

1.docx

2.pdf

3.doc

4.doc

5.doc

6.doc

7.doc

8.doc

9.doc

10.docx

11.docx

12.doc

13.doc

14.pdf

15.docx

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

فرع : بنوك

تخصص : بنوك

العنوان :

دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية
- دراسة حالة على عينة من وكالات البنكية بالمسيلة -

إعداد الطالبة : مريم رجم

تاريخ المناقشة :

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

- (الرتبة) جامعة رئيسا

- د.حسان بوبعاية (الرتبة) أستاذ محاضر جامعة محمد بوضياف المسيلة مشرفا ومقررا

- (الرتبة) جامعة ممتحنا

السنة الجامعية : 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكـر و تقديـر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا
الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من
بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات،
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور بوبعاية حسان الذي لم
يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في
إتمام هذا البحث

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي و مديري البنوك التجارية في
المسيلة

الحمد لله من قبل ومن بعد

إهداء

أبتدىء بشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه
وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها
الحمد لله الذي أغاننا بالعلم وزيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى
و جملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

من أحسن إليّ أبي

من أنارت في قلبي حب العلم أمي

كل إخوتي وأختي ، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا

كل أصدقائي و إلى كل زملائي وزميلاتي ا و إلى زميلي و أخي محمود علام

رحمه الله وكل من قدم لي يد المساعدة من قريب و من بعيد.

و شكرا

شكر وعرfan

إهداء

..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- 9المبحث الأول: عموميات حول الأداء.....
- 9المطلب الأول : الأداء وأهميته و تصنيفاته.....
- 11المطلب الثاني : تقييم الأداء وأهميته و مرحله.....
- 15المطلب الثالث: قياس الأداء و أهميته.....
- 17المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.....
- 17المطلب الأول : التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن.....
- 22المطلب الثاني : مميزات وأهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
- 24المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....
- 29المبحث الثالث : إعداد بطاقة الأداء المتوازن.....
- 29المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن BSC.....
- 34المطلب الثاني : مقومات وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
- 36 خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الأداء الاستراتيجي ومعايير تقييمه

- 40المبحث الأول : عموميات حول الأداء الاستراتيجي.....
- 40المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية، الأداء الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية...
- 42المطلب الثاني: أبعاد و أهمية الأداء الإستراتيجي.....
- 46المطلب الثالث : نماذج الأداء الإستراتيجي.....
- 49المبحث الثاني: تقييم و قياس الاستراتيجية.....

49	المطلب الأول: مفهوم تقييم الاستراتيجية وأهميتها.....
50	المطلب الثاني: أهداف وأدوات تقييم الإستراتيجية
53	المطلب الثالث: عوامل نجاح تقييم الإستراتيجية و صعوباتها.....
56	المبحث الثالث : علاقة بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر تقييم الأداء الاستراتيجي.....
56	المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية.....
57	المطلب الثاني: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي.....
59	المطلب الثالث: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإستراتيجية التنافسية
60	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث : دراسة الميدانية

64	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
65	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
69	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
69	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
71	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
74	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية.....
82	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في البنك.....
89	المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في البنك.....
97	المطلب الرابع: تحليل نتائج المحور الرابع المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في البنك
105	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

109

..... خلاصة الفصل

111

..... خاتمة

..... قائمة المراجع

..... الملاحق

..... فهرس المحتويات

..... قائمة الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مراحل تقييم الأداء	01
20	بطاقة الأداء المتوازن	02
25	يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	03
29	يمثل خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	04
49	يمثل نموذج BSC	05

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	تصنيفات مقاييس الأداء	01
32	الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	02
42	أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي	03
44	معايير الفعالية	04
64	عدد استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة	05
65	درجات مقياس ليكرت الخماسي	06
67	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المؤوية	07
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	08
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
69	أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	10
70	قيمة معامل crombach's Alpha	11
71	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	12
72	تحليل فقرات المجال الأول المتعلق البعد المالي	13
74	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد العملاء	14

76	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق ببعد العمليات الداخلية	15
78	تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق بعد التعلم و النمو	16
80	تحليل فقرات المجال الأول المتعلق الهيكل التنظيمي	17
82	تحليل فقرات المجال الثاني الثقافة التنظيمية	18
84	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق المناخ التنظيمي	19
86	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق الموارد البشرية	20
88	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمراد نظم المعلومات والاتصالات	21
90	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق المراد المالية	22
92	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق المراد المالية	23
94	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق قطاع الأعمال	24
96	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق نظام التخطيط	25
98	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الخطة الحالية	26
100	تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق الإستراتيجية الحالية	27
102	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	28
103	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	29
104	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	30
105	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع	31

مقدمة

مقدمة :

تلعب البنوك دورا مهما في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الإقتصادي الحديث، وتسعى البنوك دائما إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع التي تسعى إليه مستقبلا، وتواجه البنوك بيئة سريعة التغير في المتطلبات و الموارد مما يفرض على هذه البنوك الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها و إستراتيجياتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة و لتحقيق هذا التطور بكفاءة و فعالية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء البنوك وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة لتغيير والتطوير و التحسين المستمر .

في ظل التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي الجزائري من منافسة شديدة، تنوع في العمليات المصرفية، ودخول مؤسسات مالية جديدة، والتزامات دولية بتطبيق مقرارات لجنة بازل للسلامة المصرفية و جب تقييم أداء هذه المؤسسات المصرفية تقييما استراتيجيا من خلاله يتم تحديد نقاط القوة والضعف و التغلب على نقاط ضعفها، وحتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء لابد من صياغة وتنفيذ إستراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعة على شتى المستويات، ولا يتوقف عمل الإدارة الإستراتيجية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فقط، بل يتعدى إلى كشف الانحرافات التي تتعرض لها، وتقييم مدى تحقيقها للأهداف وقياس مستويات الأداء المختلفة، وهذا للتأكد من سلامة الإستراتيجية ومدى ملاءمتها وتحقيقها للأهداف، وتتم عملية التقييم بالإعتماد على أدوات تسمى أدوات التقييم الإستراتيجي .

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التقييم الأداء الاستراتيجي لكونها تقود المؤسسات المصرفية إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها و تحديد أهدافها الإستراتيجية وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للبنك كما تترجم رؤيته واستراتيجياته وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة .

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن بعد عقم الأدوات التقليدية في قياس وتقييم الأداء، فأظهرت هذه الأداة قيمة مضافة للمؤسسات حيث سمحت لها بقياس أدائها المالي وغير المالي كما أثبتت هذه الأداء فعاليتها في مجموعة من الشركات فهي تساعدها على تعديل استراتيجياتها، وتعد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الاستراتيجي لكونها أداة قيادية إستراتيجية و تعتمد خمسة أبعاد للتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وهذا بدلا من

التركيز على البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء وأن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة .

تترجم بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية المؤسسات من بينها البنوك التجارية التي تشكل قاعدة القيادة الإستراتيجية للأداء وتمثل هذه المؤشرات ترجمة عملية لكل بعد من هذه الأبعاد هي البعد المالي وبعد الزبون أو العميل و بعد البيئة والمجتمع .

❖ طرح الإشكالية :

للبنوك التجارية تغيرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة حيث أصبح من الضروري أن تحسن في أدائها من أجل البقاء و الاستمرار والنمو وهذا ما يتطلب مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة حتى تعرف البنوك التجارية الجزائرية مامدى إمكانية تحقيقها لهذه الأهداف لابد من تقييم أدائها تقييما استراتيجيا مع ماكان مخطط له في بداية الإستراتيجية وذلك باعتماد على مجموعة من أدوات تساعدها في عملية التقييم من بين أهمها بطاقة الأداء المتوازن ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الجزائرية ؟
وتتدرج منه عدة أسئلة فرعية التي سنحاول الإجابة عنها :

- هل تعد بطاقة الأداء المتوازن تقنية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ؟
- هل تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل تتوفر البنوك التجارية على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؟
- هل تتوفر البيانات اللازمة لإستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الجزائرية ؟

❖ الفرضيات:

أ- الفرضية الأولى :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن تقنية حديثة لتقييم وقياس الأداء الإستراتيجي .

ب-الفرضية الثانية:

تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن

ج- الفرضية الثالثة:

هناك اتجاهات ايجابية نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قيادة إستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة تقييم

ج- الفرضية الرابعة :

تتوفر في البنوك التجارية الجزائرية الأسس والمقومات الاستراتيجية التي تسمح بالتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

تتوفر البنوك التجارية الجزائرية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو) .

❖ أهمية البحث :

تتجسد أهمية البحث على المستويين العلمي و العملي، فعلى المستوى العلمي فإن هذه الدراسة سوف نتطرق لبطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها و أهميتها و مراحل بنائها و استخدامها كأحد أهم أدوات تقييم أداء في بيئة الأعمال المعاصرة.

وعلى المستوى العملي فإن الظروف التي تعيشها بيئة الأعمال الجزائرية تتطلب تطويرا شاملا في أساليب المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام أحدث الأساليب التي طرحها الفكر المحاسبي، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة على المستوى العملي في محاولة تحسين عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية، ومن خلال التعرف على مدى توفر البيانات اللازمة لإستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تلك البنوك تمهيدا لتقييم أدائها من خلال بطاقة الأداء المتوازن .

❖ أهداف الدراسة:

الهدف من بحث هو التعرف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات الحديثة التي ماتزال تحتاج إلى مزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء وتوضيح فعالية بطاقة الأداء كأداة إستراتيجية في البنوك التجارية، وأيضا التعرف على مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة .

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيارنا لهذا الموضوع، كان مرده للأسباب التالية:
- يوافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الإدارة الإستراتيجية.
- وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية في كثير من المؤسسات الجزائرية، واعتماد مسيرتها على الأدوات التقليدية.

❖ المنهج المستخدم:

- بالنسبة للجزء النظري : فقط تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بدراسة مختلف الظواهر التي تم التطرق إليها في البحث وذلك من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة والبحث المكتبي للمصادر والمراجع.
- بالنسبة للجزء الميداني : تم استخدام منهج دراسة حالة من خلاله للدراسة الميدانية لواقع البنوك التجارية الجزائرية وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة البحث، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور البحث .

❖ الدراسات السابقة :

- حظي موضوع بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء البنوك بإهتمام العديد من الباحثين و المفكرين وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض دراسات السابقة :
- 1. درغام وأبو فضة "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة تطبيقية"
- ومن أهم نتائج الدراسة :

- (1)-إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حديث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.
- (2)- تمتلك المصارف تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز . (3)- يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة معا كل على حدة ، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.

II. Mark frigo وآخرون، "بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك، ترجمة الإستراتيجية

إلى أفعال"، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008

ركزت الدراسة على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية: تحديد شامل لإستراتيجية المصرف؛ تحدي شامل لمقاييس الأداء وقد خلصت (BSC)، المستخدمة في المصرف؛ تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل نموذج الدراسة إلى: أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف؛ وذلك من أجل التأكيد على الإستراتيجيات.

III. زويلف إنعام، نور عبد الناصر، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم

الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية". جامعة البتراء، الأردن، 2005

في تحوي ل (BSC) استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة النموذج وآلية تطبيقه، مع تبيان كيفية مساهمته إستراتيجية المؤسسة إلى عمليات مشتركة يفهمها الأفراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس لكل جانب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- يعد النموذج متوازناً، لأخذه في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

- هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج ومدى تحقيق إستراتيجي ة المنظمة.

- تختلف مقاييس الأداء لمحاور النموذج الأربعة من منظمة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر في المنظمة نفسها وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة المنظمة.

❖ تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم بحثنا الى ثلاث فصول فصلين نظري وفصل تطبيقي ، الفصل الأول تناولنا فيه الاطار

النظري لبطاقة الأداء المتوازن والفصل الثاني الأداء الإستراتيجي معايير تقييمه والفصل الثالث دراسة ميدانية من خلال استخدام استمارة وتم توزيعها على عينة من الوكالات البنكية لولاية المسيلة .

الفصل الأول

الإطار النظري لبطاقة

الأداء المتوازن

تمهيد:

الأعمال المعاصرة أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس المالية وغير مالية المترابطة تعد كدليل موجه لاتخاذ قرارات رشيدة من قبل المديرين لتحقيق أهداف استراتيجية التي تمكن المؤسسة من البقاء في سوق المنافسة

ولنتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية وبين امكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء والانجازات

و تعد بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المؤسسات

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول سنتطرق الى عموميات حول الأداء , أما المبحث الثاني سوف نعرض الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن وفي المبحث الأخير يتم التعرف على كيفية إعداد (BSC) .

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وأهميته وتصنيفاته ومفهوم تقييم الأداء وأهميته و مراحلها ومفهوم قياس الأداء و أهميته وصعوباته .

المطلب الأول : الأداء وأهميته و تصنيفاته**الفرع الأول: تعريف الاداء****التعريف الاول:**

يعبر الدكتور ماكليكان عن مفهوم الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها, وفي هذا السياق يمكن تعريف الأداء بكونه" انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها", ويعتمد آخرون على منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء, ويعتبر الأداء محصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف¹

التعريف الثاني:

الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة, فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المارة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها, وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل².

التعريف الثالث:

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة والاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، اذا الأداء هو الكفاءة والفعالية معا³

التعريف الرابع:

هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها ،وتأثيرات خارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها⁴

¹ David F, Strategic management, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001, P 308.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،،الادارة الاستراتيجية ، الطبعة I، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007، ص 477 .

³ عبادي حمزة، بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير ،مذكرة نيل شهادة الماستر ،جامعة المسيلة ،2012-2013، ص20.

⁴ بوهلالي محمد ،تحليل العلاقة بين الموازنات التقديرية ونظم قياس الأداء ،مذكرة نيل شهادة الماجستير،جامعة الجزائر ،2012-2013، ص 61 .

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية¹:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعم نحو تطوير أنفسهم

الفرع الثالث: تصنيفات الأداء

ان أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح اشكالية واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداما وتصنيف الأداء يعتبر الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملي في ذات الوقت والذي يعتمد عليه في تحديد أنواع الأداء، وعادة ما يتم تصنيفه وفقا للمعايير التالية:²

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:³

الأداء الداخلي، الأداء الظاهري، الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الإنتاجي، الأداء الترميني
الأداء البشري

ثانياً: حسب معيار الشمولية

تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:⁴ أداء جزئي وأداء كلي .

ثالثاً : حسب معيار الطبيعة⁵ : ويمكن تقسيم الأداء إلى

الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء التكنولوجي، الأداء الإداري

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة نيل شهادة ماجستير - سطيف - 2011/2010، ص 04

² مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير ،جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011/2010 ، ص 04.

³ سليخ حدة، دور نظام التكاليف المبنى على الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماستر ، المسيلة ، 2013/2012، ص 36.

⁴ عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة-2008/2007، ص 27.

⁵ سميحة تريكي، اقتراح أحد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الخدمية، مذكرة نيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف - مسيلة - 2014/2013، ص 13 .

رابعاً: حسب معيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة وينقسم الأداء في هذه الحالة الى :

أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق

المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء وأهميته و مراحلته**الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء**

ينظر هريبرت سيمون إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أي أنها عملية تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية¹

مفهوم تقييم الأداء يركز بشكل كبير على مقارنة النتائج التي تم تحقيقها على أرض الواقع المراد تحقيقها وذلك بعد قياس الأداء الفعلي أولاً وبذلك يتم التوصل إلى مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة بناءً على الخطط الموضوعة سابقاً بما يكفل اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين عملية الأداء.²

تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة.³

يعرف بأنه: 'دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً.⁴

¹ تركي سلطان، هندسة التغيير (التغيير الجذري لقمة الإدارة)، عالم الكتب، القاهرة، 1996، ص 22.

² نضال فاروق أبو غين، مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الاسلامية، غزة، 2015/2016، ص 28.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 483.

⁴ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007/2008، ص 63.

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء

يعطي علماء الإدارة والإستراتيجية أهمية كبرى في الدراسة والبحث على التركيز على مستويات الأداء في المؤسسات الخدمانية والتي تعتبر الجامعات جزءاً منها، وفي منظمات الأعمال أيضاً، ولبيان أهمية الأداء في هذا المجال فإنه يمكن مناقشة تلك الأهمية من عدة جوانب، الجانب النظري والتجريبي والإداري، فمن الجانب النظري يمكن اعتبار الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء بشكل ضمني أو مباشر، أما من الجانب التجريبي فإن أهميته تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، وأخيراً تكمن أهمية الجانب الإداري في اهتمام الذي يظهر جلياً وواضحاً من قبل إدرات المنظمات بالأداء ونتائجه¹

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصاً للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاء قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية:²

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لموارده
 - يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة
 - إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها
 - تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات
 - تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها
 - يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل
 - تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة.

¹ N Venkatraman & V Ramanujam, "Measurement of business performance In strategy research: A comparison approaches", No.4 , (A.M.R), Vol.11 ,1992 ,p68.

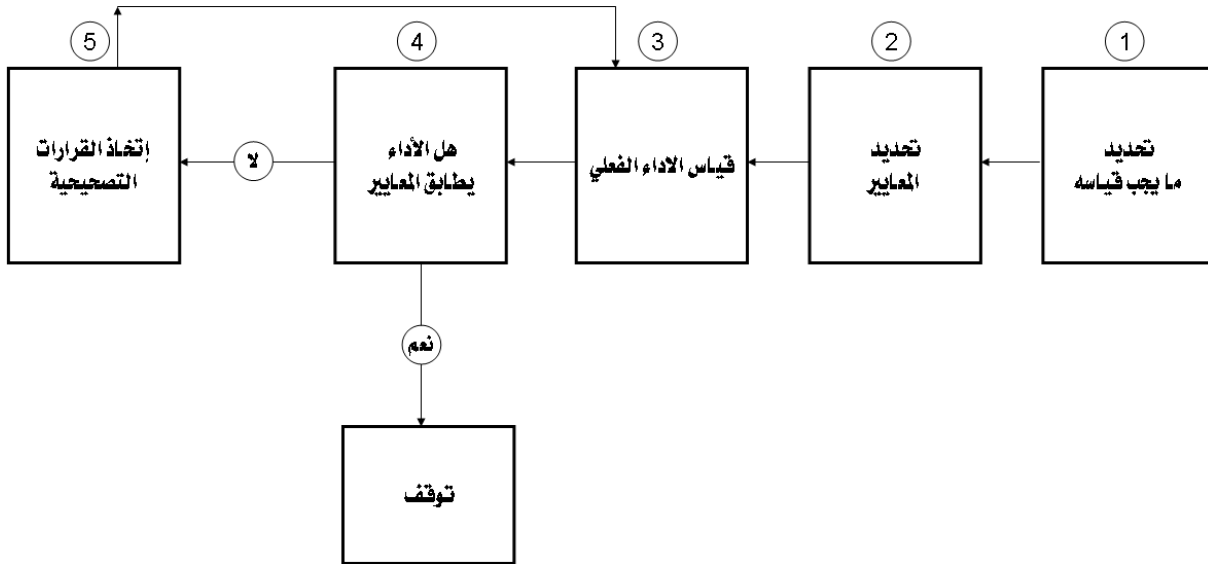
² حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية في المنظمة ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 04 .

الفرع الثاني : مراحل تقييم الأداء

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة ويوضح

الشكل رقم 1 (أهم مراحل تقييم الأداء)¹

الشكل رقم (01): مراحل تقييم الأداء



المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، بدون ذكر الطبعة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 418.²

المرحلة الأولى: تحديد ما يجب قياسه

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من

التنفيذ الفعلي لاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها

¹ عبد اللطيف، حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، 2006، الرقم 21، العدد 141-156، ص 134.

² ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، بدون ذكر الطبعة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 418.

³ عبد اللطيف وحنان تركمان، مرجع سابق، ص 135.

المرحلة الثانية: تحديد معايير الأداء

يتم وضع معايير الأداء بناءً على رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها وذلك لاستخدامها في قياس الأداء، ويمكن تعريف المعيار بأنه المستوى التي تحدده الإدارة كنموذج لتقييم الأداء.

المرحلة الثالثة: قياس الأداء الفعلي

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء، وتكمن خطورة القياس في عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، ومقياس الأداء عموماً يتكون من رقم ووحدة قياس.¹

المرحلة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية²

وفي هذه الخطوة يتم تقييم الأداء الحالي وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وما إذا كان هذا الاختلاف مقبولاً أم لا، فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما والعمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة .

المرحلة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين:

* تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

* وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 487.

² عبد اللطيف وحنان تركمان، مرجع سابق ، ص 137.

المطلب الثالث: مفهوم قياس الأداء و أهميته**الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء**

يعرف قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها ، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا " ¹ كما يعرف كذلك بأنه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية".²

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس، الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.³

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا.⁴

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:⁵

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 487.

² عيسى مرزقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد - بوضياف، مسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009 ، ص 02.

³ صلاح بلاسكة ، قابلية تحقيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011/2012، ص04.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة 1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ، ص69.

⁵ عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 04.

- **تقييم الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

ونذكر أيضا: ¹

- إن قياس الأداء يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليها.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المنظمة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات .

- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث إن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عملية المنظمة .

-القياس يزيد من تأثير المنظمة ،حيث يتم التعرف من خلاله على محاور التي تحتاج الى اهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور

جدول رقم (01): تصنيفات مقاييس الأداء²

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على تخصيص واستخدام المورد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق ، ص 71.

² طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ، ص 91.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن و مفهومها و أهميتها و مميزات وأهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول : التطور التاريخي.

الفرع الأول : مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباباً لحدوث الأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخداماً كإطار لمتغير التنظيمي.

الجيل الأول 1992:¹

حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة أبعاد أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تُعطى مؤشرات لمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية.

الجيل الثاني 1996:²

نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعاً وغامضاً ولو رؤى وتصورات متباينة كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمال لجانب كبير من المؤسسة في هذا الجيل تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص145.

² مرجع نفسه ، ص 146-147.

اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع ليا في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:¹

- النجاح المالي: كيف يجب أن نبدا أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المنظمة: كيف يجب أن نبدا أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
- ماهي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز بها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهمينا؟

- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟
وقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

الجيل الثالث 2000:

يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر المهمة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي:²

- 1- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح
- 2- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة..

وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤنا صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء، ويتميز هذا الجيل من البطاقة³.

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية.

¹ صلاح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² نادية راضي عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئي على بطاقة الأداء المتوازن في لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، الأردن، المجلد 21، العدد 2، ص 26.

³ صلاح بلاسكة، مرجع سابق، ص 23.

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

التعريف اللغوي:

Balanced: بمعنى متعادل ومتوازن

Balanced Scorecard: بمعنى الأداء المتوازن

التعريف الاصطلاحي:

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في مقال لكل من (kaplan.robert) نشر في العدد الأول عام 1992 وذلك بهدف قياس الأداء من خلال النظر Harvard Business Review من مجلة لمنظمة ما من أربع مجالات حيوية وهي المجال المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وبهذه الطريقة تركز المنظمة على بعض النسب الرئيسية والحاكمة في مجالات مستهدفة ذات مغزبان المعنى الشامل لبطاقة قياس الأداء المتوازن هو التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة المؤسسية للمشاركة في تحقيق الأداء الفعال ، فهي ليست مجرد وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب بل أهميتها تكمن في قدرتها على تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في عملية البناء والتخطيط الاستراتيجي، كما توضح مواقع الخل، وتوازن بين العمليات على المدى القصير والطويل وتعدُّ دليلاً ومؤشراً يساعد على ضبط النظام الإداري والمالي بالمنظمة.¹

فقد اعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Institute أما معهد مقاييس الأداء وليست مجرد نظام لتجميع المقاييس ولكنها نظام يحقق التكامل بين الإستراتيجية ومجموعة محدودة مستهدفة من القياسات الأساسية الأمر الذي يؤدي إلى التغلب على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.²

هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة³

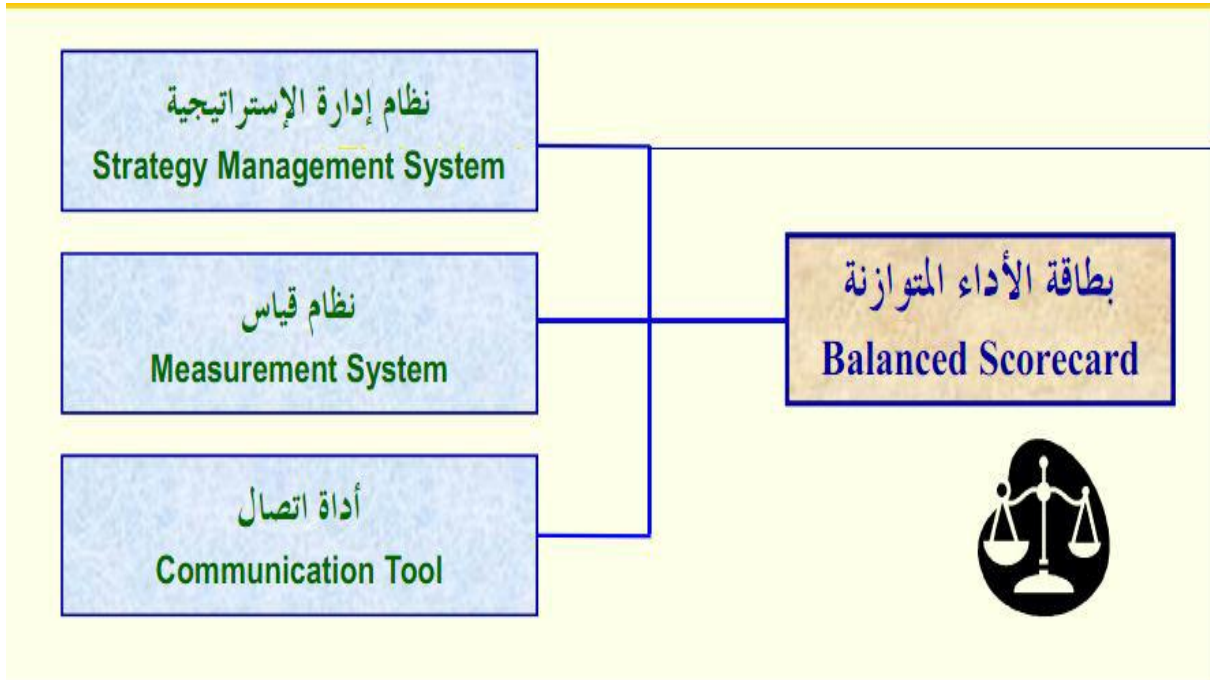
¹ هاني عبد الرحمان العمري، منهجية بطاقة قياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية ، مقالة علمية ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، القاهرة ، مصر، 2001، ص 552.

² www.balanced scorecard.org ، 20:33، 27/04/2016.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع: <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>, 15.33, 18/04/2016.

- وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازن لأنها¹:
- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
 - تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
 - تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
 - تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية).
 - تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة ونستنتج في الأخير إن بطاقة الأداء المتوازن تعرف كأداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى المستويات الإدارية المختلفة وترجمتها إلى أهداف ومقاييس عملية، من خلال التوازن بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بما يحقق رؤية المنظمة.
- والشكل التالي يوضح بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل (02) : بطاقة الأداء المتوازنة²



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 145.

¹ Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, l'Essentiel du contrôle de gestion, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2000, P:185

² طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 145.

الفرع الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي¹:

1. توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف ، خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي

4. تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي²:

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية
- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية

¹ حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009 ، ص: 04 .

² R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system ", review, Jan –Feb, 1996, P.13. Harvard business

- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة
 - وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:¹
 - تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة
 - ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها
 - زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية.
- المطلب الثاني : مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.**

الفرع الأول: مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حقق الكثير من المميزات التي ساعدت المنظمات على التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، مبتعدة عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البعد المالي، حيث ركزت البطاقة في جوهرها على خلق حالة من التوازن بين البعد المالي وأبعاد أخرى غير مالية ذات أهمية كبيرة للمنظمات خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد، ومن أهم مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:²

1- البطاقة أداة قيمة تمكن الموظفين من فهم وضع المنظمة، مما يساهم في تحقق الديناميكية اللازمة للتنافس على المدى الطويل، كما تزودنا بتوثيق مفيد للتطوير المتواصل لتلك المقاييس التي ستوجه المنظمة صوب تحقيق أهدافها ورؤيتها

2- دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات .

3- إن تطبيق البطاقة في العديد من المنظمات كان له الفائدة في سد الفجوة بين غموض الرؤية والإستراتيجية مع المقاييس التشغيلية يوما بعد يوم، كما أنها تيسر العملية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتجنبها وهم الاعتقاد بوجود إستراتيجية من خلال تمكين هذه المنظمات من موائمة المبادرات والإدارات والأفراد للعمل بالطرق التي تعزز بعضها البعض بحيث يمكن تحقيق الأداء المرجو³

¹ صلاح بلاسكة، مرجع سابق ، ص 26.

² جوران وآخرون ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية لإدارة البنك، القاهرة، مصر، 2003، ص 67.

³L. Y.Chan, "An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organization", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.23, No.2, p.86.

- 4- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح¹
- 5- الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
- 6- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية.
- 7- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة وإدخال منتجات جديدة تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات القائمة.
- 8- يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات؛ كل هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا نظرا للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الإستراتيجي.

الفرع الثاني : أهداف بطاقة الأداء المتوازن

- يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:²
- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل .
 - مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية
 - التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي
 - تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية

¹ فاطمة رشدي سوليم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 80-81.

² Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les meilleurs pratiques de management, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2008, P. 210.

- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف الى 3 أهداف أساسية:¹

1- إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتباب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

2- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العلوم الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

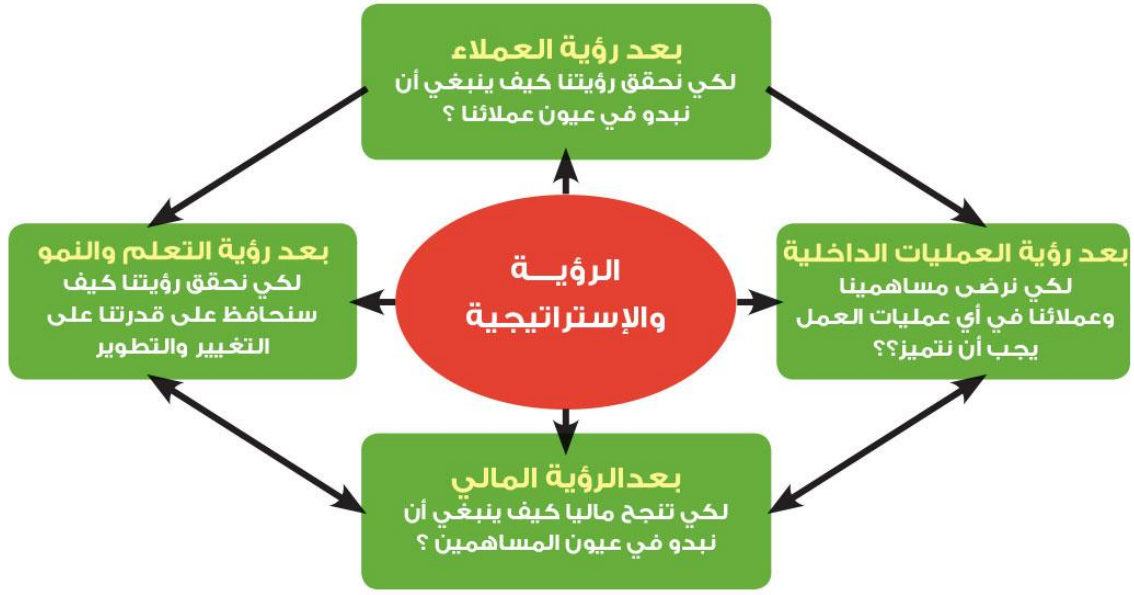
3- قياس الأداء: تحت مقولة ما "يمكن قياسه يمكن إدارته"؛ فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء المالي إضافة إلى ثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون والعملاء والعاملين ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير² والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة ونستخلصها في الشكل التالي :

¹ Awore gonbard saintongo et al, Le Balanced Scorecard est-il une nouveauté DESSCES, Paris, 2002/2003, P11.

² غادة منصور غوث، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبية الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، مذكرة نيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2005، ص82.

الشكل (03): يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن¹

Source: M.Zaman, "Balanced Scorecard Implementation In Australian Companies : An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent", Central Queensland University ,2002,p 04.

أولا : البعد المالي (Financial Perspective)

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من² ورغم الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنبا إلى جنب.

ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي،

ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها³:

¹ M.Zaman, "Balanced Scorecard Implementation In Australian Companies : An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent", Central Queensland University ,2002,p 04.

² R. Paul. Niven, Balanced Scorecard "step by step Maximizing Performance and maintain Results, Publisher: John Wiley & Sons, Inc, Newyork, 2002,P68.

³ ماهر موسى درغام و مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي و الإستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، العدد 17(2)، ص 748.

معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمواعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة ويتضمن البعد المالي عدداً من المعايير الإستراتيجية مثل معيار تحقيق الربح العادل وهو هدف استراتيجي تسعى معظم المنظمات إلى تحقيقه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى سعياً من المنظمات لتحقيق أقصى وتختلف المقاييس المستخدمة لتحقيق الأهداف المالية تبعاً لاختلاف المرحلة من دورة حياة المنظمة.

ثانياً: بعد العملاء Customer Perspective

البعد الثاني من أبعاد البطاقة هو بعد العملاء، وهو يشمل تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقها سواء لعملائها الحاليين أو المحتملين¹. إن الهدف الأسمى لكل منظمة هو تحقيق رضا العملاء الكامل وإسعادهم، ونظراً لأن العملاء يتوقعون دائماً أكثر أو أقل، أفضل أو أسرع أو أقل وبالتالي فإن هذه المتطلبات تتغير باستمرار مما يجعل عملية التحسين في المنتجات مطلوبة باستمرار ويجعل مباحج الأمس ضرورات الغد، إن أهمية فهم ما يسعد العملاء هو الوفاء بالمتطلبات غير المنطوقة أو المرغوبة للعملاء والذي بدوره يكتب للمنظمة البقاء والازدهار، حيث إن مجرد الوفاء بمتطلبات العميل المنطوقة لا يحظى بأي تقدير ويزيد من احتمالية التحول إلى منشأة أخرى منافسة إذا وجدوا أن عملية مبادلة نقودهم للسلعة أو الخدمة المطلوبة ستعود عليهم بميزة إضافية حتى ولو كانت ضئيلة، إلا أن المنظمة التي تركز على ما يقوله العملاء وعلى رسالتهم المتوارية بين الكلمات تتمتع بميزة تنافسية واضحة مما يحقق الرضا المطلوب ويكسبها ولاء العميل ويؤدي إلى تكرار التعامل مع المنظمة بل يجعل هؤلاء العملاء يتحولون إلى ناطقين بلسان الشركة وشركاء في نجاحها مما يترتب عليه علاقة إيجابية تؤدي إلى خدمات أفضل وابتكار ونمو في الأعمال².

¹ حازم محمد الشيشني، "نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 2004، ص 112.

² عبد الرحمن توفيق، سيجما ومصنوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008، ص 185.

ويعكس بعد العملاء المميزات التي تقدمها المنظمة لعملائها مثل التطوير المستمر في المنتجات أو إدخال منتجات جديدة أو تخفيض وقت تقديم الخدمة أو السلعة أو تنوع الخدمات والمنتجات وغير ذلك من المميزات التي تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء، ويتضمن هذا البعد بالبطاقة العديد من المقاييس فمقياس رضا العميل يعطي مؤشراً عن كفاءة المنشأة ومدى نجاحها في تحقيق رضا العميل الذي بدوره سيؤدي حتماً إلى تكرار الشراء أما مقياس الاحتفاظ فيقدم صورة عن مدى ولاء العميل والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين، كما يعكس مقياس اكتساب عملاء جدد مدى كفاءة المنظمة في جذب عملاء جدد ويقاس إما بعدد العملاء الجدد أو من خلال المبيعات الإجمالية لهؤلاء العملاء في القطاعات المستهدفة أما مقياس الربحية يظهر العملاء غير المرشحين للمنظمة خاصة الجدد نتيجة لزيادة تكلفة جذبهم مقارنة بالعائد المحقق من بيع سلع أو خدمات لهم، مما يجعل الربحية على المدى البعيد هي الأساس في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بإمكانية الاحتفاظ أو التخلي عنهم أما غير مرشحين فإن القرار يكون بتخلي عنهم¹.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات الهامة التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها لتتمكن من تنفيذ إستراتيجيتها، وإرضاء عملائها، وتحقيق أهدافها المالية² وهذا يعني القيام بتحليل عمليات المنظمة الداخلية والتعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها المنظمة للارتقاء بذاتها، ودراسة الروابط والصلات بين العمليات الداخلية للمنظمة وتلك الموجودة في المنظمات الأخرى المتعاونة معها³.

فمن خلال هذا البعد ببطاقة الأداء المتوازن سنتمكن إدارة المنظمة من تقييم مصادر القوة والضعف في عملياتها الداخلية، ومعرفة مجالات التحسين والتطوير، وكيفية ترشيد التكاليف، والتعرف على العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات المستفيدين وميزاتها التنافسية⁴. ومن خلال هذا البعد سنتهم المنظمة بتطوير نفسها من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء، ويتضمن هذا البعد عدة أهداف مثل: جودة التصنيع، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض ، مرجع سابق ، ص 100.

² حازم محمد الشيشني، مرجع سابق ، ص 112.

³ جوارن و آخرون ، مرجع سابق ، ص 102.

⁴ هشام عبد الله العباس، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً، بحث منشور، 2009، العربية 3000، العدد36، ص 15.

التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطور أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة وغير ذلك من الأهداف المرتبطة بالعمليات الداخلية¹.

رابعاً : بعد التعلم والنمو

يعد بعد التعلم والنمو حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد العمليات الداخلية، العملاء، مالية المساهمين، وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لبعدي العملاء والعمليات الداخلية سنكتشف بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية لمهارات العاملين، نظم المعلومات، المناخ التنظيمي، والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة، وتقدم المقاييس المصممة في هذا البعد المساعدة في سد هذه الفجوات، وتضمن أداءً مستمراً ومستقرًا في المستقبل².

ويساهم بعد التعلم والنمو في بناء فلسفة أساسية ألا وهي ضرورة تعامل المنظمة مع المنافسة من خلال القيام بتحسينات مستمرة على المنتجات وعمليات المنظمة، وليس مجرد توفير احتياجات المستهلكين والتميز في العمليات الداخلية، ويتضمن هذا المدخل أهدافاً عدة مثل تحسين التعلم التصنيعي، وقيادة السوق تكنولوجيا ، وتخفيض زمن إدخال منتجات جديدة إلى السوق، كما يتضمن هذا المدخل أيضاً مقاييس تترجم تلك الأهداف مثل: نسبة الموظفين الذين تركوا المنشأة، نسبة الموظفين الذين قاموا بتعديل أهدافهم مع نظام قياس الأداء المتوازن³.

ويهدف هذا البعد ببطاقة الأداء المتوازن لتحسين معرفة العاملين ومهاراتهم وتزويدهم بالدورات التدريبية اللازمة وورش العمل والاستفادة من التحسين في عمليات العمل، ويتناول هذا البعد قضايا ذات علاقة بفريق العمل، المشاركة، التحسين المستمر، المقدرة التقنية المستقبلية، التخطيط الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، والابتكار... الخ⁴.

¹ هاني عبد الرحمان العمري، مرجع سابق، ص 19

² R. Niven, opcite, P19.

³ حازم محمد الشيشني، مرجع سابق، ص 113.

⁴ I.R. Ababneh, "A Comprehensive Performance Evaluation of the Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard", Journal of Business Administration, Jordan, Vol.4, No.4, P467-468.

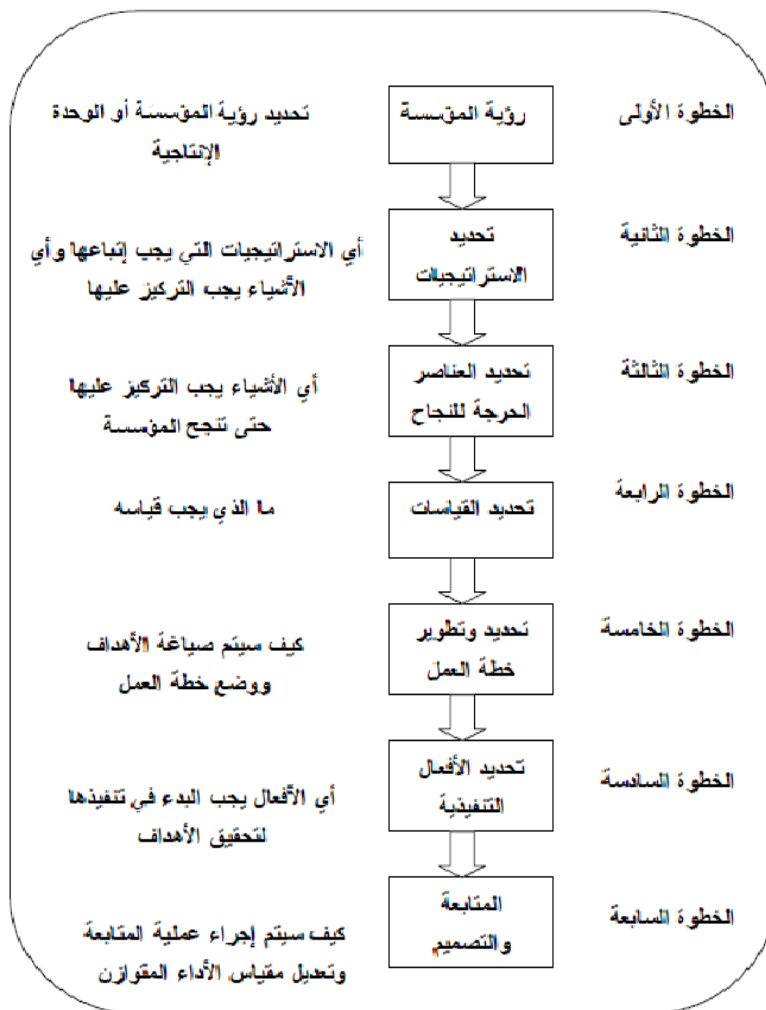
المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن BSC

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن و مقومات وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن BSC

وفيما يخص عدد الخطوات الضرورية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن ، فقد أكد كابلان نورتن انه مهما اختلفت هذه الأخيرة أن تضم أربع خطوات يعتبرانها أساسية بالنسبة و لجميع المؤسسات ، وهي تحديد رؤية و إستراتيجية المؤسسة ثم الأداء ثم وضع المؤشرات الملائمة وفي الأخير التنفيذ¹.

الشكل (04): يمثل خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن²



المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية، الإسكندرية2003، ص 243.

¹ طاهر محسن الغالبي، ووائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق،ص 30

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية، الإسكندرية2003، ص 243.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أهمية تصميم بطاقة الأداء المتوازن تمر بسبعة خطوات متتالية والتي نفضلها في الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد رؤية ورسالة المنظمة

يعتبر تحديد رؤية المؤسسة بمثابة الخطوة الأولى، وإذا كانت الرؤيا محددة مسبقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، حيث تعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل¹ ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمة والى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى إتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الخدمة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع مستويات الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها .

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، فالاستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل، أي ما هي الاستراتيجيات التي يجب أن نتبعها وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المنظمة²

في حالة كون المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي من خلال التحسين المستمر في مجالات التعلم ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف.

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحرجة

¹ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبانوم

الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2008، العدد 2، المجلد 11، ص 297.

² عبد اللطيف وحنان تركمان، مرجع سابق، ص 148.

تساهم بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشتمل على أهداف خاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى¹

تعرف عوامل النجاح بأنها " تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على، مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة"².

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

¹ نضال فاروق أبو غبن ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² Georges Langlois et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008, P.351.

الجدول رقم 02 : الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء¹

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول 	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
<ul style="list-style-type: none"> - رضى العملاء - الحصة من السوق - العملاء الجدد 	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين طرق الأداء والتشغيل - تبسيط وتنميط أجزاء المنتج - ابتكار طرق جديدة 	جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
<ul style="list-style-type: none"> - التطور التقني في مجال الإنتاج - البحوث والتطوير في مجال المنتجات - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية 	جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعلم)
<ul style="list-style-type: none"> - تطور الأداء البيئي - تطور الأداء الاجتماعي 	جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع) و البيئي

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص:111.

الخطوة الرابعة : تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المنظمة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المنظمة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيرًا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.²

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص:111.

² عبد اللطيف وحنان تركمان، مرجع سابق ، ص 148.

الاستراتيجي، ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة. ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابقة تحديدها لمحركات الأداء.

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

ويطلق على هذه الخطوة خطوة صياغة الأهداف ووضع خطة العمل والتي تشمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً، لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.¹

في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين و جدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية و النهائية ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من المؤسسة لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بهذه البطاقة².

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لم ارجعته ومناقشته مع مديري الإدارات، كما يتم إعادة دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد³.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، و رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، بدون ذكر الطبعة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006، ص 248.

² مرجع نفسه، ص 248.

³ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 115.

المطلب الثاني : مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و صعوبات ذلك

الفرع الأول: مقومات نجاح تطبيق BSC

هناك العديد من المقومات الأساسية اللازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:¹

* دعم الإدارة العليا وإدراك العاملين بالمنظمة لهذا الدعم مما يسهل ويسرع خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

* التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم البطاقة أو تطبيقها كما أن العمل الجماعي من أهم مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

* ضرورة إدراك أن اختلاف ظروف البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمات لا توفر حلول معيارية تناسب كل المنظمات.

* ينبغي التركيز على عملية الاتصال بالشكل السليم وذلك من خلال الاعتماد على مدخل الاتصال من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

* ضرورة إدارة التغيير داخل المنظمة لمواكبة كافة التغيرات البيئية الخارجية.

* فهم الإستراتيجية وتحديد الأهداف والمقاييس التي تتفق مع الإستراتيجية يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بالكم الهائل من المعلومات التي تعيق العمل الإداري.

* يجب البدء بالتحليلات البسيطة والتقريبية بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

* دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية مما يضع المنظمة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة وتلافي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية.

¹ ماهر موسى درغام، ومروان محمد أبو فضاء، مرجع ساب ، ص 752.

الفرع الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها نذكر خاصة:

* الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء وبالتالي فإن عملية تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة التحسين والتطوير في (BSC).

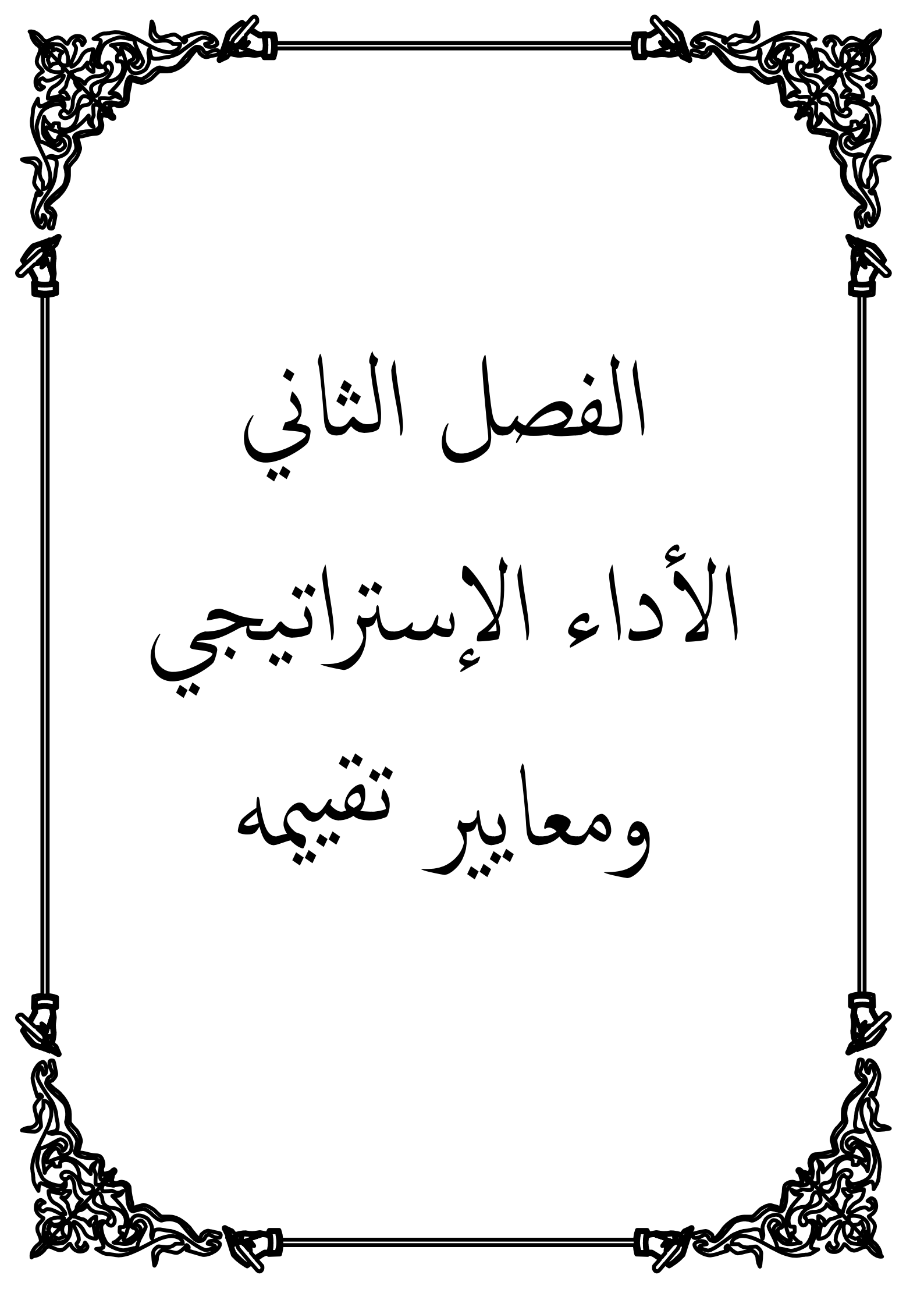
* صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية.
* إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المسيرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.

إن التوقعات الخاصة ب (BSC) تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال. وتقصى بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها كالهياآت العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمؤسسة وبالتالي إستراتيجيتها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه يمكن القول أن قياس الأداء مهمة بالنسبة للمؤسسات ، فهو يعتبر الوسيلة الهادفة للوصول إلى هدف معين، بالإضافة إلى أنه يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها كما أنه يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف ،بالإضافة إلى أنه يلعب دورا هاما في تخفيض معدل الأخطار في التخطيط هذا من جهة ، و من جهة أخرى لا يمكن قياس الأداء في المنظمة دون أداة أو أسلوب مناسب و من بين الأساليب التي تم الاعتماد عليها هي بطاقة الأداء المتوازن .

تم في هذا الفصل التعرف على بطاقة الاداء المتوازن والتي ظهرت بعد عقم الادوات التقليدية في قياس الأداء على يد "كابلان ونورتين" ، فأظهرت هذه الأداة قيمة مضافة للمؤسسات ، حيث سمحت لها ليس فقط بقياس أدائها المالي بل تعددت لتقوم بقياس الأداء غير المالي ، وذلك باستعمال مؤشرات الموجودة في المحاور الأربعة الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن ، كما أثبتت هذه الأداة فعاليتها في مجموعة من الشركات فهي تساعد على تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المنظمة ، كما تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات و الاجزاء و العملاء وتطوير وتنمية الاسواق.



الفصل الثاني
الأداء الإستراتيجي
ومعايير تقييمه

تمهيد :

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي حدثت في البيئة الداخلية، والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة نتائج الأداء الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة صياغة الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيقها.

وتحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات ومعلومات من البيئة الداخلية والخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح التوجهات الاستراتيجية في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

وفي هذا الفصل سنتناول في المبحث الأول عموميات حول الأداء الاستراتيجي و المبحث الثاني تقييم وقياس الإستراتيجية وفي المبحث الثالث تناولنا علاقة بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر تقييم الأداء الإستراتيجي.

المبحث الأول : عموميات حول الأداء الإستراتيجي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية و الأداء الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية و أبعاد الأداء الاستراتيجي و أهميته و نماذج الأداء الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية و الأداء الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية

ينظر الى الاستراتيجية على أنها قمة المهن الادارية ، ويمثل " التخطيط الإستراتيجي على أنه صياغة شكل الاستجابة التي تمكن الوحدة الاقتصادية من التلاؤم مع المستقبل، وتكون البيئة التي تستهدفها تعتبر قابلة للقياس و اجراء عمليات التنبؤ عليها ¹

ويعرف قاموس ويبستر "الاستراتيجية " على أنها علم وتخطيط العمليات ويعرفها قاموس المورد بأنها " تعني علم أو فن تسخير طاقات الأمة أو الأمم السياسية والاقتصادية والنفسية لخدمة السياسات المقررة في السلم والحرب ²

وتعرف الإستراتيجية أيضا بأنها " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرار الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها ³

مما سبق ذكره من التعريفات نستخلص مايلي:

*تصور مستقبلي واتجاه شامل..

* علم و فن تسخير الطاقات والموارد..

*رسم السياسات وتحديد الغايات والاهداف بعيدة المدى..

*تحديد الفرص والتهديدات وتبيان نقاط القوة ومواطن الضعف في الأداء.

الفرع الثاني: تعريف الأداء الإستراتيجي

بالرغم من التباين السابق إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق فإنه يعبر عن الأداء بكونه "قدرة المؤسسة على تحقيق

¹ عبدالرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط 2 ، القاهرة ، ص58-59.

² رمزي منير البعلبكي ، المورد الحديث ، ط 1 ، دار العلم للملايين ، بدون ذكر بلد النشر، 2011 ، ص 1159.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سبق ذكره ، ص 34-35.

أهدافها طويلة الأجل¹. ويركز هذا المفهوم على الأهداف طويلة الأجل والتي تتمثل حسب رأي الكثير من الباحثين في البقاء والنمو والتكيف وهذا ما يعبر عنه بالفعالية.

ومن الباحثين من يرى بأن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"². حيث يركز هذا المفهوم على الطرق التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها والتي تعتمد في استغلال مواردها المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال وهذا ما يطلق عليه الكفاءة.

ويعرف الأداء بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكّن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"³.

مما سبق نستنتج أن الأداء مفهوم واسع يشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها. ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف المحددة.

ولذلك فإن للرقابة الإستراتيجية أهمية بالغة والذي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء الاستراتيجي هو نتيجة لكافة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة. والأداء الاستراتيجي يقدم الكثير من البدائل أو الحلول لمواجهة مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات، وبالتالي ضمان مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور وبلوغ هذه المستويات يحتاج الأداء الاستراتيجي إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفير القوى الدافعة⁴.

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، بدون ذكر الطبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002، ص126.

⁴ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، بدون ذكر الطبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص10.

الفرع الثالث: تعريف الإدارة الإستراتيجية

يعرفها (Ansoff) وهو احد رواد الفكر الإداري بأنها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب اليه المنظمة والغايات التي تحققها". ويعرفها كل من (Hunger و wheelen) بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الادارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة " .

أما (Andrews) فشير إلى إن الإستراتيجية هي " الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، والنقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت.

ومن خلال ذلك يتبين أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بسياسات وتوجهات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة سلسلة من الاجراءات الهادفة كما يلي:

- تحديد الرؤية والرسالة والغايات ← بناء الاهداف التنظيمية ← صياغة الاستراتيجية
تطبيق الاستراتيجية ← تقويم ورقابة الإستراتيجية.
المطلب الثاني: أبعاد الأداء الإستراتيجي و أهميته

تظهر أبعاد الأداء من خلال عدة نماذج ومن بين هذه النماذج العملية التي تميزت بالوضوح، النموذج الذي قدمه الباحثان "موران سافوا" و "بودان" الذي يعطي حكماً عاماً عن الأداء التنظيمي للمؤسسة كما يتضح من الجدول 03 والذي يوضح أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي

يمثل الجدول رقم 03 : أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي

بقاء المؤسسة	الكفاءة الاقتصادية
- نوعية المنتج - المردودية المالية - المركز التنافسي	- الاستغلال الاقتصادي للموارد - الإنتاجية
متغيرات الموارد البشرية	شرعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية
- حركة الأفراد - مناخ العمل - مردودية الأفراد - تنمية الأفراد	- إرضاء أصحاب الأموال - إرضاء الزبائن - إرضاء الهيئات المنظمة - إرضاء المجتمع المحلي

المصدر : عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 127.

1. يتشكل الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية وهي : بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة اتجاه الجهات الخارجية.
 2. يقوم النموذج على مجموعة من المعايير الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء، وعددها في هذا من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها : معدل حوادث العمل، معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل، نوعية علاقات العمل، درجة الرضا السائدة لدى الأفراد وغيرها.النموذج ثلاث عشر معيارا.
 3. كل معيار يخضع للقياس باستخدام مجموعة من المؤشرات وكمثال فإن مناخ العمل يمكن قياسه ويمكن أن نحكم على أداء المؤسسة على أساس النتائج المحصل عليها من تقييم الأبعاد الأربعة للأداء، ويقترح الباحثون تطبيق هذا النموذج لتحليل وتقييم الأداء الكلي في كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها تجاري أو صناعي، أو خدماتي، ومهما كان حجمها كبيرا أو متوسطا أو صغيرا، ومهما كانت نوعية الملكية خاصة أو عامة.
- وفي دراسة أخرى تم اقتراح نموذج آخر للأداء يتكون من خمسة أبعاد يقوم على أساس الكفاءة والفعالية وهي¹ : الفعالية المالية، الكفاءة الإنتاجية، فعالية النمو، الفعالية في السوق والفعالية الاجتماعية.
- ويمكن تحديد الأبعاد السابقة باستخدام متغيرات قابلة للقياس كما يلي :
1. الفعالية المالية يمكن أن تقاس باستخدام المردودية المالية، المردودية التجارية ومعدل التمويل الذاتي.
 2. الكفاءة الإنتاجية ويمكن قياسها عن طريق متغيري الإنتاجية والتكاليف (إنتاجية العمل، تطور تكلفة الوحدة من الإنتاج وتطور هيكل التكاليف).
 3. فعالية النمو ويمكن الكشف عنها من خلال نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق.
 4. الفعالية في السوق المالية يمكن قياسها من خلال مؤشري تطور سعر السهم، وتطور مقسوم الأرباح.
 5. الفعالية الاجتماعية، يمكن أن تقاس بتطور المكافآت المادية وتطور عدد الأفراد وغيرها.
- وفي مدخل آخر يدرس أداء المؤسسة عبر المدى الزمني حيث يعبر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل المؤسسة في تفاعلها مع

¹ عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 128.

البيئة الخارجية، ويقوم على تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس نشاطها فيه¹.

ويعد البقاء مقياساً لفعالية المؤسسة على المدى البعيد، ومعايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط كما هي موضحة في الجدول التالي :

من الشكل نجد أن معايير الفعالية على المدى الزمني القصير تتمثل في :

الجدول رقم 04 : معايير الفعالية²

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكيف - النمو	البقاء

المصدر : مرجع نفسه ، ص 58.

1. الإنتاج : ويعبر عن قدرة المؤسسة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية.
 2. الكفاءة : وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.
 3. الرضا : ويقصد به الرضا الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي في مكان العمل.
- أما مؤشرات الفعالية على المدى الزمني المتوسط فتتضمن ما يلي :
1. التكيف : ويشير إلى القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن.
 2. النمو : والهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى الطويل.
- ومن خلال دراسة النماذج السابقة للأداء، نستنتج عدم وجود فرق بينها من حيث الجوهر، والاختلاف يظهر في الشكل والمصطلحات المستخدمة، فأبعاد الأداء في النموذج الأول هي نفسها في النموذج الثاني بطبيعتها، والفرق بين النموذجين من حيث الشكل فقط، ففي التحليل الثاني جزئياً الفعالية المالية إلى بعدين وهما بعد الفعالية المالية وبعد الفعالية في الأسواق المالية، أما في المدخل الثالث فإن الأداء الشامل للمؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بشكل مستمر عبر الزمن أهداف قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل

¹ جورج جاكسون وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص 58-60.

² مرجع نفسه ، ص 58.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الإستراتيجي

يكتسب مفهوم الأداء الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات ، وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء وإنما تتوقف على أدائه ،فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها و انهيارها كما يعد من المفاهيم الجوهرية التي شغلت أهمية الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، فضلا عن ارتباطه بوجودها إذ أنه يعد ضرورة تسعى المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية ، وفي هذا السياق يشير hofer أن للأداء الإستراتيجي انعكاسات كبيرة على المنظمات تتمثل في قدرة تلك المنظمات على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال يمكن استقراؤها من خلال مضامين النقاط الآتية:¹

- 1- أنه يتضمن عدادا من المضامين الواسعة و المتجددة نظرا لتعدد المتغيرات و الظروف التي يرتبط بها ، فالبيئة بمتغيراتها وعواملها الخارجية أكثر تأثيرا في الجوانب الأداء المختلفة.
- 2- ترتبط التغيرات الكثيرة والتحويلات الإستراتيجية والمالية و الهيكلية بالأداء وبالتالي فإن ذلك يزيد من حجم تركيز اهتمام إدارات المنظمات بالأداء و أهميته و جوانبه المختلفة من نتائج و مقاييس .
- 3- يرتبط الأداء بوجود المنظمات وبالتالي فإن اهتمام المنظمات وتفكيرها في موضوع الأداء يبقى مستمرا .

في حين أشار الحسيني إلى أن أهمية الأداء الإستراتيجي تبرز من خلال ثلاثة أبعاد و هي:²

- 1-**الناحية النظرية** : يمثل الأداء الإستراتيجي مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر .
- 2-**الناحية التجريبية** : تبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها .
- 3- **الناحية الإدارية** : وتظهر أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بنتائجه و التعديلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات و السياسات اعتماد على نتائجه .

¹ أثمار عبد الرزاق محمد ، إستراتيجية التكامل و إعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2015، ص 189.

² فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص232.

وبالتالي فإن أهمية قياسه و تقويمه تتمثل بالآتي:¹

- 1- يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها .
- 2- يظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ و ذلك تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
- 3- يوضح المركز الإستراتيجي للمنظمة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها وبالتالي تحدد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
- 4- يساعد على نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.
- 5- يعكس درجة المواءمة و الانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية .

المطلب الثالث : نماذج الأداء الإستراتيجي.

من أبرز النماذج التي استخدمت لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات فيمكن عرض فيما يلي:

- 1- **نموذج Altman** أو **نموذج الإفلاس**² : يعتمد هذا النموذج على النحو رئيس على المقاييس المالية أكثر من اعتماده على المقاييس غير المالية من خلال استخدام دالة متعددة المتغيرات تؤثر المنظمات ذات الأداء المرتفع التي تكون ذات مركز مالي قوي وقادرة على الاستمرار في ظل أجواء تنافسية .
- 2- **نموذج (Delaney & Huselid)**³ : قدم الكاتبان مقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات اعتماداً على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم ، مقارنة بأداء المنظمات المماثلة في القطاع الصناعي سمي المقياس الأول بإدراك (الأداء التنظيمي) ويشمل جودة المنتج ، القدرة على تطوير منتجات جديدة ، كسب رضا الزبائن على إدامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين ، القدرة على إدامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة و العاملين عامة، أما المقياس الثاني ، فيسمى الربحية ، الحصة السوقية و يعبر المقياسان مجتمعين عن أداء المنظمات.

¹ أثمار عبد الرزاق محمد ، مرجع سابق، ص190.

² فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، ص240.

³ J.T Delaney , M.A Huselid , the Impact of hunman Resource Measurement Practices On Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, 1996,vol.39 , N 4, 953.

3- نموذج (zakon):¹ يعبر النموذج عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة إنجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية و قدرتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية ،ومن أهم ما يميز هذا النموذج توجهاته المستقبلية ذات الطبيعة المتعددة الأبعاد ويعرف باسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا).

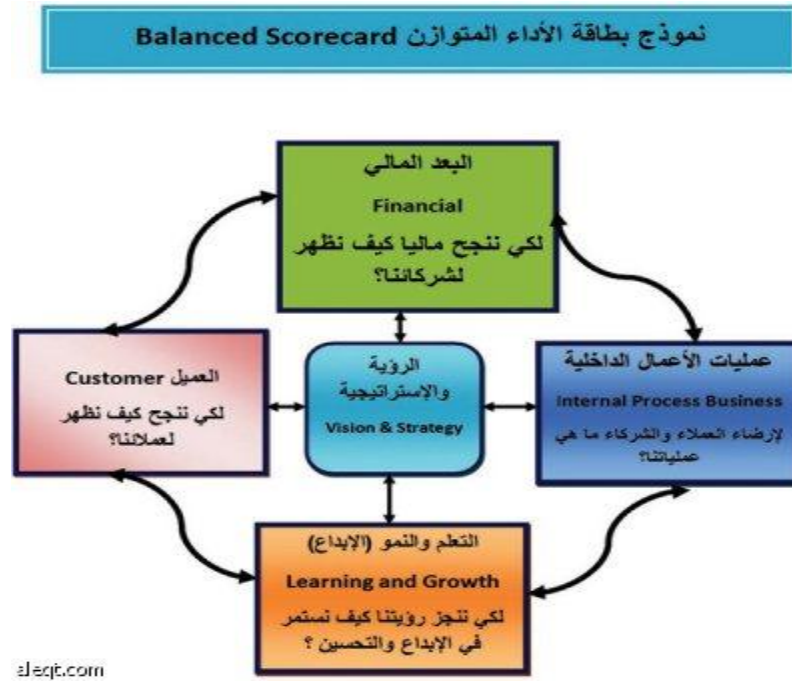
4- نموذج بطاقة الأداء المتوازن :² (BSC) The Balanced Score Card

تعد آلية جديدة اعتمدت عليها المنظمات في قياس أدائها ويعد ظهورها بمثابة ثورة موجهة ضد الاعتماد التقليدي على الكشوفات المالية المعدة وفق المبادئ المحاسبية ، فهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق النجاح للمنظمة ، ولقد أصبحت بشكل سريع الأداة الاستراتيجية لاختبار الإدارة لتحسين أداة العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام إذ ما أضافته هذه البطاقة بعدها أداة تقويم ، فضلا عن كونها أداة استراتيجية اعتمدها على أربعة مناظير لتقويم أداء المنظمات بدلا من التركيز على المنظور المالي على الرغم من أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة.

¹ علاء أحمد الجبوري، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة "دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل"،رسالة ماجستير،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،العراق ،2005، ص50.

² Stam Davis & Tom Albaright ,The balanced Scoreced in Guid to Cost Managment , john wiley Sons ,Inc,U.A.S,2000, P 225.

الشكل رقم (06) : يمثل نموذج BSC.¹



المصدر: البشتاوي سليمان حسين سليمان، تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة المستنصرية ،بغداد ، 2006، ص 108 .

¹ البشتاوي سليمان حسين سليمان، تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الإقتصاد ،جامعة المستنصرية ،بغداد ، 2006، ص 108 .

المبحث الثاني: تقييم وقياس الاستراتيجية :

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الاستراتيجية و أهميتها و أهداف وأدوات تقييم

الاستراتيجية و عوامل نجاح تقييم الاستراتيجية و صعوباتها

المطلب الأول: مفهوم تقييم الاستراتيجية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم تقييم الاستراتيجية

يعتبر تقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وبعد كتنغذية متردة لتنفيذ وصياغة الاستراتيجية، تساعد في كشف الإختلالات وتصحيح الأخطاء، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف المقدمة لهذا سوف نتطرق الى مجموعة من التعاريف :

1-التعريف الأول: هناك من يركز في تقييم الإستراتيجية على مستويين¹

المستوى الكلي: تجميع المعلومات عن المنظمة ككل لاكتشاف ما تتمتع به من نقاط قوة (مزايا تنافسية) ونقاط ضعف بالمقارنة بالمنافسين

المستوى الوظيفي: تعتمد فكرة التقييم الجزئي للإمكانيات الداخلية، على تقسيم المنظمة إلى أجزاء يمثل كل منها وحدة كاملة يمكن حصر درخلاتها ومخرجاتها.

2- التعريف الثاني: هي العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة، ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب، ويعتمد المدراء في جميع المستويات على المعلومات المستمدة من عملية المتابعة في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.²

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف اتقييم الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة وشاملة ومنظمة تعمل على تصحيح الأخطاء التي قد تحدث لأثناء تنفيذ وصياغة الإستراتيجية

الفرع الثاني: أهمية تقييم الإستراتيجية

وتتمثل أهمية تقييم الإستراتيجية فيما يلي:³

- تصحيح الانحرافات والأخطاء الناتجة في عملية الصياغة والتنفيذ

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009 ، ص187.

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002/ 2003، ص45.

³ صلاح بلاسكة ، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

- وجود فاصل زمني بين عملية الصياغة والتنفيذ، حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي، هذا ما يتطلب تحديد الأسباب وكيفية علاجها وتصحيحها، وهنا يتجلى دور التقييم في اتخاذ الإجراءات اللازمة والسهر على تصحيح الأخطاء

اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب تقييم أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفق الخطة الموضوعية.

- تقييم استخدام الموارد وذلك بمقارنة المخرجات والمدخلات

- تقييم وقت إنجاز الأعمال

- الحكم على مدى كفاءة نظام الاتصالات في نقل وتوصيل المعلومات، وبالتالي فإن تقييم الإستراتيجية يتطلب نظام فعال لنقل القرارات والإجراءات بالسرعة والوقت اللازمين

- تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية عن حالة الإستراتيجية، وهل حققت الأهداف المسندة إليها أم لا

- المساهمة في تحقيق الأهداف والوصول إلى تحقيق رضا الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة، وذلك بالقضاء على الفجوات التي قد ستحصل.

- تعتبر عملية تقييم الإستراتيجية عملية تغذية عكسية، حيث تقوم بتصحيح الأخطاء وهذا ما يمد المدراء والكفاءات داخل المؤسسة بالخبرة والمعلومات التي تثري المعارف والقدرات

- يساهم تقييم الإستراتيجية في تخفيض التكاليف في المؤسسة، لأنها تعمل علي تصحيح الإنحرافات ، وبالتالي تفادي إعادة التخطيط والتنفيذ من جديد لما يتطلبه هذا من تكاليف إضافية.

المطلب الثاني: أهداف وأدوات تقييم الإستراتيجية

الفرع الأول: أهداف تقييم الإستراتيجية

يتمثل الهدف العام من تقييم الإستراتيجية في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفق الخطط الموضوعية، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى وتتمثل في ¹ :

* تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية

* تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية

* ترشيد التكلفة

* توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص، 430 .

* المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط

* تخفيض مخاطر الأخطار عند الصياغة عن طريق التغذية العكسية

* تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ

ويعني ذلك أن أهداف التقييم لا تكمن في التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير، بل إنها تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن تصحيح الأخطاء قبل تراكمها، كما أن هذا التدفق يجب أن يغطي كافة المستويات الإدارية حتى تكون هناك إمكانية لتصميم المسارات سواء التخطيطية (الإستراتيجية) أو التنفيذية في الوقت المناسب.

الفرع الثاني: أدوات تقييم الإستراتيجية .

تستعمل عدة أدوات في تقييم الإستراتيجية تساعد على تسهيل عملية تقييم الإستراتيجي ونذكر منها:

- المقارنة المرجعية

- بطاقة الأداء المتوازن

- العصف الذهني

- الإيزو

- طريقة الأسئلة QQOCPQ.

أولاً: المقارنة المرجعية (Benchmarking)

تعد من الأدوات المهمة في تقييم الإستراتيجية حيث نتطرق مفهومها وأنواعها

يمكن تعريفها على أنها عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات مقارنة مع

المنافسين الأكثر تميزاً (الأفضل) ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مهيمنة على السوق¹

وتستعمل المقارنة المرجعية في الإدارة الإستراتيجية كأداة للقيادة والتسيير كما أنها تساعد في جمع

المعلومات عن المنافسين، وكذلك تستعمل لتقييم النمو والتعلم التنظيمي.²

وتنقسم المقارنة المرجعية الى قسمين هما:

1- المقارنة المرجعية الداخلية

2- المقارنة المرجعية الخارجية:

¹ Le Benchmarking(Analyse comparative) Concept et mise en place web: <http://www.3ie.org>.

² David autissier et al, l'Atlas du management les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, Eyrolles, Paris, 2009, P.222.

ثانيا : بطاقة الأداء المتوازن

تم التطرق إليها في الفصل الأول.

ثالثا: العصف الذهني (Brain Storming)

وهو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة. إن الهدف من هذه التقنية، هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة لجميع أعضاء فريق التحسين، والأعضاء المدعومين للمشاركة في معالجة ودراسة حالة من حالات الخلل في الإستراتيجية¹

وتستعمل طريقة العصف الذهني بصفة خاصة في المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الإستراتيجية، وهي مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث تساعد هذه الطريقة على الحصول على أكبر عدد من الاقتراحات بشأن المشكل الحاصل، ويتم بعدها تصفية وتقييم هذه الحلول والخروج بحل أو بديل يعتبر هو الأنجع.

من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي أكبر عدد من الحلول والاقتراحات ويشارك فيها كل المستويات الإدارية لكن ما يعاب عليها كذلك أنها لا تراعي الوقت المحدد لاتخاذ القرارات التصحيحية، لأنها تتطلب الوقت في حين أن بعض المشاكل لا تستحق الانتظار أي تتطلب حل سريع وأني.

رابعا: الإيزو (ISO (International Standardization Organization)

مجموعة من المعايير المرجعية العالمية الموضوعة لنظام الجودة الشاملة لمختلف عمليات ومنتجات المنظمة وكل قطاعاتها الإنتاجية والخدمية وتستعمل طريقة الإيزو في التقييم وذلك من خلال الحكم على مدى جودة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها والحكم على جودة العمليات والخطط والموارد المخصصة لتحقيق الأهداف، حيث يتم وضع مجموعة من المعايير التي بمقتضاها يتم الحكم على مدى جودة الإستراتيجية المقيمة وتشمل الجوانب التي يهتم بها الإيزو.

خامسا: طريقة الأسئلة QQOCPQ

تقوم هذه الطريقة من التقييم، على طرح مجموعة من الأسئلة التي تحيط بكل جوانب المشكل أو الموقف، حيث أن الإجابة عليها يعطي صورة واضحة عن طبيعة المشكل، والمتسبب فيه، ومدى حدته، وكذلك الحلول والبدائل الممكن وضعها، وهذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني حيث يكون في شكل اجتماع. غير أن الفرق بين هذه الطريقة وطريقة العصف الذهني هي أن، طريقة الأسئلة تكون منظمة

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، بدون ذكر الطبعة، دار جرير، عمان، 2006، ص236.

وموجهة بشكل جيد، أي أن هذه الأسئلة تكون معدة مسبقا للإجابة عليها ويمكن شرح مضمون الأسئلة الستة فيما يلي:¹

Quoi ماذا؟ بمعنى: بماذا يتعلق هذا المشكل؟ ما هو نوع المشكل؟ ما هو أثر المشكل؟

Qui من؟ بمعنى: من هو المتسبب في المشكل؟ ما هو دوره (وظيفته)؟ ما هي خصائصه؟

Où أين؟ بمعنى: في أي مكان وقع المشكل؟ وفي أي بعد؟ ؟

Quand متى؟ بمعنى: في أي لحظة؟ وفق أي مخطط؟ ما هو معدل تكرار المشكل؟ ؟

Comment كيف؟ بأي وسيلة؟ تحت أي إجراء؟ ؟

Pourquoi لماذا؟ ما هو سبب وجود المشكل؟ ؟

ومنه يتم تنقيط كل سؤال أي إعطاء وزن لكل سؤال، ويقوم الفريق المكلف بطرح اقتراحات وإجابات لكل سؤال، وتصفية هذه الاقتراحات عن طريق العصف الذهني².

وما يميز هذه الطريقة أنها تعطي نظرة شاملة حول المشكل، وبالتالي تكون الحلول المعطاة ناجعة. ولكن لضمان نجاحها يجب ربط الأجوبة مع موضوع التقييم وإيجاد علاقات فيما بينهم.

المطلب الثالث: عوامل نجاح تقييم الإستراتيجية و صعوباتها

الفرع الأول: عوامل نجاح تقييم الإستراتيجية

يتعلق هذا العنصر بالعوامل اللازمة من أجل نجاح تطبيق تقييم الإستراتيجية أي عوامل النجاح الأساسية لتقييم الإستراتيجية، وتتمثل هذه المتطلبات في العناصر التالية³

- الاختيار الجيد للمعايير التي يتم بموجبها تقييم الإستراتيجية حيث يجب توافر الشروط الضرورية لنجاعة المعيار، وأن لا يكون عدد المعايير الموضوعة كثير فينعكس ذلك سلبا على عملية التقييم لصعوبة تطبيقها أو كثرتها، ولا يكون عددها قليل فلا توصل إلى الأهداف المرجوة، حيث يتوقف اختيار المعايير على حجم المؤسسة، طبيعة الصناعة والإستراتيجيات

- التطبيق الجيد لكل من مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ الإستراتيجي

- الاعتماد على وسائل حديثة وناجعة في تقييم الإستراتيجية ومن أمثلتها: المقارنة المرجعية و بطاقة

الأداء المتوازن

- دعم والتزام الإدارة العليا، ويتمثل الدعم المقدم من طرف الإدارة في الدعم المادي وذلك بإمداد فريق التقييم بالموارد والمعلومات اللازمة، والدعم المعنوي المتمثل في التحفيز والتشجيع

¹ Michel Weill, l'Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France, 2007, P.50.

² Jean Marc Gallaire, Les outils de la performance industrielle, Eyrolles, Paris, 2008, P.172.

³ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص 401.

- نظم المعلومات، حيث يتمثل دوره أساسا بإمداد الإدارة بالمعلومات الكافية والجديدة عن كل ما يحدث داخل وخارج المؤسسة، وخاصة المحيط الخارجي الذي يتميز بالتغيير السريع والمعقد وبالخصوص المنافسين والتكنولوجيا كما يجب أن تتميز المعلومات بالصدق والشمولية و الملائمة
- التقييم في الوقت الصحيح قبل تأزم الموقف، هذا يسمح للفريق المقيم بإعطاء وقت للتفكير في الحلول البديلة
- الهيكل التنظيمي، حيث أنه ينبغي وجود هيكل تنظيمي بسيط وهذا من أجل تسهيل تحديد المسؤوليات والأدوار وبالتالي يمكن تحديد أنظمة الجزاء والعقاب.
- مرونة الإستراتيجية، لأن التقييم قد يتطلب تغيير وتعديل في الإستراتيجية، وبالتالي مرونة الإستراتيجية يسهل اتخاذ القرارات الخاصة بالتصحيح.
- نمط القيادة، يسهل من تنفيذ الإجراءات التصحيحية نتيجة ثقة العاملين بالمرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا ما يقلص من مقاومة العمال للتغيير.
- كل هذه العوامل إذا قامت الإدارة وفريق التقييم بأخذها بعين الاعتبار، فإنه يؤدي إلى نجاح عملية التقييم وإعطاء نتائج إيجابية وبالتالي تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: صعوبات تقييم الإستراتيجية

- يواجه تقييم الإستراتيجية عدة صعوبات، سواء على مستوى المنظمة والبيئة الداخلية، أو على مستوى البيئة الخارجية، ونذكر أهم هذه الصعوبات في النقاط التالية:¹
- كثرة المعايير وغموضها، سواء من حيث صعوبة تحقيقها أو من حيث الكم الكبير لها مما يولد شعور بعدم الرضا لدى الفريق المنفذ (العمال)
 - عدم دقة المعلومات وعدم ملائمتها للوضع الذي تحتاجها فيه المنظمة، مما يؤدي إلى فشل في التقييم وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة مبنية على معطيات غير صادقة.
 - عدم التدرج في مراحل تقييم الإستراتيجية والتسرع لاتخاذ القرارات التصحيحية يؤدي إلى سوء في اتخاذ القرارات مما يتسبب في زيادة الفجوات.
 - عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة سواء الدعم المادي أو المعنوي
 - عدم وجود الكفاءات والأشخاص المتخصصين في ميدان التقييم، وبالتالي إسناد المهام إلى الأشخاص غير المناسبين وهذا يؤدي إلى خلل في الإستراتيجية ككل.

¹ مرجع نفسه ، ص 399.

- تعقد الهياكل التنظيمية يؤدي إلى صعوبة تحديد أنظمة الجزاء والعقاب
- اعتماد فريق التقييم على الأساليب التقليدية المبنية على أساس المعايير المالية وإهمال المعايير غير المالية ذات الأثر الكبير.
- ضعف نظام الاتصالات داخل المنظمة وخارجها، مما يؤدي إلى بطء وصول المعلومات ورجوعها وبالتالي تأخر اتخاذ القرارات
- وجود خلل في صياغة أو تنفيذ الإستراتيجية من الحجم الكبير الذي يصعب تصحيحه بل يتطلب تغيير الإستراتيجية من أصولها واستبدالها بأخرى، وبالتالي يمكن القول، أن هذه الصعوبات من شأنها أن تعرقل نجاح تقييم الإستراتيجية، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف لأن تقييم الإستراتيجية تعد كتغذية عكسية للإستراتيجية نفسها، ومنه تصحيح الانحرافات تعتبر مرحلة مكتملة لمراحل الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر تقييم الأداء الإستراتيجي.

سوف نتطرق في هذا المبحث علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الاستراتيجية وعلاقته بأداء الاستراتيجية و علاقته بالإستراتيجية التنافسية .

المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الاستراتيجية.

تعتبر من أهم الأدوات المستعملة في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا بسبب النجاح الذي حققته خاصة في مجال التقييم.¹

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يكون انطلاقاً من الأهداف التي تم وضعها في كل محور من المحاور المكونة لها، وبالتالي فإن تقييم الإستراتيجية يكون قائماً على تقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيقها لهذه الأهداف وتحديد الانحرافات التي يمكن أن تحصل والحلول المقترحة لتصحيح هذه الانحرافات. كما أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من المحاور الخمسة لها ومقارنتها مع ما كان مخططاً له قبل بدء التنفيذ، ويكون التقييم مرتكز على أهم المعايير الموضوعية في كل محور .

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يركز على ثلاث جوانب رئيسة تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة وتكون في شكل معايير موزعة على محاور البطاقة وهذه الجوانب هي :

* **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية:** يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية والإستراتيجية كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان

* **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات:** يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، وبالتحديد

* **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة

ومن هنا يمكن إبراز الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، حيث أنها تحدد المعايير الهامة لتقييم كل محور وذلك بتحديد لكل معيار القيمة المستهدفة أي المتوقعة والمبادرات، وهذا ما يسهل عملية التقييم وذلك بمقارنة النتائج الفعلية (المحققة) مع القيم المستهدفة وتحديد الفجوات الحاصلة، وبذلك يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية خاصة في الظروف التي تتميز

¹ طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي ادريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق،

بعدم التأكد والتعقيد وضيق الوقت يتطلب تقييم الإستراتيجية كم معين من المعلومات التي تتميز بالدقة والمصداقية.

المطلب الثاني: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي.

الفرع الأول : العلاقة بين ال BSC ورسالة المنظمة .

إن بطاقة الأداء المتوازن يفترض أن لا تستخدم كأداة منعزلة عن استراتيجيات المنظمة ونظامها الإداري بل يفترض أن تكون مدخلا يعزز جوانب الربط و العلاقة بين مختلف مفردات الاتجاه الاستراتيجي و الممارسات الادارية الفعلية .

إن هذا الربط يؤمن كون بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور حلقة الوصل بين متبنيات هذه الرسالة وطبيعة مفردات الممارسة الإدارية من قبل العاملين كافة ،فإذا أعلنت المنظمة رسالتها فعليها أن تترجم هذه الرسالة لاحقا بشكل أهداف تحدد لها قياسات مناسبة في إطار محاور البطاقة ، إن هذا الأمر يسهل على الإدارة معرفة مدى الفاصل والفجوة الموجودة بين التوجهات العامة لها وقدرتها على نقل هذه التوجهات الى أرض الواقع بشكل مؤشرات مختلفة ومن المحتمل أن يتم تبني البطاقة دون أن توجد رسالة واضحة للمنظمة ،وقد تتجح الإدارة في أن تحدد بقياسات ومؤشرات مالية وغير مالية طبيعة أدائها ، ولكن هذا الأمر يبقى معزولا عن إمكانية تراكم التطور وإيجاد القيمة ، بحيث يساهم الأداء في فتح آفاق مستقبلية للعمل وفق رسالة واضحة و محددة .

الفرع الثاني : العلاقة بين ال BSC و الأهداف

لا يمكن الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن أصلا دون ذكر الأهداف ،حيث أن المحاور الأربعة الواردة في البطاقة تحتاج إلى تحديد الأهداف يفترض أن تأتي أولويات الإدارة والمنظمة ،ومن ثم يتم ترجمتها بمؤشرات قياس دقيقة ، إن الأهداف تمثل الجانب الأكثر ملموسية في التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال والأداء على المستوى الكلي للمنظمة ، إن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تركيز الأهداف و تحديدها بوضوح و إيجاد قياسات لها ، بحيث تعطي انعكاس مقبول من جميع فئات أصحاب المصالح الداخليين و الخارجيين وهذا يمثل رؤية تساهم في استمرار التطوير و التجديد من جانب وكذلك إمكانية الاستمرار وتقديم الأفضل من جانب آخر .

الفرع الثالث : العلاقة بين BSC ورؤية المؤسسة.

تمتلك المنظمات التي تحرز دائما قيما جوهرية وغرضا أساسيا ،يبقى ثابتا بتكيف إستراتيجيتها ونشاطاتها بما يتناغم مع حركة التغيير في البيئة المتغيرة ،وهذا السبب الذي يجعل تلك المنظمات متميزة و قادرة على تجديد نفسها وتحقيق مستوى متفوق طويل الأمد في عوامل النجاح من خلال إعادة بناء

هياكل أهدافها الإستراتيجية وهذه القابلية النادرة في إدارة الاستمرارية و التغيير ترتبط بشكل وثيق بقابلية تطوير رؤية الاستراتيجية وتشعر بأن هذه الأخير تعتبر مهمة جدا ، بحيث أنها تمكن من صياغة بيانات الرسالة التي تسمح للمدراء التنفيذيين بأن يقرروا المسارات التي يراد العمل بها و مسارات العمل التي ينبغي الابتعاد عنه ،ويمكن أن تكون رؤية المنظمة كذلك عبارة عن صورة معينة لحالة مستقبلية مرغوبة ، وكجزء من عملية الإدارة الإستراتيجية فإن رؤية المنظمة توفر نقطة ارتباط لمختلف أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين .

واستخدام النظام المربوط داخليا مع رؤية بعيدة المدى للمؤسسة ويضم هذا النظام أربعة عمليات وهي:

1- ترجمة الرؤية:

وهي تساعد المدراء في بناء اتفاق جماعي حول رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها ، ولكي يتصرف الأفراد وفقا لبيانات الرؤية و الإستراتيجية لا بد من التعبير عن تلك البيانات على أنها مجموعة متكاملة من الاهداف و المقاييس المتفق عليها من قبل كل المدراء على المستويات التنفيذية العليا و التي تصف وتوجهات النجاح طويلة الأجل .

2- **الاتصال و الربط** : تسمح للمدراء بإيصال إستراتيجيتهم إلى مستويات العليا و الدنيا من المنظمة و ربطها بأهداف الأقسام و الأهداف الفردية

3- **تخطيط الأعمال** : تجعل من المؤسسات قادرة على توحيد حصصها المالية و خطط أعمالها أيضا ، هذا كل المنظمات اليوم تقوم بتنفيذ شبكة متنوعة من برامج التغيير تقريبا .

4- **التغذية العكسية** : تعطي المنظمات ما نسميه باسم التعلم الاستراتيجي ، فعمليات المراجعة و التغذية العكسية الموجودة تركز على مسألة أن المنظمات أو أقسامها أو عاملها الأفراد قد حققوا المالية المنشودة من خلال بطاقة الأداء المتوازن عند مركز الأنظمة الإدارية للمنظمة¹ ومن هنا نستنتج ان بطاقة الأداء المتوازن تقوم بترجمة الرؤية إلى أهداف و مقاييس و مؤشرات تستعمل لقياس الأداء .

¹طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ، دار زهران للنشر، عمان ، 2007 ، ص194.

المطلب الثالث: العلاقة بين ال BSC و التخطيط الإستراتيجي .

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية التنافسية

تعرف حسب (مايكل بورتر) بأنها الكيفية التي يمكن من خلالها أن تكون مختلفا ، ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة ، يكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع من مجرد محاكاة المنافسين للمزايا التنافسية الموجودة لديك الآن .

ويمكن أن نعرفها على أنها : مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة

و مستمرة عن المنافسين ¹.

الفرع الثاني: العلاقة بين ال BSC وتحليل SWOT :

شهد العصر الحالي تطورات في البيئة الخارجية لمختلف المؤسسات جعلها أكثر ديناميكية ، وتعقيدا ، الأمر الذي أدى إلى إعطاء التخطيط و الإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة من أجل بناء في مثل تلك البيئة.

ويعطي تحليل SWOT أحد المدخلات في قياس الأداء المستقبلي ، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف الداخلي ، والفرص و التهديدات الخارجية ، وبناءا على هذا التشخيص و القيام بالتنبؤات سيكون في قدرة المؤسسة تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية و الأداء المستقبلي المتنبأ به ، وتلك الفجوة هي ما يطلق عليها بالفجوة الاستراتيجية المستقبلية ، والذي يتوجب على المنظمة ومن رؤية استراتيجية أن تقوم بوضع سلسلة مقاييس و خطط من أجل رد تلك الفجوة ، ولهذا كان الهدف من عملية تحليل SWOT تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة و نقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية ومن خلال الإشارة بأن الخطوة الأولى للتنفيذ الفعلي للبطاقة هو توضيح رؤية المنظمة و استراتيجياتها

يتضح أنه من خلال القيام أولا بتنفيذ تحليل SWOT لتطوير مجموعة من الاستراتيجيات ، فإن

ذلك سوف يعمل كركيزة أساسية نحو التنفيذ الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن ²

¹ محنفي أمين ، يوسف بن شني ، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات بالدول العربية ، 2006 ، ص13.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل من بحثنا هذا الى الأداء الإستراتيجي و معايير تقييمه، تعد عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة واحدة من العمليات الأساسية في الإدارة الإستراتيجية وحيث أن المؤسسة تكون في حالة تغيير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية، وهي قضية تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، والوسيلة الوحيدة التي تمكّن الإدارة من هذا التعديل هو قيامها بعملية تقييم الأداء، وتقييم الأداء الاستراتيجي يعد أحد المسؤوليات الأساسية لرجال الإدارة، وذلك بهدف المحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسة.

تقييم الإستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن يعطي نتائج إيجابية، ويسهل اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية الحالية وتحقيق الأهداف الموضوعة تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في التقييم، وذلك لأنها تغطي جميع جوانب الأداء المالية وغير المالية.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية على عينة
من البنوك التجارية بولاية
المسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وقياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

وينتقل المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم البنك، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من الوكالات البنكية الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في الوكالات البنكية الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المنظمات بقّة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 52 إداري عامل في هذه الوكالات البنكية، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المؤوية.

الجدول رقم (05): عدد استثمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة

الاستثمارات الضائعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	المنظمة الدولية	
00	10	10	العدد	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
00	16.66	16.66	النسبة %	
01	09	10	العدد	بنك التنمية المحلية
01.66	15	16.66	النسبة %	
02	08	10	العدد	البنك الخارجي الجزائري
03.33	13.33	16.66	النسبة %	
03	07	10	العدد	البنك الوطني الجزائري
05	11.66	16.66	النسبة %	
02	08	10	العدد	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
03.33	13.33	16.66	النسبة %	
00	10	10	العدد	القرض الشعبي الجزائري
00	16.66	16.66	النسبة %	
08	52	60	العدد	المجموع
13.33	86.66	100	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ما يلي: بلغ عدد الوكالات البنكية الممثلة لعينة الدراسة 06 وكالات، تم توزيع فيها 60 استمارة استبيان وتم استرجاع 52 استمارة أي بنسبة 86.66%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 08 استمارة استبيان بنسبة 13.33% من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استثمارية استبان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان.

1- تصميم استثمارية الأسئلة: قبل التطرق لكيفية تصميم استثمارية الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستثمارية أيضا إلى ما يلي:

- أ- التعرف على مدى استخدام البنوك التجارية محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.
 - ب- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في البنوك التجارية.
 - ج- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في البنوك التجارية.
 - د- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية.
- وفيما يخص تصميم استثمارية الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استثمارية الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستثمارية المندرجة تحت أربعة محاور أساسية، والجدول رقم (06) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا و العليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).
- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).
- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).
- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).
- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
 - عرض استمارة أسئلة على الأستاذ المشرف، من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - تعديل استمارة أسئلة بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.
 - تم عرض استمارة أسئلة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة و حذف لبعض العبارات وتعديل البعض.
 - إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية لاستمارة الأسئلة، والقيام بالتعديل المناسب.
 - القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم البنك، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى أربعة محاور، كما يوضحه الجدول رقم (07)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

جدول رقم (07): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	استخدام البنوك التجارية محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن	20-1	20	26.66
2	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في البنوك التجارية	35-21	15	20.00
3	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في البنوك التجارية	55-36	20	26.66
4	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية	75-55	20	26.66
المجموع	-	75-1	75	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون باستخدام البنوك التجارية محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن بلغ 20 فقرة بنسبة 26.26 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في البنوك التجارية 15 فقرة بنسبة 20.00 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثالث المعنون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في البنوك التجارية 20 فقرة بنسبة 26.26 % في حين بلغ عدد فقرات المحور الرابع والمعنون ب استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية 20 فقرة بنسبة 26.26 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان .

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
00	00	أقل من ثانوي
01.92	01	ثانوي
98.07	51	جامعي
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 00% للذين لهم مستوى أقل من الثانوي ونسبة 01.92% للذين مستواهم ثانوي أما نسبة 98.07% فللذين مستواهم جامعي ونلاحظ أن هذه النسبة هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة الذين مستواهم ثانوي.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
30.76	16	أقل من 5 سنوات
59.61	31	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
09.61	05	أكثر من 10 سنوات
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 30.76% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 59.61% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وهي النسبة الأعلى أما نسبة 09.61% فتعود للذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (10) يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الصفة الوظيفية
03.84	02	مدير
13.46	07	رئيس مصلحة
21.15	11	رئيس قسم
61.53	32	إداري
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بالنسبة لمدير تقدر بـ 03.84% ونسبة 13.46% للذين صفتهم رئيس مصلحة ثم نسبة 21.15% للذين صفتهم رئيس قسم لتأتي النسبة الأعلى والتي تقدر بـ 61.53% بالنسبة للذين صفتهم إداري.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

1- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في

صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة

وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة فقرات الاستبيان وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة استمارة الاستبيان بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة

توزيع استمارة الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في نتائج استمارة الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة أسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (11) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان.

جدول رقم (11): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور ومجالات الدراسة
0.733	20	المحور الأول: استخدام البنك لبطاقة الأداء المتوازن
0.801	15	المحور الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في البنك
0.786	20	المحور الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في البنك
0.763	20	المحور الرابع: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في البنك
0.713	75	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور ومجالات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.733 - 0.801) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور

استمارة الاستبيان معا بلغ 0.713 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الاستبيان وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرونوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمة تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع بيانات الاستبيان التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمة.

جدول رقم (12): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	المحور الأول	0.852	0.647
02	المحور الثاني	0.741	0.452
03	المحور الثالث	0.845	0.563
04	المحور الرابع	0.684	0.724
	المجموع	0.753	0.654

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الاستبيان تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية

أولاً- تحليل فقرات المجال الأول المتعلق البعد المالي

جدول رقم 13: يوضح تحليل فقرات المجال الأول المتعلق البعد المالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
01	يوجد مقاييس مالية محددة بالبنك يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي	3.9839	1.09151	5.468	0.000	عالية	3
02	يستخدم البنك النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها	3.8129	1.00215	5.839	0.008	عالية	5
03	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للبنك	3.9387	1.03591	6.508	0.000	عالية	4
04	يسعى البنك إلى توزيع موارده على وحدات البنوك المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف	4.0710	1.00394	7.028	0.000	عالية	1
05	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك	4.0645	0.99785	8.940	0.000	عالية	2
/	كل فقرات المجال الأول	3,8498	0.90528	3.264	0.000	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.0710 وانحراف معياري 1.00394 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.028 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يسعى إلى توزيع موارده على وحدات البنوك المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0645 وانحراف معياري 0.99785 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.940 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.9839 وانحراف معياري 1.09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.468 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يوجد مقاييس مالية محددة بالبنك يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.9387 وانحراف معياري 1.00215 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.508 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للبنك احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8129 وانحراف معياري 1.00215 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.839 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن

أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يستخدم البنك النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها .

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 3.9366 وانحراف معياري 1.08576 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.116 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على فقرات المجال الأول المتعلق بالبعد المالي في البنك.

ثانيا- تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد العملاء:

جدول رقم 14: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد العملاء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
06	تأخذ إستراتيجية البنك بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.	3.7677	1.01600	8.303	0.000	عالية	5
07	يقدم البنك خدمات مختلفة عن خدمات البنوك المنافسة الأخرى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء	4.0645	1.03071	8.750	0.000	عالية	1
08	يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب .	3.8097	1.16027	6.406	0.002	عالية	3
09	تقدم الخدمات البنكية للعملاء بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.	4.0524	1.01106	7.597	0.000	عالية	2
10	تؤخذ شكاوي العملاء دوما بعين الاعتبار .	3.8065	1.16674	6.848	0.001	عالية	4
/	كل فقرات المجال الثاني	3.6411	1.08531	4.534	0.003	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.0645 وانحراف معياري 1.03071 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.750 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 07 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تأخذ إستراتيجية البنك بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء .

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0524 وانحراف معياري 1.01106 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.597 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 09 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقدم الخدمات البنكية للعملاء بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.8097 وانحراف معياري 1.16027 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.406 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 08 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.8065 وانحراف معياري 1.16674 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.848 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تؤخذ شكاوي العملاء دوما بعين الاعتبار .

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7677 وانحراف معياري 1.01600 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.303 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

06 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تأخذ إستراتيجية البنك بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.8776 وانحراف معياري 1.08564 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.025 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على فقرات المجال الثاني المتعلق ببعد العملاء.

ثالثا - تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق ببعد العمليات الداخلية:

جدول رقم 15: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق ببعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
11	يتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات البنك .	3.7839	1.06151	6.136	0.001	عالية	2
12	يقوم البنك بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية .	3.8194	1.08855	5.145	0.000	عالية	1
13	تقديم عمليات بنكية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للبنك بشكل أفضل .	3.7484	1.10661	5.530	0.007	عالية	4
14	يسعى البنك دوما إلى تحسين جودة العمليات الخدمائية .	3.6516	1.05952	5.373	0.004	عالية	5
15	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز .	3.7742	1.00304	6.583	0.001	عالية	3
/	كل فقرات المجال الثالث	3.7942	1.07528	7.782	0.002	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.8194 وانحراف معياري 1.08855 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.145 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقوم البنك بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7839 وانحراف معياري 1.06151 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.136 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات البنك

احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7742 وانحراف معياري 1.00304 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.583 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.7484 وانحراف معياري 1.10661 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.530 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تقديم عمليات بنكية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للبنك بشكل أفضل

احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الخامس بمتوسط حسابي بلغ 3.6516 وانحراف معياري 1.05952 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.373 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يسعى البنك دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.7942 وانحراف معياري 1.07528 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.782 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.002 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة ببعد العمليات الداخلية.

رابعاً- تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق ببعد التعلم والنمو:

جدول رقم 16: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث ببعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
16	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين .	3.5097	1.13118	6.493	0.002	عالية	5
17	يستخدم المصرف مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم و النمو لدى موظفيه.	3.6677	1.04830	7.140	0.000	عالية	3
18	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم .	3.7161	1.09151	5.633	0.003	عالية	2
19	يهتم البنك بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية له	3.6677	1.07963	4.991	0.000	عالية	4
20	تسعى إدارة البنك إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية .	3.7484	1.08682	5.373	0.004	عالية	1
/	كل فقرات المجال الرابع	3.7682	1.09537	6.449	0.001	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (20) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7484 وانحراف معياري 1.08682 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.373 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.004 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تسعى إدارة البنك إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية

احتلت الفقرة رقم (18) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7161 وانحراف معياري 1.09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.633 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ

1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفظهم.

احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.6677 وانحراف معياري 1.04830 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.140 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يستخدم المصرف مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم و النمو لدى موظفيه

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6677 وانحراف معياري 1.07963 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.991 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 19 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يهتم البنك بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية له

احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5097 وانحراف معياري 1.13118 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.493 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملئمة للموظفين

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.7682 وانحراف معياري 1.09537 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.449 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة ببعده النمو والتعلم.

وتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3.9366 وانحراف معياري 1.08576 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.116 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور

الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن البنوك التجارية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في البنك

أولا- تحليل فقرات المجال الأول المتعلق الهيكل التنظيمي:

جدول رقم 17: يوضح تحليل فقرات المجال الأول المتعلق الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
21	تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة .	3,5613	1,03591	5,387	0.003	عالية	3
22	وضوح كامل للأدوار و المسؤوليات .	3,6484	1,02758	4,971	0.006	عالية	2
23	علاقات عمل و إشراف واضحة و محددة .	3,5419	1,12451	6,674	0.001	عالية	4
24	هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع و الريادة .	3,4806	0,99244	5,258	0.003	عالية	5
25	هيكل تنظيمي يحد من السلطة والمسؤولية .	3,6581	1,03684	6,220	0.005	عالية	1
/	كل فقرات المجال الأول	3,5225	1,07394	3,203	0.001	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (25) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,6581 وانحراف معياري 1,03684 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,220 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 25 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هيكل تنظيمي يحد من السلطة والمسؤولية .

احتلت الفقرة رقم (22) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6484 وانحراف معياري 1,02758 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,971 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن وضوح كامل للأدوار والمسؤوليات.

احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,5613 وانحراف معياري 1,03591 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,387 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تنظيم هيكل مبني على مفاهيم واضحة.

احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5419 وانحراف معياري 1,12451 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,674 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن علاقات عمل و إشراف واضحة و محددة .

احتلت الفقرة رقم (24) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,4806 وانحراف معياري 0,99244 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,258 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 24 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع والريادة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 3,5225 وانحراف معياري 1,07394 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,220 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالهيكل التنظيمي.

ثانيا- تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق الثقافة التنظيمية:

جدول رقم 18: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	عالية	0.000	4,317	1,16490	3,6032	ثقافة تنظيمية واقعية واضحة تحد من السياسات والممارسات السلبية	26
1	عالية	0.000	5,578	1,06256	4,6645	ثقافة محفزة تشجع الابتكار و الإبداع و التفكير المستقبلي .	27
5	عالية	0.006	4,988	0,96163	3,5161	ثقافة محفزة مدفوعة بالأداء و العمل على تحقيق النتائج .	28
2	عالية	0.007	4,579	0,98919	3,6871	ثقافة تشجع طرح و مناقشة الأفكار بحرية و شفافية .	29
4	عالية	0.005	4,580	1,13687	3,5226	ثقافة تتعايش فيها العادات و الثقافات و التقاليد المختلفة .	30
/	عالية	0.000	6,147	1,09621	3,6685	كل فقرات المجال الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (27) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,6645 وانحراف معياري 1,06256 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,317 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 27 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن ثقافة محفزة تشجع الابتكار و الإبداع و التفكير المستقبلي

احتلت الفقرة رقم (29) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6871 وانحراف معياري 0,98919 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,579 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

29 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن ثقافة تشجع طرح و مناقشة الأفكار بحرية و شفافية.

احتلت الفقرة رقم (26) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6032 وانحراف معياري 1,16490 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,578 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 26 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن ثقافة تنظيمية واقعية واضحة تحد من السياسات والممارسات السلبية .

احتلت الفقرة رقم (30) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5226 وانحراف معياري 1,13687 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,580 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 30 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن ثقافة تتعايش فيها العادات و الثقافات و التقاليد المختلفة.

احتلت الفقرة رقم (28) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5161 وانحراف معياري 0,96163 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,988 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 28 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن ثقافة محفزة مدفوعة بالأداء و العمل على تحقيق النتائج .

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3,6685 وانحراف معياري 1,09621 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,147 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

ثالثاً- تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق المناخ التنظيمي:

جدول رقم 19: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق المناخ التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
31	أجواء تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع.	3,6161	1,20750	5,380	0.004	عالية	2
32	أجواء تتصف بانتشار عمليات التطوير و التحسين المستمر .	3,4710	1,20394	8,028	0.000	عالية	5
33	أجواء تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي .	3,6032	1,01176	7,971	0.000	عالية	3
34	أجواء تتصف بتحفيز وإدارة الأفراد بفاعلية	3,6194	1,05749	6,308	0.005	عالية	1
35	أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية	3,5484	1,13763	9,283	0.000	عالية	4
/	كل فقرات المجال الثالث	3.5413	1.07830	8.290	0.000	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (34) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,6194 وانحراف معياري 1,05749 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,308 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 34 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أجواء تتصف بتحفيز وإدارة الأفراد بفاعلية.

احتلت الفقرة رقم (31) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6161 وانحراف معياري 1,20750 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,380 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

31 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أجواء تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع .

احتلت الفقرة رقم (33) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6032 وانحراف معياري 1,01176 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,971 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 33 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أجواء تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي .

احتلت الفقرة رقم (35) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5484 وانحراف معياري 1,13763 وبلغت القيمة T المحسوبة 9,283 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 35 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية.

احتلت الفقرة رقم (32) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,4710 وانحراف معياري 1,20394 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,028 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 32 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أجواء تتصف بانتشار عمليات التطوير و التحسين المستمر .

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3.5413 وانحراف معياري 1.07830 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.290 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالمناخ التنظيمي في البنك.

وتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3.6411 وانحراف معياري 1.08531 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.534 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور

الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أن البنوك التجارية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي .

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في البنك

أولا- تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالموارد البشرية

جدول رقم 20: يوضح تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	عالية	0.000	6,429	1,01388	3,5065	يقوم البنك بتدعيم القناة بتوجهاته بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية	36
1	عالية	0.002	5,406	1,16027	3,7397	يعمل البنك بشكل مستمر على تطوير قدرات موارده البشرية العاملة فيه.	37
2	عالية	0.008	5,395	1,03218	3,6194	يشجع البنك على الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين	38
3	عالية	0.000	7,230	1,06458	3,6000	يعمل البنك على تمكين العاملين فيه من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار.	39
4	عالية	0.000	6,124	1,17592	3,5710	يقوم البنك بدعم العاملين فيه بتحقيق مستويات ولاء عالية	40
/	عالية	0.001	4.621	3.6097	1.06926	كل فقرات المجال الأول	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (37) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,5065 وانحراف معياري 1,01388 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,406 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 37 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يعمل البنك بشكل مستمر على تطوير قدرات موارده البشرية العاملة فيه .

احتلت الفقرة رقم (38) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6194 وانحراف معياري 1,03218 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,395 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 38 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يشجع البنك على الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين.

احتلت الفقرة رقم (39) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6000 وانحراف معياري 1,06458 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,230 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 39 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يعمل البنك على تمكين العاملين فيه من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار .

احتلت الفقرة رقم (40) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5710 وانحراف معياري 1,17592 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,124 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 40 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقوم البنك بدعم العاملين فيه بتحقيق مستويات ولاء عالية.

احتلت الفقرة رقم (36) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5065 وانحراف معياري 1,01388 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,429 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

36 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقوم البنك بدعم العاملين فيه بتحقيق مستويات ولاء عالية

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 1.06926 وانحراف معياري 3.6097 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.621 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.00 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالموارد البشرية.

ثانياً - تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمراد نظم المعلومات والاتصالات

جدول رقم 21: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمراد نظم المعلومات والاتصالات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
41	تتدفق المعلومات بالبنك من الأعلى إلى الأدنى بسلاسة و سهولة .	3.7710	1.08756	5,380	0.000	عالية	2
42	تتدفق المعلومات بالبنك من الأدنى إلى الأعلى بسلاسة و سهولة .	3.6161	1.09151	8,028	0.003	عالية	4
43	تتدفق المعلومات بالبنك بسرعة و بحرية وبانسيابية تامة .	3.6258	1.23044	7,971	0.005	عالية	3
44	تتوفر وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالبنك	3.7935	1.04624	6,308	0.001	عالية	1
45	هناك انسجام كامل وتناغم عال بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للبنك .	3.5226	1.16582	9,283	0.004	عالية	5
/	كل فقرات المجال الثاني	3.6355	1.12829	7.115	0.000	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (44) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,7935 وانحراف معياري 1,04624 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,308 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 44 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تتوفر وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالبنك .

احتلت الفقرة رقم (41) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,7710 وانحراف معياري 1,08756 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,380 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 41 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تتدفق المعلومات بالبنك من الأعلى إلى الأدنى بسلاسة و سهولة.

احتلت الفقرة رقم (43) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6258 وانحراف معياري 1,09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,971 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 43 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تتدفق المعلومات بالبنك بسرعة و بحرية وبانسيابية تامة .

احتلت الفقرة رقم (42) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,6161 وانحراف معياري 1,09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,028 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 42 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تتدفق المعلومات بالبنك من الأدنى إلى الأعلى بسلاسة و سهولة.

احتلت الفقرة رقم (45) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5226 وانحراف معياري 1,16582 وبلغت القيمة T المحسوبة 9,283 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

45 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك انسجام كامل وتناغم عال بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للبنك .

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.6355 وانحراف معياري 1.12829 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.115 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.00 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بموارد نظم المعلومات والاتصالات.

ثالثاً - تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بالموارد التكنولوجية

جدول رقم 22: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بالموارد التكنولوجية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	3
1	عالية	0.006	4,185	1,08578	3,7871	لدى البنك فهم كبير لما يعنيه من التغيرات التكنولوجية .	46
2	عالية	0.000	6,028	1,00394	3,6710	لدى البنك فهم واسع لاحتياجاته التكنولوجية الحالية والمستقبلية .	47
3	عالية	0.000	5,611	1,16859	3,6677	يقيم البنك احتياجاته التكنولوجية بصورة دورية ومنظمة .	48
5	عالية	0.000	6,136	1,02443	3,5290	تتم استثمارات البنك بالتكنولوجيا في الوقت الأكثر ملائمة .	49
4	عالية	0.001	6,259	1,08538	3,5617	يتم تطوير التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي .	50
/	عالية	0.001	6.847	1.05722	3.7128	كل فقرات المجال الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (46) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,7871 وانحراف معياري 1,08578 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,185 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 46 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى البنك فهم كبير لما يعنيه من التغيرات التكنولوجية.

احتلت الفقرة رقم (47) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6710 وانحراف معياري 1,00394 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,185 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 47 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى البنك فهم واسع لاحتياجاته التكنولوجية الحالية والمستقبلية.

احتلت الفقرة رقم (48) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6677 وانحراف معياري 1,16859 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,611 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 48 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقيم البنك احتياجاته التكنولوجية بصورة دورية ومنتظمة

احتلت الفقرة رقم (50) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5617 وانحراف معياري 1,08538 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,259 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 50 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتم تطوير التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي

احتلت الفقرة رقم (49) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5290 وانحراف معياري 1,02443 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,136 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 49 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تتم استثمارات البنك بالتكنولوجيا في الوقت الأكثر ملائمة

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3.7128 وانحراف معياري 1.05722 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.847 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالموارد التكنولوجية.

رابعا- تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق بالموارد المالية:

جدول رقم 23: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بالموارد المالية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
51	لدى البنك موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاته التشغيلية .	3,8612	1,06458	5,359	0.001	عالية	4
52	يلتزم البنك بترشيد نفقاته الإدارية والسيطرة على تكاليفه التشغيلية	3,8533	1,08756	5,469	0.000	عالية	5
53	يتابع البنك المستويات المحققة لإنجازاته المتعلقة بتقليل التكاليف بصورة دورية ومنتظمة .	3,9614	1,08669	5,455	0.001	عالية	3
54	لدى البنك متابعة دورية ومنتظمة لتكاليف خدماته	3,9619	1,09119	7,772	0.001	عالية	2
55	لدى البنك معرفة واضحة بمختلف أهدافه المالية والمرتبطة بتدنية التكاليف.	4,0655	1,06649	4,753	0.000	عالية	1
/	كل فقرات المجال الرابع	3.6742	1.08361	5.891	0.002	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (55) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,0655 وانحراف معياري 1,06649 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,753 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 55 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى البنك معرفة واضحة بمختلف أهدافه المالية والمرتبطة بتدنية التكاليف.

احتلت الفقرة رقم (54) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,9619 وانحراف معياري 1,09119 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,772 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 54 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى البنك متابعة دورية ومنتظمة لتكاليف خدماته.

احتلت الفقرة رقم (53) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,9614 وانحراف معياري 1,08669 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,455 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 53 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتابع البنك المستويات المحققة لإنجازاته المتعلقة بتقليل التكاليف بصورة دورية ومنتظمة

احتلت الفقرة رقم (51) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,8612 وانحراف معياري 1,06458 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,359 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 51 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى البنك موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاته التشغيلية.

احتلت الفقرة رقم (52) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,8533 وانحراف معياري 1,08756 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,469 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 52 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يلتزم البنك بترشيد نفقاته الإدارية والسيطرة على تكاليفه التشغيلية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.6742 وانحراف معياري 1.08361 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.891 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالموارد المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ 3.6742 وانحراف معياري 1.06469 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.733 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن البنوك التجارية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة.

المطلب الرابع: تحليل نتائج المحور الرابع المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في البنك

أولاً- تحليل فقرات المجال الأول المتعلق قطاع الأعمال

جدول رقم 24: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق قطاع الأعمال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
56	لدى البنك معرفة جيدة بأعمال البنوك الأخرى	3,9129	1,06221	7.452	0.000	عالية	2
57	لدى البنك معرفة جيدة برأي جمهور المتعاملين معه	3,8197	1,02727	5.156	0.002	عالية	4
58	يقوم البنك بتقييم دوري وفعال لما يعنيه من أعمال ونشاطات	3,7621	1,09650	4.425	0.002	عالية	5
59	يقوم البنك بقياس و متابعة و معرفة مؤشرات أدائه	4,0373	1,09775	5.925	0.000	عالية	1
60	يتسم البنك بإدارته الفعالة لعلاقاته بمورديه	3,8285	1,08952	6.137	0.001	عالية	3
/	كل فقرات المجال الأول	1.08361	3.8985	6.661	0.000	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (59) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,0373 وانحراف معياري 1,09775 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.925 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 59 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقوم البنك بقياس و متابعة و معرفة مؤشرات أدائه.

احتلت الفقرة رقم (56) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,9129 وانحراف معياري 1,06221 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.452 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 56 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى البنك معرفة جيدة بأعمال البنوك الأخرى

احتلت الفقرة رقم (60) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8285 وانحراف معياري 1,08952 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.137 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 60 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتسم البنك بإدارته الفعالة لعلاقاته بمورديه.

احتلت الفقرة رقم (57) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,8197 وانحراف معياري 1,02727 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.156 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 57 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى البنك معرفة جيدة برأي جمهور المتعاملين معه.

احتلت الفقرة رقم (58) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,7621 وانحراف معياري 1,09650 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.425 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

58 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقوم البنك بتقييم دوري وفعال لما يعنيه من أعمال ونشاطات

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 1.08361 وانحراف معياري 3.8985 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.661 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.00 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بقطاع الأعمال.

ثانياً- تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بنظام التخطيط

جدول رقم 25: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بنظام التخطيط

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
61	يطور البنك ويلتزم بعملية تخطيطية تعبر عن حقيقة أولوياته	3,7949	1,07253	6,954	0.001	عالية	3
62	يعتمد البنك عمليات ومنهجيات تخطيطية تسهم بجودة القرارات المستقبلية	3,8452	1,06454	5,671	0.001	عالية	1
63	يعتمد البنك عملية تخطيطية تستجيب لمختلف احتياجاته التنظيمية	3,6237	1,08951	7,915	0.003	عالية	5
64	يستطيع البنك التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة بالتخطيط لمواجهة التغيرات البيئية .	3,7451	1,07753	4,437	0.000	عالية	4
65	يدعم البنك عمليات و برامج ومبادرات البحث والتطوير	3,8432	1,05654	5,383	0.000	عالية	2
/	كل فقرات المجال الثاني	3.6355	1.12829	7.115	0.001	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (25) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (62) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,8452 وانحراف معياري 1,06454 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,671 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 62 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يعتمد البنك عمليات ومنهجيات تخطيطية تسهم بجودة القرارات المستقبلية.

احتلت الفقرة رقم (65) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,8432 وانحراف معياري 1,05654 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,383 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 65 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يدعم البنك عمليات و برامج ومبادرات البحث والتطوير.

احتلت الفقرة رقم (61) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,7949 وانحراف معياري 1,07253 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,954 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 61 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يطور البنك ويلتزم بعملية تخطيطية تعبر عن حقيقة أولوياته.

احتلت الفقرة رقم (64) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,7451 وانحراف معياري 1,07753 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,437 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 64 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يستطيع البنك التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة بالتخطيط لمواجهة التغيرات البيئية.

احتلت الفقرة رقم (63) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,6237 وانحراف معياري 1,08951 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,915 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

63 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يعتمد البنك عملية تخطيطية تستجيب لمختلف احتياجاته التنظيمية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.6355 وانحراف معياري 1.12829 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.115 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بنظام التخطيط.

ثالثاً- تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الخطة الحالية

جدول رقم 26: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الخطة الحالية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
66	يعتمد البنك نظام لمتابعة وتقييم إنجاز أهدافه الكمية وغاياته المحددة	3,7224	1,05987	3,767	0.001	عالية	2
67	يطبق البنك نظام إنجاز وتنفيذ محكم و واضح .	3,6241	1,04321	6,912	0.002	عالية	4
68	لدى البنك نظام متابعة صارم للتحقق من إنجاز خطته التشغيلية	3,6984	1,06951	7,959	0.000	عالية	3
69	يولي البنك عناية خاصة لخطته ويتميز بمتابعة مديره لإنجاز تلك الخطط	3,5432	1,07753	5,282	0.000	عالية	5
70	لدى البنك مرونة عالية في التعامل مع الأولويات الإستراتيجية والتشغيلية	3,7745	1,08684	7,937	0.000	عالية	1
/	كل فقرات المجال الثالث	3.7128	1.05722	6.847	0.001	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (70) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,7745 وانحراف معياري 1,08684 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,937 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 70 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى البنك مرونة عالية في التعامل مع الأولويات الإستراتيجية والتشغيلية.

احتلت الفقرة رقم (66) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,7224 وانحراف معياري 1,05987 وبلغت القيمة T المحسوبة 3,767 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 66 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يعتمد البنك نظام لمتابعة وتقييم إنجاز أهدافه الكمية وغاياته المحددة.

احتلت الفقرة رقم (68) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6984 وانحراف معياري 1,06951 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,959 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 68 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى البنك نظام متابعة صارم للتحقق من إنجاز خطته التشغيلية.

احتلت الفقرة رقم (67) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,6241 وانحراف معياري 1,04321 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,912 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (67) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يطبق البنك نظام إنجاز وتنفيذ محكم و واضح.

احتلت الفقرة رقم (69) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5432

وانحراف معياري 1,07753 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,282 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05

مما يعني الفقرة رقم (69) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يولي البنك عناية خاصة لخطته ويتميز بمتابعة مديره لإنجاز تلك الخطط.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3.7128 وانحراف معياري 1.05722 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.847 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.00 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالخطة الحالية للبنك.

رابعاً - تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق الاستراتيجية الحالية

جدول رقم 27: يوضح تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق الاستراتيجية الحالية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
71	يحقق البنك نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدماته الحالية	3,8254	1,08426	6,711	0.000	عالية	2
72	يحقق البنك نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدمات جديدة	3,7684	1,09623	7,644	0.001	عالية	3
73	يعد البنك قُدوة و مثالا يحتذى به من قبل البنوك الأخرى	3,8887	0,926596	8,493	0.003	عالية	1
74	يطرح ويقدم البنك خدمات تتناسب مع احتياجات المتعاملين	3,6874	0,86754	6,205	0.000	عالية	5
75	يقدم البنك مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات ذات العلاقة بعمله	3,7325	1,05451	5,854	0.001	عالية	4
/	كل فقرات المجال الرابع	3.7854	1.07753	5.410	0.002	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (27) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (73) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,8887 وانحراف معياري 0,926596 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,493 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 73 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يعد البنك قذوة و مثالا يحتذى به من قبل البنوك الأخرى.

احتلت الفقرة رقم (72) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,8254 وانحراف معياري 1,09623 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,644 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (71) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن

احتلت الفقرة رقم (73) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,7684 وانحراف معياري 0,926596 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,493 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (73) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يحقق البنك نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدمات جديدة.

احتلت الفقرة رقم (75) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,7325 وانحراف معياري 1.07753 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,205 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (74) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقدم البنك مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات ذات العلاقة بعمله.

احتلت الفقرة رقم (74) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,6874 وانحراف معياري 0,86754 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,205 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (75) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يطرح ويقدم البنك خدمات تتناسب مع احتياجات المتعاملين.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.7854 وانحراف معياري 1.07753 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.410 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالإستراتيجية الحالية.

وتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ 3.7214 وانحراف معياري 1.06447 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.032 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن البنوك التجارية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في البنك.

المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق استخدام البنك لبطاقة الأداء المتوازن:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تستخدم البنوك التجارية الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن

الفرضية البديلة H_1 : تستخدم البنوك التجارية الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن

جدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج المحور الأول	7.116	1.68	0.002	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 7.116 و هو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد

عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أن البنوك التجارية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً - اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في البنك:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي .

الفرضية البديلة H_1 : تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي .

جدول رقم (29): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.68	4.534	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 4.534 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.003) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 و التي تقول أن البنوك التجارية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي .

ثالثا- اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم

الموارد المتاحة في البنك:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة.

الفرضية البديلة H_1 : تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة.

جدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.68	5.733	نتائج المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 5.733 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور الثالث بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة.

رابعاً- اختبار فرضية المحور الرابع المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط

الاستراتيجي في البنك:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي

الفرضية البديلة H_1 : تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (31): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	1.68	7.032	نتائج المحور الرابع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 7.032 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور الثالث بلغت (0.00) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة تستخدم البنوك التجارية بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي

خلاصة الفصل:

- من خلال توزيع استبيان لمجموعة من مديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية بولاية المسيلة تحصلنا على مجموعة آراء تم تحليلها بواسطة نظام SPSS ومن خلاله تحصلنا على نتائج التالية :
- البنوك التجارية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخدام البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو .
 - البنوك التجارية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي من خلال استخدام الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي .
 - استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في البنك من خلال استخدامه الموارد البشرية و موارد نظم المعلومات والاتصال و الموارد التكنولوجية والموارد المالية .
 - استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في البنك من خلال استخدامه لقطاع الأعمال و نظام التخطيط والخطة الحالية والإستراتيجية الحالية .

الخاتمة

الخاتمة

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستتبهة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثمة تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج .

النتائج :

توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج ساهمت في حل الإشكالية و الإجابة عن تساؤلاته و فرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج نظرية و ميدانية:

- يعد نظام بطاقة الأداء المتوازن من الإنجازات المهمة في الفكر الإداري للسنوات العشر الأخيرة .

- لقد اتسع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، وأصبح هذا الأسلوب يستخدم في العملية الإستراتيجية وبالتحديد في تقييم الأداء الإستراتيجي، الذي يعد نجاحها من نجاح البنك وتحقيقه للأهداف الموضوعية، إن التقييم المستمر للإستراتيجية في البنوك ساعد على تحقيق الأهداف، كما يمكن للبنك من استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، والتعرف على التهديدات ومواجهتها، والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى التقنيات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية .

- تعكس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهدافها الفرعية إن وجدت بالإضافة إلى تقييم المبادلات التي يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف .

- ولقد توصلنا في الدراسة الميدانية إلى أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخدام أبعادها (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو)، ويستخدمونها أيضا في قياس وتقييم الموارد المتاحة في البنك، وفي التخطيط الإستراتيجي للبنك

● التوصيات :

- من خلال ما توصلنا إليه من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية:
- حث البنوك التجارية الجزائرية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي، وتشجيع العاملين القيام ببحوث ودراسات متخصصة بموضوعها.
 - التوقف عن الاعتماد على المقاييس المالية لوحدها في تقييم الأداء بالبنوك، فالمقاييس المالية تؤكد على الأداء قصير الأجل .
 - توفير نظام متميز للمعلومات، إذ نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على توافر المعلومات الضرورية حتى يمكن قياس الأداء ضمن المناظير الأربعة، وبدون وجود مثل هذا النظام تفتقد البطاقة الجزء الكبير من مبررات وجودها .
 - الاهتمام بدعم قيادة البنك وبرامج مبادرات البحث والتطوير بشكل كبير .
 - حث البنك على باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مدخلا استراتيجيا لتقييم أدائه.
 - العمل على تحسين وتطوير العمل في البنك بما يحفز أفراد العاملين بالبنك على إنجاز أعمالهم بفعالية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

أ/- الكتب :

1. أثمار عبد الرزاق محمد ، استراتيجية التكامل و إعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2015.
2. تركي سلطان ،هندسة التغيير (التغيير الجذري لقمة الادارة) ،عالم الكتب ،القاهرة ،1996.
3. ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين المرسي،الادارة الاستراتيجية ،بدون ذكر الطبعة، دار الجامعية ، الاسكندرية ،2006.
4. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002 / 2003.
5. جوران وآخرون، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بنك ، القاهرة ، مصر ، 2003.
6. جورج جاكسون وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989.
7. رمزي منير البعلبكي ، المورد الحديث ، ط 1 ، دار العلم للملايين ، بدون ذكر بلد النشر،2011.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،،الادارة الاستراتيجية ، الطبعة 1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .
9. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية، الإسكندرية2003
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة 2006.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،و رمضان فهيم غريبة، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ،بدون ذكر الطبعة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2006.
12. عبد الرحمان توفيق، سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بملك، القاهرة، مصر، 2008.
13. عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

14. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
15. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، بدون ذكر الطبعة، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2002.
16. عبدالرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط 2، القاهرة، 2005.
17. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية ، بدون ذكر الطبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
18. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2008/2007.
19. مهدي السامراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، بدون ذكر الطبعة، دار جرير، عمان، 2006.
20. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.

ب/ الرسائل و الأطروحات :

1. بوهالي محمد ،تحليل العلاقة بين الموازنات التقديرية ونظم قياس الأداء ،مذكرة نيل شهادة الماجستير،جامعة الجزائر، 2012-2013.
2. سليخ حدة ،دور نظام التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماستر ، المسيلة ، 2013/2012.
3. سميحة تريكي ،اقتراح أحد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الخدمية ،مذكرة نيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف - مسيلة - 2014/2013.
4. صلاح بلاسكة ، قابلية تحقيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2012/2011.
5. عبادي حمزة، بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير ،مذكرة نيل شهادة الماستر ،جامعة المسيلة ، 2013-2012.
6. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ،مذكرة نيل شهادة ماجستير -سطيف - 2011/2010.

7. عز الدين هروم ، واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة-2008/2007.
8. غادة منصور غوث، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبية الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، مذكرة نيل شهادة الماجستير ،كلية الإقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة، السعودية ،2005.
9. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
10. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير ،جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011/2010.
11. نضال فاروق أبو غين، مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى ،مذكرة نيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ،جامعة الاسلامية، غزة ، 2016/2015.

ج/ المقالات و المؤتمرات و المجالات :

1. حازم محمد الشيشني، "تحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 2004.
2. حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
3. حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية في المنظمة ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
4. عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002.
5. عبد اللطيف ، حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد ، دمشق ، 2006 ، الرقم 21، العدد 141-156.

6. عيسى مرزوقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد - بوضياف، مسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009.
7. ماهر موسى درغام و مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي و الإستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، العدد 17(2).
8. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2008، العدد 2، المجلد 11.
9. نادية راضي عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئي على بطاقة الأداء المتوازن في لتفعيل دورمنظمات الأعمال في التنمية المستدامة،مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 21، العدد 2.
10. هاني عبد الرحمان العمري، منهجية بطاقة قياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، مقالة علمية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القاهرة، مصر، 2001.
11. هشام عبد الله العباس، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجا، بحث منشور، 2009، العربية 3000، العدد 36.
- د/ المراجع باللغة الأجنبية :

A/ Lives :

1. Alian Burlaud et al , Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 2004.
2. Awore gonbard saintongo et al, Le Balanced Scorecard est-il une nouveauté DESSCES, Paris, 2002/2003.
3. David F, Strategic management, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001.
4. Georges Langlois et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008.
5. Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les meilleurs pratiques de management, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2008.
6. Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, l'Essentiel du contrôle de gestion, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2000.
7. Jean Marc Gallaire, Les outils de la performance industrielle, Eyrolles, Paris, 2008.

8. Michel Weill, l'Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France, 2007.
9. R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system ", Harvard business review, Jan –Feb, 1996.
10. R. Paul. Niven, Balanced Scorecard “step by step Maximizing Performance and maintain Results, Publisher: John Wiley & Sons, Inc, New york, 2002.

B/ Périodiques et colloques :

1. I.R. Ababneh, "A Comprehensive Performance Evaluation of the Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard", Journal of Business Administration, Jordan, Vol.4, No.4.
2. J.T Delaney , M.A Huselid , the Impact of human Resource Measurement Practices On Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, 1996,vol.39 , N 4.
3. L. Y. Chan, "An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organization", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.23, No.2.
4. M. Zaman, "Balanced Scorecard Implementation In Australian Companies : An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent", Central Queensland University ,2002.
5. N Venkatraman & V Ramanujam, “Measurement of business performance In strategy research: A comparison approaches”, No.4, (A.M.R), Vol.11•1992.
6. R. Niven, "Balanced Scorecard Step-by-Step For Government And Nonoprofit Agencies", John Wiley and Sons. Inc, Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada, 2003.

هـ-مواقع الأنترنت :

1/- www.balancedscorecard.org.

<http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

3/ Le Benchmarking(Analyse comparative) Concept et mise en place web:
<http://www.3ie.org>.

قائمة الملاحق

- الملحق رقم : 01 استبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
السنة الثانية ماستر
فرع: بنوك

استبيان

دور بطاقة الأداء المتوازن في
تقييم الأداء الاستراتيجي
للبنوك التجارية الجزائرية
دراسة ميدانية على عينة من الوكالات البنكية
بولاية المسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة البنوك والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

الطالبة: رجم مريم

أولاً: البيانات العامة

اسم البنك:

01. الجنس:

ذكر أنثى

02. السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

03. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

04. المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

05. الصفة الوظيفية:

مدير رئيس مصلحة رئيس قسم إداري

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: استخدام البنك لبطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: البعد المالي					
1	يوجد مقاييس مالية محددة بالبنك يتم الإعتماد عليها لقياس الأداء المالي.					
2	يستخدم البنك النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها.					
3	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للبنك.					
4	يسعى البنك إلى توزيع موارده على وحدات البنوك المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .					
5	يتناسب حجم البنك أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك .					
	المجال الثاني: بعد العملاء					
6	تأخذ إستراتيجية البنك بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.					
7	يقدم البنك خدمات مختلفة عن خدمات البنوك المنافسة الأخرى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء					
8	يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب .					
9	تقدم الخدمات البنكية للعملاء بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.					
10	تؤخذ شكاوي العملاء دوما بعين الاعتبار .					
	المجال الثالث: بعد العمليات الداخلية					
11	يتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات البنك .					
12	يقوم البنك بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية .					
13	تقديم عمليات بنكية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للبنك بشكل أفضل .					
14	يسعى البنك دوما إلى تحسين جودة العمليات الخدمائية .					
15	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز .					
	المجال الرابع: بعد التعلم والنمو					
16	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين .					
17	يستخدم المصرف مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم و النمو لدى موظفيه.					
18	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم .					
19	يهتم البنك بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية له					
20	تسعى إدارة البنك إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية .					

المحور الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في البنك

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
-------	---------	-------------	-------	-------	----------	----------------

المجال الأول: الهيكل التنظيمي				
21				تنظيم هيكل مبني على مفاهيم واضحة .
22				وضوح كامل للأدوار و المسؤوليات .
23				علاقات عمل و إشراف واضحة و محددة .
24				هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع و الريادة .
25				هيكل تنظيمي يحد من السلطة والمسؤولية .
المجال الثاني: الثقافة التنظيمية				
26				ثقافة تنظيمية واقعية واضحة تحد من السياسات والممارسات السلبية
27				ثقافة محفزة تشجع الابتكار و الإبداع و التفكير المستقبلي .
28				ثقافة محفزة مدفوعة بالأداء و العمل على تحقيق النتائج .
29				ثقافة تشجع طرح و مناقشة الأفكار بحرية و شفافية .
30				ثقافة تتعايش فيها العادات و الثقافات و التقاليد المختلفة .
المجال الثالث: المناخ التنظيمي				
31				اجواء تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع.
32				اجواء تتصف بانتشار عمليات التطوير و التحسين المستمر .
33				اجواء تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي .
34				اجواء تتصف بتحفيز وإدارة الأفراد بفاعلية
35				اجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية

المحور الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في البنك

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
المجال الأول: الموارد البشرية						
36	يقوم البنك بتدعيم القناة بتوجهاته بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية					
37	يعمل البنك بشكل مستمر على تطوير قدرات موارده البشرية العاملة فيه.					
38	يشجع البنك على الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين					
39	يعمل البنك على تمكين العاملين فيه من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار.					
40	يقوم البنك بدعم العاملين فيه بتحقيق مستويات ولاء عالية					
المجال الثاني: موارد نظم المعلومات والاتصال						
41	تتدفق المعلومات بالبنك من الأعلى إلى الأدنى بسلاسة و سهولة .					
42	تتدفق المعلومات بالبنك من الأدنى إلى الأعلى بسلاسة و سهولة .					
43	تتدفق المعلومات بالبنك بسرعة و بحرية و باتسائية تامة .					
44	تتوفر وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالبنك					
45	هناك انسجام كامل وتناغم عال بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للبنك .					
المجال الثالث: الموارد التكنولوجية						
46	لدى البنك فهم كبير لما يعنيه من التغيرات التكنولوجية .					
47	لدى البنك فهم واسع لاحتياجاته التكنولوجية الحالية والمستقبلية .					
48	يقيم البنك احتياجاته التكنولوجية بصورة دورية ومنتظمة .					
49	تتم استثمارات البنك بالتكنولوجيا في الوقت الأكثر ملائمة .					
50	يتم تطوير التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي .					

المجال الرابع: الموارد المالية				
51				لدى البنك موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاته التشغيلية .
52				يلتزم البنك بترشيد نفقاته الإدارية والسيطرة على تكاليفه التشغيلية
53				يتابع البنك المستويات المحققة لإنجازاته المتعلقة بتقليل التكاليف بصورة دورية ومنتظمة .
54				لدى البنك متابعة دورية ومنتظمة لتكاليف خدماته
55				لدى البنك معرفة واضحة بمختلف أهدافه المالية والمرتبطة بتدنية التكاليف.

المحور الرابع: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في البنك

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
المجال الأول: قطاع الأعمال						
56	لدى البنك معرفة جيدة بأعمال البنوك الأخرى					
57	لدى البنك معرفة جيدة برأي جمهور المتعاملين معه					
58	يقوم البنك بتقييم دوري وفعال لما يعنيه من أعمال ونشاطات					
59	يقوم البنك بقياس و متابعة و معرفة مؤشرات أدائه					
60	يتسم البنك بإدارته الفعالة لعلاقاته بمورديه					
المجال الثاني: نظام التخطيط						
61	يطور البنك ويلتزم بعملية تخطيطية تعبر عن حقيقة أولوياته					
62	يعتمد البنك عمليات ومنهجيات تخطيطية تسهم بجودة القرارات المستقبلية					
63	يعتمد البنك عملية تخطيطية تستجيب لمختلف احتياجاته التنظيمية					
64	يستطيع البنك التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة بالتخطيط لمواجهة التغيرات البيئية .					
65	يدعم البنك عمليات و برامج ومبادرات البحث والتطوير					
المجال الثالث: الخطة الحالية						
66	يعتمد البنك نظام لمتابعة وتقييم إنجاز أهدافه الكمية وغاياته المحددة					
67	يطبق البنك نظام إنجاز وتنفيذ محكم وواضح .					
68	لدى البنك نظام متابعة صارم للتحقق من إنجاز خطته التشغيلية					
69	يولي البنك عناية خاصة لخطته ويتميز بمتابعة مديره لإنجاز تلك الخطط					
70	لدى البنك مرونة عالية في التعامل مع الأولويات الإستراتيجية والتشغيلية					
المجال الرابع: الاستراتيجية الحالية						
71	يحقق البنك نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدماته الحالية					
72	يحقق البنك نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدمات جديدة					
73	يعد البنك قدوة ومثالا يحتذى به من قبل البنوك الأخرى					
74	ي طرح ويقدم البنك خدمات تتناسب مع احتياجات المتعاملين					
75	يقدم البنك مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات ذات العلاقة بعمله					

-الملحق رقم : 02 اختبار الثبات ألفا كرونباخ

كل فقرات الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	75

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	20

المجال الاول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	5

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	15

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,682	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	5

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	5

المحور الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,678	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	5

-الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		M1	M2	M3	M4	TOTAL
N		52	52	52	52	52
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9366	3,6411	3,6742	3,7214	3,8702
	Std. Deviation	1,08576	1,08531	1,06926	1,06447	1,07914
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,144	,137	,126	,109
	Positive	,125	,109	,109	,109	,109
	Negative	-,134	-,144	-,137	-,126	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,852	,741	,845	,684	,753
Asymp. Sig. (2-tailed)		,647	,452	,563	,724	,654

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

-الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	52	3,9839	1,09151	,19604
Q2	52	3,8129	1,00215	,21591
Q3	52	3,9387	1,03591	,18606
Q4	52	4,0710	1,00394	,21623
Q5	52	4,0645	,99785	,17922
Q6	52	3,7677	1,01600	,18248
Q7	52	4,0645	1,03071	,18512
Q8	52	3,8097	1,16027	,20839
Q9	52	4,0524	1,01106	,21751
Q10	52	3,8065	1,16674	,20955
Q11	52	3,7839	1,06151	,22657
Q12	52	3,8194	1,08855	,19551
Q13	52	3,7484	1,10661	,21671
Q14	52	3,6516	1,05952	,19030
Q15	52	3,7742	1,00304	,21607
Q16	52	3,5097	1,13118	,20317
Q17	52	3,6677	1,04830	,18828
Q18	52	3,7161	1,09151	,19604
Q19	52	3,6677	1,07963	,19391
Q20	52	3,7484	1,08682	,23112
Q21	52	3,5613	1,03591	,18606

Q22	52	3,6484	1,02758	,18456
Q23	52	3,5419	1,12451	,20197
Q24	52	3,4806	,99244	,17825
Q25	52	3,6581	1,03684	,25806
Q26	52	3,6032	1,16490	,20922
Q27	52	4,6645	1,06256	,19084
Q28	52	3,5161	,96163	,17271
Q29	52	3,6871	,98919	,17766
Q30	52	3,5226	1,13687	,20419
Q31	52	3,6161	1,20750	,21687
Q32	52	3,4710	1,20394	,21623
Q33	52	3,6032	1,01176	,18172
Q34	52	3,6194	1,05749	,18993
Q35	52	3,5484	1,13763	,24024
Q36	52	3,5065	1,01388	,18210
Q37	52	3,7397	1,16027	,20839
Q38	52	3,6194	1,03218	,22131
Q39	52	3,6000	1,06458	,19120
Q40	52	3,5710	1,17592	,21120
Q41	52	3,7710	1,08756	,19533
Q42	52	3,6161	1,09151	,19604
Q43	52	3,6258	1,23044	,22099
Q44	52	3,7935	1,04624	,18791

Q45	52	3,5226	1,16582	,20939
Q46	52	3,7871	1,08578	,19498
Q47	52	3,6710	1,00394	,21623
Q48	52	3,6677	1,16859	,20988

Q49	52	3,5290	1,02443	,18399
Q50	52	3,5617	1,08538	,21120
Q51	52	3,8612	1,06458	,20939
Q52	52	3,8533	1,08756	,10739
Q53	52	3,9614	1,08669	,10433
Q54	52	3,9619	1,09119	,21738
Q55	52	4,0655	1,06649	,20839
Q56	52	3,9129	1,06221	,11435
Q57	52	3,8197	1,02727	,20929
Q58	52	3,7621	1,09650	,11935
Q59	52	4,0373	1,09775	,23934
Q60	52	3,8285	1,08952	,12452
Q61	52	3,7949	1,07253	,14432
Q62	52	3,8452	1,06454	,12422
Q63	52	3,6237	1,08951	,13462
Q64	52	3,7451	1,07753	,21120
Q65	52	3,8432	1,05654	,20939
Q66	52	3,7224	1,05987	,10738
Q67	52	3,6241	1,04321	,10433
Q68	52	3,6984	1,06951	,21738
Q69	52	3,5432	1,07753	,20839
Q70	52	3,7745	1,08684	,11435
Q71	52	3,8254	1,08426	,20929
Q72	52	3,7684	1,09623	,11935
Q73	52	3,8887	,926596	,23934

X3	52	3,5413	1,07830	,19546
M3	52	3,6742	1,06926	,19204
Z1	52	3,6097	1,06469	,19518
Z2	52	3,6355	1,12829	,20265
Z3	52	3,7128	1,05722	,18168
Z4	52	3,6756	1,08361	,24164
M4	52	3,7214	1,06447	,16665
Y1	52	3,8985	,98632	,27361
Y2	52	3,7457	1,02458	,26569
Y3	52	3,6654	1,08852	,12166
Y4	52	3,7854	1,07753	,13462
TOTAL	52	3,8702	1,07914	,19382

- الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	5,468	51	,000	,48387	,0835	,8842
Q2	5,839	51	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	6,508	51	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	7,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	8,940	51	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	8,303	51	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	8,750	51	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	6,406	51	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	7,597	51	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	6,848	51	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	6,136	51	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	5,145	51	,000	,41935	,0201	,8186
Q13	5,530	51	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	5,373	51	,004	,45161	,0630	,8402
Q15	6,583	51	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	6,493	51	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	7,140	51	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	5,633	51	,003	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	51	,000	,96774	,5717	1,3638

Q20	5,373	51	,004	,54839	,0764	1,0204
Q21	5,387	51	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	4,971	51	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	6,674	51	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	5,258	51	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	6,220	51	,005	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	51	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	51	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	4,988	51	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	4,579	51	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	4,580	51	,005	,32258	-,0944	,7396
Q31	5,380	51	,004	,51613	,0732	,9590
Q32	8,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q33	7,971	51	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	6,308	51	,005	,41935	,0315	,8072
Q35	9,283	51	,000	,54839	,0577	1,0390
Q36	6,429	51	,000	,80645	,4346	1,1783
Q37	5,406	51	,002	,70968	,2841	1,1353
Q38	5,395	51	,008	,41935	-,0326	,8713
Q39	7,230	51	,000	1,00000	,6095	1,3905
Q40	6,124	51	,000	,87197	,4396	1,3023
Q41	6,459	51	,000	,87097	,4720	1,2699
Q42	4,633	51	,003	,51613	,1158	,9165

Q43	4,422	51	,005	,22581	-,2255	,6771
Q44	5,030	51	,001	,19355	-,1902	,5773
Q45	5,041	51	,004	,32258	-,1050	,7502
Q46	4,185	51	,006	,38710	-,0111	,7853
Q47	6,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q48	5,611	51	,000	,96774	,5391	1,3964

Q49	6,136	51	,000	1,12903	,7533	1,5048
Q50	6,259	51	,001	,41935	,3841	,9075
Q51	5,359	51	,001	,91457	,2655	1,3186
Q52	5,469	51	,000	,71269	,3241	,7663
Q53	5,455	51	,001	,41863	,2884	1,3189
Q54	7,772	51	,000	,51335	,5136	1,3518
Q55	4,753	51	,002	,61912	,4842	,5083
Q56	7,452	51	,000	,41214	,2725	1,3186
Q57	5,156	51	,002	,62752	,3673	1,3186
Q58	4,425	51	,000	,51318	,2295	1,3189
Q59	5,925	51	,001	,62926	,5657	,3282
Q60	6,137	51	,000	,42534	,3652	1,1151
Q61	6,954	51	,001	,31847	,7245	1,7286
Q62	5,671	51	,001	,56625	,3678	1,3414
Q63	7,915	51	,003	,31612	,7433	1,5696
Q64	4,437	51	,000	,39578	,3173	1,7286
Q65	5,383	51	,000	,56753	,7231	1,3414
Q66	3,767	51	,001	,31612	,3353	1,5696
Q67	6,912	51	,002	,31951	,7434	1,7286
Q68	7,959	51	,000	,56654	,3173	1,3414
Q69	5,282	51	,000	,31612	,7236	,9696
Q70	7,937	51	,000	,61852	,3772	1,7286
Q71	6,711	51	,000	,56214	,7432	1,3414
Q72	7,644	51	,001	,81452	,3173	1,5696
Q73	8,493	51	,003	,91657	,7933	1,7286

Z3	6,847	51	,001	,74032	,3411	1,1395
Z4	5,891	51	001	,56224	,8745	1,3414
M4	7,032	51	,000	,77419	,4820	1,1664
Y1	6,661	51	,000	,90968	,5111	1,3083
Y2	5,779	51	,001	,74194	,3409	1,1429
Y3	4,040	51	,005	,58280	,1913	,9743
Y4	5,410	51	,002	,76359	,2661	1,0611
TOTAL	6,458	51	,002	,67018	,2743	1,0660

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

يعد موضوع قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي من المواضيع المهمة في فعالية أداء البنوك التجارية كونه يصف العناصر الأساسية في تحقيق الإستراتيجية، حيث ظهر تطور جديد في أسلوب التقييم ، وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card والتي تعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة و التقييم على الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالية، التي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها بإستراتيجية أداء البنوك، ويعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم أداء الإستراتيجي للبنوك التجارية، ويعكس تحقيق أهدافها الإستراتيجية والأهداف الفرعية إن وجدت بالإضافة إلى تقييم المبادرات التي يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف.

Abstract :

The subject of measure and assess the strategic performance of the important topics in the effectiveness of commercial banks performance as describes the key elements in achieving the strategy, with a new twist in the evaluation back method, and by providing what has been termed the Balanced Score Card Balanced Score Card, which is one of the measurement techniques and performance evaluation strategic in strategic management, and is characterized by this method over other methods of control and evaluation of performance in the combined financial performance measures and standards of non-financial, which are characterized by easily traced and linked to the strategy of the performance of banks, and is considered the model of the modern models in the strategic performance of commercial banks to assess, This reflects the achievement of its strategic goals and sub-goals, if any, in addition to the evaluation of the initiatives that are placed to help achieve the goals.