

دور بطاقة الاداء المتوازن (BSC) في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على فروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية "

د. عبدالمنعم سالم محمد المحروق / كلية المحاسبة / جامعة غريان
د. ميلود رمضان خليفة ابوخريص / كلية الاقتصاد / جامعة الزنتان

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها المختلفة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بفروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية ، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير استبانة خاصة لذلك وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها (210) مفردة، من العاملين بالمصارف قيد الدراسة، وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر إيجابي لكل ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي ، بُعد العملاء ، بُعد العمليات الداخلية ، بُعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية في فروع المصارف محل الدراسة. كما أن المصارف قيد الدراسة تعمل على تنوع البرامج والخدمات لرفع الإيرادات، و تحقق معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا . في حين لا يوجد في المصرف قسم لخدمة العملاء مدرب على كيفية التعامل مع الجمهور. مما يعتبر أحد الاسباب المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية . ولا تستخدم إدارة المصارف احدث التقنيات وفقا لعصر التكنولوجيا والمعلوماتية. وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات التالية (سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) .
الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن، الميزة التنافسية ، المصارف .

Abstract:

The study aimed to identify the role of Balanced Score Card (BSC) Balanced Score card in its various dimensions (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning dimension and growth) in achieving the competitive advantage in the branches of the republic banks in the western region, and to achieve the objectives of the study and test its hypotheses. A special questionnaire was developed for this purpose and distributed to a simple random sample of (210) individual employees of the banks under study, and was processed using the statistical program (SPSS), and the study reached a set of results, the most important of which: Aqh balanced performance (financial dimension, after customers, after internal processes, after learning and growth) in achieving competitive advantage in the banking branches under study. The banks under study are working to diversify programs and services to raise revenues, and achieve high rates of net profit annually.

While the bank does not have a customer service department trained on how to deal with the public. This is one of the reasons affecting the achievement of competitive advantage. The management of banks does not use the latest technology according to the age of technology and information.

There are statistically significant differences between the means of the respondents' answers about the level of using the balanced scorecard in achieving competitive advantage due to the following variables (years of experience, educational qualification)

Keywords: Balanced Scorecard, Competitive Advantage, Banks.

1-1 مقدمة : يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الصناعية والخدمية على حد سواء، ويعتبر القطاع المصرفي من أكثر تلك القطاعات تأثراً بهذه التغيرات والتطورات، وفي خضم الأزمة المالية الحالية تواجه الإدارة عصاراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق في مجال التطوير والتحسين (السعودي، 2008 : 257). ونظراً لشدة المنافسة التي تفرضها التغيرات والتحول الجذرية في بيئة الأعمال، وأيضاً التغيرات في أسباب وعوامل نجاح المنظمات والتي بدورها أفرزت تحديات عديدة للإدارة، منها عجز نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية بالقيام بالدور المطلوب منها بكفاءة وفاعلية في تحقيق مكانة متقدمة في السوق والحصول على حصة سوقية أكبر؛ ولهذا تتجه معظم المنظمات إلى استخدام نظم حديثة لإدارة الأداء تساعدها في الاستجابة بفاعلية للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك البيئة الخارجية المحيطة، وكذلك في تحديد أهدافها ووضع استراتيجياتها وتنفيذها بالشكل الذي يساهم في تعزيز الوضع التنافسي على المدى البعيد.

وحيث إن زيادة حدة المنافسة والتطور الهائل في التكنولوجيا، وما صاحبه من ثورة في المعلومات، وكذلك الرغبة في الحصول على صورة كلية وشمولية لتفاعل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض وفهم سلوكها الإداري بصورة متكاملة لإعطاء صورة شاملة وواضحة عن صحة أداء المنظمة، كل ذلك فرض على المصارف التجارية اتباع استراتيجية جديدة لتحقيق الميزة التنافسية تمثلت في وجود نظم قياس وتقييم أداء تتناسب مع هذه المتغيرات البيئية للمنظمة، ومن هذه الأساليب الحديثة لقياس أداء المنظمة وإدارته بصورة شاملة ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card (BSC). والتي تمثل المفتاح الرئيس لمختلف مداخل تحقيق الميزة التنافسية.

1-2 مشكلة الدراسة : أن ما يشهده العالم اليوم من انفتاح اقتصادي غير محدود جعل أغلب المنظمات تشهد تغيرات جذرية وهامة فرضتها المنافسة الشديدة في بيئة عملها، حيث أصبح من الضروري على هذه المنظمات تحسين أدائها وزيادة فاعلية عملياتها التشغيلية بهدف الحفاظ على مركز تنافسي يساعدها على البقاء والحفاظ على حصتها السوقية، وهي كذلك مطالبة باتباع أدوات مالية وإدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية، ويُعد قياس الأداء أحد تلك المفاهيم الإدارية الحديثة التي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأمد ويضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين. وفي ظل ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي : **ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية بفروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية ؟**

ويندرج تحت هذا السؤال سؤالين فرعيين :

- ما واقع استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، بفروع المصارف قيد الدراسة؟

- هل هناك اختلاف في الترتيب حسب الأهمية النسبية لكل بعد من بطاقة الأداء المتوازن للمصارف قيد الدراسة؟

- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة؟

1-3 أهداف الدراسة : تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في تحقيق

الميزة التنافسية بفروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية، وينبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأحد الأساليب الحديثة في تقييم الأداء في المصارف محل الدراسة.

2- التعرف على الأهمية النسبية لكل بُعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تحقيق الميزة التنافسية.

3- بيان اثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة كافة على تدعيم المركز التنافسي بالمصارف قيد الدراسة.

4- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

5- محاولة وضع مجموعة من الصيغ والتوصيات التي ينبغي مراعاتها عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأحد الأساليب

الحديثة في تقييم الأداء ووسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

1-4 أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تدرسه وكذا من أهمية القطاع المطبقة فيه، حيث تأخذ عملية قياس

الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف أهمية بالغة من اجل التوجيه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها، وبناء على ذلك يمكن

حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية :

1- الأهمية العلمية: "أهمية الموضوع الذي تدرسه" إذ إن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تُعد من الموضوعات حديثة التطبيق في المجال

المصرفي، حيث ماتزال جل المصارف الليبية غير مدركة إدراكاً كافياً لأهمية تطبيق هذا المدخل، وما يتحقق عنه من مزايا ونتائج إيجابية

على كافة عمليات المصرف ومدخلاته ومخرجاته والتي منها تحقيق الميزة التنافسية.

2- الأهمية العملية: " أهمية قطاع المصارف " إذ إن هذا القطاع يمثل أكثر القطاعات أهمية وتأثيراً على كافة القطاعات الأخرى التي تتكون منها الدولة، حيث تؤدي المصارف دوراً كبيراً في الاقتصاد الليبي، وهذه المصارف هي منظمات ديناميكية بحاجة مستمرة إلى اعتماد أفضل السبل لتعزيز النواحي الإيجابية في أدائها.

3- تُعد هذه الدراسة مفيدة لمتخذي القرار في المصارف التجارية، حيث توفر لهم معلومات حول الوضع الراهن للمصارف، وتبين لهم متطلبات استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

4- كون الموضوع حديث بالنسبة للمصارف الليبية ويمكن من خلاله دراسة وتقديم الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها الرفع من كفاءة واستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بما يمكنها من دور كبير في خلق ميزة تنافسية للمصارف قيد الدراسة.

5-1 فرضيات الدراسة : من خلال عرض مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها واعتماداً على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة تم صياغة فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى : " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة ". ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي :

- 1- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة.
- 2- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة.
- 3- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة.

4- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى إلى المتغيرات التالية (سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - التخصص العلمي)

6-1 حدود الدراسة: يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

1-6-1 الحد البشري : تقتصر الدراسة على عينة من العاملين بمصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية.

1-6-2 الحد الزمني : تقتصر الدراسة على الفترة الواقعة ما بين 2018 - 2019 م

1-7 مصادر جمع البيانات:

1- المصادر الثانوية: وتم الحصول عليها من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع وذلك من خلال المتاح من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة، من دراسات وأبحاث عربية، وأجنبية منشورة وغير منشورة وكذلك على الكتب والدوريات العلمية المتخصصة في موضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية: وذلك من خلال العينة التي تم اختيارها واستهدافها بالدراسة، وما تم الحصول عليه من بيانات أساسية تم جمعها ميدانياً، من خلال توزيع أداة الدراسة "استمارة الاستبانة" التي وضعت لهذا الغرض.

1-8 مصطلحات الدراسة :

1- بطاقة الأداء المتوازن: عرّف العالمان " Kaplan & Norton " بطاقة الأداء المتوازن بأنها مدخل شامل لقياس الأداء وتقييمه من خلال منظور استراتيجي ، يتم بواسطته ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة، من أجل تحقيق أهداف المنشأة، وهو نظام يساعد على قيادة التغيرات في الجوانب المختلفة للإدارة، ويعطي صورة عن أعمال المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، مثل : رضا العملاء، والعمليات التشغيلية، والتعلم والنمو.

2- الأداء: هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها ، فهو دالة لأنشطة المنظمة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من جوانبها المختلفة وهو الفعل الذي تسعى أطراف المنظمة لتعزيزه وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها .(الملكاوي، 2009)

3- 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 إسهام الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة (بلاسكة،

(2012)

4- المصرف : هو تلك المؤسسة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغير المستمر في البيئة المصرفية

5- الميزة التنافسية : هي الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة أو خدمة والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين (بعلياء ومعموري ، 2010 - 6)

9-1 الدراسات السابقة:

1- دراسة الفيتوري، نصرية وحسن، مبروكة (2018) بعنوان " قياس مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على شركة المدار الجديد " هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة المدار الجديد وعلاقتها بتقييم وتطوير أداء الموارد البشرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل استبانة البحث التي أعدت لهذا الغرض والتي توصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن شركة المدار الجديد تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو) بدرجة مرتفعة وكان بُعد التعلم والنمو أكثر أهمية بالنسبة للشركة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم وتطوير أداء الموارد البشرية .

2- دراسة الهوني، هدى (2018) بعنوان " مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء : دراسة تطبيقية في شركة المدار الجديد". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو) ومدى وضوح مفهومها وتوفر المتطلبات اللازمة لاستخدامها بالشركة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الشركة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة وأن المتطلبات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن متوفرة بالشركة بدرجة متوسطة.

3- دراسة بن يونس ميلاد، عبدالعالي أحمد، (2018) بعنوان مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على بعض شركات الاتصالات في ليبيا"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة الدراسة المتمثلة في عينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركات الاتصالات في ليبيا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أبعادها بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، والبعد التعلم والنمو، والبعد العمليات الداخلية، والبعد العملاء) تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

4- دراسة المحروق، عبدالمنعم (2017) بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء بالمصارف

التجارية في ليبيا " دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية (فروع المنطقة الغربية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها المختلفة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في المصارف التجارية الليبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير استبانة خاصة لذلك وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها (205) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المصارف قيد الدراسة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها، ويقتصر الاستخدام الفعلي على البُعد المالي فقط، وتوسع إدارة المصارف قيد الدراسة إلى تقديم أفضل الخدمات للعميل فيها.

5- دراسة المهدي السريتي، أحمد التير، سرور الطويل (2016) بعنوان " أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد القرارات

الإستراتيجية بالمصارف التجارية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نموذج الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة : " المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والاجتماعي" في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف العاملة بمدينة مصراته، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: عدم الاهتمام بالقضايا غير المالية التي لها تأثير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمصارف العاملة في مدينة مصراته على غرار القضايا الاجتماعية والعمليات التشغيلية الداخلية والاهتمام برضا وولاء العملاء، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستويات الأداء بالمصارف المحلية وقدرتها في مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية .

6- دراسة أونيس، سناء : (2016) بعنوان " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة " هدفت الدراسة إلى

التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس، الجزائر حيث قامت الدراسة باقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال تحليل استبانة البحث التي أعدت لهذا الغرض تبين أن المؤسسة تهتم بمختلف أبعاد ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن سواء تعلق الأمر بالمحور المالي والعملاء (المنظورات الخارجية) أو العمليات الداخلية والنمو والتعلم (المنظورات الداخلية)، وتم التوصل إلى أن المؤسسة تستطيع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها والتركيز أكثر على المنظورات الداخلية للبطاقة بهدف تحسين أدائها.

7- دراسة أحمد عبد : (2016) بعنوان "إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي في

عينة من المصارف الأهلية العراقية " هدفت الدراسة إلى تحديد مدى قدرة المصارف (عينة البحث) في تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن وتحديد مستوى فاعلية المصارف في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تُعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل .

2- الإطار النظري

1-2 مقدمة : ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليغطي القصور الذي أحدثته أنظمة الرقابة المالية التقليدية، ويختلف هذا النموذج عن النظام المالي التقليدي الذي كان يقيس أداء المنظمة بالربحية المباشرة، ويتجاهل عوامل أخرى من شأنها التأثير على أداء المنظمة، وتم عرض الفكر المبدئي حول مفهوم قياس الأداء المتوازن في مقال " لروبرت كابلان وديفيد نورتن " نشر في العدد الأول من مجلة هارفارد بيزنس عام 1992 م ويهدف قياس الأداء المتوازن إلى قياس أداء المنظمة من خلال أربع عناصر أساسية هي (الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، والتعليم والنمو) وبذلك يعمل قياس الأداء المتوازن على ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

وتُعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم أدوات تقييم الاستراتيجية وأحدثها، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة، كما تترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، التي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية. وتُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة قيادة استراتيجية، لكونها تعتمد أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، وهذا بدلاً من التركيز على البعد المالي فقط، الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، وأن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة. لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة، وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا الزبون، والعاملين والبيئة، يمكن أن يؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي وتؤدي إلى تحقيق أفضل نتائج التقييم .

2-2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتسهم في تقديم رؤية واضحة لمنظمة الأعمال عن وضعها الراهن والمستقبلي، حيث إن بطاقة الأداء المتوازن مدخل مبني على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب أن يحظى باهتمام كبير، حيث إن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح، وقد عرّف كل من (Kaplan and Norton : 1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار عملي يستخدم مدخلاً لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة أربعة أبعاد أساسية

هي (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) كما تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها " مدخل شامل لقياس الأداء وتقييمه من خلال منظور استراتيجي يتم بواسطته ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو نظام يساعد على قيادة التغيرات في الجوانب المختلفة للإدارة ويعطي صورة عن أعمال المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، مثل: رضا العملاء، والعمليات التشغيلية، والتعلم والنمو، (دودين ، 2009) وبذلك يجب النظر إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية واستراتيجية مجردة إلى مقاييس وأهداف محددة . ومما تقدم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة من المقاييس (مالية، غير مالية) توفر للإدارة العليا في المنظمة نظرة سريعة ومتكاملة عن الأداء داخل المنظمة فهي توفر معلومات عن النتائج التي تمت بالفعل عن طريق المقاييس المالية، ومعلومات عن مدى رضا العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم باعتبارها مقاييس قيادية وإرشادية ومحركات للأداء المالي مستقبلاً وبهذا تحقق بطاقة الأداء المتوازن ، التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية .

2-3 أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل وبالتالي الإقلال من التركيز على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية، وزيادة الاهتمام والتركيز على المقاييس غير المالية التي تشير إلى خلق قيمة اقتصادية في المستقبل . ويشير كلاً من (الملكاوي: 2010، دودين: 2009، النجار: 2003) إلى أن أهمية بطاقة الأداء المتوازنة ووظائفها يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- توجه بطاقة الأداء المتوازن شركات الأعمال إلى تركيز اهتمامها لتحقيق رسالتها، بعد أن كان منصباً على المحور المالي فقط .
- 2- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل .
- 3- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية .
- 4- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة .
- 5- إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر التوازن بين القياس والتقييم .
- 6- هي إطار شامل لتقييم الأداء، ومن خلاله تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة وذات العلاقة بالأداء المالي، والعملاء، والعمليات، والتعلم الداخلي والنمو.
- 7- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة .

ويرى الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء، كما أنها تبقى المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد .

2-4 خصائص بطاقة الأداء المتوازن: هناك مجموعة من الخصائص تميز بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في الآتي (الهوني، 2018)

- 1- أن بطاقة الأداء المتوازن ليس مجرد تجميع بين مؤشرات مالية وغير مالية بل عبارة عن بعد استراتيجي متكامل يتضمن صياغة متوازنة لمؤشرات متعددة ومتنوعة كمية ووصفية تتعلق بأوجه النشاط الرئيسية لاستراتيجية المنظمة ممثلة في كل من التمويل والتشغيل والتسويق والنمو.
- 2- أن الفكرة الأساسية والجوهرية التي تربط فيما بين الأبعاد والمؤشرات الخاصة بالبطاقة تتركز أساساً في التوازن والذي لا يعنى منطقياً التعادل أو التساوي فيما بين الأهداف النهائية والمسببات الكفيلة بتحقيقها، أو بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، أو المؤشرات المالية وغير المالية، أما المقصود بالتوازن وفقاً لما أوضحه كابلان ونورتون يقوم على فكرة لوحة عدادات الطائرة (الوقود، المحركات، الضغط، الحرارة، الارتفاع، السرعة) والتي لا يمكن أن يستغنى عن أي منها أو تعوض إحداها الأخرى.
- 3- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن العصب المركزي لنظام الإدارة الاستراتيجية بالمنظمة بكافة مراحلها والذي يجري من خلاله ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس بكل من تلك الأبعاد.
- 4- وأن البطاقة تكفل المشاركة والتفاعل والاتصال فيما بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة على النحو الذي يضع الجميع في إطار منظومة واحدة تتحرك باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة .

2-5 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

2-5-1 البعد المالي : وهو كيف تظهر الشركة أمام مالكيها؟ ويشير البعد المالي إلى ما إذا كانت استراتيجية المنظمة وتنفيذها يشتركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج والتسويق ضمن خط السلطة المباشر صعوداً من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا ، فالأهداف المالية تمثل في تحقيق الأرباح والنمو وقيمة المساهمين.

وتعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الاستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية والهدف المالي على نحو نموذجي فإنه يتصل بمقاييس الأرباح لنتائج النشاطات السابقة، للنجاح مالياً (أونيس، 2016)

حيث يعتمد نظام القياس المتوازن للأداء على أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة باستراتيجية المنظمة نفسها وتعد الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للمحاور الثلاثة الأخرى للنظام التي تتضمن العملاء، التشغيل الداخلي، عملية التعلم والنمو، وينحصر بمجهود هذه المحاور في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لاستراتيجية المنظمة، ويجب هذا المحور على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون منظمة الأعمال، وتعكس المقاييس المالية النواتج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لمنظمات الأعمال، والمقاييس التي تناسب هذه الاستراتيجية هي: (معدل النمو السنوي للمبيعات، معدل دوران الأصول و المخزون، معدل نمو عدد العملاء) (عبدالرحمن، 2014)

وتوجد العديد من المؤشرات لقياس البعد المالي منها :

- 1- إجمالي الأصول (%). 2- الإيرادات / إجمالي الأصول (%). 3- الأرباح / إجمالي الأصول (%).
 - 4- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار) 5- القيمة السوقية (بالدينار) .
 - 6- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار). 7- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%).
 - 8- العائد على الاستثمار (%). 9- حقوق المساهمين / مجموع الأصول ، أو القدرة على الوفاء بالديون (%).
- 2-5-2 بُعد العملاء :** وهو كيف ينظر العملاء للشركة ؟ ومن خلال هذا البعد يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم (محاد، 2011 : 82)
- حيث إن قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء تتوقف على دقتها في تحديد رغبات وتفضيلات هؤلاء العملاء باستمرار وفق مؤشرات مقاسة وصحيحة ، أي عرض منتجات وخدمات حسب طلبات العملاء (واثل، طاهر، 2009: 196)
- ويحتوي هذا المحور على عدة مقاييس منها (الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء، ربحية العميل) ويتضمن هذا المحور تحليلاً مفصلاً لمكونات السوق وطبيعة وفئات العملاء داخل السوق، حيث أن العملاء المستهدفين ليس جميعهم متجانسين، فلكل منهم أولويات وأفضليات محددة تختلف من عامل لآخر، وأن هذا التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم يحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل المنظمة، وتوفر هذه المقاييس معلومات ضرورية للتأكد من حصول العملاء على السلع والخدمات في الوقت المناسب، وسعر وجوده تناسب احتياجاتهم وإمكانياتهم. (عبدالرحمن ، 2014)

وتعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وبقاء المنظمة وأساسها، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وقياس الأداء المتوازن يأخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء، الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، كما يعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها. (بلاسكة، 2012)

ويجب أن تلم المنظمة إلاماً وافياً عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، حيث لا يمكننا أن نقرر استراتيجيتنا الأساسية الخاصة بالعملاء والأسواق إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة بالعملاء والأسواق. (محمد بوقمر، 2009: 60)

وتوجد العديد من المؤشرات لقياس بُعد العملاء منها :

- 1- عدد العملاء (عدد) .
- 2- النصيب في السوق (%).
- 3- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالدينار) .
- 4- العملاء المفقودون (عدد أو %).
- 5- متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد).
- 6- مؤشر رضا العملاء (%).
- 7- مؤشر ولاء العملاء (%).
- 8- التكلفة / العميل الواحد (بالدينار) .
- 9- عدد الشكاوى (عدد) .
- 10- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).
- 11- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .
- 12- متوسط حجم العميل (بالدينار) .

2-4-3 بُعد العمليات الداخلية : ما هي العمليات التي ستتفوق بها الشركة لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء ؟ وما العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز فيها؟ ويعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

1- عملية الابتكار: والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

2- عملية التشغيل : وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع ، وتقليل وقت التوصيل للعملاء ، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

3- خدمة توصيل المبيعات: وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

ويعكس هذا المحور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، التي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة . (الخفاجي وغي ، 2015)

ويركز هذا البُعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية ويتحقق ذلك من خلال تقييم :

- مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة.

- كيفية ترشيد التكاليف.

- العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن. (السلمي، 2002 : 13)

و يمكن القول، أن محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يسهم في تشكيل وإعطاء مزايا تنافسية للمؤسسة، وتعزيز جوانب الأداء المختلفة، ويعد هذا البُعد مهماً في هذا النموذج لأن نجاح المنظمة مرهون بمواردها وعملياتها الداخلية. (بلاسكة، 2012 : 36)

وتوجد العديد من المؤشرات لقياس بُعد العمليات الداخلية منها :

- 1- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات
- 2- التسليم في الوقت المحدد (%) .
- 3- الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد) .
- 4- الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد)
- 5- الوقت المعياري - الموردون (عدد) .
- 6- الوقت المعياري - الإنتاج (عدد) .
- 7- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد) .
- 8- دوران المخزون (عدد) .
- 9- التحسن في الإنتاجية (%).
- 10- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد) .
- 11- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%) .

4-4-2 بُعد التعلم والنمو : وهو كيف ستعمل الشركة على تطوير إمكانياتها الاقتصادية ؟ ويُعدّ هذا البُعد أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن الإنتاج وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون بُعد التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسة هي : (الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية) ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوبة الوصول إليها مما يجعل المنظمة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف (ندسم ، 2013 : 29) ، وتتركز وجهة نظر التعلم والنمو على كيفية تكيف المنظمة بفعالية مع الظروف المتغيرة، أي ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدرتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين (الناظر، 2005 : 52).

يلاحظ من العرض السابق للأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، أن الأبعاد الثلاثة الأولى (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية) تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة، وتلك التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق الاستراتيجية المستهدفة، ويتم سد هذه الفجوة من خلال البُعد الأخير الذي يمثل بُعد التعلم والنمو الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق الأهداف الموضوعية . كما يمكن الإشارة إلى أن توزيع المعايير على كل بُعد من أبعاد النموذج هو كما يلي:

(22% على المحور المالي، 22% على محور العملاء، 22% على محور النمو والتعلم و 34% على محور العمليات الداخلية) هذا نظراً لتشعبه واهتمامه بالموارد البشرية (Kaplan and Norton: 2003)

وتوجد العديد من المؤشرات لقياس بُعد التعلم والنمو منها :

- 1- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)
- 2- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)
- 3- الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)
- 4- الاستثمار في البحوث (بالدينار)
- 5- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالدينار)
- 6- تحسينات مقترحة / الموظف الواحد (عدد)
- 7- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالدينار)
- 8- مؤشر رضا العاملين (عدد)
- 9- نظرة العاملين - مؤشر التمكين (عدد)
- 10- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

2-1-8 الربط الاستراتيجي للأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن : يمكن توضيح آلية الربط الاستراتيجي بين الأبعاد الأربعة بالاستناد إلى فلسفة الرؤية والاستراتيجية التي ينبغي أن تستند إليها تلك الأبعاد، فمقاييس الأداء المالي تحدد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة إلى جانب التأكيد على أهداف الربحية .

ونجد أن منظمات الأعمال تكون في واحدة من ثلاث مراحل في دور العمل والمتمثلة بالنمو السريع، البقاء والاستمرار، الحصاد، فأعمال النمو السريع تكون في المراحل المبكرة من دورة حياتها ويتطلب في هذه المرحلة إن تقوم المنظمات باستثمارات كبيرة من أجل تطوير وتعزيز منتجات جديدة وبناء وتوسيع المواقع الانتاجية، ومن ثم تكون في مرحلة البقاء والاستمرار حيث تجتذب الاستثمارات وإعادة الاستثمارات وتحقيق عوائد ممتازة من رأس مالها المستثمر والعمل على أدامة حصة سوقها الموجودة والعمل على نموها من سنة إلى أخرى، وبعد الوصول إلى مرحلة النضج تعمل على حصاد الاستثمارات في المرحلتين الأولى والثانية، والأهداف المالية في كل مرحلة ذات طبيعة مختلفة ومن ثم اختلاف المقاييس الخاصة في كل مرحلة، أما ما يتعلق ببعد العملاء فهذا البعد تأثير على أداء المنظمات فعليه يجب تعريف وتحديد من هم العملاء وكيفية الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء وآلية التغذية العكسية لتحسين أداء المنظمات اتجاه العملاء بطرح منتجات تناسب مع أذواقهم ورغباتهم، فرضا وولاء العملاء استراتيجياً يتم عن طريق التأكيد على مكونات وشكل المنتجات الملائمة للعميل وكذلك تحليل تفضيلات العملاء والذي يكشف عن أن التسليم في الوقت المحدد يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وبالتالي زيادة الأداء المالي ولتحقيق مسألة التسليم في الوقت المحدد، وعلى المنظمة أن تحدد أوقات دوران قصيرة في العمليات التشغيلية والعمليات الداخلية وهما عاملان يمكن أن يكونا بمثابة معايير أو مقاييس في بعد العمليات الداخلية، فبنوعية الخدمات المقدمة للعملاء يرفع من حجم المبيعات وايضا يساهم في تحديد سليم لموجهات الأداء المستهدفة التي تمكن من تجنب مخاطر الاتصال الخاطئ بين الوحدات الفرعية .

ولهذا يتم التركيز على التطوير والتحسين المستمرين اللذان يتطلبان قاعدة معلومات محددة تساعد في مقابلة حاجات العملاء المحققين للربحية، فالمنظمة لا تكون قادرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف بعيدة المدى باتجاه العملاء والعمليات الداخلية باستخدام تقنيات وامكانيات حالية فقط، فالمنافسة تتطلب تحسين وتطوير الامكانيات لأجل العملاء وتحقيق أهداف المالكين وهذا يتم من خلال تدريب وتحسين مهارات العاملين في المنظمة وبالتالي تقليل أوقات الدوران للعمليات الداخلية .

فالمنظمات الناجحة تستقطب وتحافظ على العاملين المناسبين الذين يوفرون الخدمة المميزة للعملاء، فالفكرة التي يتضمنها بعد التعلم والنمو هي أن صعود الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي يخلق قيمة للمنظمة ونزولهم يعني تدهور لتلك القيمة .

وأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يركز على التعلم ذي الحلقة المزدوجة (Double-Loop learning) وهو ذلك التعلم الذي يولد تغييراً في افتراضات الأفراد ونظرياتهم حول علاقات السبب والنتيجة في تقييم الأداء الاستراتيجي بتوجيه ثلاث أسئلة :

1- هل عملنا ما كنا نريد أن نعمله ؟
 2- هل حققنا النتائج التي نعتقد أننا يجب أن نحققها ؟

3- ما الذي نحتاجه ليكون عملنا مختلفاً في المستقبل ؟

أن الإجابة عن هذه الأسئلة والمعلومات حول التغييرات في البيئة الخارجية من أسس التحليل الواسع والنقاش المؤدي إلى قرارات حول الخيارات الاستراتيجية التي يتم وضعها في بطاقة الأداء المتوازن ، وتوفر البطاقة ثلاثة عناصر ضرورية للتعلم الاستراتيجي :

أولاً: الإفصاح عن الرؤية المشتركة للمنظمة .

ثانياً: توفير نظام التغذية العكسية .

ثالثاً: تسهيل عملية مراجعة الاستراتيجية .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الموازنة والتوافق بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن له أثر واضح في تحقيق النجاح التنظيمي انطلاقاً من العلاقة الجوهرية التي تستند إلى أن تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها العليا يكون من خلال انعكاسات تلك الأهداف في مؤشرات ومقاييس البطاقة وبالتالي فإن نجاح المنظمة في إحراز نتائج متقدمة لمؤشرات ومقاييس البطاقة يعكس نجاحها استراتيجياً في تحقيق الأهداف التي تصبو إليه .

2-5 متطلبات اتباع مدخل بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات : مع تعدد وتنوع الزوايا التي تناولتها الكتابات والدراسات بشأن المتطلبات اللازمة لاتباع مدخل التقييم المتوازن للأداء ، فيمكن للباحث أن يرجعها إلى أربع مجموعات رئيسية : (متطلبات فنية قياسية، متطلبات تنظيمية، وثالثة معلوماتية، وأخيرة إجرائية).

2-5-1 المتطلبات الفنية القياسية: تُعدّ العنصر الجوهري والأساس الذي نشأ هذا المدخل أصلاً من أجله منذ مرحلته الأولى، الذي يهدف إلى وضع مؤشرات تمكن من قياس الآثار المتعلقة بالمحاور الثلاثة بالنسبة للمنظمة (محور العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) التي تمثل محركات الأداء وذلك إلى جانب المحور المالي ذاته، وتضم هذه المتطلبات كلاً من المحاور والمتغيرات (التي تعبر عن مفاتيح النجاح بالمحاور السابقة) وأخيراً المقاييس التي سيتم تقسيمها وفقاً لكل محور من المحاور الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ويؤكد "كابلان" في أحد تحليلاته أن هذه المتطلبات وما تقتضيه من نظام قياسي له أولوية تسبق

وجود الاستراتيجية ذاتها، وفي ضوء تعدد مستويات ومراكز النشاط بالمنظمة والأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بها، فمن الضروري أن يجري إعداد بطاقات للتقييم المتوازن للأداء لكل منها على حدة، كما يجري إعداد بطاقات للأداء المتوازن لكل مستوى ووحدة أعمال بالمنظمة .

2-5-2 المتطلبات التنظيمية : وهي التي تخص بيئة العمل والثقافة السائدة بها، وكذلك دور القيادة في دعم التغيير ، بالإضافة إلى مدى مواكبة نظم الحوافر والمكافآت لنتائج مقاييس الأداء، وهذا يتطلب من البداية جهوداً مشتركة وتعاوناً مستمراً من عدة أطراف في المنظمة للوصول إلى اتفاق حول الاستراتيجية المتبعة وأهدافها والمقاييس المعبرة عنها هذا وقد أكد كابلان أن من ضمن الأهداف (BSC) الرئيسة جعل الاستراتيجية عمل كل فرد داخل المنظمة وذلك لن يتحقق بدون توافر روح العمل الجماعي والمشاركة الفعالة داخل المنظمة، فيجب أن تكون قرارات كل فرد، مدعمة للاستراتيجية النهائية أو مستمدة منها، وذلك يخلق بالتبعية وعياً استراتيجياً بين العاملين ودافعية والتزام لتحقيق النتائج المرجوة، وقد يواجه القائمون على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن مقاومة للتغيير في البداية خاصة إذا كانت ثقافة المنظمة لا تشجع على الابتكار والتجديد ، وهنا يأتي الدور المحوري للقيادة في التغلب على تلك المقاومة وتحقيق أكبر قدر من المشاركة والالتزام بين العاملين، ويُعد عامل دعم الإدارة العليا واحداً من أهم العوامل التي أكدت عليها معظم الدراسات في الواقع العملي التي تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (الكفراوي، 2010: 53)

2-5-3 المتطلبات المعلوماتية : في ضوء ما يتطلبه مدخل التقييم المتوازن للأداء من الربط فيما بين كافة مسؤوليات ومجالات الأنشطة بالمنظمة في إطار استراتيجية واحدة متعددة المحاور والمجالات بما تشمله من أهداف ومقاييس ومؤشرات كثيرة ومتنوعة يجري استخدامها لأغراض التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتقييم الأداء، وما يتطلبه ذلك كله من ربط أفقي ورأسي في تدفق المعلومات الفعلية والمستهدفة فيما بين المحاور الأربعة بمؤشراتها من جهة، وبالتداخل مع القطاعات والمستويات التنظيمية المتعددة بالمنظمة من جهة أخرى، فإن حجر الزاوية في مدى نجاح أو فشل هذا المدخل بأكمله يتوقف على مدى توافر واستجابة نظام المعلومات والاتصالات بالمنظمة لكل هذه المتطلبات بفعالية وكفاءة. (الصيرفي ، ب.ت)

2-5-4 المتطلبات الإجرائية وتشمل ثلاث خطوات أساسية :

1- الأعمال التحضيرية والتخطيطية الواجبة :وتبدأ هذه الأعمال بتشكيل لجنة مختصة بإحداث التحول نحو تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن، تضم خبراء ومختصين من داخل وخارج المنظمة ويعهد لهذه اللجنة عقد لقاءات وورش عمل متتالية مع كافة المستويات بالمنظمة، ويتم من خلالها بلورة والاتفاق على رسالة ورؤية المنظمة والخطوط العامة لاستراتيجيتها، مع محاولة بلورة نموذج تطبيقي مبدئي لمدخل بطاقة الأداء المتوازن، مع تجريبه وتطويره تدريجياً إلى أن يكتمل في صورته النهائية القابلة للتطبيق الناجح والفعال، هذا

ويلزم العناية القصوى بهذه المرحلة من الأعمال التحضيرية باعتبارها تمثل مرحلة انتقالية يتوقف عليها تماماً نجاح أو فشل التطبيق بالمراحل التالية مع مراعاة ما تستحقه عمليات التحول والتطبيق من زمن كاف يضمن التنفيذ بكفاءة ونجاح (عبدالمحسن ، 2006 : 344)

2- توفير البنية الأساسية اللازمة: وبالأخص فيما يتعلق بالبنية المعلوماتية الواجبة بتقنياتها المتطورة بالإضافة لإعداد وتدريب القوى العاملة اللازمة، وتأهيل القيادات التنفيذية التي سيعهد إليها بمسؤوليات التحول نحو النظام الجديد. (الكفراوي، 2010 : 53)

3- الخطوات التنفيذية للتطبيق : حدّد كابلان في هذا الشأن أربع خطوات رئيسية تتمثل في الآتي:

أ- ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة لصيغ أو مصطلحات تشغيلية وبرامج ذات أهداف ومقاييس متكاملة.

ب- الاتصال والتواصل بين كافة المستويات بالمنظمة للربط بين أهداف وأداء العاملين، وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ج- التخطيط وربط البرامج لكافة المستويات فيما بينها من خلال بطاقات الأداء المتوازن التي يجري إعدادها على المستويات الكلية والفرعية والفردية بالمنظمة .

د- الرقابة والتغذية العكسية والتعليم وتراكم الخبرات، التي يمكن من خلالها رصد النتائج المحققة بكل من المدى القصير والطويل، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة سواء بتعديل الخطط والبرامج أو تعديل الرؤية والاستراتيجية في حدّ ذاتها، الأمر الذي يتم عبر ثلاث ممارسات هي:

- الاتصال والتوعية بالمهام والتعليم . - تحديد الأهداف الكلية والفرعية والفردية .

- ربط نظم الحوافز بمجالات ومستويات الأداء المستهدفة .

وينبه كابلان على أنه أياً كان القصور في النتائج المحققة ، فيجب ألا يُعدّ ذلك فشلاً قياساً بالخبرات المستفادة من خلال تلك الدورة، والتي تكفل تحقيق نتائج أفضل بالجولات التالية :

2-6 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن (دودين ، 2009 : 9)

الخطوة الأولى : تحديد الرؤية للمنظمة .

الخطوة الثانية : تحديد الاستراتيجيات ، ما الاستراتيجيات التي سنتبناها؟ وما المجالات التي سنركز عليها؟

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور ، بماذا سنكون جيدين بالنسبة لكل محور؟

الخطوة الرابعة : تحديد المقاييس ماذا سنقيس في كل محور؟

الخطوة الخامسة : التقييم كيف سنقوم بطاقتنا ؟

الخطوة السادسة : إعداد خطط العمل ، ما الأعمال التي نحتاجها لنصل؟

الخطوة السابعة : المتابعة والإدارة ، كيف سنتابع بطاقتنا ونطورها ونوجهها ؟

2-7 التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن : تواجه منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه هذه المؤسسات . (عابدين ، 2013 : 17)

1- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

2- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.

3- القيود المفروضة على نظام المعلومات، التي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.

4- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.

5- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء .

6- مقاومة العاملين للتغيير.

3- الدراسة التطبيقية .

1-3 منهجية الدراسة :

1-1-3 منهج الدراسة :

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يُعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. هذا بالإضافة إلى اعتماد الباحثين على المصادر الثانوية متمثلة في المراجع العلمية والدراسات السابقة لتغطية الإطار النظري لهذه الدراسة.

3-1-2 مجتمع الدراسة : يشمل مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين بفروع مصرف الجمهورية ببلديات الجبل الغربي والبالغ عددهم (468) مبحوثاً

4/3/2 عينة الدراسة : تم اختيار عينة حجمها (210) مفردة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وذلك لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع وتم تحديد حجم العينة بناءً على جدول (Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة (سيكاران، 2007)

والجدول الآتي يبين إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانة

جدول رقم (1) إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانة

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات الغير	
			صالحة للتحليل	الاستبانات الخاضعة للتحليل
	العدد	النسبة		
الإجمالي	210	24	20	166
				79.04%

5/3/2 أداة الدراسة : بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها، والمقاييس التي استخدمت، قام الباحثان بتطوير استبانة لقياس دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية بفروع مصارف الجمهورية قيد الدراسة. وقد تم تصميم وإعداد الاستبانة، الموجهة إلى العاملين والتي تكونت من الأجزاء الآتية :

الجزء الأول أسئلة تقيس المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة .

الجزء الثاني : أولاً - أسئلة تقيس ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو)

ثانياً : أسئلة تقيس بُعد الميزة التنافسية :

3-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض إجراء التحليل الإحصائي اللازم للدراسة، فإنه تم الاعتماد على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package For Social Sciences" والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS) حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية شيوعاً واستخداماً.

3-3 صدق وثبات أداة الدراسة :

3-3-1 صدق الاستبانة قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين: من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على مجموعة محكمين من أساتذة الجامعات العامة في ليبيا، وتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (20) مفردة من عينة الدراسة. وقام الباحثان بتعديل الصياغة لبعض الفقرات في الاستبانة بناءً على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين والعينة الاستطلاعية ليكون أكثر دقة.

2- الصدق البنائي : لحساب الصدق البنائي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكمية لكل - مجال والدرجة الكمية للاستبانة، ويبين الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تكون جميع مجالات الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي :

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

ر . م	المبدأ	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1-	البُعد المالي	0.774**	0.000
2-	بُعد العملاء	0.734**	0.000
3-	بُعد العمليات الداخلية	0.758**	0.000
4-	بُعد التعلم والنمو	0.789**	0.000
5-	الميزة التنافسية	0.687**	0.000

3-3-2 ثبات الاستبانة : فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم احتساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا، حيث تراوحت معاملات كرو نباخ ألفا بين (0.870 - 0.902) بالنسبة لأبعاد الاستبانة، أما بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغت قيمته (0.890)، وهي نسبة ثبات عالية تؤكد صحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ويوضح الجدول رقم (3) معاملات كرو نباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

جدول رقم (3) معاملات كرو نباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

ر.م	المبدأ	عدد الفقرات	الثبات (معامل كرو نباخ ألفا)	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
1-	البعد المالي	6	0.870	0.933
2-	بعد العملاء	6	0.884	0.940
3-	بعد العمليات الداخلية	6	0.858	0.926
4-	بعد التعلم والنمو	6	0.889	0.943
5-	الميزة التنافسية	15	0.902	0.950
	الإجمالي	39	0.890	0.943

4- اختبار التوزيع الطبيعي :

تم استخدام اختبار كولموروف سمرنوف (1 - Samp;e K-S) ويوضح الجدول رقم (4) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية .

جدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي (1 - Sample Kolmogorov - smirnov)

ر.م	المبدأ	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
1-	البعد المالي	6	0.870	0.083
2-	بعد العملاء	6	0.865	0.092
3-	بعد العمليات الداخلية	6	0.908	0.102
4-	بعد التعلم والنمو	6	0.851	0.123
5-	الميزة التنافسية	15	0.864	0.070
	جميع الفقرات	39	0.901	0.258

5- تحليل فقرات الاستبانة : تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) واختبار (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين العينات المستقلة واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (3) و قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.05 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اصغر من (3) وقيمة T المحسوبة اصغر من قيمة T الجدولية (أو القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05).

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة المكون من خمس درجات لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة ويوضح الجدول التالي درجات مقياس ليكرت .

جدول رقم (5) درجات مقياس ليكرت والاتجاه العام

درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1
الاتجاه العام	4.20 – 5.00	3.40 – 4.19	2.60 – 3.39	1.80 – 2.59	1 – 1.79

6- التحليل الاحصائي :

أولاً : المتغيرات الديمغرافية :

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الجنس	العدد	العمر	العدد	سنوات الخبرة	العدد
ذكر	145	اقل من 30	36	اقل من 5 سنوات	33
		من 30- إلى أقل من 40	66	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	52
أنثى	21	من 40- إلى أقل من 50	44	من 10- إلى أقل من 15 سنة	40
		أكثر من 50	20	أكثر من 15 سنة	41

166		166		166	المجموع
العدد	التخصص العلمي	العدد	المستوى الوظيفي	العدد	المؤهل العلمي
39	إدارة	48	موظف إداري	33	دبلوم متوسط
65	محاسبة	63	محاسب	41	دبلوم عالي
17	نظم معلومات	25	رئيس وحدة	72	شهادة جامعية
22	حاسوب	14	مدير إدارة	20	ماجستير او دكتوراه
23	تمويل ومصارف	16	نائب مدير أو مدير		
166		166		166	المجموع

ثانياً : وصف متغيرات الدراسة :

أ- المتغيرات المستقلة : ابعاد بطاقة الاداء المتوازن

1- البُعد المالي :

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لكل فقرة من فقرات مجال البُعد المالي

البعد الأول / البُعد المالي						
ر. م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
1	يحق المصرف معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا	3.65	0.87	10.71	0.000	عالية
2	يتم استخدام الاموال المتاحة في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.	3.58	0.92	15.68	0.000	عالية
3	يؤدي استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة إلى تطوير أداء المصرف	2.40	1.002	10.76	0.000	منخفضة
4	يعمل المصرف على تنوع البرامج والخدمات لرفع الإيرادات .	3.77	0.95	18.81	0.000	عالية
5	يستخدم المصرف معيار تنوع مصادر الدخل في زيادة الحصة السوقية لها .	3.63	0.74	15.41	0.000	عالية

متوسطة	0.000	14.49	0.85	3.55	يعتمد المصرف على استراتيجية سياسة التكاليف في تقديم خدماته	6
عالية	0.000	16.22	0.88	3.43	المتوسط	

يتضح من الجدول رقم (7) أن الفقرة رقم 4 الخاصة بأن المصارف تعمل على تنوع البرامج والخدمات لرفع الإيرادات، تُعد أكثر المقاييس المالية استخداماً، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.77) وبثشتت 0.95 في حين أن الفقرة الخاصة يؤدي استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة إلى تطوير أداء المصرف حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ 2.40 وتشتت 1.002 وهذا يشير إلى أنه لا يتم الاستفادة من الامكانيات المتاحة في تطوير الأداء، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لفقرات البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن تبين أن النتيجة كانت إيجابية إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد المالي (3.43) وهي تشير إلى درجة موافقة عالية وكانت قيمة T المحسوبة تساوي 16.22 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.88 مما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي للبُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

2- بُعد العملاء

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لكل فقرة من فقرات مجال بُعد العملاء

البُعد الثاني / بُعد العملاء						
ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
-1	يعمل المصرف على تحقيق أعلى درجة من الرضا للعملاء من خلال تقديم الحوافز	2,69	0.96	2.82	0.000	متوسطة
-2	تعمل إدارة المصرف على التعرف على آراء العملاء من خلال تقييم خدماتها .	2.05	1.08	1.72	0.000	منخفضة
-3	يركز المصرف على عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة لخدماتها.	2.10	0.98	1.59	0.000	منخفضة
-4	تقدم إدارة المصرف أفضل الخدمات للعملاء باستخدام	2.17	1.02	1.62	0.000	منخفضة

					التكنولوجيا الحديثة	
منخفضة جداً	0.000	1.33	0.87	1.14	يوجد في المصرف قسم لخدمة العملاء مدرب على كيفية التعامل مع الجمهور.	-5
منخفضة	0.000	1.87	0.88	2.08	يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمة بأقل وقت وتكلفة وجهد	-6
منخفضة	0.000	1.60	0.72	2.04	المتوسط	

يتضح من الجدول رقم (8) أن الفقرة رقم 1 الخاصة بأن المصرف يعمل على تحقيق أعلى درجة من الرضا للعملاء من خلال تقديم الحوافز حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.69) وبتشتت 0.96 في حين أن الفقرة رقم 5 الخاصة بوجود قسم بالمصرف لخدمة العملاء مدرب على كيفية التعامل مع الجمهور حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (1.14) وتشتت 0.87 وهذا يشير إلى أنه لا تعمل المصارف قيد الدراسة على التعرف على آراء العملاء في الأداء الإداري، ويؤكد هذا عدم الاهتمام بإشراك العملاء في تقييم الأداء ومعرفة آرائهم، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لفقرات البعد الثاني لبطاقة الأداء المتوازن وهو بُعد العملاء تبين أن النتيجة كانت سلبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد العملاء (2.04) وهي تشير إلى درجة غير موافق وكانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.60 وهي أقل من قيمة T الجدولية والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 كما بلغ الانحراف المعياري 0.72 مما يدل على وجود أثر سلبي لبُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في فروع المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

3- بعد العمليات الداخلية :

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لفقرات مجال بُعد العمليات الداخلية

البُعد الثالث / بُعد العمليات الداخلية						
ر . م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
-1	يتم مراقبة جودة العمليات الداخلية في كل مراحلها أول بأول	2.19	1.03	1.69	0.000	منخفضة
-2	يتم تنفيذ إجراءات العمليات الداخلية كما هو مخطط	2.29	1.17	1.50	0.013	منخفضة

					وفي الوقت المناسب.	
منخفضة	0.002	1.09	1,06	2.35	تسعى إدارة المصرف إلى تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية .	-3
منخفضة	0.000	1.86	0.96	2.31	يقوم المصرف بتصميم العمليات الداخلية بما يتلاءم مع حاجات العملاء المتجددة	-4
متوسطة	0.000	2.17	0.75	3,01	يراعي في العمليات الإدارية الداخلية مسألة الترابط والتكامل مع قوانين وسياسات المصرف.	-5
منخفضة	0.000	1.19	0.85	2.61	يقوم المصرف باستخدام أحدث التقنيات في عملياته الداخلية	-6
منخفضة	0.000	1.65	0.92	2.49	المتوسط	

يتضح من الجدول رقم (9) أن الفقرة رقم 5 الخاصة بأن المصرف يراعي إلى حد ما في العمليات الإدارية الداخلية مسألة الترابط والتكامل مع قوانين وسياسات المصرف، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.01) وتشتت 0.75 في حين أن الفقرة رقم 1 الخاصة، يتم مراقبة جودة العمليات الداخلية في كل مراحلها أول بأول حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ 2.19 وتشتت 1.03 . وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لفقرات بُعد العمليات الداخلية تبين أن النتيجة كانت سلبية إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد العمليات الداخلية 2.49 وهي تشير إلى درجة موافقة منخفضة وكانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.65 وهي أقل من قيمة T الجدولية والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 كما بلغ الانحراف المعياري 0.92 مما يدل على وجود أثر سلبي لبُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

4- بُعد التعلم والنمو.

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لكل فقرة من فقرات مجال بُعد التعلم والنمو

البُعد الرابع / بُعد التعلم والنمو						
ر. م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
1-	تستخدم إدارة المصرف احدث التقنيات وفقا لعصر التكنولوجيا والمعلوماتية.	1.82	0.83	1.85	0.000	منخفضة
2-	تسعى إدارة المصرف إلى تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية.	2.00	0.72	1.92	0.000	منخفضة
3-	تعمل إدارة المصرف على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا العاملين .	2.65	0.96	2.64	0.000	متوسطة
4-	يتحقق معيار الاحتفاظ بالموظف من خلال تلبية حاجاته المادية والمعنوية والتأهيلية .	2.14	1.07	1.95	0.000	منخفضة
5-	يخصص المصرف جوائز للأفكار المبدعة في إطار تنمية الطاقات البشرية لديه .	2.65	1.12	1.83	0.000	متوسطة
6-	يقوم المصرف بتنظيم دورات لتأهيل العاملين الجدد وتطوير العاملين القدامى	2.91	0.87	2.98	0.000	متوسطة
	المتوسط	2.36	0.79	1.85	0.000	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم 6 الخاصة بأن المصرف يقوم بتنظيم دورات لتأهيل العاملين الجدد وتطوير العاملين القدامى، قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.91 وتشتت 0.87 في حين أن الفقرة رقم (1) والخاصة، بان إدارة المصرف تستخدم احدث التقنيات وفقا لعصر التكنولوجيا والمعلوماتية قد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ 1.82 وتشتت 0.83 وهذا يشير إلى أنه لا تعمل إدارة المصرف على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا العاملين، ويؤكد هذا تعاضاً مع وجهة نظر بُعد التعلم والنمو الذي يدعو إلى ضرورة تكييف المنظمة بفعالية مع الظروف المتغيرة، أي ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين

قدرتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لفقرات البُعد الرابع لبطاقة الأداء المتوازن، وهو بُعد التعلم والنمو، تبين أن النتيجة كانت سلبية إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد التعلم والنمو (2.36) وهي تشير إلى درجة موافقة منخفضة وكانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.85 وهي أقل من قيمة T الجدولية والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 ، كما بلغ الانحراف المعياري 0.79 مما يدل على أنه يوجد أثر سلبي لبُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

المتغير التابع : الميزة التنافسية :

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لكل فقرة من فقرات متغير الميزة التنافسية

الميزة التنافسية						
ر . م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
1	يركز المصرف على جودة الخدمات لإعاقه دخول منافسين جدد	2.22	0.97	1.89	0.000	منخفضة
2	يدرس المصرف نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق فرص النمو	2.19	0.82	1.96	0.000	منخفضة
3	يعمل المصرف على تحسين العلاقة مع الزبائن للحد من دخول المنافسين	2.60	0.86	2.94	0.000	متوسطة
4	يسعى المصرف للنمو وزيادة الحصة السوقية من خلال فتح فروع جديدة	2.44	1.01	1.95	0.000	منخفضة
5	يقدم المصرف خدمات إضافية لزيادة حصته السوقية	2.85	1.02	2.73	0.000	متوسطة
6	المصرف يستبِق المصارف المنافسة في تقديم الخدمات الجديدة	2.91	0.97	2.98	0.000	متوسطة
7	يعمل المصرف على تخفيض التكاليف للخدمات والعمليات التي يقدمها	1.95	0.73	1.27	0.000	منخفضة
8	يسعى المصرف للحصول على أحدث التقنيات لخفض تكلفة الخدمات	2.34	0.74	1.62	0.000	منخفضة

9	يضمن المصرف اداء عالي لخدماته من خلال السيطرة على جودة الخدمة	1.97	0.94	1.94	0.000	منخفضة
10	يعتمد المصرف منافذ توزيعية واسعة لإيصال خدماته إلى الزبون	2.75	0.92	2.89	0.000	متوسطة
11	يركز المصرف على تخفيض التكاليف لدعم سياسة الخدمة بأقل الأسعار	2.81	0.77	2.96	0.000	متوسطة
12	يمنح المصرف للزبون حرية أكبر للاختيار بين أشكال متعددة للخدمات	2.25	0.83	1.77	0.000	منخفضة
13	يملك المصرف فروع خاصة به في مناطق جغرافية واسعة.	1.94	0.93	1.52	0.000	منخفضة
14	أسعار خدمات المصرف اقل من أسعار بقية الخدمات المنافسة	1.82	0.74	1.82	0.000	منخفضة
15	يقدم المصرف خدمات تتميز بجودة عالية من حيث خصائصها وصفاتها	2.14	0.93	1.52	0.000	منخفضة
	المتوسط	2.35	0.89	1.89	0.000	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم 6 الخاصة بأن المصرف يستبق غيره من المصارف المنافسة في تقديم الخدمات الجديدة ، فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.91 وبتشتت 0.97 في حين أن الفقرة رقم (14) والخاصة، بان أسعار خدمات المصرف اقل من أسعار بقية الخدمات المنافسة. قد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ 1.82 وتشتت 0.74 وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) لفقرات المتغير التابع الميزة التنافسية، تبين أن النتيجة كانت سلبية إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد الميزة التنافسية (2.35) وهي تشير إلى درجة موافقة منخفضة وكانت قيمة (T) المحسوبة تساوي 1.89 وهي أقل من قيمة T الجدولية، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 ، كما بلغ الانحراف المعياري 0.89 مما يدل على أنه يوجد اتجاه سلبي نحو تحقق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للأبعاد الأربعة ضمن فرضية الدراسة الرئيسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
المتغير المستقل الأول: البعد المالي	3.41	0.88	16.22	0.000	عالية
المتغير المستقل الثاني : بُعد العملاء	2.04	0.72	1.60	0.000	منخفضة
المتغير المستقل الثالث: بُعد العمليات الداخلية	2.49	0.92	1.65	0.000	منخفضة
المتغير المستقل الرابع: بُعد التعلم والنمو	2.36	0.79	1.85	0.000	منخفضة
المتغير المستقل : بطاقة الأداء المتوازن	2.58	1.03	1.98	0.000	منخفضة
المتغير التابع : الميزة التنافسية	2.35	0.89	1.89	0.000	منخفضة

بشكل عام ومن خلال بيانات الجدول رقم (12) كانت درجة استخدام المصارف قيد الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن سلبية إذا بلغ المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد (2.58) ويقابل هذا المتوسط درجة موافقة منخفضة، وكانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.98 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.05 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل للدراسة 1.03، كما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع الميزة التنافسية (2.35) ويقابل هذا المتوسط درجة موافقة منخفضة، وكانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.89 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.05 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل للدراسة 0.89، مما يدل على أن المصارف قيد الدراسة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تحقيق الميزة التنافسية .

ثالثاً : تحليل واختبار فرضيات الدراسة .

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية قيد الدراسة " . ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة

(H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات مستقلة في تحقيق الميزة التنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (13) يبين ذلك .

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد تأثير (بطاقة الاداء المتوازن) في الميزة التنافسية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط الثنائي (R)	مستوى الدلالة	قيمة (T)	المتغيرات المستقلة
0.000	129.273	0.721	+ 0.783	0.000	5.831	البُعد المالي
				0.000	7.439	بُعد العملاء
				0.000	4.785	بُعد العمليات الداخلية
				0.000	6.227	بُعد التعلم والنمو

من الجدول السابق يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.783)، وبإشارة موجبة وهذا يدل أن العلاقة بين (ابعاد بطاقة الأداء المتوازن) وتحقيق الميزة التنافسية علاقة طردية أي أنه كلما زاد استخدام (ابعاد بطاقة الأداء المتوازن) زاد معها مستوى تحقيق الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²)، يساوي (0.721)، مما يعني أن (ابعاد بطاقة الأداء المتوازن) مسؤولة عن تفسير (72.1%)، من التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (27.9%)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F)، تساوي (129.273)، بمستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000)، وهو أقل من (0.05)، هذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة أي أن ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغيرات المستقلة)، لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيرها على التغير في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة (المتغير التابع)، مستقبلاً.

ومن نتائج اختبار (t) المقابلة إلى كل متغير، نجد أن قيمة (t) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي فإن كل ابعاد بطاقة الأداء المتوازن تساهم في رفع معنوية النموذج ومن المستحسن أبقائها في النموذج.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

(H₀): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البُعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

(H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البُعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية قيد الدراسة. لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام البُعد المالي، كمتغير مستقل في (تحقيق الميزة التنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (14) يبين ذلك

الجدول رقم (14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير (البُعد المالي) في الميزة التنافسية .

المتغير المستقل	قيمة (T)	مستوى دلالة لكل متغير	معامل الارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى دلالة للنموذج ككل
البُعد المالي	10.329	0.000	+0.662	0.558	186.196	0.000

من الجدول السابق يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (+0.662)، وهذا يدل أن العلاقة بين البُعد المالي وتحقيق الميزة التنافسية علاقة طردية، أي أنه كلما زاد استخدام البُعد المالي زاد معها مستوى تحقيق الميزة التنافسية (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.558)، مما يعني أن البُعد المالي، مسؤول عن تفسير (56%)، من التغيرات التي تحدث فيه، وهناك ما نسبته (44%)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (186.196)، بمستوى دلالة أقل من (0.05)، يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، وتشير أيضا قيمة (T) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، إلى وجود أثر معنوي البُعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية أي أن البُعد المالي (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) مستقبلاً أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البُعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف قيد الدراسة .

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية قيد الدراسة .

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العملاء كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (15) يبين ذلك.

الجدول رقم (15) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير (بُعد العملاء) في الميزة التنافسية

مستوى دلالة المشاهد	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط الثنائي (R)	مستوى دلالة لكل متغير	قيمة (T)	المتغير المستقل
للمنموذج ككل	148.113	0.520	+0.712	0.000	13.070	بُعد العملاء

من الجدول السابق يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (+0.712)، وهذا يدل أن العلاقة بين بُعد العملاء وتحقيق الميزة التنافسية علاقة طردية، أي أنه كلما زاد استخدام بُعد العملاء زاد معها مستوى تحقيق الميزة التنافسية (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.520)، مما يعني أن بُعد العملاء، مسؤول عن تفسير (52%)، من التغيرات التي تحدث فيه، وهناك ما نسبته (48%)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (148.113)، بمستوى دلالة أقل من (0.05)، يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، وتشير أيضا قيمة (T) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، إلى وجود أثر معنوي لبُعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية أي أن بُعد العملاء (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) مستقبلاً أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة.

ولمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد العمليات الداخلية كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الجدول رقم (16) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير (بُعد العمليات الداخلية) في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	قيمة (T)	مستوى دلالة لكل متغير	معامل الارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى دلالة المشاهد للنموذج ككل
بُعد العمليات الداخلية	11.176	0.000	+ 0.612	0.557	128.163	0.000

من الجدول السابق يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.612 +)، وهذا يدل أن العلاقة بين بُعد العمليات الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية علاقة طردية، أي أنه كلما زاد استخدام بُعد العمليات الداخلية زاد معها مستوى تحقيق الميزة التنافسية (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.557)، مما يعني أن بُعد العمليات الداخلية، مسؤول عن تفسير (55.7%)، من التغيرات التي تحدث فيه، وهناك ما نسبته (44.3%)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي .

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (128.163)، بمستوى دلالة أقل من (0.05)، يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، وتشير أيضا قيمة (T) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، إلى وجود أثر معنوي لبُعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية أي أن بُعد العمليات الداخلية (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) مستقبلاً أي يوجد أثر (قوي) ذو دلالة إحصائية لبُعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة.

(H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة.

ولمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام بُعد التعلم والنمو كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (17) يبين ذلك .

الجدول رقم (17) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير (بُعد التعلم والنمو) في الميزة التنافسية

مستوى دلالة المشاهد	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط الثنائي (R)	مستوى دلالة لكل متغير	قيمة (T)	المتغير المستقل
للمنموذج ككل	158.263	0.570	+ 0.652	0.000	14.206	بُعد التعلم والنمو

من الجدول السابق يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.652 +)، وهذا يدل أن العلاقة بين بُعد التعلم والنمو وتحقيق الميزة التنافسية علاقة طردية، أي أنه كلما زاد استخدام بُعد التعلم والنمو زاد معها مستوى تحقيق الميزة التنافسية (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.570)، مما يعني أن بُعد التعلم والنمو، مسؤول عن تفسير (57%)، من التغيرات التي تحدث فيه، وهناك ما نسبته (43%)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، وحيث أن قيمة (F) المشاهدة تساوي (158.263)، بمستوى دلالة أقل من (0.05)، يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، وتشير أيضا قيمة (T) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، إلى وجود أثر معنوي لبُعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية أي أن بُعد التعلم والنمو (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) مستقبلاً أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى إلى المتغيرات التالية (سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- المستوى الوظيفي- التخصص العلمي)

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة .

(H0): لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

(H1): توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

جدول (18) تحليل التباين الأحادي للفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
نقل H1	.008	4.095	1.744	5.233	3	بين المجموعات
			26.4	67.730	159	داخل المجموعات
				72.963	162	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود فروقات ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة F (4.095) بدلالة إحصائية (0.008)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وبذلك نقبل الفرضية البديلة التي تنص (توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة) ولتحديد مصدر الفروقات تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية .

جدول (19) اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية حسب

متغير سنوات الخبرة

الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	-	-0.11202	-0.42595*	-0.45063*
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.11202	-	-0.31394*	-0.33861*
من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.42595*	0.31394*	-	-0.02467
من 15 سنة فأكثر	0.45063*	0.33861*	0.02467	-

تبين نتائج الجدول أعلاه أن مصدر الفروقات كان بين كلا من سنوات الخبرة: (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) و (أقل من 5 سنوات) و (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) لصالح فئة (من عشرة سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة)، وأيضا بين كلا من سنوات الخبرة (من خمسة عشر سنة فأكثر) و (أقل من خمس سنوات) و (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) لصالح (من خمسة عشر سنة فأكثر) ويعزى السبب أنه كلما كانت الخبرة أكثر كلما ساعد ذلك على وضوح المفهوم .

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ولاختبار هذه الفرضية فانه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H0) لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل

العلمي

(H1) توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي
الجدول رقم (20) يوضح نتائج (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير
المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	2	2.760	1.380	3.087	0.048	نقبل H1
داخل المجموعات	155	69.295	447.			
المجموع	157	72.055				

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لوضوح المفهوم بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F (3.087) بدلالة احصائية (0.048) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وبذلك نقبل الفرضية البديلة التي تنص (يوجد فروقات ذو دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لوضوح المفهوم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي)، ولتحديد مصدر الفروقات تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية .

جدول (21) اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق لوضوح المفهوم حسب متغير المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	الدبلوم العالي	الجامعي	ماجستير أو دكتوراه
الدبلوم العالي	-	.18294	-.15704
الجامعي	-.18294	-	-.33997*
ماجستير أو دكتوراه	.15704	.33997*	-

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الفروقات كانت بين المؤهل العلمي : (الماجستير أو الدكتوراه) و(الجامعي) لصالح الماجستير ، ويُعزى السبب إلى أن فئة (الماجستير أو الدكتوراه) لديهم معرفة علمية أوسع مما يساعدهم على الاطلاع وسهولة الفهم للأساليب الحديثة والمتطورة .

الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي ولاختبار هذه الفرضية فانه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:
(H0) : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

(H1) : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (22) يوضح نتائج (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	4	4.011	1.003	2.298	.061	نقبل H0
داخل المجموعات	158	68.952	.436			
المجموع	162	72.963				

تبين نتائج الجدول أعلاه عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة F (2.298) بدلالة احصائية (.061). وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص (لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي).

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير التخصص العلمي ولاختبار هذه الفرضية فانه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H0) : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير التخصص العلمي.

(H1) : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير التخصص العلمي.

الجدول رقم (23) يوضح نتائج (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير التخصص العلمي

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
قبول H_0	0.634	0.641	0.081	0.325	4	بين المجموعات
			0.127	20.438	161	داخل المجموعات
				20.763	165	المجموع

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة وقد تبين من نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F (0.634) ومستوى دلالة المشاهد (0.641)، وهو أكبر من مستوى دلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصها (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير التخصص العلمي)

7- النتائج والتوصيات

7-1 نتائج الدراسة :

استهدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة وللتأكد من تحقق هذا الهدف تمت تجزئته إلى مجموعة من الاهداف الفرعية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يوجد أثر إيجابي لكل ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي ، بُعد العملاء ، بُعد العمليات الداخلية ، بُعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية في فروع المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

2- تعمل المصارف قيد الدراسة على تنوع البرامج والخدمات لرفع الإيرادات، كما أن المصارف تحقق معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا .

3- لا يوجد في المصرف قسم لخدمة العملاء مدرب على كيفية التعامل مع الجمهور. مما يعتبر أحد الاسباب المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية .

4- تراعى المصارف قيد الدراسة في العمليات الإدارية مسألة الترابط والتكامل بين العمليات الداخلية وقوانين وسياسات المصرف.

5- لا تستخدم إدارة المصارف احدث التقنيات وفقا لعصر التكنولوجيا والمعلوماتية. والتي تُعد ركيزة أساسية في بُعد التعلم والنمو.

- 6- أسعار خدمات المصرف أكبر من أسعار بقية الخدمات المنافسة، كما أن المصارف لا تقدم خدمات تتميز بجودة عالية من حيث خصائصها وصفاتها.
- 7- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغيرات التالية (المستوى الوظيفي ، التخصص العلمي) .
- 8- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات التالية (سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) .
- 7- 2 التوصيات :
- 1- ضرورة قيام المصارف قيد الدراسة بتحديث أنظمتها الإدارية والمحاسبية بشكل مستمر، لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة.
- 2- أهمية قيام المصارف التجارية قيد الدراسة ببناء خرائطها الاستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة الأداء المتوازن .
- 3- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين في تبني نظام قياس الأداء المعتمد على بطاقة الأداء المتوازن الذي يكفل ترجمة رؤية واستراتيجية وأهداف المصرف إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء تساعد على تحقيق ميزة تنافسية
- 4- العمل على إيجاد قسم لخدمة العملاء مدرب على كيفية التعامل مع الجمهور وكذلك تطوير قدرات العاملين بالمصارف من خلال وضع الخطط وعقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وكيفية استخدامها لتقييم الأداء وكذلك استقطاب الخبراء والمختصين القادرين على استخدام بطاقة الأداء المتوازن .
- 5- الانفتاح على مراكز البحث العلمي وتكثيف الجهود والأنشطة البحثية، والاقتران بالمؤسسات الرائدة عالمياً في هذا المجال والسير على خطاها، استقطاب المعرفة اللازمة لتبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بكيفية إدماج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم وآليات التطبيق.
- المراجع :
- أ- الكتب
- إدريس، وائل محمد و الغالي، طاهر محسن (2009) توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (ط1) عمان- الأردن ، دار وائل للنشر.
- الخفاجي ، نعمة عباس ، غي، إحسان محمد (2015) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية ، منظور متعدد الأبعاد ، عمان- الأردن ، دار الأم للنشر والتوزيع .
- الصيرفي، محمد ، إدارة الفنادق، منظور إداري، الكتاب الرابع عشر، مؤسسة حورس الدولية، سلسلة كتب المعارف الإدارية، د.ت

- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2009) إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ط1) عمان - الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر .
- عبد المحسن، توفيق محمد (2006) اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء : ستة سيحما وبطاقة القياس المتوازن ، ب ن
- علي السلمي، (2002) إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة ، دار غريب .
- ب- الدوريات :
- السريتي، المهدي والتير، أحمد .الطويل، سرور (2016) " أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمصارف التجارية " (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة مصراتة)، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، مصراته - ليبيا، المجلد 4، العدد، 1، يونيو.
- الفيتوري ، نصرية وحسن، مبروكة (2018) " قياس مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على شركة المدار الجديد " ، مجلة القلم ، جامعة طرابلس الاهلية ، العدد الثامن .
- المحروق، عبدالمنعم (2017) "استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء بالمصارف التجارية في ليبيا" دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية (فروع المنطقة الغربية)، المؤتمر الأكاديمي الأول لدراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراته- ليبيا
- دودين، أحمد يوسف (2009) " معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية) " مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، عمان - الاردن ، المجلد التاسع - العدد الثاني .
- عابدين، حسني (2013) "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا - خان يونس (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين) "
- عبد، أحمد زاهي (2016) " إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية بغداد - العراق ، المجلد 18 ، العدد 1 .
- عبدالرحمن ، مدي سوار الذهب (2014) " تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن " ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، جامعة افريقيا العالمية ، السودان ، العدد الرابع .
- ج- الرسائل الجامعية :
- أبو قمر ، محمد أحمد (2009) تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية - غزة .
- الكفراوي ، نزمين محمد (2010) تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر (دراسة ميدانية) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق .

- الهوني ، هدى (2018) مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء (دراسة تطبيقية في شركة المدار الجديد) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية ، طرابلس .
- الناطور، جهاد يحيي (2005) أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، جامعة آل البيت .
- أونيس ، سناء (2016) مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة : مطاحن الأوراس - وحدة أريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير بسكرة .
- بلاسكة ، صالح (2012) قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- محاد ، عريوة (2011) دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام لمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- نديم ، مريم شكري (2013) تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Op. Cit., p.1-3.
- R. Kaplan, D. Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 2003, P. 407.