

مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية
-دراسة حالة البنك السعودي السوداني، مدينة كوستى، ولاية النيل الأبيض

**Range of Usage of Balanced Scored Card in the Organizational
Performance of Commercial Banks -Case study of the Saudi
Sudanese Bank, Kosti, the State of White Nile**

د/ حسابو أحمد حسابو¹ ، د/ على عبدالله دومة²

¹ جامعة الإمام المهدي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، (السودان)، hassabo2007@gmail.com

² جامعة الإمام المهدي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، (السودان)، aliduma2014@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/06/28 تاريخ قبول النشر: 2021/12/20 تاريخ النشر: 2021/12/31

الملخص: هدفت هذه الورقة للتعرف على مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعاد (العلاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) على الأداء التنظيمي فى البنوك التجارية بالتركيز على البنك السعودي السودانى بمدينة كوستى. توصلت الورقة إلى العديد من النتائج (الإستنتاجات) من ضمنها أن البنك يطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجات متفاوتة أعلاها بعد العلاء وأدناها بعد التعلم والنمو من حيث تقديم الخدمات المصرفية للعلاء، كما يعمل البنك على تطوير علاقاته مع العلاء الحاليين والمرقبين. أوصى الباحثان على الإهتمام بإخضاع كل الموظفين العاملين بالبنك إلى دورات تدريبية متخصصة بغرض التعلم والنمو وتطوير الأداء التنظيمى للبنك لتحقيق طموحات وتطلعات العلاء.

الكلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء التنظيمي، الفاعلية التنظيمية، البعد التنظيمي للأداء والبنوك التجارية.
تصنيف JEL: M40، P27.

Abstract: This paper aimed at recognizing the range of usage of Balance Scored Card (BSC) on the organizational performance of Commercial Banks (CB), case study of the Saudi Sudanese Bank in Kosti town. The paper concluded to many findings such as; the bank has applied the dimensions of the BSC on various grades, the highest of them is the clients' dimension, whilst the lesser one is the growth & learning dimension for presenting banking services to the clients, also the bank has good relationship with the existing & potential clients, the researchers have recommended specialized training courses for all staff to improve their learning & growth for executing bank's activities effectively and properly, for ascertaining clients wishes & ambitions.

Keywords: Balanced Scored Card, Organizational Performance, Organizational Effectiveness, the Performance Organizational Dimension & Commercial Banks.

Jel Classification Codes : M40, P27.

*المؤلف المرسل: حسابو أحمد حسابو

1. المقدمة:

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في مجالها التي تعمل فيه من خلال تبنيها لمجموعة من المقاييس لتقييم ما تم إنجازه من أهداف مقارنة بالخطط الموضوعة في فترة زمنية محددة، إلا أن الكثير منها تستخدم المعايير المالية كمؤشرات للأداء التنظيمي لسهولة فهمها بواسطة رجالات الإدارة العليا، فالإعتماد على هذه المعايير وحدها لا تتواءم مع أهداف المنظمات المعاصرة، والتي ترغب في خلق قيمة مستقبلية لها عن طريق الاستثمار في عملائها ومورديها والعاملين لديها للمحافظة على إستمراريتها ومنافستها في سوق العمل والأعمال.

برز أسلوب بطاقات الأداء المتوازنة (Balanced Scorecard) في أوائل التسعينات على يد عالمن من جامعة هارفارد الأمريكية، عندما نشرا عدة أبحاث في مجلة الإدارة الشهيرة (Harvard Business Review (HBR، لأن هذا الأسلوب يسمح للإدارة العليا بالحصول على النظرة الشاملة لأداء منظماتهم. تم تطبيق هذا الأسلوب في أكثر من 70% من أكبر ألف شركة عالمية (Fortune 1000)، لذلك سمي هذا الأسلوب بالمتوازنة لأنها توازن بين المؤشرات العاجلة والآنية والمؤشرات الداخلية والخارجية والمؤشرات المالية وغير المالية للمنظمة.

تهتم هذه الورقة في التعرف على مدى تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية، بالتركيز على البنك السعودي السوداني بمدينة كوستي السودانية بولاية النيل الأبيض كدراسة حالة.

1.1. مشكلة البحث (Research Problem):

أدت التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية للمنظمات بمختلف أنواعها إلى المحافظة على عملائها الحاليين ومحاولة جذب عملاء جدد، مما دفع بالعديد من هذه المنظمات إلى تبني واستخدام أدوات قياس حديثة عرفت ببطاقة الأداء المتوازن، لكن مع ذلك لاحظ الباحثان أن الكثير من البنوك التجارية تعتمد على مقاييس الأداء التقليدية والتي تهتم بهدف الربحية، والتي أصبحت غير قادرة على قياس أدائها في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة، ولم تهتم بمقاييس الأداء الحديثة والتي تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، لذلك يمكن طرح مشكلة الورقة العلمية في السؤال الرئيس التالي: ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية؟

2.1. فرضيات البحث (Research Hypothesis):

فرضية البحث الرئيسية تنص على الأتي:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء التنظيمي في البنوك التجارية

إنبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين بعد العملاء والأداء التنظيمي للبنك السعودي السوداني.
- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين بعد العمليات الداخلية والأداء التنظيمي للبنك السعودي السوداني.
- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين بعد التعلم والنمو والأداء التنظيمي للبنك السعودي السوداني.

3.1. أهمية البحث (Research Importance):

تكمن الأهمية من الناحية العلمية في توفير إطار نظري عن بطاقة الأداء المتوازن والتي تشتمل على المقاييس المالية وغير المالية، والتي تصب جميعها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وتحسين أدائها، أيضاً يمكن أن يشكل هذا البحث إضافة نوعية للبحوث العملية في هذا المجال، بينما من الناحية العملية تكمن في التعرف علي مدى إهتمام عملاء البنك السعودي السوداني فرع مدينة كوستى بولاية النيل الأبيض بالأهداف المالية وغير المالية والتي تحقق رضا هؤلاء العملاء والعاملين وأصحاب المصلحة، وتقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن الإستفادة منها في تطوير الأداء العام للبنك.

4.1. أهداف البحث (Research Objectives):

- التعرف علي الأطر النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وإمكانية مساهمتها في توفير المعلومات التي تعمل تحقيق أهداف المنظمة.
- الوقوف علي مدى مساهمة أبعاد (العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) في تطوير أداء البنك السعودي السوداني فرع مدين ريك بولاية النيل الأبيض من وجهة نظر العملاء.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات اللازمة التي قد تقيد تطوير أداء البنك السعودي السوداني.

5.1. محددات البحث (Research Constraints):

- الحدود المكانية: البنك السعودي السوداني بمدينة كوستى، السودان.

- الحدود الزمانية: 2020-2021.
- الحدود الموضوعية: مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

6.1. مصطلحات البحث (Research Terminologies):

- **بطاقة الأداء المتوازن:** تعرف بأنها أسلوب يقيس أداء المنظمات بالإعتماد على أربعة أبعاد مختلفة هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، كما يعكس المصطلح التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى للمنظمة وبين المعايير المالية وغير المالية والمؤشرات القائدة والتابعة (Norton, Kaplan, 1996).
- **الأداء:** يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، يعرف الأداء لغوياً بأنه: تحقيق النتيجة المطلوبة، كما عرف بأنه يعني النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة (عمر، 2008، صفحة 174).
- **الأداء التنظيمي:** قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، كما عرفته (برنوطي، 2001، صفحة 378).
- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد به الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، حتى تتسنى لإدارة المؤسسة أن تكون لها معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.
- **الفاعلية التنظيمية:** وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (حورى، 2009).
- **البنوك التجارية:** هي مؤسسات مالية وسيطة تقوم بقبول الودائع ومنح القروض والتمويل، فضلاً عن تقديمها خدمات مصرفية متنوعة لعملائها نظير تقاضيها لعمولات تشكل جانباً من أرباحها، وتشارك كذلك في المشاريع الاستثمارية المختلفة من خلال شرائها للأسهم والسندات التي تصدرها المشروعات.

7.1. منهجية البحث (Methodology):

بناء على طبيعة الورقة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها إعتد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتبرير الظروف والممارسات المحيطة بها، والتعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع مثل هذه الحالات (القحطاني وآخرون، 2013)، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، كما إعتد الباحثان في الجانب النظري على مجموعة من المصادر كالكتب والرسائل العلمية المحكمة ذات الصلة بموضوع الورقة فضلاً عن مواقع الشبكة الدولية للمعلومات (Internet)، أما في الدراسة الميدانية فقد تم جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم إستبانة واستخدامها كأداة رئيسة، و تضمنت على ثلاثة من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لها علاقة بالعملاء والتي تتكون من (بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو) وهي في مجملها تعبر عن المتغير المستقل وفي ذات الوقت تعبر عن فرضيات البحث الثلاثة ، بالإضافة إلى الأداء التنظيمي والذي يعبر عن المتغير التابع.

2. الإطار النظري (Literature Review):

يتناول الباحثان الإطار النظري لمتغيرات موضوع البحث والتي تتمثل في المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع والذي يتمثل في (الأداء التنظيمي)، على النحو التالي:

1.1. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card (BSC):

تقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن والتي ساد استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة على العبارة القائلة: "إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة" فهي تعتمد في الأساس على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو استراتيجية العمل بالمنظمة كمقاييس الجودة والعميل والابتكار والحصة السوقية، والتي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ونمو وإستمرارية المنظمة بطريقة أفضل مما تحققها من أرباح (عبد الحليم، 2005).

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في عام 1992 بأمرىكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار David Norton (KPMG) والذي أسس وحدة للبحث بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة إقتصادية في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تقييم أدائها (Niven, 2002).

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها بطاقة للتصويب المتوازن، كما جاء في بعض الكتب المترجمة لكنهما مصطلحان مترادفان يشيران لنفس المعنى The Balanced Scorecard (BSC) في اللغة الإنجليزية، لذلك عرف بأنه أسلوب يقيس أداء المنظمات تم تطويره من قبل العالمين نورتون وكابلان بالاعتماد على أربعة أبعاد مختلفة هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، كما يعكس المصطلح التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى للمنظمة وبين المعايير المالية وغير المالية والمؤشرات القائدة والتابعة (Norton, Kaplan, 1996).

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة لقياس الأداء والذي تغطي الأبعاد المالية وغير المالية وترجمتها إلي مقاييس للأداء الإستراتيجي والإداري (خاطر، 2003)، كما عرفت بأنها إطار متكامل للأداء الإستراتيجي لتنظيم الأعمال بإستخدام المقاييس المالية وغير المالية مع التركيز علي الأهداف قصيرة الأجل، والربط بين الإستراتيجيات والعمليات لتحقيق التوازن بين حاجات أصحاب المصلحة كالمستثمرون والعاملون والمجتمع (هلال، 2003).

عرف معهد الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Institute) بطاقة الأداء المتوازن، بأنها تهتم بخدمات التدريب ومنح الشهادات والإستشارات التجارية للمؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم، ويمتاز هذا المعهد بأن فيه متخصصون في مجال بطاقة الأداء المتوازن، التخطيط والإدارة الاستراتيجية، برنامج قياس الأداء والإدارة، إدارة المشروعات والمبادرات، تحليل الأعمال والتخطيط، تطوير وإدارة التغيير التنظيمي ورسم السياسات وتنفيذها (موقع المعهد <http://balancedscorecard.org>).

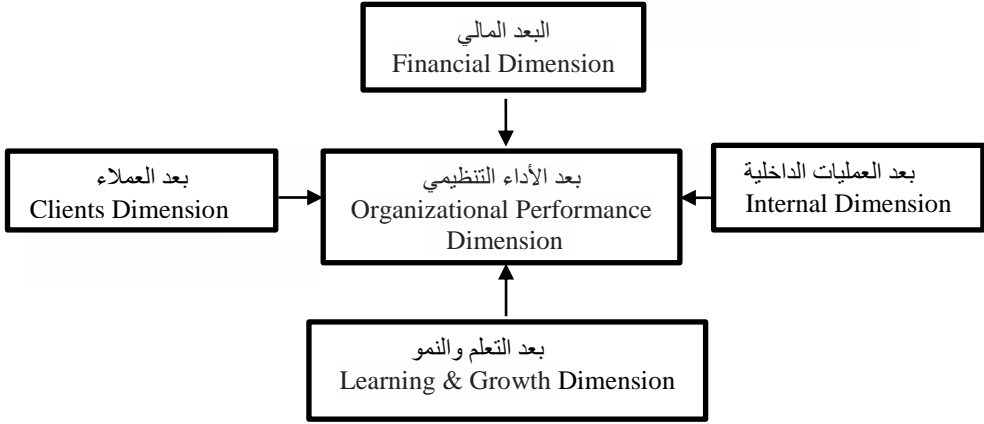
يرى الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا نموذج يقوم بترجمة أهداف المؤسسة الإقتصادية إلي مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، والتركيز علي الأهداف قصيرة وطويلة الأجل لتحقيق التوازن في الأداء لكل أطراف المصلحة من المستثمرين والعملاء والعاملين.

2.2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Dimensions):

تتكون بطاقة القياس المتوازن للأداء من أربعة أبعاد رئيسية، كما أشار إليها (بلاسكة، 2012)، كما يلي:

- **البعد المالي (Financial Dimension):** يتضمن العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة. أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.
- **بعد العملاء (Customers' Dimension):** يتعلق بإرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم عن طريق منتجات أو تقديم خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات، لذلك فالمؤسسة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم هي مهددة بتسريب هؤلاء العملاء تدريجياً لمنافس آخر.
- **بعد العمليات الداخلية (Internal Process Dimension):** يركز هذا البعد على تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستو عالٍ من الأداء من خلال العمليات التي تقوم بها، قد يشمل هذا البعد أهداف جودة التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج، وقت التقدم لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطوير أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعاون بين الإدارات المختلفة.
- **بعد التعلم والنمو (Learning & Growth Dimension):** يتعلق هذا البعد بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، فقد يشمل هذا البعد أهدافاً مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، والاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، لذلك بدون التعلم والابتكار لا يمكن للمؤسسة الاستمرار نظراً لشدة المنافسة.

الشكل 01: علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالأداء التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الإطار النظري، 2021م.

3.2. مزايا بطاقة الأداء المتوازن (Characteristics of BSC):

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أفضل مقاييس الأداء التي تم تطويرها في العصر الحالي، فمن الملاحظ أن منظمات الأعمال التي طبقتها ونفذت أهدافها تمكنت من تحقيق المزايا التالية (جوران وآخرون، 2003):

- تعد إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس والتي تعكس بدورها الأداء الإستراتيجي للمنظمة ككل.
- تعمل علي إشباع الإحتياجات الإدارية المختلفة، لأنها تجمع بين طياتها تقريراً واحداً يشتمل علي كل وحدات المنظمة، بهدف تلبية إحتياجات العملاء وتخفيض زمن الوفاء بإدخال منتجات جديدة في السوق.
- تتضمن العديد من التوازنات طويلة وقصيرة الأجل، فضلاً عن التوازنات بين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الخارجية والداخلية.
- تعمل علي الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح لأخذها في الإعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، لذلك يمكن لمدير المنظمة تخفيض الزمن اللازم لتسويق المنتجات من خلال إستخدام أساليب عديدة كتطوير عملية إدخال منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية بصورة كبيرة.

- تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلي مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، بهدف مساعدة المديرين في توجيهه وتسخير الطاقات والقدرات والمعلومات المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.

4.2. الأداء التنظيمي (Organizational performance):

يعد الأداء التنظيمي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر في الأداء وتنوعه، لذلك عرف الأداء التنظيمي بأنه تلك النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى القريب والبعيد (Morgan, et. Al, 2009)، كما عرفه (كريدى، دت) بأنه يمثل قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى العديد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، بينما عرفه (Dafit, 2001, p. 120) على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، وعرفته (برنوطي، 2001، صفحة 378) بأنه عملية تقدير جهد أو عمل كل فرد من العاملين خلال مدة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

يرى الباحثان أن الأداء التنظيمي يمثل المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين والذين يعتبرون من أهم موارد المنظمة من خلال الأنشطة التي يقومون بها.

5.2. أهمية الأداء التنظيمي (Importance of Organizational Performance):

تكمن أهمية الاداء التنظيمي في تحقيق أعلى مستوى للأداء، والذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامها لمواردها المتاحة بمختلف بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها في ظل ظروف مماثلة، فالأداء الفاعل والكفاء هو الحقيقة الوحيدة التي تقيس قدرة المنظمة أمام منافسيها.

تبرز أهمية الأداء التنظيمي في عملية التطور للدول الرأسمالية أو الاشتراكية لما لها من دور مهم وفعال في تحقيق أهدافها المختلفة، من جهة وبوصفها من أهم المؤشرات الاقتصادية التي يعتمد عليها الاقتصاديون والإداريون في دراساتهم المختلفة التي تساعد على نمو وتطور الوحدات الاقتصادية من جهة أخرى، إذ أن الإهتمام بها وزيادتها يساعد في

تقديم الخدمات التي تساعد على النمو والتطور بشكل متوازن وفي تحقيق الأهداف المخططة (جاكسون وآخرون، 1988، الصفحات 52-53).

6.2 مؤشرات الأداء التنظيمي (Indicators of Organizational Performance)

هناك العديد من الباحثين الذين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد ، كما أشار إليها (حورى، 2009):

- الأداء المالي: هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال لتركيزه على إستخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.
- الأداء المالي والأداء التشغيلي: وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساساً على العقلانية في التوجه نحو أفضل إستخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.
- الفاعلية التنظيمية: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

7.2 الدراسات السابقة (Overview of Previous Researches)

- هدفت دراسة (Das, 2019) إلى تحديد وتحليل مجموعة المزايا والإسهامات التي يمكن أن تحققها بطاقة الأداء المتوازن تجاه أداء الإدارة العليا. إتمدت الورقة على مستوى المعرفة الموجود على الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على الآلية التي صممتها الإدارة العليا في التكيف وتنمية أداة التنفيذ. توصلت الورقة إلى نتائج من بينها أن بطاقة الأداء المتوازن يعتبر أفضل مقياس للتقييم حتى تصبح آلية للإدارة الإستراتيجية وتسهل عملية الإتصالات وأن يكون نظاماً إستراتيجياً ومخزوناً معرفياً للإدارة العليا.
- أشارت دراسة (المحاميد وآخرون، 2015) إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها: على البنوك التجارية أن تهتم بإدارة علاقات زبائنها إلكترونياً عبر الإنترنت للتعرف إلى حاجاتهم المتنامية، وتفعيل إدارة معرفة الزبائن لدورها الفاعل في تحسين تنافسية البنوك ورضا

الزبائن. وعلى إدارة البنوك التجارية زيادة وعي عملائها لاستخدام أدوات التفاعل الإلكترونية المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن.

- هدفت دراسة (عبد الرحيم، 2014) إلى دراسة أثر نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء المؤسسة، من حيث أبعاد الأداء المالي والعمليات الداخلية والعملاء والنمو والتعلم. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها أن حسن استخدام موارد وإيرادات الجامعة وتدعيم العمل بروح الفريق الواحد، كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وتدريب العاملين علي تنفيذها.
- توصلت دراسة (جبر الداعور، 2013) إلى نتائج من أبرزها أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة، كما أن هذه الوحدات تمارس سياسة إدارة الأرباح، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية إلى تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من إدارة الأرباح، وكذلك حثها على الحد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح.
- هدفت دراسة (يوسف وإبراهيم، 2013) إلى التعرف علي مستوي استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم إدارة أداء الشركات الصناعية، وإمكانية استخدامها لقياس وتقويم الإبداع التنظيمي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المديرين يهتمون بالأهداف المالية أكثر من الأهداف الأخرى عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأوصت الدراسة بأن تكون العلاقة بين أهداف بطاقة الأداء المتوازن تكنولوجية وإدارية.
- أشارت دراسة (عداري وإسماعيل، 2013) إلى التعريف بأهمية الإستقرار الوظيفي ومدى تأثيره في الأداء التنظيمي للوحدات المالية، والتي تعد من الجهات التنفيذية المباشرة للسياسات والتعليمات المحاسبية والمالية في المؤسسات التعليمية. خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة من ضمنها أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت الإستقرار الوظيفي من خلال المتغيرات المستقلة الرئيسة، والتي ترتبط بعلاقة إيجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية المستهدفة.

- أشارت دراسة (أبو عجيلة ورمضان، 2012) إلى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية، توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها أن البنوك محل الدراسة لا تمنع من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ولها القدرة على توفير البيانات والمعلومات اللازمة.
- ركزت دراسة (عبد الله، 2012) على تطوير أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لتعظيم الأداء المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن كأداة وقياس لأداء منظمات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من ضمنها أن التطبيق لبطاقة الأداء المتوازن يعتبر وسيلة ناجحة في تحقيق أهداف المنظمة بصورة أفضل من احتفاظ الإدارة العليا بحق إتخاذ القرارات وإدارة أنشطة المنظمة دون مشاركة الآخرين.

- التعليق العام على الدراسات السابقة:

إنفقت هذه الورقة مع دراسة (أبو عجيلة ورمضان، 2012) في المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) وفي مجتمع الدراسة (البنوك التجارية) واختلفت معها في مكان وزمان الدراسة، أما دراسة (Das, 2019) ركزت على المزايا والإسهامات التي يمكن أن تحققها بطاقة الأداء المتوازن تجاه أداء الإدارة العليا، بينما تناولت دراسة (المحاميد وآخرون، 2015) علاقة كبار الزبائن بالأداء التنظيمي للبنك، كما ركزت دراسة (عذارى وإسماعيل، 2013) على علاقة الإستقرار الوظيفي بالأداء التنظيمي للوحدات المالية بالمؤسسات التعليمية، أما دراسة (عبد الرحيم، 2014) تناولت تأثير نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء المؤسسة التعليمية، أما (جبر الداعور، 2013) أشار في دراسته على أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة من خلال ممارسة سياسة إدارة الأرباح، بينما تناولت دراسة (يوسف وإبراهيم، 2013) مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم إدارة أداء الشركات الصناعية، أما دراسة (عبد الله، 2012) ركزت على تطوير أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لتعظيم الأداء المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن كأداة وقياس لأداء منظمات الأعمال.

3. نتائج الدراسة الميدانية (Results):

يستعرض الباحثان في هذا القسم نتائج الدراسة الميدانية من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث بعد عرض البيانات والمعلومات التي تم جمعها من العينة

المبحوثة والتي تعكس آراءهم، ولغرض الوصول إلى نتائج دقيقة تم إستخدام مقياس (ليكرت) ذا الخمسة رتب والذي يتدرج من أعلا وزن (5) ليعكس مستوى الإستجابة أوافق بشدة إلى أقل وزن (1) ليعكس مستوى الإستجابة لا أوافق بشدة، وبينهما الأوزان (4،3،2) لتعكس مستويات أوافق، محايد ولا أوافق بالترتيب، كما تحديد الوسط الفرضي (3)، بحيث أي فرض يحقق وسط حسابي (3) أو أكثر يكون مقبولاً والذي يحقق أقل من (3) يكون مرفوضاً.

1.3. أداة البحث:

تم تجميع البيانات الأولية عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض لكونها مصدراً مهماً للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، وقد صممت بالشكل الذي يؤدي إلى الحصول على معلومات تتسم بالدقة والموضوعية، وصنفت إلى بيانات شخصية وأخرى أساسية، لكن لغرض الأوراق العلمية تم التركيز على البيانات الأساسية والتي قسمت إلى أربعة محاور (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد الأداء التنظيمي)، بحيث تمثل المحاور الثلاثة الأولى فروض البحث، بينما يمثل بعد الأداء التنظيمي المتغير التابع، كما يشتمل أي محور على خمسة عبارات ليكون مجمل العبارات التي تم تحليلها إحصائياً عشرون عبارة.

2.3. صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوى الإختصاص والخبرة في مجال إدارة الاعمال، وطلب منهم إبداء رؤاهم حول عبارات الاستبانة سواء أكان بالحذف والتعديل أو اقتراح عبارات جديدة تتوافق مع محاور وفروض البحث، وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل أداة البحث (الإستبانة) فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من أربعة محاور تغطي 20 عبارة، وبناءً على ذلك فإن أداة البحث (الإستبانة) تتمتع بصدق المحتوى.

3.3. ثبات الأداة:

يقصد بالثبات الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وعلى نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة المقياس، وتعتبر 60% أقل نسبة لثبات أداة الإستبانة، فكلما زادت درجة الثبات زادت درجة الثقة فيه، لذلك إستخدم الباحثان قيمة معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات محاور الإستبانة حيث بلغ متوسط معامل الثبات لكل المحاور

الأربعة 74.2% وهو ثبات عالي يفوق 60% وفي بغرض البحث، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 01: متوسط ثبات أداة البحث

متوسط الثبات	عدد المحاور
74.2%	04

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبانة، 2021.

4.3. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من 40 شخصاً والذين يشكلون الموظفين العاملين بالبنك السعودي بكوستي (ولاية النيل الأبيض) وتم إختيارهم جميعاً على أساس عينة الحصر الشامل، ولتحقيق أهداف البحث وإختبار الفروض تم تفرغ وتحليل البيانات والمعلومات المفردة في الإستبان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المعروف بالحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لقياس الإتساق الداخلي لعبارات البحث للتحقق من صدق وثبات الأداة (الإستبانة)، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (60%).
- الإحصاء الوصفي: والذي يتمثل في (التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات العينة المبحوثة).
- الوسط الحسابي: تم استخدامه لعكس متوسط إجابات عينة البحث عن عبارات فروض البحث.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة.
- تحليل الإنحدار الخطى البسيط: تم استخدامه لإختبار أثر أي متغير مستقل علي المتغير التابع بهدف إختبار محاور فرضية الدراسة بالإعتماد علي قيمة (t)، ففي حال قبول الفرضية البديلة تكون قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، أو تكون قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (t) المحسوبة أقل من 0.05.

5.3. تحليل عبارات محاور الإستبانة:

قام الباحثان بتحليل عبارات محاور الإستبانة من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي، كما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول:

الجدول 02: التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (بعد العملاء)

العبرة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
يقوم البنك بتلبية حاجات ورغبات العملاء في فترة زمنية وجيزة	التكرار	13	14	3	5	5
	النسبة	32.5%	35%	7.5%	12.5%	12.5%
يسعى البنك إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تطوير الخدمات المقدمة لهم	التكرار	21	13	5	1	0
	النسبة	52.5%	32.5%	12.5%	2.5%	0
يهتم البنك بشكاوي ومقترحات العملاء بالسرعة المطلوبة	التكرار	9	12	3	10	6
	النسبة	22.5%	30%	7.5%	25%	15%
يعمل البنك علي تطوير علاقاته مع العملاء الحاليين والمرتقبين	التكرار	17	17	3	2	1
	النسبة	42.5%	42.5%	7.5%	5%	2.5%
يتعامل موظفو البنك بمهنية عالية لعكس الصورة الذهنية للعملاء	التكرار	12	16	9	2	1
	النسبة	30%	40%	22.5%	5%	2.5%
المتوسط العام		36%	36%	11.5%	10%	6.5%

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2021.

يلاحظ من الجدول 02 أن المتوسط العام لنسبة الموافقين على كل عبارات المحور الأول (بعد العملاء) بلغت 72%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين عليها 16.5%، أما نسبة الممتنعين عن الإدلاء بأية إجابة بلغت 11.5%، هذا مما يؤكد على موافقة العينة المستهدفة على صحة عبارات المحور الأول.

- الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول (بعد العملاء):

الجدول 03: الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	يقوم البنك بتلبية حاجات ورغبات العملاء في فترة زمنية وجيزة	3.62	1.390	4	أوافق
2	يسعى البنك إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تطوير الخدمات المقدمة لهم	4.32	0.888	1	أوافق بشدة
3	يهتم البنك بشكاوي ومقترحات العملاء بالسرعة المطلوبة	3.20	1.435	5	أوافق
4	يعمل البنك على تطوير علاقته مع العملاء الحاليين والمرقبين	4.17	0.957	2	أوافق بشدة
5	يتعامل موظفو البنك بمهنية عالية لعكس الصورة الذهنية للعملاء	3.90	0.981	3	أوافق
	المتوسط العام	3.84	1.130	3	

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

يتضح من الجدول 03 ما يلي:

- أن جميع عبارات المحور الأول يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) مما يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الأول.
- أهم عبارة من عبارات المحور الأول هي: يسعي البنك إلي تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، حيث بلغ متوسط الإجابة عنها 4.32، بانحراف معياري بلغ 0.888، وأقل عبارة من حيث الأهمية هي العبارة التي مفادها: يهتم البنك بشكاوي ومقترحات العملاء بالسرعة المطلوبة، وبوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري بلغ 1.435.
- بلغ متوسط جميع عبارات المحور الأول (بعد العملاء) 3.84 وبانحراف معياري بلغ (1.130)، ومما تشير إلى موافقة جميع أفراد العينة المستهدفة على جميع العبارات.

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (بعد العمليات الداخلية):

الجدول 04: التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
توجد مقاييس محددة للعمليات الداخلية بالبنك	التكرار	12	18	7	2	1
	النسبة	30%	45%	17.5%	5%	2.5%
تتمتع العمليات الداخلية بالبنك بالمرونة المناسبة	التكرار	13	15	3	6	3
	النسبة	32.5%	37.5%	7.5%	15%	7.5%
يسعى البنك إلى تحسين جودة العمليات الداخلية	التكرار	16	21	2	1	0
	النسبة	40%	52.5%	5%	2.5%	0
تنفذ إجراءات العمل الداخلية بالبنك في أقل وقت ممكن	التكرار	11	14	3	5	7
	النسبة	27.5%	35%	7.5%	12.5%	17.5%
أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات إلى تطوير العمل الإداري بالبنك	التكرار	22	10	3	5	0
	النسبة	55%	25%	7.5%	12.5%	0
المتوسط العام		37%	39%	9%	9.5%	5.5%

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

يتضح من الجدول 04 أن المتوسط العام لنسبة الموافقين على كل عبارات المحور الثاني (بعد العمليات الداخلية) بلغت 76%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين عليها 15%، أما نسبة الممتنعين عن الإدلاء بأية إجابة بلغت 9%، مما يؤكد على موافقة العينة المستهدفة على صحة عبارات المحور الثاني.

- الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني (بعد العمليات والنمو):

الجدول 05: الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	النتيجة
1	توجد مقاييس محددة للعمليات الداخلية بالبنك	0.959	3.95	3	أوافق
2	تتمتع العمليات الداخلية بالبنك بالمرونة المناسبة	1.280	3.72	4	أوافق
3	يسعى البنك إلى تحسين جودة العمليات الداخلية	0.686	4.30	1	أوافق بشدة
4	تنفذ إجراءات العمل الداخلية بالبنك في أقل وقت	1.465	3.42	5	أوافق

ممكن				
5	أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات إلى تطوير العمل الإداري بالبنك	4.22	1.049	2
	المتوسط العام	3.92	1.087	3

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

ينتضح من الجدول 05 ما يلي:

- أن جميع عبارات المحور الثاني يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) مما يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الثاني.
- أهم عبارات المحور الثاني هي العبارة التي تفيد بأن البنك يسعى إلى تحسين جودة العمليات الداخلية، حيث بلغ متوسط الإجابة عنها 4.30، بإنحراف معياري 0.686، وأقل عبارة من حيث الأهمية هي العبارة التي تفيد بأن إجراءات العمل الداخلية بالبنك تنفذ في أقل وقت ممكن بمتوسط 3.42 وبإنحراف معياري 1.465.
- بلغ متوسط جميع العبارات 3.92 وبإنحراف معياري بلغ 1.087 مما يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الثاني (بعد العمليات الداخلية).
- التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (بعد التعلم والنمو):

الجدول 06: التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لاأوافق بشدة
تتوفر للموظفين بالبنك إمكانية التعلم والتطوير	التكرار	14	14	2	7	3
	النسبة	%35	%35	%5	%17.5	%7.5
يهتم البنك بتزويد الموظفين بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية	التكرار	16	10	6	8	0
	النسبة	%40	%25	%15	%20	0
يقوم البنك بمكافأة الموظفين ذوي الكفاءة العالية	التكرار	14	7	9	7	3
	النسبة	%35	%17.5	%22.5	%17.5	%7.5
تعتبر البيئة الداخلية بالبنك ملائمة للإبداع والابتكار	التكرار	9	8	3	14	6
	النسبة	%22.5	%20	%7.5	%35	%15
توجد خطة بالبنك لتدريب الموظفين بصورة منتظمة	التكرار	12	17	7	3	1
	النسبة	%30	%42.5	%17.5	%7.5	%2.5

المتوسط العام	%32.5	%28	%13.5	%19.5	%6.5
---------------	-------	-----	-------	-------	------

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

يتضح من الجدول 06 أن المتوسط العام لنسبة الموافقين على كل عبارات المحور الثالث (بعد النمو والتعلم) بلغت 60.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين عليها 26%، أما نسبة الممتنعين عن الإدلاء بأية إجابة بلغت 13.5%، مما يؤكد على موافقة العينة المستهدفة على صحة عبارات المحور الثالث.

- الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث (بعد النمو والتعلم):

الجدول 07: الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	تتوفر للموظفين بالبنك إمكانية التعلم والتطوير	3.72	1.320	3	أوافق
2	يهتم البنك بتزويد الموظفين بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية	3.85	1.166	2	أوافق
3	يقوم البنك بمكافأة الموظفين ذوي الكفاءة العالية	3.55	1.338	4	أوافق
4	تعتبر البيئة الداخلية بالبنك ملائمة للإبداع والابتكار	3.00	1.450	5	محايد
5	توجد خطة بالبنك لتدريب الموظفين بصورة منتظمة	3.90	1.007	1	أوافق
	المتوسط العام	3.60	1.256	3	

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

يتضح من الجدول ما يلي :

- أن جميع عبارات المحور الثالث يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) مما يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الأول.
- أهم عبارة من عبارات المحور الأول هي العبارة التي تفيد: أن لدى البنك خطة لتدريب الموظفين بصورة منتظمة، حيث بلغ متوسط الإجابة عنها 3.90 وبانحراف معياري بلغ 1.007، وأقل عبارة من حيث الأهمية هي العبارة التي تفيد بأن البيئة الداخلية بالبنك تعتبر ملائمة للإبداع والابتكار وبوسط حسابي بلغ 3.00 وانحراف معياري بلغ 1.450.
- بلغ متوسط الوسط الحسابي لجميع العبارات 3.60 وبانحراف معياري بلغ 1.256، مما يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الثالث (بعد النمو والتعلم).

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (بعد الأداء التنظيمي):

الجدول 08: التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في رفع جودة وكفاءة الأداء التنظيمي	التكرار	23	16	1	0	0
	النسبة	57.5%	40%	2.5%	0	0
يبنى البنك استراتيجية لتطوير الأداء الخدمي لزيادة الحصة التنافسية	التكرار	10	23	3	3	1
	النسبة	25%	57.5%	7.5%	7.5%	2.5%
تساهم المكافآت والحوافز في تحسين مستوى رضا العاملين بالبنك	التكرار	33	3	2	2	0
	النسبة	82.5%	7.5%	5%	5%	0
ساهمت المهارات والقدرات الفنية والإدارية التي إكتسبها العاملون في تحسين أداء البنك	التكرار	16	17	5	2	0
	النسبة	40%	42.5%	12.5%	5%	0
يهتم البنك بتحسين العمليات التنظيمية بشكل يتناسب مع رضا العملاء	التكرار	9	15	10	4	2
	النسبة	22.5%	37.5%	25%	10%	5%
المتوسط العام						1.5%

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

يتضح من الجدول 08 أن المتوسط العام لنسبة الموافقين على كل عبارات المحور الرابع (الأداء التنظيمي) بلغت 82.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين عليها 7%، أما نسبة الممتنعين عن الإدلاء بأية إجابة بلغت 10.5%، مما يؤكد على موافقة العينة المستهدفة على صحة عبارات المحور الرابع.

- الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع (بعد الأداء التنظيمي):

الجدول 09: الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في رفع جودة وكفاءة الأداء التنظيمي	4.55	0.552	2	أوافق بشدة
2	يبنى البنك استراتيجية لتطوير الأداء الخدمي لزيادة الحصة التنافسية	3.95	0.932	4	أوافق بشدة
3	تساهم المكافآت والحوافز في تحسين	4.67	0.797	1	أوافق

بشدة				مستوى رضا العاملين بالبنك	
أوافق بشدة	3	0.843	4.17	ساهمت المهارات والقدرات الفنية والإدارية التي إكتسبها العاملون في تحسين أداء البنك	4
أوافق بشدة	5	1.102	3.62	يهتم البنك بتحسين العمليات التنظيمية بشكل يتناسب مع رضا العملاء	5
	3	0.845	4.19	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات البحث الميدانية، 2021م.

يتضح من الجدول 09 ما يلي:

- أن جميع عبارات المحور الرابع يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الرابع.
- أهم عبارة من عبارات المحور الرابع هي عبارة التي تفيد بأن المكافآت والحوافز تساهم في تحسين مستوى رضا العاملين، حيث بلغ وسط الحسابي للإجابة عنها 4.67 وبإنحراف معياري بلغ 0.797، وأقل عبارة من حيث الأهمية هي العبارة التي تفيد بأن لبنك يهتم بتحسين العمليات التنظيمية بشكل يتناسب مع رضا العملاء ويوسط حسابي بلغ 3.62 وبإنحراف معياري بلغ 1.102.
- بلغ متوسط الوسط الحسابي لجميع العبارات 4.19 وبإنحراف معياري بلغ 0.845، مما يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الرابع.

4. مناقشة محاور الإستبانة (Discussion):

يتناول الباحثان في هذا القسم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي، وذلك بإستخدام الإنحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) للمحاور التالية والتي تعبر عن الفرضيات الثلاثة:

1.4. إختبار صحة المحور الأول (بعد العملاء):

الجدول 10: نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد العملاء والأداء

التنظيمي

المحور الأول	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
بعد العملاء	0.96	0.93	0.96	22.45	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان، 2021م.

يتضح من الجدول 10 أن هناك ارتباط (قوي جدا) بين العملاء والأداء التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدرها 0.96، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) وقدرها 0.96 مما يدل على وجود علاقة بين العملاء والأداء التنظيمي، بينما توضح قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) أن 93% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) سببها المتغير المستقل (العملاء)، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والمتغير المستقل (محور بعد العملاء) وفقا لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (22.45) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى قبول صحة المحور الأول (بعد العملاء) والذي يعبر عن الفرضية الأولى: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين بعد العملاء والأداء التنظيمي للبنك السعودي السوداني.

2.4. إختبار صحة المحور الثاني (بعد العمليات الداخلية):

الجدول 11: نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين العمليات الداخلية والأداء

التنظيمي

المحور الثاني	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
بعد العمليات الداخلية	0.96	0.94	0.96	22.6	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان، 2021م.

يتضح من الجدول 11 أن هناك ارتباط (قوي) بين العمليات الداخلية والأداء التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدرها 0.96، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) وقدرها 0.96، مما يدل على وجود علاقة بين العمليات الداخلية والأداء التنظيمي، بينما قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) توضح أن 94% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) سببها المتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية)، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والمتغير المستقل (العمليات الداخلية) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (22.6) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير والذي يشير إلى قبول وصحة المحور الثاني (بعد العمليات الداخلية) والذي يعبر عن الفرضية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية والأداء التنظيمي للبنك السعودي السوداني.

3.4. إختبار صحة المحور الثالث (بعد التعلم والنمو):

الجدول 12: نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التعلم والنمو والأداء

التنظيمي

المحور الثالث	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
بعد التعلم والنمو	0.80	0.77	0.84	18.24	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان، 2021م.

يتضح من الجدول 12 أن هناك ارتباط (قوي) بين التعلم والنمو والأداء التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدرها 0.80، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) وقدرها 0.84، مما يدل على وجود علاقة بين التعلم والنمو والأداء التنظيمي، بينما قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) توضح أن 77% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) سببها المتغير المستقل (التعلم والنمو)، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والمتغير المستقل

(التعلم والنمو) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (18.24) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير قبول صحة المحور الثالث (بعد التعلم والنمو) والذي يعبر عن الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو والاداء التنظيمي للبنك السعودي السوداني.

5. الخاتمة (Conclusion):

يمكن القول أنه وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات المجمعة من العينة المستهدفة، يعتبر فرضية البحث الرئيسة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء التنظيمي في البنوك التجارية فرضاً صحيحاً وتم إثباته، وجاءت منسجمة مع دراسة كلاً من (عبد الرحيم، 2014) و(جبر الداعور، 2013).

1.5. الإستنتاجات (Findings):

- تساهم الحوافز والمكافآت في تحسين مستوى رضا العاملين بالبنك.
- تسهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في ترقية جودة وكفاءة الأداء التنظيمي بالبنك.
- يسعى البنك إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تطوير الخدمات المقدمة لهم.
- تعمل إدارة البنك بصورة مستمرة إلى تحسين جودة العمليات الداخلية.
- أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات إلى تطوير العمل الإداري بالبنك.
- ساهمت المهارات والقدرات الفنية والإدارية التي إكتسبها العاملون في تحسين أداء البنك.
- يعمل البنك على تطوير علاقاته مع العملاء الحاليين والمرتقبين.
- ضعف إهتمام إدارة البنك بإخضاع الموظفين إلى المزيد من الدورات المتخصصة.

2.5. التوصيات (Recommendations):

- الإهتمام بالبيئة الداخلية للبنك حتى تكون ملائمة ومشجعة الموظفين للقيام بمبادرات إبداعية تصب في تطوير البنك.
- ضرورة الإهتمام بمقترحات وشكاوى وملاحظات العملاء لتطوير الأداء التنظيمي بالبنك.

- إيلاء المزيد من الإهتمام بإجراءات العمل الداخلية بالبنك لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء في أقل وقت ممكن.
- ضرورة الإهتمام بتلبية رغبات وحاجات العملاء بالسرعة المطلوبة.
- رعاية وتحفيز موظفي البنك ذوى الأداء المتميز ليقبليهم الآخرون.
- إخضاع كل موظفي البنك إلى دورات تدريبية متخصصة بغرض التعلم والنمو من خلال الإبداع والمبادرات لترقية الأداء العام للبنك في ظل المنافسة المصرفية الحادة.
- تبسيط العمليات الداخلية للبنك بقدر المستطاع لترضية طموحات وتطلعات العملاء.
- الإهتمام بتحسين العمليات التنظيمية بالشكل الذى يلبى حاجات العملاء دون تأخير .

6. قائمة المراجع (References):

1.6 المؤلفات:

- القحطاني وآخرون (2013)، منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- برنوطي، سعاد نايف (2001)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، عمان.
- جاكسون وآخرون (1988)، نظريات التنظيم، منظور كلي للإدارة، تعريب خالد حسن رزوق، المملكة العربية السعودية، مطبعة معهد الإدارة العامة.
- جوران وآخرون (2003)، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن - أفكار عالمية معاصرة، تعريب علا أحمد إصلاح، القاهرة، مصر.
- خاطر، شوقي السيد (2003)، الرقابة علي عناصر التكاليف، نظام بطاقة الأداء المتوازن، الإسماعيلية، مصر، مكتبة عبد الدايم.
- عمر، أحمد مختار عبد الحميد (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، ج 1 ، القاهرة: عالم الكتب.

- هلال، سمير رياض (2003)، المحاسبة الإدارية، طنطا، مصر.
- Dafit, Richard, (2001), Organization Theory & Design, 7th -ed., Southwestern, Thomson Learning.
- Niven, Paul (2002), balanced scorecard step by step, Wiley, Canada, 2002.
- Robert S. Norton, David P. Kaplan (1996), the Balanced Scorecard Translating Strategy into Action, Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.

2.6. الأطروحات:

- أبو عجيلة، القريب ورمضان، رمضان (2012)، مدى إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان.
- بلاسكة، صالح (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، ماجستير إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- عبد الله، الصفعاني عبد السلام (2012)، إستخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة، دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال اليمنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة حلوان، كلية التجارة، مصر.

3.6. المقالات:

- المحاميد، سعود وآخرون (2015)، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 03.
- حوري، إسماعيل (2009)، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22.
- جبر ابراهيم الداعوري (2013)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح "دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02.

عبد الحليم، نادية راضي (2005)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

عبد الرحيم، مدني سوار الذهب محمد (2014)، تقييم أداء الجامعات من منظور الأداء المتوازن، ورقة علمية منشورة، مجلة كلية الاقتصاد العملية، العدد 4.

عذارى، جاسم رحيم وإسماعيل، مجبل داوى (2013)، أثر الإستقرار الوظيفي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد التاسع.

يوسف، البياتي النابلسي وإبراهيم، صديق بلل (2013)، أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية، ورقة علمية منشورة، مجلة جامعة القضايف للعلوم والإدارة، العدد 3.

Das, Pradip Kumar (2019), Impact of Balanced Scorecard Implementation on Corporate performance, American Journal of Humanities and Social Sciences, Vo1. 7, No, 01, Purulia and Sidho Kanho Birsha University, Purulia, India.

Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, 30: 909–920.

4.6. المداخلات:

جى، أبى سعيد الديوه والصادق، درمان (2004)، مؤشرات الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق، من وقائع المؤتمر الثاني للرؤية المستقبلية للإدارة العربية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش.