

قياس الأداء في البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب المقارنة المرجعية

- دراسة ميدانية لعينة من المديريات الجهوية للبنوك التجارية في الجزائر -

**Using the balanced scorecard as a tool to measure
the performance of commercial banks**

بن بوزيد سليمان

مخبر المالية، المحاسبة، الجباية والتأمين، جامعة سوق أهراس (الجزائر)، slimane.han@gmail.com

تاريخ النشر: 2020-05-21

تاريخ القبول: 2020-05-21

تاريخ الاستلام: 2018-04-18

ملخص:

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

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

تصنيف JEL : G20 ، G21.

Abstract:

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

Les mots clés: tableau de la performance équilibré, la performance des banques commerciales.

JEL Classification: G20, G21.

مقدمة:

إن المتتبع للتطور التاريخي لمفهوم الأداء والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الإنسانية والرقى في معالم هذه الحضارة، كما أن الشواهد كانت تشير إلى أن البابليون والفراعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة الدونم الواحد من المحاصيل الزراعية، وفق اعتبارات نوعية التربة وتوفر المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في انجاز العمل، بحيث أنهم انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الانجاز وتحقيق الأهداف، وكما أن مجالات الأداء تختلف في منظمات الأعمال تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقا لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية.

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

أولاً: الإشكالية

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

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

من التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

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

ثانياً: الفرضيات

يمكن صياغة فرضية رئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

هناك الكثير من الصعوبات التي تعيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية منها ما هو شخصي متعلق

بالموظفين، ومنها ما هو موضوعي متعلق بطبيعة العمل المصرفي

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

- بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب متكامل لتقييم أداء البنك التجاري من خلال أربعة محاور رئيسية؛ منها ما هو متعلق بالجانب المالي، ومنها ما هو متعلق بالزبائن، العمليات التشغيلية الداخلية وكذا النمو والتعلم؛

- تعتبر المقومات الشخصية للموظفين كمستوى التعليم والمنصب الوظيفي وكذا التخصص العلمي من بين أهم العوامل المؤثرة على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنوك التجارية؛
- تعتبر الخصائص الموضوعية للبنك التجاري كطبيعة ملكيته وكذا قدمه في النشاط المصرفي من بين أهم العوامل المؤثرة على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنوك التجارية.

ثالثا: أهمية الموضوع

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

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع للدراسة إلى الأسباب التالية:

- نقص التطرق لهذا الموضوع بالدراسات من طرف الباحث لاسيما ما تعلق بتقييم أداء البنوك التجارية باستخدام أساليب كمية ونوعية؛
- قصور الأساليب التقليدية المستخدمة في قياس أداء البنوك التجارية بتركيزها على تقييم الأداء من الجانب المالي فقط؛
- الرغبة في معرفة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في البنوك التجارية الجزائرية.

خامسا: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

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

سادسا: منهج الدراسة

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من المناهج:

- **المنهج الوصفي:** وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة (الأداء وعملية قياس الأداء في البنوك التجارية، بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها) بالاعتماد على مجموعة من المراجع من كتب، أبحاث جامعية وملتقيات تطرقت لذات الموضوع، والقيام بتحليلها وذلك لتبيان أهم الصعوبات التي تعيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية الجزائرية

- منهج دراسة الحالة: وذلك من خلال تصميم استبيان يتضمن ثلاث محاور رئيسية توزع على المدراء ورؤساء المصالح بالمديريات الجهوية للاستغلال للبنوك التجارية في الجزائر، لتبيان واقع استخدام هذه البنوك لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء فيها، وكذا أهم العراقيل والصعوبات التي تعيق ذلك.

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

أولاً: مفهوم الأداء وعملية قياس الأداء في البنوك التجارية

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

1. مفهوم الأداء:

ذهب الباحثان (Robins) و (Wlersema) في تعريفهم للأداء إلى أنه "يعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد"، في حين أشار (David) إلى مفهوم الأداء بأنه "مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة".ⁱ

كما يُعرّف الأداء أيضاً على أنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، أو انعكاس لكيفية استخدامها للموارد المالية والبشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.ⁱⁱ ومن وجهة نظر أخرى يُعرّف الأداء بأنه "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء القياس والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المنظمات الأخرى ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية". كما أن الأداء هو ذلك النشاط الشمولي والمستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطها في ضوء أهداف طويلة الأمد.ⁱⁱⁱ

وقد حاول (Pollitt) تعريف الأداء من خلال معايير الفعالية والكفاءة الاقتصادية، وقد بين أن بعض هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معاً، لأنه من المحتمل أن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفعالية، أو لتحقيق كفاءة أعلى من المحتمل أن يكون هناك إنفاق أكبر.^{iv}

2. مفهوم الأداء في البنوك التجارية:

يُعدّ الأداء في البنوك التجارية أو الأداء المصرفي من أكثر ميادين الأداء استخداماً وقدماً لتقييم حصيلة نشاط البنوك التجارية، لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه البنوك نحو المسار الأفضل والصحيح، وبالتالي فالأداء المصرفي ما هو إلا انعكاس للمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلاً عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال البنك لفترة زمنية معينة.^v أما مصطلح الأداء المصرفي فهو مفهوم صعب التعريف والقياس، حيث يعرف على أنه النتيجة النهائية لنشاط البنوك التجارية، وبالتالي الوصول لتعريف دقيق لمصطلح الأداء المصرفي لا بد من تحليل وقياس النتائج النهائية انطلاقاً من القوائم المالية، وذلك باستخدام العديد من المعايير الخاصة بذلك، وحيث أن العديد من الدراسات اعتبرت كلا من معيار العائد على الأصول ومعيار العائد على حقوق الملكية أهم المعايير لقياس الأداء المصرفي.^{vi} وقد أجمع معظم الباحث على أن الأداء المصرفي يعتمد كمفهوم تقني على عملية التحليل المالي التي تعرف بأنها سلسلة من الأساليب

المالية التي يمكن استخدامها لتحديد نقاط قوة البنوك التجارية أو ضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء السابق بالأداء الحالي والمتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف، للوصول إلى تشخيص إيجابيات وسلبيات أداء البنوك التجارية بغرض تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.^{vii}

3. مفهوم وأهمية عملية قياس الأداء في البنوك التجارية:

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

وعموما الأداء المالي للبنوك التجارية وغيرها من المؤسسات المالية يتم قياسه باستخدام تحليل توليفة من النسب المالية، أو قياس للأداء الموازي وذلك بمقارنة الأداء المالي الفعلي مع الأداء المالي النموذجي للكشف عن الانحرافات.^{ix} كما تبرز أهمية قياس الأداء في البنوك التجارية من خلال ما أورده الباحثون ويمكن إجماله في الآتي:

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

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)*

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

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نموذج لتقييم الأداء الشامل للوحدة الاقتصادية يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وتربطها بإستراتيجية ورسالة تلك الوحدة من خلال أربعة محاور رئيسية هي المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو.^x

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها عبارة عن تقنية نوعية لتقييم الأداء بموجب مقاييس مالية وغير مالية قابلة للقياس والفهم، بموجبها تعد تقارير الأداء وعلى مختلف المستويات التنظيمية، وعلى أساس مبدأ السبب والنتيجة، أو هي قائمة مركزية من الأرقام توضح بنجاح الشركة في المجالات المالية والموارد البشرية والعمليات ونظم إسناد القرار، وهذه الأرقام هي تمثيل لعوامل مهم تؤثر بل إنها تقود وتوجه نتائج أعمال الشركة.^{xi}

2. أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

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

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

3. محاور بطاقة الأداء المتوازن:

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

أ. **المحور المالي:** يمثل هذا المحور المجال المرتبط بتحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تساهم في تحسين ربحية المؤسسة، ويتكون هذا من مجموعة من المقاييس تستخدم في تقييم الأداء متمثلة في العائد على رأس المال المستثمر، الناتج من تخفيض التكاليف، نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المساهمين، صافي الربح على المبيعات، نمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل والعائد على المبيعات، ويعطي استخدامها مجتمعة صورة عن أداء المؤسسة خلال مدة محددة، ومن ثم يمكن مقارنتها بالأداء المخطط أو مع أداء الفترات السابقة، ومع أهمية هذه المقاييس إلا أنها غير كافية لتوفير

عناصر النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، لأن ما يميز بطاقات الأداء المتوازن في الحكم على أداء المؤسسة عدم اعتمادها على المقاييس المالية فقط، بل تأخذ بنظر الاعتبار المقاييس غير المالية أيضا، فالأخيرة ترتبط وتتداخل في هذه البطاقة للدفع بتحقيق واحد أو أكثر من أهداف هذا المحور لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.^{xiv}

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

ج. محور العمليات الداخلية: بمقتضى هذا المحور تختلف بطاقة الأداء المتوازن عن أنظمة تقييم الأداء التقليدية التي تركز على مراقبة وخفض التكاليف وتحسين الجودة والعمليات الداخلية الخاصة بتجهيز المنتجات للزبائن، وبالتالي فهذا المحور يركز على كل من محور الزبائن في محاولة لخلق قيمة لهم، والمحور المالي في محاولة زيادة قيمة المالكين، كما يعكس العمليات الحرجة التي ينبغي على المؤسسة لأن تتفوق فيها على غيرها من المنافسين ومن أهم مقاييس هذا المحور عدد مرات التسليم في الموعد، جودة المنتج، وقت دورة الإنتاج، الإنتاجية ودرجة استخدام الموجودات.^{xvi}

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

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

من خلال العرض السابق للمكونات الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازنة يظهر لنا أن المحاور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وبين تلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الإستراتيجية المستهدفة، ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في التعلم والنمو الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية في بعض المديرية الجهوية للاستغلال للبنوك التجارية في الجزائر

أولاً: منهجية البحث الميداني وأداة الدراسة

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

الجدول رقم (01): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

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

المصدر: من إعداد الباحث

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

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

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

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

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: اختبار ثبات الاستمارة وطبيعية البيانات الميدانية

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

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

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

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.721	25

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

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

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

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

• **فرضية العدم (H_0):** بيانات المحورين (R_1, R_2) تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0,05.

• **فرضية البديل (H_1):** بيانات المحورين (R_1, R_2) لا تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من 0,05.

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

الجدول رقم (04): اختبار الطبيعية لبيانات البحث الميداني

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

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

نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور الثاني (R_1) في اختبار كولموغوروف سميرونوف بقيمة 0,033،

أما في اختبار شيررو ويلك بقيمة 0,88 وبما أن حجم العينة أقل من 50 (عدد أفراد العينة 39) فإننا سنعتمد على نتائج

اختبار شبيرو ويلك، وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) ونرفض الفرضية (H_1)، بمعنى بيانات المحور الثاني ($R1$) تتبع التوزيع الطبيعي.

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

ثانيا: الدراسة الوصفية للبيانات الشخصية للعينة

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

1. المتغيرات النوعية:

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

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

المصدر: من إعداد الباحث

2. المتغيرات الترتيبية:

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

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

المصدر: من إعداد الباحث

رابعا: الاتجاه العام للإجابات العينة على المحورين الثاني والثالث

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

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

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

المصدر: من إعداد الباحث

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختيار	الأهمية في المحور
ع 01	4.18	0.55	موافق	5
ع 02	4.10	0.68	موافق	7
ع 03	4.23	0.58	موافق بشدة	4
ع 04	4.02	0.76	موافق	9
ع 05	4.41	0.54	موافق بشدة	2
ع 06	4.43	0.64	موافق بشدة	1
ع 07	4.37	0.81	موافق بشدة	3
ع 08	4.17	0.64	موافق	6
ع 09	4.07	0.66	موافق	8
R2	4.20	0.68	موافق بشدة	

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

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

خامساً: اختبار فرق المتوسطين (t. Student)

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

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

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

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

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

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

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

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

سادسا: اختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way)

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

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

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

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

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

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

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

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

سابعاً: نتائج البحث والاقتراحات

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

- بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب متكامل لقياس أداء البنك التجاري من خلال أربعة محاور رئيسية؛ منها ما هو متعلق بالجانب المالي، ومنها ما هو متعلق بالزبائن، العمليات التشغيلية الداخلية وكذا النمو والتعلم، وهو ما افترضناه في الفرضية الأولى من هذا البحث حيث أجمع أغلب المبحوثين على أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية في قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية؛

- تعتبر المقومات الشخصية للموظفين كمستوى التعليم والمنصب الوظيفي وكذا التخصص العلمي من بين أهم العوامل المؤثرة على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنوك التجارية، وهو ما افترضناه في الفرضية الثانية من هذا البحث حيث أثبتت نتائج البحث الميداني أن متغير المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث له تأثير على نظرتهم لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في البنوك التجارية؛

- تعتبر الخصائص الموضوعية للبنك التجاري كطبيعة ملكيته وكذا قدمه في النشاط المصرفي من بين أهم العوامل المؤثرة على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنوك التجارية، وهو ما افترضناه في الفرضية الثالثة من هذا البحث حيث أثبتت نتائج البحث الميداني أن متغير نوع البنك أو طبيعة ملكيته له تأثير على مدى اهتمام ونظرة إدارة البنك التجاري لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في البنوك التجارية.

وبناء على الاستنتاجات السابقة وبعد اختبار الفرضيات يمكن أن نضع بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد البنوك التجارية عموماً وبنوك ميدان الدراسة خصوصاً نوجزها فيما يلي:

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

الملحق: استبيان الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. المستوى التعليمي: ثانوي ☐ مهني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
3. التخصص العلمي: نقود وبنوك ☐ مالية ومحاسبة ☐ حباية وضرائب ☐
- تسويق وإدارة أعمال ☐ تسيير واقتصاد ☐ تخصص آخر ☐
4. المنصب الوظيفي: مدير وكالة ☐ رئيس مصلحة ☐
5. نوع البنك: بنك عمومي ☐ بنك خاص ☐

ثانياً: المحور المتعلق بالمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س01	تعتبر الأرباح السنوية أهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي في البنوك التجارية.					
س02	تحقيق الأرباح سنوياً بصفة مستمرة يساعد على كسب ثقة الملاك والموظفين.					
س03	معايير الأداء المالي تبين بصفة دقيقة مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية في البنك التجاري.					
س04	المحور المالي يعطي صورة واضحة وملخصة عن النتائج والأنشطة التي قام بها البنك التجاري خلال السنة.					
س05	لتطبيق معايير المحور المالي لابد من توفر قاعدة بيانات كافية متمثلة في التقارير والقوائم المالية.					
س06	يؤدي تحقيق الأرباح بصفة مستمرة يؤدي إلى كسب رضا الزبائن عن الخدمات التي يقدمها البنك التجاري.					
س07	تساعد عمليات التسويق بالعلاقات إلى كسب زبائن جدد وبالتالي الرفع من الحصة السوقية للبنك التجاري.					
س08	متابعة البنك التجاري لنشاط زبائنه ومحاولة التقرب منهم ومرافقتهم تؤدي إلى ولاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.					
س09	مراعاة البنك التجاري لخصوصية احتياجات زبائنه الحاليين والمحتملين يؤدي إلى تحقيق أرباح تمكنه من تغطية مختلف تكاليفه.					
س10	لا بد على البنك التجاري أن يوفر نظام رقابة على العمليات الداخلية قصد الوقوف على كل جزئية في نشاطه لتفادي التكاليف الإضافية.					
س11	لتحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية لابد على البنك أن يوفر معايير قياس مسبقاً.					
س12	لا بد أن تتم عملية الرقابة على العمليات الداخلية خلال جميع مراحل تقديم الخدمات للزبائن قبل وأثناء وبعد.					
س13	وجود آليات محددة لمعالجة الانحرافات وتصحيح الأخطاء يساعد البنك التجاري على تفادي التكاليف الإضافية والاحتفاظ بالسمعة التجارية له.					
س14	تساعد الدورات التكوينية لموظفي البنك التجاري بمواكبة التطورات المتعلقة بالنشاط					

					المصري.	
س15					لابد على البنك التجاري أن يوفر لموظفيه دورات تكوينية قصد تعريفهم بالمستجدات في مجال نشاطهم لاسيما ما يتعلق بالقوانين والتكنولوجيا.	
س16					استخدام البنك التجاري لبحوث التسويق ومشاريع البحث والتطوير يساهم في الرفع من الحصة السوقية للبنك التجاري.	

ثالثا: المحور المتعلق بالمتغير التابع (أداء البنوك التجارية)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ع01	عموما يقاس الأداء في أي منظمة أعمال بالرجوع إلى كل من الموارد المتاحة والنتائج المحققة والأهداف المرجوة.					
ع02	يؤدي قياس الأداء في أي بنك تجاري بصفة صحيحة إلى الوقوف على حقيقة المركز التنافسي.					
ع03	يعتبر مفهوم الكفاءة الذي يقيس مدى تطابق المخرجات أو النتائج المحققة فعلا مع المخرجات أو النتائج المستهدفة من أهم معايير قياس الأداء.					
ع04	يعتبر مفهوم الفعالية الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا من خلال الموارد المتاحة من أهم معايير قياس الأداء.					
ع05	يعتبر الجمع بين كل من الكفاءة والفعالية أهم وسيلة للوقوف على المستوى الحقيقي لأداء البنك التجاري.					
ع06	لتسهيل عملية قياس الأداء في البنك التجاري لابد من تقسيم الأداء إلى عدة أجزاء بناء على معايير محددة.					
ع07	يعتبر التقسيم المبني على الأداء المالي وغير المالي أهم التقسيمات التي تساعد البنك التجاري على قياس أدائه الفعلي.					
ع08	تعتبر الأدوات التقليدية المرتكزة على تقييم الأداء المالي قاصرة عن تحديد مستوى الأداء الكلي في البنك التجاري.					
ع09	خصوصية نشاط البنك التجاري تحتّم عليه اللجوء إلى استخدام أدوات غير تقليدية عند تقييم وقياس الأداء.					

الهوامش والمراجع:

- ⁱ - علاء فرحان طالب وإيمان شبحان المشهداني: الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 63.
- ⁱⁱ - مهدي عطية موحي الجبوري: مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرف الرافدين والمصرف التجاري العراقي خلال عام 2002، مجلة الرافدين، العدد 113، المجلد 53، بغداد، العراق، 2013، ص 36.
- ⁱⁱⁱ - علاء فرحان طالب وإيمان شبحان المشهداني: الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، مرجع سابق، ص 63.
- ^{iv} - فلاح حسن عداي الحسيني ومؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري: إدارة البنوك "مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 222، 221.
- ^v - المرجع نفسه، ص 67، 68.
- ^{vi} - Shorouq Tomar and Adel Bino: **Corporate governance and bank performance**, evidence from Jordanian banking industry, Jordan journal of business administration, university of Jordan, volume 8, no 2, 2012, p358.
- ^{vii} - فلاح حسن عداي الحسيني ومؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري: إدارة البنوك "مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، مرجع سابق، ص 234.
- ^{viii} - صلاح الدين حسن السيسي: الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال "قياس أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص 355.
- ^{ix} - Medhat Tarawneh: **A comparison of financial performance in the banking sector**, some evidence from Omani commercial banks, International Research Journal of Finance and Economics, Issus 3, 2006, p 102
- * يمثل هذا الاختصار الأحرف الأولى للترجمة للانجليزية لمصطلح بطاقة الدرجات المتوازنة (Blanced Score Card).
- ^x - أثمار عبد الرزاق محمد: انعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 121.
- ^{xi} - عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي: التحليل والتخطيط المالي "اتجاهات معاصرة"، مرجع سابق، ص 150.
- ^{xii} - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، الموقع الإلكتروني: www.ssrn.com
- ^{xiii} - بوشعور راضية: نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، ص 217. يرجى مراجعة المقال:
- Husni Ali Khrawish: **Determinants of commercial banks performance**, evidence from Jordan, International Research Journal of Finance and Economics, Issus 81, 2011.
- ^{xiv} - أثمار عبد الرزاق محمد: انعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 127.
- ^{xv} - فتح الله غانم: بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى كأداة لتحسين الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2009، ص 09. لاطلاع أكثر حول الموضوع يرجى مراجعة:
- David A. Grigorian and Vald Manole: **Determinants of commercial bank performance in Transition**, an application of data envelopment analysis, World Bank policy research working paper 2850, June 2002.
- ^{xvi} - محفوظ أحمد جودة: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 02، المجلد 11، عمان، الأردن، 2008، ص 278.
- ^{xvii} - محمد يوسف: البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 140.