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05).
- يوجد تطبيق جيد لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في الوكالات البنكية لولاية تيارت، فقد أثبت اختبار "ت" للعينة الواحدة وجود اتجاه إيجابي في إجابات أفراد العينة اتجاه هذا البعد، والفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05).

- توصيات ومقترحات الدراسة: على ضوء النتائج المتوصل لها، نضع التوصيات والمقترحات التالية:
- إدراج بطاقة الأداء المتوازن كأحد برامج التكوين لدى المسؤولين الإداريين في البنوك، حتى يتم تفعيل تطبيق الجوانب التي مازالت تحتوي قصورا في تطبيقها؛
  - تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة معتمدة في الإدارة لتقييم جوانب الأداء في البنوك، وتصحيح الانحرافات بناء على ذلك؛
  - اعتماد النماذج الحديثة في تقييم الأداء في البنوك لتدارك النقص الذي لا تغطية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

## 6. قائمة المراجع:

- Ashok Kumar Gupta .(2018) .Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model in Banking Industry: A Case Study of HDFC Bank . *Pacific Business Review*.(09)10 ،
- Robert Kaplan و David Northon .(1992) .the balanced scorecard - measures that drive performance .*Harvard Business Review* .
- أحمد سايح, ص .(2021) .النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري .- شلف, كلية العلوم الاقتصادية, الجزائر: جامعة حسبية بن بوعلي .
- أحمد الصغير ريعة . (2014) . تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. تأليف رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة قسنطينة 2.
- السعيد بريس, و نعيمة يحياوي . (2012) . أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 01(01).
- علاء محمد ملو العين. (2015) . استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 12(01).
- فضل عبد الرحيم معتصم، و الحسن منصور فتح الرحمان. (2015) . بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(02).
- مهند مجيد طالب، و محمد كريم حميد. (2018) . أثر تحليل العلاقة الترابطية بين مناظير بطاقة الأداء المتوازنة في تعظيم الربحية وتحسين المركز التنافسي. مجلة جامعة جيهان(02).

نعمة عباس الخفاجي، و إحسان محمد ياغي. (2014). ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس المصارف التجارية، (منظور متعدد الأبعاد). درا الأيام.

7. الملاحق: مخرجات SPSS.V22

الملحق رقم (01): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items		
,838	6		
,868	9		
,849	6		
,790	6		
,853	27		

الملحق رقم (02): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة							
الإحصاء الوصفي (المحور الثاني)				الإحصاء الوصفي (المحور الأول)			
	N	Mean	S.Deviation		N	Mean	Std. Deviation
السؤال 1 (المحور الثاني)	43	4,09	1,171	السؤال 1 (المحور الأول)	43	3,65	1,066
السؤال 2 (المحور الثاني)	43	3,98	1,144	السؤال 2 (المحور الأول)	43	3,74	1,049
السؤال 3 (المحور الثاني)	43	4,12	,956	السؤال 3 (المحور الأول)	43	3,23	1,088
السؤال 4 (المحور الثاني)	43	4,02	1,205	السؤال 4 (المحور الأول)	43	3,84	1,022
السؤال 5 (المحور الثاني)	43	3,63	1,254	السؤال 5 (المحور الأول)	43	3,49	1,142
السؤال 6 (المحور الثاني)	43	3,74	1,311	السؤال 6 (المحور الأول)	43	3,19	1,139
السؤال 7 (المحور الثاني)	43	3,26	1,177	Valid N (listwise)	43		
السؤال 8 (المحور الثاني)	43	3,33	,969				
السؤال 9 (المحور الثاني)	43	3,14	,941				
Valid N (listwise)	43						

الإحصاء الوصفي (المحور الرابع)				الإحصاء الوصفي (المحور الثالث)			
	N	Mean	Std. Deviation		N	Mean	Std. Deviation
السؤال 1 (المحور الرابع)	43	3,91	1,042	السؤال 1 (المحور الثالث)	43	2,93	,856
السؤال 2 (المحور الرابع)	43	3,49	1,099	السؤال 2 (المحور الثالث)	43	3,56	1,007
السؤال 3 (المحور الرابع)	43	3,28	1,120	السؤال 3 (المحور الثالث)	43	3,74	1,071
السؤال 4 (المحور الرابع)	43	3,23	1,288	السؤال 4 (المحور الثالث)	43	3,77	,812
السؤال 5 (المحور الرابع)	43	3,14	1,146	السؤال 5 (المحور الثالث)	43	3,72	1,161
السؤال 6 (المحور الرابع)	43	3,35	1,131	السؤال 6 (المحور الثالث)	43	3,26	1,236
Valid N (listwise)	43			Valid N (listwise)	43		

الملحق رقم (03): اختبار "ت" لعينة واحدة لمحاور الاستبيان

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول	4,255	42	,000	,52326	,2751	,7714
المحور الثاني	5,818	42	,000	,70026	,4574	,9431
المحور الثالث	4,164	42	,000	,49612	,2557	,7366
المحور الرابع	3,288	42	,002	,39922	,1542	,6442
جميع العبارات	5,401	42	,000	,54866	,3436	,7537