

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال)

إعداد

رجاء نصر محمود محمد

باحث دكتوراه - كلية التجارة - جامعة السويس

الدكتورة

هدير هلال

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

رانية عبد المنعم شمعة

استاذ إدارة الانتاج والعمليات

عميد كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الرابع - العدد الرابع

ديسمبر 2024

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

ملخص الدراسة:

هدف البحث الى التعرف على مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل وابعاده (البعد المالي - العملاء - التعلم والنمو) في قياس وتقييم أداء العاملين كمتغير تابع وابعاده (رضا العاملين - جودة الاداء - علاقات العمل)، حيث مجال التطبيق القطاع المصرفي المصري، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع العاملين (441) وعينة البحث (206)، ومجتمع العملاء (350000) وعينة البحث (384)، حيث ان الباحثة لا تستطيع الوصول الي جميع مفردات المجتمع لإجراء البحث.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الاداء المتوازن، تقييم اداء العاملين.

Abstract:

The research aimed to identify the role of the balanced scorecard as an independent variable and its dimensions (financial dimension - customers - learning and growth) in evaluating employees' performance as a dependent variable and its dimensions (employee satisfaction - quality of performance - work relations), where the field of application is the Egyptian banking sector, and reliance was placed on The descriptive analytical approach was used for this purpose, and a survey list was used as the main tool for collecting data, as it represents the population of employees (441), the research sample (206), the community of customers (350,000) and the research sample (384), as the researcher cannot access all the members of the community to conduct search.

key words:

Balanced scorecard, employee performance evaluation.

مقدمة الدراسة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقييم أداء العاملين والتي ثبت تفوقها علي الأسلوب التقليدي في تقييم أداء العاملين، لأنها لا تركز علي المقاييس المالية فحسب كما هو الحال في الأسلوب التقليدي بينما تأخذ بعين الاعتبار المقاييس غير المالية التي تهتم بالعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء العاملين وتحديد نواحي القصور في الأنشطة المختلفة والعمل علي معالجتها، وتعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن البنوك التجارية في حالة تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أداء العاملين وأداءها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق اطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة.

أولاً: مشكلة الدراسة

أن تقييم الأداء المهني هو عملية إدارية تتم بغرض القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق البنوك التجارية أهدافها بناء على المعايير الموضوعية، هذه العملية تساعد على الوقوف على جوانب القوة والضعف بالنسبة للأداء المهني، وتساعد أيضا على اكتشاف مستوى التوافق بين الوظائف وأيضا يتم الاعتماد عليها في الترقية ومنح المكافآت والحوافز.

تواجه البنوك مشكلة عدم استخدامها للوسائل اللازمة لمعالجة المشكلات الإدارية، إذ أن هناك بعض الأدوات التي يمكن استخدامها في مكافحة هذه المشكلات، يتمثل أحد أبرز هذه الأدوات في بطاقة قياس الأداء المتوازن التي يتعين استخدامها في تقييم الأداء المهني للعاملين داخل البنوك.

عدم مراعاة تأثير العنصر البشري علي نتائج الأداء، حيث أن التركيز على المقاييس المالية قد أدى إلي فتح الباب على مصراعيه لتأثير السلوك البشري علي الأداء الداخلي ، مما أدى إلي ظهور مشاكل عديدة أكثرها ناتج عن تقييم أداء العاملين بالبنوك.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث علي التساؤل الآتي:

الي أي مدي تؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء العاملين بالبنوك التجارية في مصر
ويتفرع من السؤال السابق الأسئلة التالية:-

- الي أي مدي تؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم رضا العاملين.
- الي أي مدي تؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم جودة الاداء .
- الي أي مدي تؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم علاقات العمل.

ثانياً: هدف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة إلي التعرف علي مدي تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء العاملين بالبنوك التجارية في مصر .

ثالثاً: أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإدارية التي تتسم بالحدثة خاصة وانها تستخدم في قياس وتقييم أداء العاملين بما تتضمنه من مؤشرات مختلفة وذلك للتحسين المستمر .

2- الأهمية التطبيقية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- تنبع أهمية الدراسة التطبيقية في أن البنوك التجارية مجال التطبيق مجال التطبيق هي بنوك ترتبط بالمواطن مباشرة وتلقي تقييما واسعا من طرفه ومن هنا تبرز أهمية البحث في كيفية تحسين وتقييم أداء العاملين.

رابعاً: الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل:

1 - دراسة (ناصر، 2017) والمقدمة بعنوان:

"بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي"

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، خاصة في ظل التطور الكبير في الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الأوروبية والأمريكية، ومحاولة المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية مسايرة هذا التطور، ومنها المؤسسات الجزائرية التي لازالت تتخبط في التسيير التقليدي وتصارع من أجل البقاء والاستمرارية.

نتائج الدراسة: جاءت بطاقة الأداء المتوازن لسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية، فهي توازن ما بين مقاييس المخرجات والتي هي نتيجة لجهود سابقة وبين المقاييس التي سوف تقود الأداء المستقبلي، تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي بتحديد لها للرؤية والرسالة، والخطط الاستراتيجية، عن طريق تحديد مؤشرات مالية وغير مالية تضم محاور البطاقة الأربعة.

2- دراسة (النسور، 2018) والمقدمة بعنوان:

"أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية"

الهدف من الدراسة: التعرف على مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، الكشف عن أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، التعرف على أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعاده على الميزة التنافسية كان مرتفعاً في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزي للمتغيرات الديموغرافية.

1- دراسة (علام، 2019) والمقدمة بعنوان:

"قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين خدمة التعليم العام قبل الجامعي بجمهورية مصر

العربية، نموذج مقترح"

الهدف من الدراسة: توضيح مدى إمكانية استخدام مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن ومحدداتها في تقييم الأداء بمنظمات التعليم قبل الجامعي في مصر، نشر الوعي لدى القيادات التعليمية على مستوياتها المختلفة والمدرسين

والإدارة التنفيذية بأهمية دور البطاقة في تقييم الأداء , وبالتالي المساهمة في تحسين جودة الأعمال المقدمة للمستفيدين على اختلافهم .

أهم النتائج : إمكانية الاعتماد على استخدام البطاقة , من خلال استخدام أبعاد البحث , في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمنظمات التعليم قبل الجامعي (المدارس)، التطبيق السليم للبطاقة يحتاج إلى دعم الإدارة العليا لبرنامج التصميم والتطبيق.

4 - دراسة (OFFURUM ET AL , 2019) والمقدمة بعنوان :

"بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي : الأدلة من شركات صناعة البضائع الاستهلاكية في نيجيريا"

الهدف من الدراسة : تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي لشركات صناعة البضائع الاستهلاكية في نيجيريا , وتتعرف الدراسة على طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وبين الأداء المالي للشركة , الوصف التحليلي لاستخدام البيانات التي تم تجميعها من التقارير السنوية والحسابات للشركات العاملة في صناعة البضاعة الاستهلاكية في نيجيريا.

أهم النتائج : إن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين العائد على الأصول ومنظورات التعلم والعملاء وعمليات الأعمال، إن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي للشركات.

5 - دراسة (البريهي, 2019) والمقدمة بعنوان :

"أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي قياس جودة عملية المراجعة "دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية"

الهدف من الدراسة : يهدف البحث بشكل رئيسي إلي التعرف علي أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي قياس جودة عملية المراجعة في مكاتب المراجعة اليمنية, ويمكن تحقق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية، دراسة مشاكل قياس جودة عملية المراجعة في البيئة اليمنية، دراسة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وقياس جودة عملية المراجعة.

أهم النتائج : وجود اتفاق بين ممارسي مهنة المراجعة في مكاتب المراجعة اليمنية علي المشاكل التي تواجه قياس جودة عمليه المراجعة، لا يوجد تأثير للخصائص الشخصية (السن - المؤهل الدراسي- الشهادات المهنية- عدد سنوات ممارسة مهنة المراجعة) علي استجابات ممارسي المهنة في مكاتب المراجعة، توجد علاقة بين كل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وقياس جودة عملية المراجعة, حيث جاء بعد التعليم والنمو في المرتبة الأولى، توجد علاقة بين البعد المالي وقياس جودة عملية المراجعة ,حيث يفسر الباحث ذلك بأن هذه العلاقة تنبث من تناسب أتعاب المراجعة مع الجهد المبذول ومخاطر العميل.

6- دراسة (Marquez , 2020) والمقدمة بعنوان :

"تطوير الأساليب النظامية لتحسين تقنيات الإدارة ارتكازاً على بطاقة الأداء المتوازن في البيئة الصناعية"

الهدف من الدراسة: تطوير منهجية تقييم واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية التي تفسر أداء الشركة ككل , والأساليب النظامية والمنهجية الجديدة لتحسين تقنيات الإدارة ارتكازاً على بطاقة الأداء المتوازن , هل يمكن أن تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً بارزاً في تقنيات الإدارة أم لا .

أهم النتائج: إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساهم بصورة ملموسة وذات دلالة إحصائية في تطوير تقنيات الإدارة في الشركة محل الدراسة، أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة علمية لتحسين ودعم الأداء في الشركات الصناعية وتحسين كافة جوانب أداء الشركات الصناعية.

7- دراسة (ZOREK , 2020) والمقدمة بعنوان:

"استراتيجيات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن الناجحة في الشركات الصناعية "

الهدف من الدراسة: التعرف على استراتيجيات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن الناجحة في الشركات الصناعية , كيفية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بصورة فعالة في الشركات الصناعية لتحقيق نجاحها المنشود , وماهي أهم العوامل المؤثرة عليها .

أهم النتائج: إن هناك ثلاث عمليات رئيسية في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي التعرف بصورة واضحة على استراتيجية الأعمال مع الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس، توصيل الاستراتيجية بصورة فعالة بكل أصحاب المنافع , وتعيين مدير المشروع الذى سيقود ويراقب التغييرات محل التنفيذ , إن التنفيذ الناجح لبطاقة الأداء المتوازن يؤثر بصورة إيجابية على الربحية المالية للشركة والاستدامة طويلة الأجل.

8 - دراسة (أحمد , 2021) والمقدمة بعنوان:

"تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الإختياري"

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المسجلة في البورصة المصرية

الهدف من الدراسة : يتمثل الهدف الرئيسي في بيان أثر تطبيق تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الإختياري" على البنوك التجارية المسجلة في البورصة المصرية , من خلال دراسة تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن (المالي - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو) على مستوى الإفصاح الإختياري , حيث قد يهتم المستخدمين للتعرف على المعلومات سواء كانت مالية أو غير مالية مما يعزز الثقة بين الأطراف المرتبطة .

أهم النتائج : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مستوى الإفصاح الاختياري في البنوك التجارية المقيدة في البورصة المصرية، التوسع في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بجانب التوسع في الإفصاح عن التقارير المالية المنشورة.

9- دراسة (بخيت، 2021) المقدمة بعنوان:

" تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الاختياري: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المسجلة في البورصة المصرية"

الهدف من الدراسة: التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية باعتبارها من الأساليب الإدارية الداعمة في إدارة الأداء والتعرف على مدى جدواها وفعاليتها من ضوء آراء العاملين في البنوك عينة الدراسة، بيان مدى التزام البنوك التجارية المصرية المقيدة بالبورصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعليم والنمو.

نتائج الدراسة: يتضح من خلال النتائج أن مكونات بطاقة الأداء المتوازن حول كلا من نشاط البنوك ووضعها المستقبلي، المالي والعملاء والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو أثراً كبيراً في الإفصاح الاختياري، تؤثر مكونات بطاقة الأداء المتوازن حول كل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الاختياري حول البحث والتطوير في البنوك وفي جودة التقارير المالية.

10- دراسة (طيباوى ، 2022) والمقدمة بعنوان :

" بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن"

الهدف من الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب القياس المقارن من خلال التكامل بينهما ، لذا تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري يعرض بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن .
أهم النتائج : وصلت الدراسة إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم ، وأهمية مخرجاتها في تطبيق أسلوب القياس المقارن، توصلت إلى وجود بعض الاختلافات لبعض الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (1-1)

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تناولتها البحوث السابقة

م	الباحث	البعد المالي	العملاء	التعلم والنمو	البعد الاخلاقي	العمليات الداخلية
1	ناصر، 2017	√	√	√	√	√
2	النسور، 2018	√	√	√	√	√
3	علام، 2019	√	√	√	√	√
4	OFFURUM ET AL , 2019		√	√		√
5	البريهي، 2019	√	√	√	√	√
6	Marquez , 2020	√	√	√	√	√
7	ZOREK , 2020	√	√		√	√
8	أحمد ، 2021	√	√	√	√	√
9	بخيت، 2021	√	√	√	√	√
10	طيباوى ، 2022	√	√	√		√
	المجموع	9	10	9	8	10
	النسبة المئوية	%90	%100	%90	%80	%100

- المصدر: من أعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

يتضح من الجدول السابق ان اغلب الدراسات اتفقت علي تناول ابعاد بطاقة الأداء المتوازي والمتمثلة في البعد المالي، العملاء، التعلم والنمو، البعد الأخلاقي، العمليات الداخلية حيث كانت نسبة البعد المالي 90% ، ونسبة العملاء 100%، ونسبة التعلم والنمو 90% ، ونسبة البعد الأخلاقي 80%، ونسبة الاستخدام العمليات الداخلية 100%.

ب- الدراسات التي تناولت تقييم أداء العاملين كمتغير تابع :

1- دراسة (REB ET AL , 2019)، والمقدمة بعنوان:

" بطاقة القائد وأداء العاملين : النموذج الوسيط المتتابع لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين والعدالة بين الأفراد وضغوط العاملين "

الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة الي اختبار العلاقة بين يقظة القائد وأداء العاملين من خلال عدسات العدالة التنظيمية والعلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين , وتستكشف الدراسة تحديداً ما إذا كانت العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين والعدالة التنظيمية وضغوط العاملين تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين يقظة القائد وأداء العاملين أم لا .
أهم النتائج: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين يقظة القائد وأداء العاملين , وتبين نتائج الدراسة أن العدالة بين الأفراد أو العدالة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين يقظة القائد وأداء العاملين، كذلك جودة العلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين لها تأثير توسطي على العلاقة بين يقظة القائد وأداء العاملين.

2- دراسة (DIAMANTIDIS AND CHATZOGLOU , 2019) والمقدمة بعنوان:

" العوامل المؤثرة على أداء العاملين : المدخل التجريبي "

الهدف من الدراسة: التعرف على أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين وذلك نظراً للمنافسة الشرسة في بيئة الأعمال المعاصرة وحاجة الشركات إلى الاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف التشغيلية , وتحديدًا تختبر الدراسة العلاقات بين العوامل المرتبطة بالبيئة والمنشأة (ثقافة التدريب ودعم الإدارة والديناميكا البيئية والمناخ التنظيمي) والعوامل المرتبطة بالوظيفة (البيئة الوظيفية والاستقلال الوظيفي والاتصالات الوظيفية) والعوامل المرتبطة بالعاملين (الدوافع الداخلية ومرونة المهارات ومستوى المهارات والاستباقية والقدرة على التأقلم والالتزام) , وتأثيرها على أداء العاملين.

أهم النتائج: أن البيئة الوظيفية ودعم الإدارة العليا لها أقوى تأثيرات على الأداء الوظيفي للعاملين , حيث تؤثر البيئة الوظيفية ودعم الإدارة العليا بصورة مباشرة وبصورة غير مباشرة على مستوى أداء العاملين، توصلت الدراسة إلى أن القدرة على التأقلم والدافعية الداخلية تؤثر بصورة مباشرة على الأداء الوظيفي للعاملين.

3- دراسة (SALEEM , 2019) والمقدمة بعنوان:

" دعم الأداء والالتزام من خلال القيادة وتمكين من منظور أحد الاقتصاديات الناشئة "

الهدف من الدراسة: استكشاف تأثير القيادة التحويلية وتمكين العاملين على أداء العاملين وعلى التزام العاملين , وتختبر الدراسة ما اذا كانت النزاهة السلوكية للعاملين تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين من جانب وأداء والتزام العاملين من جانب آخر .

أهم النتائج: إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين , وهناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتزام العاملين، توصلت الدراسة أن النزاهة السلوكية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين من جانب وأداء والتزام العاملين من جانب آخر.

4- دراسة (CHEN ET AL , 2020) والمقدمة بعنوان :

"تأثير الدعم التنظيمي على أداء العاملين"

الهدف من الدراسة : اختبار تأثير الدعم التنظيمي على أداء العاملين , وتختبر الدراسة ما اذا كان الدعم التنظيمي يؤثر على أداء العاملين في محيط نظام الإنتاج المرن أم لا , وتحديدًا تختبر الدراسة الدور الوسيط لموقف العاملين في العلاقة بين الدعم التنظيمي وأداء العاملين . والدور الوسيط للعلاقة التنظيمية في هذه العلاقة أيضاً .
أهم النتائج : هناك أربعة مؤشرات جديدة لأداء العاملين في الخطوط الأمامية في ظل نظم الإنتاج المرنة وهي التعلم المستمر وفريق العمل وحل المشكلات والعمل الفعال، تشير نتائج الدراسة إن الدعم التنظيمي ينقسم إلى الدعم التعزيزي والدعم المقيد , وأن الدعم التعزيزي له تأثير إيجابي على أداء العاملين , ويلعب الشعور بالانتماء دوراً فعالاً في العلاقة بينهما.

5- دراسة (HE MA , 2020) والمقدمة بعنوان:

"تحليل أداء موظفي المؤسسة على أساس ارتباطها بمنافع الشركات القائمة على تحليل البيانات الضخمة"

الهدف من الدراسة: استكشاف العلاقة بين أداء العاملين وفاعلية أداء الشركة وقياس قيمة الموارد البشرية في الشركة فهذا يساعد على تكوين ثقافة جيدة مع العاملين وتقليل تكاليف ومخاطر التشغيل فمفتاح إدارة الموارد البشرية يكمن في تقييم الأداء المرتبط بالعديد من الجوانب مثل الراتب والتعليم والتدريب والمكافآت والعقوبات.
أهم النتائج: تبين أنه على الشركة الانتباه إلى عمليات تقييم أداء العاملين وتعزيز حماس العاملين وذلك من اجل زيادة الفوائد الاقتصادية العائدة على الشركة ويجب تحسين رفاهية العاملين بشكل طبيعي ومستمر وهذا ما يسمى بتبادل المنفعة، من الضروري أن يكون تقييم أداء العاملين هو أحد أكثر الممارسات شيوعاً التي تهتم بها الإدارة العليا , وقد تم استخدام تقنية تحليل البيانات لتحليل العلاقة بين أداء العامل والمزايا والفوائد العائدة على المنظمة.

6- دراسة (هيثم ، 2020) والمقدمة بعنوان :

" أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة محافظة جده"

الهدف من الدراسة: معرفة المناخ التنظيمي ومتطلباته سواء كانت المتطلبات الإدارية أو التدريبية ومدى تأثير هذا المناخ التنظيمي ونمط القيادة المتبع على أداء الموظفين وبيان مدى أهمية المناخ التنظيمي على الأداء .
أهم النتائج : أن الإدارة العليا تحرص على تحسين وتطوير احتياجات العاملين التدريبية، ويتم تقييم أداء العاملين بعد عمليات التدريب للتأكد من فاعلية هذه البرامج، إن الباحث يوصي بضرورة الاستمرار على نمط القيادة المتبع هذا لما له من أثر إيجابي على أداء العاملين , وحثمية العمل بروح الفريق الواحد لخلق مناخ تنظيمي جيد وفعال يساعد العاملين على الأداء بصورة إيجابية أكثر .

7- دراسة (مراد ، 2020) و المقدمة بعنوان:

" أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء"

الهدف من الدراسة : تحديد أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة نظراً لأن العنصر البشرى يعد العنصر الجوهرى لنجاح أى منظمة وهو الأساس في كسب الخبرات التنافسية والمهارات الفعالة لى تواجه المنظمة التحديات التى تقابلها.

أهم النتائج: إن هناك أثر كبير لأداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال تقديم المعرفة والخبرات والمهارات والمعرفة البشرية , كذلك عدد العاملين له دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، يوصى الباحث بالتقييم المستمر لأداء العاملين والعمل على تطوير خبراتهم ومهارتهم , والعمل على التوظيف الأمثل لطاقات العناصر البشرية بإعتبار أن العاملين أهم مصادر النجاح والتميز للمنظمات المعاصرة.

8- دراسة (عبد السلام , 2020) والمقدمة بعنوان:

" مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظف : دراسة ميدانية "

الهدف من الدراسة: التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة العناصر البشرية على أداء العاملين والتعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
أهم النتائج: وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (التدريب , تقييم الأداء , مشاركة الموظفين , نظم التعويضات) على أداء العاملين فلابد من الحفاظ والاستمرار على تشجيع وتطوير وتدريب العاملين لرفع مستوى الأداء .

9- دراسة (منى , 2020) والمقدمة بعنوان :

"التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية "

الهدف من الدراسة : التعرف على أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين , وأثر القيادة التحويلية الناجحة وتمكين العاملين والتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .
أهم النتائج: أن القيادة التحويلية الناجحة وتمكين العاملين تعتبر مصدر نجاح للمنظمة، كما أن اكتساب مهارات جديدة للعاملين يعمل على تحسين أدائهم , مستوى الأداء بين العاملين والعاملات متقارب في البنوك محل الدراسة كما أن التدرج إلى الهرم التنظيمي يتضمن كلاً الجنسين الذكور والإناث.

10- دراسة (اليحيى , 2020) والمقدمة بعنوان :

"أثر استراتيجية تطوير الكوادر البشرية على أداء الموظفين الإداريين بجامعة الشقراء : دراسة تطبيقية "

الهدف من الدراسة :

التعرف على مدى توافر استراتيجيات التطوير للكوادر البشرية المتمثلة في (التدريب , التعليم , الإبداع , تطوير المسار الوظيفي) واختبار أثر تطوير الكوادر البشرية على الأداء الوظيفي.
أهم النتائج: وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات التطوير (التدريب , التعليم , الإبداع , التطوير الوظيفي) على أداء العاملين لذلك يوصى بضرورة التركيز على استراتيجيات التدريب والتطويرية الوظيفية لرفع مستوى أداء العاملين.

جدول (1- 2)

أبعاد تقييم أداء العاملين التي تناولتها البحوث السابقة

م	الباحث	رضا العاملين	جوده الاداء	علاقات العمل	التدريب	المكافآت والحوافز
1	REB ET AL , 2019	√		√	√	
2	DIAMANTIDIS AND CHATZOGLOU , 2019	√		√		√
3	SALEEM , 2019	√		√		
4	CHEN ET AL , 2020		√	√	√	
5	HE MA , 2020		√		√	
6	هيثم ، 2020	√	√			√
7	مراد ، 2020	√			√	√
8	عبد السلام ، 2020	√		√		√
9	منى ، 2020		√			√
10	اليحيى ، 2020		√	√	√	√
	المجموع	6	5	6	5	6
	النسبة المئوية	%60	%50	%60	%50	%60

المصدر: من أعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

يتضح من الجدول السابق ان اغلب الدراسات اتفقت علي تناول أبعاد تقييم أداء العاملين والمتمثلة في رضا العاملين، جوده الأداء، علاقات العمل، التدريب، المكافآت والحوافز ، حيث كانت نسبة رضا العاملين 60% ، ونسبة جوده الأداء 50%، ونسبة علاقات العمل 60% ، ونسبة التدريب 50%، ونسبة المكافآت والحوافز 60%.

ج- الدراسات التي ربطت بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء العاملين

1- دراسة (Hakkak and Ghodsi, 2016) المقدمة بعنوان:

"أثر بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء على تحقيق الميزة التنافسية" المستدامة"

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم إجراء الدراسة على الشركات التابعة لإدارات الضمان الاجتماعي في قطاع شمال خراسان.

نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن له أثر إيجابي في زيادة التنافسية للشركات التابعة لإدارات الضمان الاجتماعي في قطاع شمال خراسان.

2- دراسة (Shitakha, 2017) المقدمة بعنوان:

"العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية: دراسة حالة بنك كينيا التجاري"

هدفت الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقييم عملية الربط بين بطاقة الأداء المتوازن وزيادة التنافسية في بنك كينيا التجاري، من خلال فحص تطبيق هذه البطاقة بين الوظائف والأقسام ومدى مساهمتها في زيادة التنافسية، بالاستناد إلى تكامل الاستراتيجية، والأداء المالي، والأداء غير المالي.

نتائج الدراسة: يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل متوسط، مع وجود اختلافات في تطبيقها ما بين الأقسام المختلفة بالبنك، أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كان له أثر إيجابي في زيادة التنافسية، وتزداد درجة هذا التأثير بشكل أكبر على الربحية والابتكار والتعلم والنمو.

3- دراسة (الجحدي، 2018) والمقدمة بعنوان:

"أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمحافظة جدة"

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.

أهم النتائج: هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأداء العاملين في المستشفى، حيث يلفت هذا الأسلوب اهتمام الإدارة في المستشفى في مراقبة وتحسين الأداء من عدة جوانب، هذا الأسلوب يركز في تحسين الأداء في الأبعاد المختلفة علي تحسين وتطوير مهارات العاملين.

4- دراسة (دمنهوري، 2018) والمقدمة بعنوان:

" اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة "

الهدف من الدراسة: تهتم بموضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في البنوك التجارية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية، واتجهت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، والتعلم والنمو على تحسين الأداء في هذه البنوك.

أهم النتائج: تقارب متوسطات تطبيق جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (مستوى مرتفع) ما عدا بعد النمو والتعلم (مستوى متوسط). وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، والتعلم والنمو) وتحسين أداء البنك في البنوك التجارية بمدينة جدة.

5- دراسة (حسين، 2019) والمقدمة بعنوان :

"استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمة العامة"
(دراسة ميدانية)

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على ما هو الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعدها الأربعة (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، والتعلم والنمو) وذلك في معالجه جوانب القصور الناتجة عن استخدام أساليب تقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة.

أهم النتائج : ان ترتيب الجوانب الأربعة من حيث أهميتها من وجهة نظر الباحثين في علاج القصور الناتج عن اتباع الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي ، جاءت كالآتي أولاً البعد المالي، ثانياً بعد العملاء، ثالثاً بعد العمليات الداخلية، ويأتي في النهاية بعد التعلم والنمو.

6- دراسة (ابو عرب، 2020) والمقدمة بعنوان :

" اثر تطبيق الأداء المتوازن على تقييم كفاءه الأداء المالي في البلديات من وجه نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية - فلسطين"

الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة إلى بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، ومعرفة مدى تطبيقها في البلديات بالإضافة الى تقييم مستوى كفاءه الأداء المالي وصولاً لمعرفة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءه الأداء المالي في البلديات في المحافظات الجنوبية من دولة فلسطين.

أهم النتائج: تتوافق مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات بوزن نسبي بلغ (74.98%)، يتميز الأداء المالي بالبلديات بدرجة جيدة ووزن نسبي بلغ (70.22%)، وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءه الأداء المالي.

7- دراسة (ذيب، 2021) والمقدمة بعنوان :

"تقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مقومات اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي للتطبيق على مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر .

أهم النتائج: ان مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر تتوفر لها كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. ان البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن يساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات محل الدراسة.

8- دراسة (خنيفر ، 2021) والمقدمة بعنوان :

" استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح"

الهدف من الدراسة : تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية دور المؤسسات العامة السعودية التي تقدم خدمات غير هادفة للربح وبالتالي قياس جودة وقيمة الخدمة حتي تحقق رضا العاملين والعملاء .

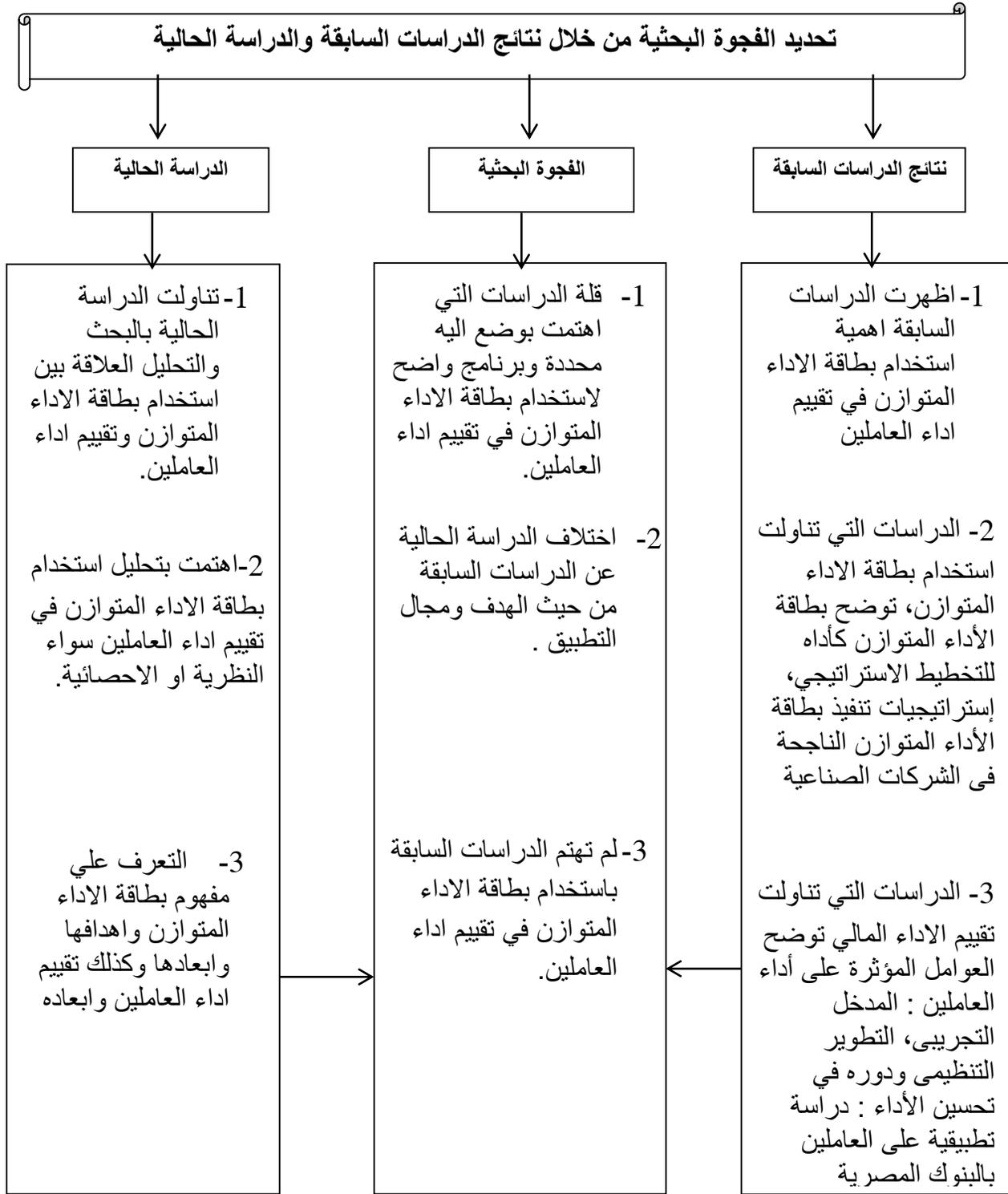
أهم النتائج : التأكيد علي أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث تكمن أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح في كونها تحسن وتعزز جوانب الأداء والاستراتيجية، وتخصيص الموارد واتخاذ القرارات. وجود ضعف في التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة وهو ما اثر علي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح.

9- دراسة (حامد , فانوس, 2021) والمقدمة بعنوان :

"تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية علي شركات التامين المصرفي"

الهدف من الدراسة: يستهدف البحث اختبار صحة أو خطأ الفروض, يستهدف التعرف علي أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي شركات التامين المصرية.

أهم النتائج: يوجد تأثير للأداء التسويقي لبطاقة الأداء المتوازن علي نسب السيولة المالية لشركات التامين المصرية، العلاقة بين الأداء التسويقي ونسب السيولة المالية علاقة عكسية، يوجد تأثير للأداء التسويقي لبطاقة الأداء المتوازن علي نسب الربحية المالي لشركات التأمين.



شكل رقم (1 - 1)

المصدر : من اعداد الباحثة

خامسا: الاطار النظري:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تحظى بطاقة الأداء المتوازن بأهمية خاصة بالنسبة للمنظمات، إذا أن التعقيد البيئي والمنافسة الحادة والتغيير السريع ورغبات العملاء هو ما دفع هذه المنظمات للعمل على رفع مستوى كفاءة وفاعلية أدائها لضمان تحقيق أهدافها في الريادة والتميز، وأصبح بإمكان المنظمات بشكل عام تبني المفاهيم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن واستخدام أبعادها للابتعاد عن الصيغ التقليدية في العمل وإحداث تغيير أفضل في الخدمات المقدمة للعملاء.

ولقد قامت الباحثة بعرض بعض من تلك التعريفات الأكثر شيوعاً لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

أنها فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والترابط الشديد بين الإدارة العليا والعاملين، في تحمل مسؤولية ترجمة الرؤية والاستراتيجية على أربعة محاور رئيسية البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية، بعد التعلم والنمو

تعريف آخر: بأنه بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تقوم بترجمة الرؤية والرسالة والأهداف إلى مجموعة شاملة من المقاييس المالية وغير المالية، وتهتم بالأهداف القصيرة والطويلة الأجل بما يحقق التوازن في الأداء بين جميع الأطراف وهم المستثمرون والعاملون والعملاء.

تعريف آخر : فعرفها على أساس أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

في حين أشار على أن بطاقة الأداء ليست مجرد أسلوب أو تكتيك لقياس الأداء، ولكنها نظام إداري متكامل، تعتمد عليها المنظمات المبدعة بمثابة نظام لإدارة استراتيجيتها على المدى البعيد، من خلال وضوح الرؤية والاستراتيجية وترجمتها إلى أنشطة تقاس على أرض الواقع، وكذلك ربط الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس ، ووضع الخطط وتحديد المسارات، وأخيراً دعم عملية التغذية العكسية.

وعليه فإن الباحثة ترى أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن تعريفها على أنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، كما إنها أداة تترجم رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس من أجل تحسين الأداء الشامل، وزيادة التنافسية من خلال تكامل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، لتقييم كلا من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل للعاملين

- الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن وقياسها:

يتضمن كل بعد من هذه الأبعاد مجموعة من المقاييس، وقد صممت هذه المجموعة لتحقيق استراتيجية المنظمة، وتتسق المقاييس التي يتضمنها نموذج الأداء المتوازن من الرؤية والاستراتيجية، وتركز على ما يهم العملاء والعاملين والمستثمرين، ولذلك فإن استخدام نموذج الأداء المتوازن يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية، وذلك بربط مقاييس الأداء بأهداف واستراتيجيات ووحدات النشاط بها.

البعد الأول: البعد المالي:

البعد المالي هو أحد محاور قياس وتقييم الأداء ونتائجه تعتبر مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية والعمل على تخفيض مستوى التكاليف وبالمقابل التركيز على هدف النمو، ومعرفة العوائد، وتحديد حجم ومستوى الدخل التشغيلي، ويرى Alisha، إن بطاقة الأداء المتوازن تتجح في الجوانب الخاصة بالعمليات التشغيلية والتعليم والنمو والعملاء والبيئية، ويساند ذلك النجاح جانب الأداء المالي، وهذا لا يعني إهمال البعد المالي حيث يعتبر مقياس مؤثر، باعتبار أن المؤشرات المالية هي مؤشرات أساسية للمنشأة في تقييم أدائها، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمنظمة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمنظمة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن مدخل الأداء المتوازن يركز على قياس الأوجه غير المالية والمالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة في المستقبل، إلا أنه يقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها، لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب، كما أن هناك فوائد كثيرة للعاملين ترتبط بالأداء المالي، كما ذكر بان البعد المالي تتبع أهميته للأهداف التالية:

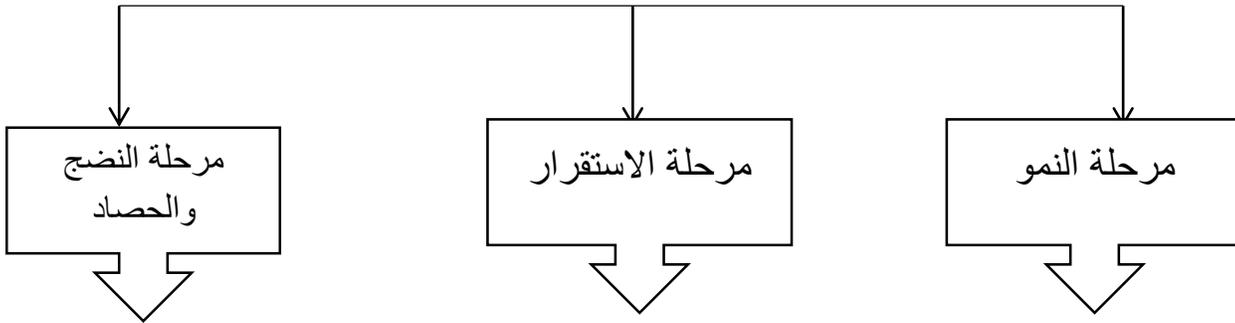
أهداف البعد المالي :

- تحقيق هدف البقاء والاستمرار في بيئة الإنتاج.
 - تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة .
 - تحقيق هدف قدرة على النمو والابتكار .
 - تحقيق هدف التأكد من مدى القيام باستخدام الموارد المالية بأقصى فاعلية ممكنة.
- وذكر Basnett، أن هذا البعد يساهم على ربط أهدافها المالية بالاستراتيجية التي تضعها، حيث تبدأ بالأهداف المالية طويلة الأجل ثم ربطها بسلسلة من الأفعال التي ترتبط بالعمليات المالية، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والتطوير والبيئي، كما يركز أيضا البعد المالي على قياس الأداء في الأجل القصير، إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس مسببات ومحركات النتائج، كما ذكر أهم المقاييس المالية الخاصة بالبعد المالي :
- معدل العائد على الاستثمار - معدل دوران رأس المال - معدل دوران المخزون.

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- معدل هامش الربح - معدل دوران حقوق المساهمين.

وذكر المقاييس الاستراتيجية للبعد المالي وهي مقاييس الأداء المالي التي تحدد الأهداف طويلة الأجل لوحدة الأعمال، بينما معظم منظمات الأعمال تركز على أهداف الربحية وأهداف مالية أخرى ممكنة، وكثيراً من الأعمال في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج تركز على أهداف النمو السريع، وفي مرحلة النضوج تركز على تعظيم التدفق النقدي، وبالتالي تختلف المقاييس حسب كل مرحلة، وفي البعد المالي يمكن تبسيط هذا من خلال تحديد ثلاث مراحل مختلفة كما بالشكل التالي :



<ul style="list-style-type: none"> • تركيز على المقاييس المالية • الدخول في أسواق جديدة • جذب عملاء جدد • تنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم • مستوى مناسب من الأنفاق على التطوير و العمليات التشغيلية 	<ul style="list-style-type: none"> • تركيز على المقاييس التقليدية • العائد على رأس المال و المستثمر • الدخل الناتج عن التشغيل • عقد المساهمة • القيمة الاقتصادية المضافة 	<ul style="list-style-type: none"> • تركيز على حصاد نتائج استثمار المرحلتين السابقتين • تعظيم التدفق النقدي الداخل • فترة الاسترداد • حجم الإيرادات
---	---	---

شكل (1-2) استراتيجية البعد المالي

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على، منى كامل مصطفى ، مدخل تقييم الأداء المتوازن في إطار مفهوم الإدارة الإستراتيجية دراسة تطبيقية على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالمنظمات المصرية الحكومية، رسالة ماجستير، القاهرة: جامعة حلوان، ص 67، 2009.

البعد الثاني: بعد العملاء:

هناك العديد من المنظمات التي تركز رسالتها على كيفية إرضاء العملاء ، حيث أصبحت معرفة آراء العملاء واحتياجاتهم من أهم أولويات الكثير من المنظمات ، كما يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء والكيفية التي سيتحقق بها ذلك، وأهم الأسباب التي ستجعل العملاء يدفعون المقابل المالي له، ويشكل بعد العملاء وفقاً لذلك قلب المقاييس حيث أن تقسيم الخدمات والمنتجات بالصورة التي يرتضيها العملاء وبتكاليف فعالة في الأجل الطويل والقصير يمثل الهدف الأسمى للمنظمات ، والاستراتيجيات التي ينبغي الارتكاز عليها في توضيح هذا المنظور ويجب أن تحدد الأساليب التي سيتم اعتمادها للمنافسة، وكذلك السياسات والقواعد القابلة للتطبيق في هذه النواحي،

وفيما يتعلق بالمقاييس ينبغي أن توفر صورة شاملة عن رؤية ، العميل ويتوافر معها عدة معلومات تفصيلية ويمكن سردها في النقاط التالية وهي متمثلة في السياسات والقواعد القابلة لتطبيق رؤية العميل :

- ولاء العملاء.
- النصيب داخل النشاط .
- رضا العملاء عن المنتجات والخدمات.
- تدفق العملاء الجدد وطلبات التعامل الجديدة.
- النصيب في السوق من القطاعات المستهدفة .
- القيمة من وجهة نظر العميل.

ان المقاييس الأساسية لبعدهم العملاء والذي يسبق عملية وضع مقاييس العملاء وعملية تحديد الأسواق، فعادة ما تختار قطاعات الأسواق الأكثر ربحية بالنسبة لهم، أو التي تستطيع أن تسيطر عليها بدرجة أكبر، ويمكن تحديد مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس الأداء بالنسبة لعملائها، ويمكن تحديد مجالات القياس الفرعية بالمنظمات في النقاط التالية:

- الحصة السوقية: ومجال تأثيرها على المنظمة:
- نسبة المبيعات إلى العملاء.
- ما ينفقه المستهلك من دخل لشراء المنتجات .
- مدى الاحتفاظ بالعملاء : ومجال تأثيرها على المنظمة في :
- عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المنظمة .
- مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي .
- تكرار الشراء
- الزيارات
- الاتصال بالعميل الحالي .
- جلب العملاء : مجالات تأثيرها على المنظمة في :
- عدد العملاء الجدد.
- معدل البيع
- الطلبات الواردة .

-تكلفة جلب العميل الجديد .

-متوسط حجم الصفقة أو البيع.

• رضا العملاء : مجالات تأثيرها على المنظمة :

-عدد الشكاوي .

-عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة للعميل.

- نسبة الراضين عن النشاط.

• ربحية العميل: مجالات تأثيرها على المنظمة :

-إجمالي الربح لكل عميل.

- إجمالي التكلفة لكل عميل.

البعد الثالث: بعد التعلم والنمو:

يركز هذا البعد على كيفية تعلم وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية للمنظمة، ويحدد هذا البعد البنية الأساسية التي يجب على المنظمة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، إن العمليات التشغيلية يتم تحديد العوامل الهامة للنجاح في الحاضر والمستقبل، وتواجه المنظمات بصعوبات وهي عدم قدرتها على مقابلة أهدافها الطويلة الأجل المتعلقة بالعملاء والعمليات التشغيلية التي تستخدم القدرات والتكنولوجيا الحديثة، أيضا تتطلب المنافسة العالمية الشديدة من المنظمات تحقيق التحسين المستمر في قدرتها على تعظيم القيمة للعملاء وأصحاب المصلحة.

وهناك ثلاثة مصادر رئيسية للتعلم التنظيمي وهي: الأفراد، النظم، والإجراءات التنظيمية، وأهداف بعد العميل والبعد المالي وبعد العمليات التشغيلية في مدخل الأداء المتوازن تبين أن هناك فجوات كبيرة بين القدرات الحالية للأفراد، النظم، والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال الأداء، ولسد هذه الفجوات يجب على المنظمة إعادة اكتشاف مهارات العاملين، الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، والنظم، وتحديد الإجراءات التنظيمية، وإن توفير الأجواء المناسبة للعاملين من جميع النواحي يمكنهم من إنجاز مهامهم على أفضل وجه، باختيار الممارسات الأفضل المؤدية إلى إنجاز الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف.

وتتضمن مقاييس العاملين مقاييس عامة، مثل رضا العاملين، والمحافظة عليهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، ونقاس كفاءة أنظمة المعلومات بالوقت الحقيقي اللازم لتوصيل المعلومات الدقيقة عن العملاء وعمليات التشغيل إلى الإدارة،

ومدى اتفاق حوافز العاملين مع ما يؤدون من أعمال غير عادية وما يحققونه من أهداف، كما تقيس معدلات التطوير في العمليات الرئيسية الخاصة بالعملاء والتشغيل الداخلي.

كما يهدف هذا البعد إلى التشجيع بصفة مستمرة للبحث عن الجديد، نتيجة للمنافسة الشديدة التي تتطلب القيام بتحسينات مستمرة لقدراتها الحالية، والبحث عن طاقات جديدة تمكنها من الاستمرار في أداء الخدمة، وهناك ارتباط مباشر بين القدرة على الابتكار والتعلم وتحقيق القيمة للمنظمة، فالقدرة على توفير خدمات ومنتجات جديدة تساهم في خلق قيمة للعملاء، والتطوير المستمر لتحسين كفاءة العمليات التي تقوم بها المنظمة يمكنها من الدخول إلى أسواق جديدة، وبالتالي زيادة العائدات وبالتالي تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

يعتبر هذا المنظور الأساس في الاستمرار والمنافسة، حيث يحدد البنية الأساسية التي يجب إنشائها لتحقيق نمو وتحسن طويل المدى، فليس من المتوقع أن تحقق المنظمات أهدافا طويلة المدى بالنسبة للعملاء والعمليات الداخلية اعتمادا على المستوى التقني السائد والإمكانيات المتاحة الحالية، كما تتطلب المنافسة العالمية أيضا أن تحسن باستمرار من إمكانياتها لتحقيق قيمة للعملاء وحملة الأسهم، ولا يتم هذا إلا من خلال الابتكار والتطوير فيما يتصل بعد التعلم والنمو.

مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد به عملية تحليل عمل العاملين وملاحظة تصرفاتهم وسلوكياتهم لمعرفة مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم المطلوبة .

هو عملية قياس أداء وجهد الأفراد في فترة زمنية معينة بصورة مستمرة بالاعتماد على معايير ومقاييس معينة هو قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المطلوبة منهم ومدى تحقيقهم لأهداف المنظمة ، فهو العملية التي تمكن المنظمة من الحصول على تغذية الكفاءة وفاعلية موظفيها .

هو عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين هو العملية الرقابية التي تهدف إلى تحقيق ما ترغب المنظمة في الوصول إليه ، فهي تقوم بمقارنة الأداء المحقق فعليا بالنتائج المطلوبة مع تزويد الإدارة بالتغذية المرتدة اللازمة لتقييم النتائج وإجراء التصحيحات اللازمة والمطلوبة

أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين على النحو التالي:

- تحمل المسؤولية الوظيفة والإمام بأهداف المنظمة ومعرفة نظام العمل وإجراءاته.
- القابلية للتطوير والمتابعة المستمرة للمستجدات في مجال العمل.

- أداء المهام الوظيفية بالدقة والإتقان وجودة وكمية العمل المطلوبة.
- العوامل المؤثرة في أداء العاملين كالمناخ التنظيمي المناسب للعمل والحاجات الأساسية للعاملين والأجور والمرتبات والمكافآت وطريقة تأدية العمل.

سادساً: الفروض:

في إطار نتائج الدراسات السابقة، اتضح أن هناك اتفاق بين الدراسات السابقة وبين هذا البحث في أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، وبناء عليه وفي إطار نتائج الدراسة الاستطلاعية، ومشكلة البحث، والمتغيرات السابقة يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:-

الفرض الرئيسي الأول: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين

- وينبثق عنه الفروض الفرعية التالية :
- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي علي رضا العاملين.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي علي جودة الأداء.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي علي علاقات العمل.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعملاء علي رضا العاملين.
- الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعملاء علي جودة الأداء.
- الفرض الفرعي السادس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعملاء علي علاقات العمل.
- الفرض الفرعي السابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم والنمو علي رضا العاملين.
- الفرض الفرعي الثامن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم والنمو علي جودة الأداء.
- الفرض الفرعي التاسع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم والنمو علي علاقات العمل.

وصياغة الفرض الرئيسي الثاني:

- توجد اختلافات معنوية بين فئتي الدراسة (العاملين والعملاء) حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين.

جدول (3-1)

قياس متغيرات الدراسة ومؤشرات القياس

المتغير التابع	المتغير المستقل
تقييم أداء العاملين	بطاقة الأداء المتوازن
1- رضا العاملين مؤشرات القياس	1- البعد المالي مؤشرات القياس
<ul style="list-style-type: none"> • تهتم الإدارة والتحديد الدقيق والمستمر للعوامل التي تزيد من رضا العاملين. • يؤدي الاهتمام بزيادة الرضا لدى العاملين عن العمل إلى التحسين المستمر في الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> • تهتم الإدارة بالتحسين المستمر في البعد المالي بتخفيض التكاليف الكلية. • تعمل الإدارة على تحقيق الأرباح المستهدفة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.
2- جودة الأداء مؤشرات القياس	2- العملاء مؤشرات القياس
<ul style="list-style-type: none"> • تسعى الإدارة إلى وضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف. • تعتمد الإدارة على معايير واضحة لتقييم الأداء وفقاً لمواصفات معيارية وموضوعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تهتم الإدارة بقياس وتقييم نتائج العمل والأنشطة ومراقبة الأداء من أجل زيادة رضا العملاء. • تسعى الإدارة إلى الاهتمام بتحقيق رضا العملاء من خلال الاهتمام بشكاوى واقتراحات العملاء.
3- علاقات العمل مؤشرات القياس	3- التعلم والنمو مؤشرات القياس
<ul style="list-style-type: none"> • يوجد اهتمام بتبادل المعلومات المهنية والتواصل المستمر بين العاملين بصفة مستمرة. • تتسم العلاقات بين الإدارة والعاملين بالود والتعاون في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحرص الإدارة على تطبيق نظام فعال يساهم في تنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين. • تعمل الإدارة على تصميم البرامج والدورات التدريبية الكافية والملائمة لتعلو ونمو العاملين.

المصدر من أعداد الباحثة بالاعتماد علي الدراسات السابقة

ثامناً- أسلوب الدراسة ومنهجية الدراسة:

تتطلب طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاعتماد على المنهج المناسب والذي يحقق تلك الأهداف ودراسة المشكلة بصورة أفضل لذا لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة المشكلة كما في الواقع العملي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً ونوعياً، وربط المعلومات حول المشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها، ولقد استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ. المصادر الثانوية

يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة وتكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات المختلفة.

تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أتيح للباحثة الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات وتشمل الدراسات والدوريات والنشرات والمقالات وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية، ويمكن إيجاز أهم تلك البيانات فيما يلي:

- عدد العاملين لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.
 - مؤشرات حول بطاقة الأداء المتوازن لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.
 - مؤشرات حول تقييم أداء العاملين لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.
- واعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية على:
- التقارير السنوية الصادرة عن القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.
 - المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.
 - الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

ب. المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية من خلال قوائم الاستبيان، وذلك للحصول على آراء واتجاهات العاملين والعملاء لدى القطاع المصرفي التي تخدم موضوع الدراسة والتي تتعلق بما يلي:

- التعرف على آراء عينة الدراسة حول أهمية بطاقة الأداء المتوازن لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.
- التعرف على آراء عينة الدراسة بشأن طرق تقييم أداء العاملين لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.

• قياس وتحليل أثر بطاقة الأداء المتوازن وأبعاده المختلفة في تقييم أداء العاملين لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.

ولقد قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمتي استبيان الأولى موجهة لعينة من العاملين والأخرى موجهة للعملاء لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية، وذلك لاختبار الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء الدراسة التحليلية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

1- قائمة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان - قائمة الاستقصاء - الأداة الأكثر شيوعاً وملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وتم في هذه الدراسة استخدام قائمة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، ولقد تم تصميم قائمتي استبيان الأولى موجهة إلى المديرين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وكافة العاملين في التخصصات المختلفة لدى القطاع المصرفي، والأخرى موجهة إلى العملاء المتعاملين مع القطاع المصرفي بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، وتم إعداد وتصميم قائمتي الاستبيان من أجل التعرف على آراء كلٍ من الفئات التالية:

• **العاملين:** وهم كافة أعضاء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في القطاع المصرفي، وتم إعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة، ولقد قسمت استمارة الاستبيان إلى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: ويتكون من (15) فقرة ومقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويتعلق بمتغير بطاقة الأداء المتوازن.

الجزء الثاني: ويتكون من (15) فقرة ومقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويتعلق بمتغير تقييم أداء العاملين.

• **العملاء:** وهم كافة المتعاملين مع القطاع المصرفي، وتم إعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة، ولقد قسمت استمارة الاستبيان إلى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: ويتكون من (15) فقرة ومقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويتعلق بمتغير بطاقة الأداء المتوازن.

الجزء الثاني: ويتكون من (15) فقرة ومقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويتعلق بمتغير تقييم أداء العاملين.

2- الدراسة التحليلية:

تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج منها، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبارات الفروض.

- مجتمع وعينة البحث:

1- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في كافة العاملين لدى أربعة بنوك بالقطاع المصرفي في محافظة الإسماعيلية وهم (البنك الاهلي المصري-بنك مصر-بنك CIB-بنك القاهرة) بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية ودرجة تعليمهم وتخصصاتهم حيث

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

بلغ عددهم 441 مفردة، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة من العملاء لدى تلك البنوك بالقطاع المصرفي حيث بلغ عددهم 350000 مفردة، وذلك حتى نهاية العام 2021.

2- عينة البحث:

اعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في أربعة من بنوك القطاع المصرفي في محافظة الاسماعيلية وهم (البنك الاهلي المصري-بنك مصر-بنك CIB- بنك القاهرة) ، وكذلك تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من العملاء المتعاملين مع تلك البنوك بالقطاع المصرفي في محافظة الاسماعيلية، وذلك عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%، وتم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{c(1-c)}{\frac{d^2}{2} + \frac{1}{n(1-c)}}$$

حيث أن:

ق: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وتساوي 50%.

د: نسبة الخطأ المسموح به، وتبلغ قيمتها 5%.

د. م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة 95%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة وتساوي 1.96.

ن¹: حجم مجتمع الدراسة.

ن: حجم العينة.

ومن خلال التعويض في المعادلة السابقة يتبين أن عينة العاملين بلغ عددها 206 مفردة، فيما بلغ عدد عينة العملاء 384 مفردة، ويمكن توضيح توزيع فئات عينة الدراسة من العاملين والعملاء كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة

العينة	العملاء	العينة	العاملين	البنوك
110	100000	67	143	البنك الاهلي المصري
164	150000	75	160	بنك مصر
88	80000	56	120	بنك CIB

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

22	20000	8	18	بنك القاهرة
384	350000	206	441	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

لقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع العاملين لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة من العاملين غير متجانس حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف أعدادهم لدى القطاع المصرفي محل الدراسة من بنك إلى آخر، بينما تم الاعتماد على العينة العشوائية المنتظمة من مجتمع العملاء نظراً لأن مجتمع الدراسة من العملاء متجانس حيث يضم مجموعة من العملاء الذين تتشابه صفاتهم.

لقد قامت الباحثة بتوزيع قوائم الاستبيان على الفئات المختلفة لعينة الدراسة في القطاع المصرفي محل الدراسة وقد تم الرد عليها بنسب مختلفة من قبل مفردات العينة، ويوضح الجدول التالي الاستثمارات الموزعة والمستردة والاستثمارات المفقودة أو الغير صالحة (المستبعدة) ونسبة الاستجابة لجميع فئات عينة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (2-3)

الاستثمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

نسبة الاستجابة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الموزعة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	فئات الدراسة
%89.32	22	184	206	206	441	العاملين
%78.65	82	302	384	384	350000	العملاء

المصدر: من إعداد الباحثة

- طرق جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها قامت الباحثة بإعداد وتصميم قائمتي استبيان الأولى موجهة إلى العاملين في القطاع المصرفي والأخرى موجهة إلى العملاء المتعاملين مع القطاع المصرفي بجمهورية مصر العربية، واعتمدت الدراسة الحالية في تصميم الإستبيان على مجموعة من الدراسات والتي يمكن عرضها كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3)

الدراسات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	العبارات	الدراسات
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	5 : 1	أحمد , 2021
	العملاء	10 : 6	بخيت، 2021
	التعلم والنمو	15 : 11	طيباوى ، 2022
تقييم أداء العاملين	رضا العاملين	5 : 1	عبد السلام , 2020
	جودة الأداء	10 : 6	منى , 2020
	علاقات العمل	15 : 11	اليحيى , 2020

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

تم استخدام تدرج المكون من خمسة درجات وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبيان على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة 5 إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات الاستبيان، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (3-4)

مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
الاستجابة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء مقياس ليكرت.

يتضح من الجدول أعلاه أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض عليها، حيث تعبر الدرجة (1) عن عدم الموافقة التامة للفقرة، وكلما زادت الدرجة الممنوحة للإجابة زادت درجة الموافقة عليها، وتعتبر الدرجة (5) عن الموافقة التامة للفقرة.

بالإضافة إلى ما سبق هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة وذلك على النحو التالي:

- 1- التعرف على آراء عينة الدراسة حول مدى الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.
- 2- التعرف على آراء عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.
- 3- التعرف على آراء عينة الدراسة حول تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين لدى القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.

- أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS) ، وذلك لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبارات فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وذلك كما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي:

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتوصيف فقرات ومتغيرات الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى الثبات لفقرات أبعاد قائمة الاستبيان ومن ثم تم التأكد من صدق تلك الفقرات.

ب. الإحصاء الاستدلالي:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبارات الفروض الخاصة بالدراسة وهذه الأساليب ما يلي:

1. معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
2. معامل التحديد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
3. تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t).

- معاملات الصدق والثبات لقوائم الاستبيان

أ. معاملات الصدق والثبات لقائمة استبيان العاملين

يُعتبر معامل الثبات عن مدى الاستقرار النسبي لنتائج استجابات أفراد العينة إذا ما تم إعادة أو تكرار الاستبيان عليهم مرة أخرى في ظل نفس الظروف وخلال فترة محددة، ويتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الاستبيان مرتفعة وهي أعلى من مستوى (0.5) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة، ويمكن توضيح قيمة معامل الثبات لأبعاد استبيان الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-5)

نتائج معاملات الثبات والصدق لأبعاد قائمة استبيان العاملين

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	15	0.913	0.956
أبعاد تقييم أداء العاملين	15	0.853	0.924
جميع فقرات الاستبيان	30	0.941	0.970

المصدر: من إعداد الباحثة.

يشير معامل الصدق إلى مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) للغرض الذي استخدمت من أجله، ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهي أعلى من مستوى (0.6) وهو الحد الأدنى المطلوب للوصول إلى مستوى الصدق المقبول، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

ب. معاملات الصدق والثبات لقائمة استبيان العملاء

يُعتبر معامل الثبات الاستقرار النسبي للنتائج عن مدى استجابات أفراد العينة إذا ما تم إعادة أو تكرار الاستبيان عليهم مرة أخرى في ظل نفس الظروف وخلال فترة محددة، ويتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهي أعلى من مستوى (0.5) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة، ويمكن توضيح قيمة معامل الثبات لأبعاد استبيان الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-6)

نتائج معاملات الثبات والصدق لأبعاد قائمة استبيان العملاء

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	15	0.929	0.964
أبعاد تقييم أداء العاملين	15	0.922	0.960
جميع فقرات الاستبيان	30	0.958	0.979

المصدر: من إعداد الباحثة.

يشير معامل الصدق إلى مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) للغرض الذي استخدمت من أجله، ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهي أعلى من مستوى (0.6)

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

وهو الحد الأدنى المطلوب للوصول إلى مستوى الصدق المقبول، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

- الإحصاء الوصفي لنتائج البحث الميداني للعاملين:

أ. تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين

1- تحليل فقرات البعد المالي من وجهة نظر العاملين:

جدول رقم (7-3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات البعد المالي من وجهة نظر العاملين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	تهتم الإدارة بالتحسين المستمر في البعد المالي من خلال العمل على تخفيض التكاليف الكلية	3.13	0.98	62.50%	3
2.	تعمل الإدارة على تحقيق الأرباح المستهدفة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة	3.09	1.13	61.74%	4
3.	توجد لدى الإدارة العليا سياسات استثمارية لتحقيق الزيادة والنمو في الإيرادات	3.26	0.93	65.22%	2
4.	تعتمد الإدارة على مقاييس مالية واضحة ومحددة لقياس الأداء المالي	2.98	1.30	59.67%	5
5.	يؤدي الربط بين المقاييس المالية والأهداف والاستراتيجيات إلى تحسين الأداء المالي	3.49	0.97	69.78%	1
	متوسط البعد	3.19	0.857	63.87%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين على الفقرات المرتبطة بالبعد المالي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.19) وبانحراف معياري (0.857)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يؤدي الربط بين المقاييس المالية والأهداف والاستراتيجيات إلى تحسين الأداء المالي " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " تعتمد الإدارة على مقاييس مالية واضحة ومحددة لقياس الأداء المالي " .

2- تحليل فقرات بعد العملاء من وجهة نظر العاملين:

جدول رقم (3-8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد العملاء من وجهة نظر العاملين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	تهتم الإدارة بقياس وتقييم نتائج العمل والأنشطة ومراقبة الأداء من أجل زيادة رضا العملاء.	3.35	1.15	67.07%	3
2.	تسعى الإدارة إلى الاهتمام بتحقيق رضا العملاء من خلال الاهتمام بمتابعة شكاوى واقتراحات العملاء.	2.71	1.16	54.24%	5
3.	تعمل الإدارة على توفير جميع احتياجات ومتطلبات من أجل تحقيق رضا العملاء.	3.59	1.10	71.74%	2
4.	تحرص الإدارة على تبني خطط مستقبلية متنوعة لزيادة رضا العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد.	3.23	0.92	64.57%	4
5.	يؤدي توفير الدقة والسرعة في انجاز العمل إلى زيادة رضا العملاء.	3.92	1.06	78.48%	1
	متوسط البعد	3.36	0.812	67.26%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين على الفقرات المرتبطة ببعد العملاء جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.36) وانحراف معياري (0.812)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يؤدي توفير الدقة والسرعة في انجاز العمل إلى زيادة رضا العملاء " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " تسعى الإدارة إلى الاهتمام بتحقيق رضا العملاء من خلال الاهتمام بمتابعة شكاوى واقتراحات العملاء " .

3- تحليل فقرات بعد التعلم والنمو من وجهة نظر العاملين:

جدول رقم (3-9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التعلم والنمو من وجهة نظر العاملين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	تحرص الإدارة على تطبيق نظام فعال يساهم في تنمية روح الابداع والابتكار لدى العاملين.	2.92	1.27	58.48%	5
2.	تعمل الإدارة على تصميم البرامج والدورات التدريبية الكافية والملائمة لتعلو ونمو العاملين	3.32	0.99	66.30%	3
3.	يتم الاهتمام بمنح الحوافز المعنوية والمادية والمكافآت للعاملين المبتكرين أو المبدعين .	3.05	1.37	61.09%	4
4.	تحرص الإدارة على توفير كافة الوسائل اللازمة للاحتفاظ بالعاملين ذوي الأداء المتميز.	3.42	1.18	68.48%	2
5.	يتوفر لدى العاملين الامكانيات اللازمة لتحقيق الإبداع والإبتكار في العمل.	3.59	1.14	71.85%	1
	متوسط البعد	3.26	0.842	65.24%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين على الفقرات المرتبطة ببعد التعلم والنمو جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.26) وانحراف معياري (0.842)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يتوفر لدى العاملين الامكانيات اللازمة لتحقيق الإبداع والإبتكار في العمل " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " تحرص الإدارة على تطبيق نظام فعال يساهم في تنمية روح الابداع والابتكار لدى العاملين " .

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

ب. تحليل أبعاد تقييم أداء العاملين من وجهة نظر العاملين

1- تحليل فقرات بعد رضا العاملين من وجهة نظر العاملين:

جدول رقم (3-10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد رضا العاملين من وجهة نظر العاملين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	تهتم الإدارة والتحديد الدقيق والمستمر للعوامل التي تزيد من رضا العاملين.	3.11	1.09	62.28%	4
2.	يؤدي الاهتمام بزيادة الرضا لدى العاملين عن العمل إلى التحسين المستمر في الأداء.	3.64	1.06	72.83%	1
3.	تسعى الإدارة إلى توفير جميع المتطلبات التي تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.	3.51	1.21	70.11%	2
4.	تعمل الإدارة على جمع المعلومات من العاملين حول الوسائل والطرق التي تساهم في تحقيق رضاهم.	3.33	1.22	66.52%	3
5.	تحرص الإدارة على تبني خطط وبرامج متنوعة تساهم في زيادة رضا العاملين.	2.96	1.09	59.13%	5
	متوسط البعد	3.31	0.736	66.20%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين على الفقرات المرتبطة بعد رضا العاملين جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31) وانحراف معياري (0.736)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يؤدي الاهتمام بزيادة الرضا لدى العاملين عن العمل إلى التحسين المستمر في الأداء " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " تحرص الإدارة على تبني خطط وبرامج متنوعة تساهم في زيادة رضا العاملين " .

2- تحليل فقرات بعد جودة الأداء من وجهة نظر العاملين:

جدول رقم (3-11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد جودة الأداء من وجهة نظر العاملين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	تسعى الإدارة إلى وضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف.	2.94	0.88	58.80%	4
2.	تعتمد الإدارة على معايير واضحة لتقييم الأداء وفقاً لمواصفات معيارية وموضوعية.	2.86	0.95	57.17%	5
3.	يساهم تطوير العمليات والأنشطة الداخلية في زيادة جودة الأداء.	3.51	0.94	70.22%	1
4.	يتوافر لدى العاملون المهارات والخبرات والقدرات اللازمة للتحسين المستمر في جودة الأداء.	3.35	0.86	66.96%	2
5.	تهتم الإدارة بتوفير الأدوات والأجهزة المتميزة التي تساهم في زيادة جودة الأداء.	3.19	1.03	63.80%	3
	متوسط البعد	3.19	0.701	63.78%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين على الفقرات المرتبطة بعد جودة الأداء جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.19) وانحراف معياري (0.701)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يساهم تطوير العمليات والأنشطة الداخلية في زيادة جودة الأداء " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " تعتمد الإدارة على معايير واضحة لتقييم الأداء وفقاً لمواصفات معيارية وموضوعية " .

3- تحليل فقرات بعد علاقات العمل من وجهة نظر العاملين:

جدول رقم (3-12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد علاقات العمل من وجهة نظر العاملين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يوجد اهتمام بتبادل المعلومات المهنية والتواصل المستمر بين العاملين بصفة مستمرة .	2.85	1.28	56.96%	5
2.	تتسم العلاقات بين الإدارة والعاملين بالود والتعاون في العمل.	3.11	1.21	62.17%	3
3.	يشجع بناء العلاقات المتميزة بين الإدارة والعاملين علي تحسين إنجاز الأعمال .	3.51	1.13	70.22%	1
4.	توجد لدى الإدارة استراتيجية واضحة ومحددة تساهم في تحسين علاقات العمل بين العاملين.	2.99	1.19	59.89%	4
5.	تهتم الإدارة بأن تسود العلاقات الطيبة بين جميع العاملين.	3.29	1.15	65.76%	2
	متوسط البعد	3.18	0.766	63.52%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين على الفقرات المرتبطة ببعد علاقات العمل جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.766)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يشجع بناء العلاقات المتميزة بين الإدارة والعاملين علي تحسين إنجاز الأعمال " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " يوجد اهتمام بتبادل المعلومات المهنية والتواصل المستمر بين العاملين بصفة مستمرة " .

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- الإحصاء الوصفي لنتائج البحث الميداني للعملاء :

أ. تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العملاء

1- تحليل فقرات بعد البعد المالي من وجهة نظر العملاء :

جدول رقم (3-13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد البعد المالي من وجهة نظر العملاء

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يهتم البنك بتطوير طرق وأساليب تحقيق التميز في استخدام الخدمات المالية.	2.85	0.96	57.09%	4
2.	يقوم البنك بتوفير كافة العوامل اللازمة لتسهيل استخدام العملاء للخدمات المالية.	3.05	1.00	60.93%	3
3.	يوجد لدى البنك مقاييس مالية واضحة ومحددة تتعلق بتحقيق متطلبات العملاء	3.13	0.87	62.65%	2
4.	يعمل البنك على توفير خدمات متنوعة تلبي جميع استخدامات فئات العملاء المختلفة.	2.73	1.07	54.64%	5
5.	يهتم البنك بتحقيق الأرباح المستهدفة من خلال التحسين المستمر لخدمات العملاء	3.29	0.91	65.83%	1
	متوسط البعد	3.01	0.832	60.23%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العملاء على الفقرات المرتبطة ببعد البعد المالي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.01) وبانحراف معياري (0.832)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يهتم البنك بتحقيق الأرباح المستهدفة من خلال التحسين المستمر لخدمات العملاء " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " يعمل البنك على توفير خدمات متنوعة تلبي جميع استخدامات فئات العملاء المختلفة " .

2- تحليل فقرات بعد العملاء من وجهة نظر العملاء :

جدول رقم (3-14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد العملاء من وجهة نظر العملاء

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يتوفر لدى البنك الإمكانيات التي يمكن أن تزيد من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	3.21	0.95	64.17%	2
2.	تهتم إدارة البنك بالتعرف على آراء العملاء حول طبيعة رضا العملاء عن الخدمات المصرفية.	2.76	0.88	55.23%	5
3.	يهتم البنك بالرد على إستفسارات العملاء حول كافة الخدمات المصرفية ومعالجة شكاوهم في وقت قصير.	3.12	0.94	62.45%	3
4.	يهتم البنك بمعالجة مشكلات العملاء والعيوب والانحرافات والأخطاء في تقديم الخدمات.	3.02	1.03	60.40%	4
5.	يساهم تطوير خطوات العمل وتقليص الإجراءات الإدارية في زيادة مستوى جودة الخدمات.	3.34	0.87	66.89%	1
	متوسط البعد	3.10	0.781	61.93%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العملاء على الفقرات المرتبطة ببعد العملاء جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.10) وانحراف معياري (0.781)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يساهم تطوير خطوات العمل وتقليص الإجراءات الإدارية في زيادة مستوى جودة الخدمات " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " تهتم إدارة البنك بالتعرف على آراء العملاء حول طبيعة رضا العملاء عن الخدمات المصرفية ".

3- تحليل فقرات بعد التعلم والنمو من وجهة نظر العملاء :

جدول رقم (3-15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التعلم والنمو من وجهة نظر العملاء

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يقدم البنك خدمات مصرفية إلكترونية متنوعة ومتطورة تدعم تحقيق رضا العملاء.	2.94	0.96	58.87%	4
2.	تتوفر لدى البنك الأجهزة والتقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق رضاهم عن الخدمات المصرفية	3.28	0.94	65.70%	2
3.	تسعى إدارة البنك إلى جمع المعلومات والتحديد الدقيق لمتطلبات ورغبات العملاء المستقبلية الجديدة.	3.19	1.12	63.84%	3
4.	يسعى البنك إلى تحسين جودة الخدمات للعملاء بطرق متنوعة ومبتكرة.	2.78	1.22	55.56%	5
5.	يساهم اهتمام البنك بتلبية احتياجات العملاء بأساليب جديدة في زيادة رضاهم عن الخدمات المصرفية.	3.41	1.12	68.15%	1
	متوسط البعد	3.12	0.874	62.42%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العملاء على الفقرات المرتبطة ببعد التعلم والنمو جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.12) وانحراف معياري (0.874)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يساهم اهتمام البنك بتلبية احتياجات العملاء بأساليب جديدة في زيادة رضاهم عن الخدمات المصرفية " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يسعى البنك إلى تحسين جودة الخدمات للعملاء بطرق متنوعة ومبتكرة " .

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

ب. تحليل أبعاد تقييم أداء العاملين من وجهة نظر العملاء

1- تحليل فقرات بعد رضا العاملين من وجهة نظر العملاء:

جدول رقم (3-16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد رضا العاملين من وجهة نظر العملاء

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يقوم العاملون لدى البنك بتقديم الخدمات المصرفية للعملاء بالسرعة الكافية ودون تباطؤ أو تأخير.	2.86	0.90	57.28%	5
2.	يسعى العاملون في البنك لأداء جميع الوظائف والأنشطة المتعلقة بالعملاء وفق أعلى كفاءة ممكنة.	3.48	0.87	69.54%	1
3.	بتوفر لدى العاملون في البنك المرونة في الوقت التي تسهل حصول العملاء على الخدمات.	3.28	1.04	65.56%	2
4.	يقدم العاملون في البنك الخدمات المصرفية بصورة تتميز بالتنوع الذي يتناسب مع جميع العملاء.	3.13	1.01	62.58%	3
5.	يهتم العاملون لدى البنك بتنظيم وقت العمل بما يتلاءم مع طبيعة حاجات العملاء.	3.05	1.01	61.06%	4
	متوسط البعد	3.17	0.745	63.47%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العملاء على الفقرات المرتبطة بعد رضا العاملين جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.17) وانحراف معياري (0.745)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يسعى العاملون في البنك لأداء جميع الوظائف والأنشطة المتعلقة بالعملاء وفق أعلى كفاءة ممكنة " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يقوم العاملون لدى البنك بتقديم الخدمات المصرفية للعملاء بالسرعة الكافية ودون تباطؤ أو تأخير " .

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

2- تحليل فقرات بعد جودة الأداء من وجهة نظر العملاء:

جدول رقم (3-17)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد جودة الأداء من وجهة نظر العملاء

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يقوم البنك بتوفير المتطلبات للعملاء اللازمة للتحسين المستمر في جودة أداء الخدمات.	2.81	0.82	56.23%	5
2.	يهتم البنك بكل الجوانب التي تساهم في تحسين جودة أداء الخدمات المصرفية للعملاء.	2.93	0.96	58.54%	4
3.	يتوفر لدى البنك النظم والآليات والمعدات التي توفر السرعة المطلوبة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.	3.31	0.93	66.29%	1
4.	يساهم التخفيف من الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني لدى البنك بتسهيل استخدام العملاء للخدمات.	3.16	0.94	63.18%	2
5.	يسهل البنك استخدام العملاء للخدمات الحديثة مثل البنك الصوتي وبطاقات الصراف الآلي والرسائل القصيرة.	3.09	0.94	61.79%	3
	متوسط البعد	3.07	0.757	61.31%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العملاء على الفقرات المرتبطة بعد جودة الأداء جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.07) وانحراف معياري (0.757)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على "يتوفر لدى البنك النظم والآليات والمعدات التي توفر السرعة المطلوبة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يقوم البنك بتوفير المتطلبات للعملاء اللازمة للتحسين المستمر في جودة أداء الخدمات".

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

3- تحليل فقرات بعد علاقات العمل من وجهة نظر العملاء:

جدول رقم (3-18)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد علاقات العمل من وجهة نظر العملاء

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يعمل البنك على قياس مستوى أداء الخدمات المصرفية مع العملاء بهدف توفيرها بصورة أفضل.	2.97	0.91	59.34%	4
2.	يوجد اهتمام بتبادل المعلومات والتواصل المستمر بين البنك والعملاء بصفة مستمرة .	2.83	1.10	56.62%	5
3.	يشجع بناء العلاقات المتميزة بين البنك والعملاء علي تحسين مستوى إنجاز الخدمات.	3.49	0.93	69.74%	1
4.	تتسم العلاقات بين البنك والعملاء بالود والتعاون في جميع المجالات.	3.09	1.20	61.72%	3
5.	يساهم وجود استراتيجية واضحة ومحددة لدى البنك في تحسين العلاقات مع العملاء.	3.27	1.11	65.43%	2
	متوسط البعد	3.12	0.863	62.46%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العملاء على الفقرات المرتبطة ببعد علاقات العمل جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.12) وانحراف معياري (0.863)، وجاءت أعلى إجابات للفقرة التي تنص على " يشجع بناء العلاقات المتميزة بين البنك والعملاء علي تحسين مستوى إنجاز الخدمات " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " يوجد اهتمام بتبادل المعلومات والتواصل المستمر بين البنك والعملاء بصفة مستمرة ".

- اختبارات فروض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس الأول للدراسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي .

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية الآتية:

1. الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على رضا العاملين.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين البعد المالي كمتغير مستقل و رضا العاملين كمتغير تابع.

جدول رقم (3-19)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	الاختبار	رضا العاملين
البعد المالي	معامل الارتباط	0.672
	المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 67.2% عند مستوى معنوية 0.05

بين البعد المالي و رضا العاملين في القطاع المصرفي .

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (3-20)

معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
البعد المالي	0.452	0.449	0.5465

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.452$ وهو ما يعني أن البعد المالي يفسر التغير في رضا

العاملين لدى القطاع المصرفي بنسبة 45.2%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة

الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (3-21)

تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	150	44.748	44.748	الانحدار
		0.299	54.354	البواقي
			99.102	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين البعد المالي ورضا العاملين في القطاع المصرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (3-22)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	9.42	0.672	0.156	الثابت
0.000	12.2		0.047	0.577

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير البعد المالي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين البعد المالي ورضا العاملين في القطاع المصرفي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي ورضا العاملين في القطاع المصرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي ورضا العاملين في القطاع المصرفي .
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

• قيم معامل Beta تشير إلى أن البعد المالي يؤثر في رضا العاملين في القطاع المصرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي على رضا العاملين.

2. الفرض الفرعي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي على جودة الأداء.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين البعد المالي كمتغير مستقل و جودة الأداء كمتغير تابع.

جدول رقم (3-23)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

جودة الأداء	الاختبار	المتغير
0.544	معامل الارتباط	البعد المالي
0.000	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 54.4% عند مستوى معنوية 0.05

بين البعد المالي و جودة الأداء في القطاع المصرفي.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (3-24)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
0.5902	0.292	0.295	البعد المالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.295$ وهو ما يعني أن البعد المالي يفسر التغير في جودة

الأداء لدى القطاع المصرفي بنسبة 29.5%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة

الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (3-25)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	76.3	26.582	26.582	الانحدار
		0.348	63.397	البواقي
			89.978	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين البعد المالي و جودة الأداء في القطاع المصرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.
د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (3-26)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	10.5	0.544		0.168	1.769	الثابت
0.000	8.74			0.051	0.445	البعد المالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير البعد المالي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين البعد المالي و جودة الأداء في القطاع المصرفي.
نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و جودة الأداء في القطاع المصرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و جودة الأداء في القطاع المصرفي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

• قيم معامل Beta تشير إلى أن البعد المالي يؤثر في جودة الأداء في القطاع المصرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي على جودة الأداء.

3. الفرض الفرعي الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي على علاقات العمل.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين البعد المالي كمتغير مستقل و علاقات العمل كمتغير تابع.

جدول رقم (3-27)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

علاقات العمل	الاختبار	المتغير
0.656	معامل الارتباط	البعد المالي
0.000	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 65.6% عند مستوى معنوية 0.05

بين البعد المالي و علاقات العمل في القطاع المصرفي.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (3-28)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
0.58	0.427	0.430	البعد المالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.430$ وهو ما يعني أن البعد المالي تفسر التغير في علاقات

العمل لدى القطاع المصرفي بنسبة 43.0%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة

الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (3-29)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	137.31	46.19	46.19	الانحدار
		0.336	61.225	البواقي
			107.42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين البعد المالي وعلاقات العمل في القطاع المصرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (3-30)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	7.889	0.656	0.165	1.304	الثابت	1
0.000	11.72		0.05	0.586	البعد المالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير البعد المالي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين البعد المالي و علاقات العمل في القطاع المصرفي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و علاقات العمل في القطاع المصرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و علاقات العمل في القطاع المصرفي .
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

• قيم معامل Beta تشير إلى أن البعد المالي تؤثر في علاقات العمل في القطاع المصرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي على علاقات العمل.

4. الفرض الفرعي الرابع:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعملاء على رضا العاملين.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين العملاء كمتغير مستقل و رضا العاملين كمتغير تابع.

جدول رقم (3-31)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير	الاختبار	رضا العاملين
العملاء	معامل الارتباط	0.790
	المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 79.0% عند مستوى معنوية 0.05

بين العملاء ورضا العاملين في القطاع المصرفي .

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (3-32)

معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
العملاء	0.625	0.623	0.4521

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.625$ وهو ما يعني أن العملاء تفسر التغير في رضا

العاملين لدى القطاع المصرفي بنسبة 62.5%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة

الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (3-33)

تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	302.79	61.897	61.897	الانحدار
		0.204	37.205	البواقي
			99.102	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين العملاء ورضا العاملين في القطاع المصرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (3-34)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	6.341	0.79	0.142	0.902	الثابت
0.000	17.4		0.041	0.716	العملاء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير العملاء ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين العملاء ورضا العاملين في القطاع المصرفي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملاء ورضا العاملين في القطاع المصرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العملاء ورضا العاملين في القطاع المصرفي .
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

• قيم معامل Beta تشير إلى أن العملاء تؤثر في رضا العاملين في القطاع المصرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعملاء على رضا العاملين.

5. الفرض الفرعي الخامس:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعملاء على جودة الأداء.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين العملاء كمتغير مستقل و جودة الأداء كمتغير تابع.

جدول رقم (3-35)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الخامس

المتغير	الاختبار	جودة الأداء
العملاء	معامل الارتباط	0.713
	المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 71.3% عند مستوى معنوية 0.05

بين العملاء و جودة الأداء.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (3-36)

معامل التحديد للفرض الفرعي الخامس

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
العملاء	0.509	0.506	0.4928

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.509$ وهو ما يعني أن العملاء تفسر التغير في جودة الأداء

لدى القطاع المصرفي بنسبة 50.9%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية،

بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (3-37)

تحليل التباين للفرض الفرعي الخامس

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	188.6	45.785	45.785	الانحدار
		0.243	44.193	البواقي
			89.978	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين العملاء وجودة الأداء في القطاع المصرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (3-38)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الخامس

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	7.212		0.155	الثابت
0.000	13.73	0.713	0.045	العملاء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير العملاء ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين العملاء وجودة الأداء في القطاع المصرفي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملاء وجودة الأداء في القطاع المصرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العملاء وجودة الأداء في القطاع المصرفي .
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

• قيم معامل Beta تشير إلى أن العملاء تؤثر في جودة الأداء في القطاع المصرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعملاء على جودة الأداء.

6. الفرض الفرعي السادس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعملاء على علاقات العمل.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين العملاء كمتغير مستقل و علاقات العمل كمتغير تابع.

جدول رقم (3-39)

معامل الارتباط للفرض الفرعي السادس

علاقات العمل	الاختبار	المتغير
0.872	معامل الارتباط	العملاء
0.000	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 87.2% عند مستوى معنوية 0.05

بين العملاء و علاقات العمل في القطاع المصرفي .

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (3-40)

معامل التحديد للفرض الفرعي السادس

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
0.3766	0.758	0.760	العملاء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.760$ وهو ما يعني أن العملاء تفسر التغير في علاقات

العمل لدى القطاع المصرفي بنسبة 76.0%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة

الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (3-41)

تحليل التباين للفرض الفرعي السادس

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	575.2	81.597	81.597	الانحدار
		0.142	25.818	البواقي
			107.42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين العملاء وعلاقات العمل في القطاع المصرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (3-42)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي السادس

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
10.00	3.475	0.872	0.119	0.034	0.412	الثابت
0.000	23.98					0.822

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير العملاء ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين العملاء و علاقات العمل في القطاع المصرفي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملاء و علاقات العمل في القطاع المصرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العملاء و علاقات العمل في القطاع المصرفي .

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن العملاء تؤثر في علاقات العمل في القطاع المصرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعملاء على علاقات العمل.

7. الفرض الفرعي السابع:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعليم والنمو على رضا العاملين.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التعلم والنمو كمتغير مستقل و رضا العاملين كمتغير تابع.

جدول رقم (3-43)

معامل الارتباط للفرض الفرعي السابع

المتغير	الاختبار	رضا العاملين
التعلم والنمو	معامل الارتباط	0.748
	المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 74.8% عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم والنمو و رضا العاملين في القطاع المصرفي .

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (3-44)

معامل التحديد للفرض الفرعي السابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التعلم والنمو	0.559	0.556	0.4901

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.559$ وهو ما يعني أن التعلم والنمو تفسر التغير في رضا العاملين لدى القطاع المصرفي بنسبة 55.9%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (3-45)

تحليل التباين للفرض الفرعي السابع

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	230.53	55.38	55.38	الانحدار
		0.24	43.722	البواقي
			99.102	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التعلم والنمو ورضا العاملين في القطاع المصرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (3-46)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي السابع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	المعاملات الغير معيارية الخطأ المعياري	
0.000	8.138	0.748	0.145	الثابت
0.000	15.18		0.043	1.179

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التعلم والنمو ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التعلم والنمو ورضا العاملين في القطاع المصرفي. نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو ورضا العاملين في القطاع المصرفي.

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو و رضا العاملين في القطاع المصرفي .
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التعلم والنمو تؤثر في رضا العاملين في القطاع المصرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعلم والنمو على رضا العاملين.

8. الفرض الفرعي الثامن:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعلم والنمو على جودة الأداء .

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التعلم والنمو كمتغير مستقل و جودة الأداء كمتغير تابع.

جدول رقم (3-47)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثامن

المتغير	الاختبار	جودة الأداء
التعلم والنمو	معامل الارتباط	0.603
	المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 60.3% عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم والنمو و جودة الأداء في القطاع المصرفي .
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (3-48)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثامن

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التعلم والنمو	0.364	00.36	0.5607

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.364$ وهو ما يعني أن التعلم والنمو تفسر التغير في جودة الأداء لدى القطاع المصرفي بنسبة 36.4%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (3-49)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثامن

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	104.16	32.751	32.751	الانحدار
		0.314	57.227	البواقي
			89.978	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التعلم والنمو وجودة الأداء في القطاع المصرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (3-50)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثامن

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	9.354			0.166	1.551	الثابت
0.000	10.21	0.603		0.049	0.502	التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التعلم والنمو ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التعلم والنمو وجودة الأداء في القطاع المصرفي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو و جودة الأداء في القطاع المصرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو و جودة الأداء في القطاع المصرفي .
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التعلم والنمو تؤثر في جودة الأداء في القطاع المصرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعلم والنمو على جودة الأداء.

9. الفرض الفرعي التاسع:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعلم والنمو على علاقات العمل.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التعلم والنمو كمتغير مستقل و علاقات العمل كمتغير تابع.

جدول رقم (3-51)

معامل الارتباط للفرض الفرعي التاسع

علاقات العمل	الاختبار	المتغير
0.731	معامل الارتباط	التعلم والنمو
0.000	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 73.1% عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم والنمو و علاقات العمل في القطاع المصرفي .

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (3-52)

معامل التحديد للفرض الفرعي التاسع

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
0.5243	0.532	0.534	التعلم والنمو

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.534$ وهو ما يعني أن التعلم والنمو تفسر التغير في علاقات العمل لدى القطاع المصرفي بنسبة 53.4%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (3-53)

تحليل التباين للفرض الفرعي التاسع

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	208.8	57.389	57.389	الانحدار
		0.275	50.026	البواقي
			107.42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التعلم والنمو وعلاقات العمل في القطاع المصرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (3-54)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي التاسع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج	
		بيتا	المعاملات الغير معيارية الخطأ المعياري		
0.000	6.498	0.731	0.155	1.007	الثابت
0.000	14.45		0.046	0.665	التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التعلم والنمو ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التعلم والنمو وعلاقات العمل في القطاع المصرفي.

الأهمية النسبية لتقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو و علاقات العمل في القطاع المصرفي.
 - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو و علاقات العمل في القطاع المصرفي .
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن التعلم والنمو تؤثر في علاقات العمل في القطاع المصرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
 - مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعلم والنمو على علاقات العمل.
- اختبارات الفرض الرئيس الثاني :**
ينص الفرض الرئيس الثاني للدراسة على أنه:
توجد اختلافات معنوية بين فئتي الدراسة (العاملين والعملاء) حول استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء العاملين.

جدول رقم (3-55)

نتائج اختبارات التباين

المعنوية	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		العملاء	العاملين	
0.021	5.359	3.01	3.19	البعد المالي
0.000	12.889	3.10	3.36	العملاء
0.082	3.046	3.12	3.26	التعلم والنمو
0.050	.8626	3.17	3.31	رضا العاملين
0.073	3.221	3.07	3.19	جودة الأداء
0.495	0.467	3.12	3.18	علاقات العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يوضح وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاور (البعد المالي، العملاء، رضا العاملين) مما يدل على وجود فروق معنوية بين فئات الدراسة (العاملين، العملاء) نحو تلك الأبعاد.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يوضح عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاور (التعلم والنمو، جودة الأداء، علاقات العمل) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين فئات الدراسة (العاملين، العملاء) نحو تلك الأبعاد.

ويمكن للباحثة من خلال كل ما سبق رفض الفرض الرئيس الثاني جزئياً.

تاسعاً: النتائج:

1. بينت الدراسة وجود علاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي، وكذلك يوجد أثر ايجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين تقييم أداء العاملين لدى القطاع المصرفي بجمهورية مصر العربية.
2. بينت الدراسة أن الاهتمام بالبعد المالي يعمل على تخفيض التكاليف الكلية لدى القطاع المصرفي في حين لا يتم الاعتماد لدى البنوك على مقاييس مالية واضحة ومحددة لقياس الأداء المالي.
3. استنتجت الدراسة انخفاض تحقيق رضا العملاء من خلال الاهتمام بمتابعة شكاوى واقتراحات العملاء والردود على تلك الشكاوى حيث لا يتم معالجتها بسرعة نظراً لعدم توافر نظاماً مناسباً لتلقي مقترحات وشكاوى العملاء والتعامل معها بطريقة منتظمة.
4. أكدت الدراسة ضعف الحرص على تطبيق نظام فعال يساهم في تنمية روح الابداع والابتكار لدى العاملين وكذلك ضعف الاهتمام بتوفير المقومات الأساسية اللازمة لتطوير أساليب ومجالات العمل المختلفة.
5. بينت الدراسة أن الإدارة العليا لا تعمل على جمع المعلومات من العاملين حول الوسائل والطرق التي تساهم في تحقيق رضاهم عن العمل حيث لا توجد سياسات واضحة وبرامج محددة لمتابعة مستوى رضا العاملين.
6. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة العليا لا تعتمد على معايير واضحة لتقييم الأداء وفقاً لمواصفات معيارية وممارسات وآليات محددة تقوم بشكل أساسي على قياس الإنجاز الفعلي للعاملين ومدى تحقيقهم لأهداف جودة الأداء.
7. توصلت نتائج الدراسة إلى بناء العلاقات المتميزة بين الإدارة والعاملين يشجع علي تحسين إنجاز الأعمال وإنجاز المهام بصورة أفضل بينما ينخفض الاهتمام لدى البنوك بتوفير آليات للتواصل المستمر وتبادل المعلومات والأفكار بين الإدارة والعاملين.

8. بينت الدراسة تدني الاهتمام بتوفير خدمات تلبي جميع استخدامات فئات العملاء المختلفة حيث لا يوجد نظام واضح يساهم في زيادة التنوع والتجديد في الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء بصورة مستمرة بهدف استقطاب شرائح جديدة من العملاء.

9. بينت الدراسة ضعف الاهتمام بالتعرف على آراء العملاء حول طبيعة رضاهم عن الخدمات المصرفية حيث لا يتم القيام بإجراء دراسات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء الحاليين والمستقبليين والعملاء المرتقبين.

10. أشارت نتائج الدراسة إلى أن اهتمام البنوك بتلبية احتياجات العملاء بأساليب جديدة يساهم في زيادة رضاهم عن الخدمات المصرفية بينما لا تسعى البنوك إلى تحسين جودة الخدمات للعملاء بطرق متنوعة ومبتكرة.

عاشراً: التوصيات:

1. الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين تقييم أداء العاملين، وكذلك ضرورة الاستفادة من الأثر الإيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين تقييم أداء العاملين لدى القطاع المصرفي بجمهورية مصر العربية.

2. الاهتمام بالبعد المالي بحيث يتم الاعتماد لدى البنوك على مقاييس مالية واضحة ومحددة لقياس الأداء المالي بالإضافة إلى ضرورة العمل على تحديد الاحتياجات اللازمة للاهتمام بتخفيض التكاليف الكلية لدى القطاع المصرفي وفقاً لخطة مدروسة.

3. ضرورة أن يتم الاهتمام من قبل البنوك بالرد على شكاوى ومقترحات العملاء وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات ومعالجتها في وقت قصير كما ينبغي أن يتوفر لديها نظاماً لتلقي مقترحات وشكاوى العملاء والتعامل معها بطريقة منتظمة.

4. الحرص من قبل الإدارة على تطبيق نظام فعال يساهم في تنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وكذلك ضرورة الاهتمام بتوفير المقومات الأساسية اللازمة لتطوير أساليب ومجالات العمل المختلفة.

5. أن تعمل الإدارة العليا على جمع المعلومات من العاملين حول الوسائل والطرق التي تساهم في تحقيق رضاهم عن العمل وكذلك ضرورة وضع سياسات واضحة وبرامج محددة لمتابعة وقياس مستوى رضا العاملين.

6. أن تعتمد الإدارة العليا على معايير ومقاييس واضحة لتقييم الأداء وفقاً لمواصفات معيارية وممارسات وآليات محددة تقوم بشكل أساسي على قياس الإنجاز الفعلي للعاملين ومدى تحقيقهم لأهداف جودة الأداء.

7. توفير آليات للتواصل المستمر وتبادل المعلومات والأفكار بين الإدارة والعاملين وكذلك ضرورة المحافظة على بناء العلاقات المتميزة بين الإدارة والعاملين وذلك بالشكل الذي يشجع العاملون على تحسين إنجاز الأعمال وإنجاز المهام بصورة أفضل.

8. توفير خدمات تلبي جميع استخدامات فئات العملاء المختلفة وذلك من خلال وضع نظام واضح يساهم في زيادة التنوع والتجديد في الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء بصورة مستمرة بهدف استقطاب شرائح جديدة من العملاء.

9. التعرف على آراء العملاء حول طبيعة رضا العملاء عن الخدمات المصرفية وذلك من خلال القيام بإجراء دراسات مستمرة للتعرف على حاجات ومتطلبات العملاء الحاليين المستقبلية والعملاء المرتقبين.
10. الاهتمام من قبل البنوك بتلبية احتياجات العملاء بأساليب جديدة وذلك من أجل زيادة رضاهم عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم وكذلك أن تسعى البنوك إلى تحسين وزيادة جودة الخدمات للعملاء بطرق متنوعة ومبتكرة.

المراجع

أولا المراجع العربية:

1- الكتب:

- سيد محمد جاد الرب ،"الإدارة الإستراتيجية موضوعات فكرية وتطبيقات عملية"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مكتبة عبدالدايم، 2018.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، (المنصورة: المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، 2009

2- الرسائل العلمية:

- خالد عبد السيد نصر ، تطوير الأداء في البنوك العامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ، 2012
- رحاب محمد على مرواد ، "مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشرء الإلكتروني التحسين صناعة النقل الجوي"، رسالة دكتوراه، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ، 2008
- غادة أحمد محمد البدوي ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين الأداء بالتطبيق على اتحاد الإذاعة والتليفزيون، رسالة دكتوراه، (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الادارية، ، 2016
- فادي خليل ظاهر الأسطل ، بطاقة الأداء المتوازن و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، (غزة: جامعة الأزهر، (٢) الأسطل، فادي خليل ظاهر، المرجع نفسه، 2011.
- مجدى محمد حسن علام، "قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين خدمة التعليم العام قبل الجامعى بجمهورية مصر العربية ، نموذج مقترح "رسالة دكتوراه ، كلية تجارة ، جامعة قناة السويس ، 2019

3- الدوريات والأبحاث:

- أسامة جمال عودة النصور. "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية" مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، 2018.
- امل محمد شيخ حسين دهنوري، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة، المجلة العربية للاداره، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية، 2018.
- أمينة طيباوى ، " بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن " ، مجلة الإجتهد الدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 11 لعدد 1 ، معهد الحقوق والعلوم السياسية ، الجزائر ، 2022.
- حسين ذيب، تقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة العربية للابحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.
- خان محمد ناصر "بطاقة الأداء المتوازن كأداء للتخطيط الاستراتيجي" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد48، ، 2017
- رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمة العامة، اكاديمية السادات للعلوم الادارية 2019.
- رياض عبده سيف البريهي، "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي قياس جودة عملية المراجعة"دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ،جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد(10)، العدد(1)، 2019.
- عائشة بنت جميع الجدلي، "أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن علي اداء العاملين: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، 2018.
- عبد السلام محمد عبد الجواد ، " مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظف : دراسة ميدانية " ، كلية الإقتصاد والتجارة ، جامعة عمر المختار، مجلة آفاق إقتصادية ، مج 6، ع 12، 2020.
- غادة بنت خالد بن عبدالحمن بن خنifer ،" استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح"، المجلة العربية للاداره، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مجلد41، 2021.
- محمد السيد أبو ضيف أحمد ، تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الإختياري" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المسجلة في البورصة المصرية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، 2021.
- محمد بهاء الدين محمد بخيت. " تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الاختياري: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المسجلة في البورصة المصرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد (12)، العدد (2)، 2021.

- محمد خالد المهائني، "بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي ورشة عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي"، الملتقى الثالث، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أ، 2000.
 - محمد سعد اليحيى "أثر إستراتيجية تطوير الكوادر البشرية على أداء الموظفين الإداريين بجامعة الشقراء : دراسة تطبيقية " , مركز البحث وتطوير الموارد البشرية , جامعة شقراء - المملكة العربية السعودية , مجلة رماح للبحوث والدراسات , ع 43, 2020.
 - محمود راضي حامد,نادر البير فانوس,, "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:دراسة تطبيقية علي شركات التامين المصرفي" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.جامعة عين شمس, كلية التجارة,العدد(1),. 2021
 - مراد محمد النشمى " أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء", قسم العلوم الإدارية, كلية العلوم الإدارية, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن, الناشر مجلة الدراسات الإجتماعية, مج 26, ع 1, 2020.
 - منى محى الدين محمد خليفة, "التطوير التنظيمى ودوره في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية " , كلية التجارة بالإسماعيلية, جامعة قناة السويس, المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, مج 11, 2020.
 - نبيل عبد المنعم, إمكانية تطبيق نظم الإدارة بالقياس باستخدام أسلوب بطاقات القياس المتوازن دراسة تحليلية على شركات الإسكان المصرية, (مصر: مؤتمر 34 التوجهات الكبرى الحديثة في تدريب وتنمية الموارد البشرية IFTDO, ٢٠٠٥ .
 - هبه حماده ابو عرب, اثر تطبيق الأداء المتوازن على تقييم كفاءه الأداء المالى فى البلديات من وجه نظر رؤساء البلديات فى المحافظات الجنوبية - فلسطين", مجله اقتصاد المال والاعمال, كلية فلسطين التقنية دير البلح - فلسطين, 2020.
 - هيثم حين أحمد الخياط, " أثر المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفى لدى موظفى أمانة محافظة جده" , كلية الأعمال, جامعة جدة, المملكة العربية السعودية, مجلة كلية التربية, جامعة كفر الشيخ, مج 20, ع 2 , 2020
- ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Alisha, Young blood, Addressing Balanced Scorecard Trade off Issues Between Performance Metrics Using Multi Attribute Utility Theory, Engineering Management Journal, (Vol. 15), (No. 1), 2009.
- Basnett, H, Creating the Strategy Focused Organization with the Balanced Scorecard, A conference Report, Management Service, (Vol. 45), (No. 4), 2008
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. The impact of organizational support on employee performance. Employee Relations: The International Journal, Vol. 42 No. 1, 2020.

- DIAMANTIDIS, A.D., & Chatzoglou, P. Factors affecting employee performance: an empirical approach. International Journal of Productivity and Performance: an empirical approach. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 68 No. 1, 2019.
- Hakkak, Mohammad, and Ghodsi, Masoud, , Development of Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard, International Journal of Asian Social Science, Vol.5, No.5. 2016
- He Ma & Hui Wag, “Analysis of enterprise employee performance and corporate benefit correlation based on big data analysis ” department of human resource management, Dalian Neusoft University, Dalian,China.mahe@neusoft.edu.cn,. 2020 .
- OFURUM,C.D,Afodigbueokwu,H.E., & Ezejiofor,R. A. Balance Scorecard And Financial Performance: Evidence From Nigerian Consumer Goods Manufacturing Companies Balance, 5 (5). , 2019
- Reb, j., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. Leader mindfulness and employee performance: a sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. Journal of Business Ethics, 160(3), 2019.
- SALEEM, M.A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S.. Enhancing performance and commitment through Leadership and empowerment. International Journal of Bank Marketing, Vol. 37 No. 1, 2019.
- Sanchez Marquez, R. Development of systemic methods to improve management techniques based on Balanced Scorecard in Manufacturing Environment, Doctoral dissertation Politecnica De Valencia. 2020.
- Shitakha, Laetia Mbaya, “The Link between Balanced Scorecard and Competitiveness of Banking Organization; A Case of Kenya Commercial Bank”, Master Thesis, Catholic University of Eastren Africa. 2017
- Wang, College, Corporate Strategic Management and Business Re-engineering Effort Analyzed by the Balanced Scorecard Model, The Journal of American Academy of Business, (Vol. 10), (No. 1),2012.
- Zorek, T. J. Successful Balanced Scorecard Implementation Strategies for a Manufacturing Organization, Dissertation, Walden University. 2020.